



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



La corrupción y la corruptabilidad: una reflexión incómoda pero necesaria



Simplemente, una opinión

Lo que se presenta a continuación expresa **exclusivamente la opinión personal del docente**.

Su objetivo no es establecer definiciones cerradas ni posturas doctrinarias, sino **invitar a la reflexión, al análisis crítico y a la discusión fundamentada** por parte de los estudiantes.

Este contenido **no constituye material obligatorio de estudio ni será objeto de evaluación académica** dentro de la asignatura.

No obstante, si su lectura contribuye a **estimular el pensamiento crítico**, a cuestionar supuestos, y a **favorecer la construcción de un criterio profesional propio** en el ámbito de la Administración y las Tecnologías de la Información, entonces puede considerarse que ha **cumplido plenamente con su propósito formativo**.

Hablar de corrupción suele implicar señalar a “otros”: políticos, empresarios, funcionarios o directivos que cruzaron una línea ética evidente.

Sin embargo, el fenómeno es más profundo y estructural. No se trata solo de actos individuales de deshonestidad, sino de la *corruptabilidad* inherente a toda

organización: la posibilidad real de que sus miembros, en determinadas condiciones, cedan ante incentivos, presiones o intereses personales.

La corrupción no nace únicamente de la maldad; muchas veces surge de la racionalización. "Todos lo hacen", "la empresa no pierde nada", "es solo un ajuste técnico", "nadie se va a enterar". La tecnología, lejos de ser neutral, amplifica este riesgo: hoy una modificación en un sistema, un acceso privilegiado, una parametrización discreta o un algoritmo mal calibrado pueden generar impactos millonarios sin que exista una firma manuscrita ni un maletín con dinero.

La corruptibilidad como condición humana

Existe una idea incómoda pero honesta: todos tenemos un precio.

Ese "precio" no siempre es dinero. Puede ser estabilidad laboral, reconocimiento, ascenso, miedo a perder el empleo, lealtad mal entendida, presión del jefe, metas comerciales agresivas o incluso ideología. La corruptibilidad no significa que todos seremos corruptos, sino que todos somos *susceptibles* en determinadas circunstancias.

Las organizaciones están compuestas por personas con intereses personales legítimos: salario, desarrollo profesional, reputación, poder, influencia, supervivencia. Cuando estos intereses entran en tensión con los valores institucionales o con el interés general, se abre un espacio de riesgo ético. Y cuando la cultura organizacional premia resultados por encima de procesos, ese riesgo se multiplica.

En entornos tecnológicos esto es aún más delicado. Los profesionales de sistemas, analistas de datos, administradores de bases, desarrolladores y responsables de ciberseguridad manejan información crítica, accesos privilegiados y configuraciones sensibles. La asimetría de conocimiento técnico les otorga poder. Y todo poder sin control adecuado incrementa la probabilidad de desviación.

Tecnología: neutral en diseño, no en consecuencias

Se suele afirmar que "la tecnología es neutral". En términos instrumentales puede ser cierto; sin embargo, sus efectos no lo son. Un sistema mal diseñado en términos de controles internos facilita fraudes. Una base de datos sin

trazabilidad permite alteraciones invisibles. Un modelo de inteligencia artificial sin gobernanza puede sesgar decisiones estratégicas. Un ERP con roles mal definidos puede habilitar conflictos de interés.

La corrupción tecnológica rara vez se presenta como un soborno directo. Puede tomar formas más sutiles:

- Manipulación de indicadores para cumplir objetivos.
- Acceso indebido a información privilegiada.
- Ajuste discrecional de parámetros financieros.
- Omisión deliberada de alertas de riesgo.
- Diseño intencional de “puertas traseras” en sistemas.

En estos casos, la corruptibilidad no depende solo del individuo, sino del ecosistema: controles débiles, auditorías superficiales, cultura del silencio, liderazgo ambiguo y ausencia de segregación de funciones.

Cultura organizacional y sistemas de incentivos

La corrupción prospera donde el discurso ético no coincide con la práctica real. Si una organización proclama valores de transparencia pero recompensa únicamente los resultados económicos, envía un mensaje contradictorio. Si los sistemas de evaluación y bonificación están desconectados del cumplimiento normativo y la ética tecnológica, el incentivo implícito favorece el atajo.

En muchas organizaciones, especialmente aquellas intensivas en tecnología, los sistemas de información se convierten en el corazón operativo. Allí se registran transacciones, contratos, movimientos financieros y métricas de desempeño. Si los controles no están diseñados bajo principios de gobernanza de TI — segregación de funciones, trazabilidad, auditoría continua, control de accesos, gestión de cambios— la organización no solo es vulnerable al ataque externo, sino también a la desviación interna.

La corrupción no siempre es un acto espectacular; muchas veces es incremental. Pequeñas concesiones que se acumulan: un dato modificado, un reporte suavizado, un acceso compartido “por esta vez”. Cada excepción normalizada erosiona la cultura ética.

Intereses personales y racionalización

Reconocer que todos tenemos intereses personales no es cínico; es realista. El problema surge cuando esos intereses se colocan por encima del marco normativo y del propósito organizacional. En el ámbito tecnológico, la presión por innovar, cumplir plazos, reducir costos o satisfacer a un cliente estratégico puede generar decisiones que cruzan límites éticos.

Un desarrollador puede justificar la omisión de un control para cumplir con la fecha de entrega. Un administrador puede conceder permisos extraordinarios "temporales" que nunca se revierten. Un analista puede ajustar un modelo predictivo para favorecer a determinado cliente. En cada caso, el sujeto puede no percibirse como corrupto, sino como pragmático.

La corruptabilidad está asociada a la capacidad humana de justificar acciones bajo presión. Por ello, no basta con confiar en la "integridad individual". Las organizaciones deben diseñar estructuras que asuman esta vulnerabilidad y la gestionen.

Gobernanza, controles y ética tecnológica

Si aceptamos que todos somos potencialmente corruptibles, la respuesta no es el pesimismo, sino el diseño institucional inteligente. La gobernanza tecnológica debe contemplar:

- Políticas claras de acceso y privilegios mínimos.
- Registros de auditoría inalterables.
- Revisión independiente de cambios críticos.
- Rotación de funciones sensibles.
- Canales de denuncia protegidos.
- Formación continua en ética digital.

La ética no puede ser un módulo opcional en una capacitación anual. Debe estar integrada en la arquitectura de sistemas, en los procesos y en los indicadores de desempeño. La tecnología permite implementar controles automatizados que reduzcan la discrecionalidad individual: alertas tempranas, análisis de anomalías, monitoreo continuo.

Sin embargo, ningún control es absoluto. Siempre existe un margen de decisión humana. Y allí vuelve la reflexión inicial: todos tenemos un precio, aunque no lo

conozcamos hasta que se nos presenta la oportunidad.

Conclusión: realismo ético en la era digital

Negar la corruptibilidad humana es ingenuo. Exagerarla hasta el fatalismo también lo es. La clave está en el realismo ético: asumir que las personas trabajan con intereses propios y que la tecnología amplifica tanto las capacidades como los riesgos.

La integridad organizacional no depende exclusivamente de la virtud individual, sino de sistemas bien diseñados, incentivos alineados y liderazgo coherente. En un mundo donde los sistemas de información concentran datos, poder y decisiones estratégicas, la lucha contra la corrupción no es solo un asunto legal; es un desafío de arquitectura organizacional y tecnológica.

Aceptar que todos podemos ser tentados no nos degrada; nos obliga a construir entornos más robustos. Porque en definitiva, la pregunta no es si alguien tiene un precio, sino si la organización está diseñada para que ese precio nunca resulte atractivo o rentable.

Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.

Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.

Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.