

A photograph showing three men in military uniforms. The man in the center is wearing a green cap and a camouflage jacket, looking down at a document he is holding. The man to his left is also in a green cap and uniform, looking towards the document. The man on the far left is partially visible, also in uniform. The background is slightly blurred, showing what appears to be a map or a wall with some graphics.

Guía 4 de SNBC

# Apoyo a los defensores de primera línea de la vida silvestre mediante enfoques basados en normas sociales

Claudia Baez Camargo, *Basel Institute on Governance*

© Emmanuel Rondeau / WWF-UK

## Acerca de esta serie

Esta es la última de una serie de cuatro guías que brindan orientación práctica sobre las posibles aplicaciones de las ciencias del comportamiento para mejorar los esfuerzos de conservación y anticorrupción.

Este recurso aborda el problema de la corrupción que afecta a los defensores de primera línea de la vida silvestre, en concreto a los guardabosques, desde la perspectiva de las normas sociales y el cambio de comportamiento (SNBC). El objetivo es mejorar la comprensión de los diversos factores que impulsan la corrupción entre estos actores y sugerir enfoques concretos de SNBC para abordar este tipo de corrupción.

La serie incluye otras tres guías:

1. [Introducción a la ciencia del comportamiento para abordar el impacto de la corrupción en el medio ambiente](#)
2. [Abordar la Burocracia para Reducir el Soborno: La anticorrupción como herramienta de resolución de problemas en el sector de las pesquerías](#)
3. [Abordar la corrupción colusoria en la gestión comunitaria de los bosques](#)

## ¿Cuál es el problema?

Estudios de todo el mundo han informado de casos de corrupción entre los guardabosques que trabajan en reservas naturales, parques, bosques y, en general, en zonas protegidas (Jagers et. al. 2021, Somerville 2016, Moreto et. al. 2015, EIA 2014, Duffy 2014). Estas personas, encargadas formalmente de proteger la vida silvestre y el ecosistema, corren el riesgo de ser sobornadas y/o coaccionadas para que traicionen su mandato, por ejemplo, haciendo la vista gorda ante actividades ilícitas o facilitando información sobre la ubicación de especies silvestres o los horarios de las patrullas de vigilancia. La prevalencia exacta de la corrupción en este grupo es difícil de estimar. Sin embargo, en algunos casos, incluso reconociendo amplios márgenes de error, la magnitud del problema es evidente. En uno de los parques nacionales más famosos de África, por ejemplo, se informa de que entre el 40% y el 70% del personal encargado de hacer cumplir la ley puede estar ayudando a las redes de caza furtiva o implicado de algún modo en la corrupción ([Wildlife Justice Commission 2023, p.18](#)).

A veces se extorsiona a los guardabosques para que sean cómplices y no les queda más remedio cuando las organizaciones delictivas amenazan a sus familias si no cooperan (Rademeyer 2023 p.9). Sin embargo, no son solo las redes criminales organizadas las que los presionan. Según algunas estimaciones, más del 20% de los guardabosques se sienten amenazados por las comunidades locales debido, por ejemplo, a su papel en el control de la caza furtiva de especies silvestres ([WWF 2016](#) y [WWF 2022](#)).

¿Por qué debería ser este el caso? Y lo que es más importante, la distinción entre los guardabosques y las comunidades que viven cerca de las zonas protegidas simplifica demasiado la situación. Los guardabosques podrían ser parte de esas comunidades, a las que también pertenecen sus familiares, amigos y conocidos. Estas comunidades pueden dar prioridad a otros objetivos distintos de la protección de la vida silvestre, especialmente cuando la pobreza y las necesidades insatisfechas

son elevadas. En algunos casos, la protección de la vida silvestre se percibe incluso como contraria a los intereses de la comunidad. Esto significa que los guardabosques a menudo se enfrentan a normas contradictorias ([Kassa et. al. 2021](#), [Rademeyer 2023](#)).

Por un lado, las obligaciones profesionales de los guardabosques les obligan a actuar con integridad a la hora de hacer cumplir la ley, proteger la vida silvestre y arrestar a cazadores furtivos y madereros ilegales. Por otro lado, es posible que sus familias y redes sociales esperen que aprovechen cualquier oportunidad para proporcionar los recursos necesarios para cubrir los gastos esenciales de subsistencia, incluso si eso significa recaudar fondos mediante actividades corruptas. Las investigaciones han documentado que algunos guardabosques se dedican a la corrupción para complementar sus ingresos actuales, a menudo para pagar necesidades básicas como la matrícula escolar de sus hijos ([Dutta 2020](#)).

Desde el punto de vista de las comunidades, las normas sociales que establecen la responsabilidad de cuidar del propio grupo pueden tener mayor peso que las consideraciones legales. Esto también puede estar relacionado con el modo en que el estatus y la reputación pueden adquirirse, o perderse, en la comunidad. Evidencia procedente de África Oriental revela modelos mentales que apoyan la noción de que “el que trae recursos y los comparte es popular y respetado (independientemente del origen de los recursos), mientras que el que obedece la ley (al hacerlo renuncia a oportunidades de enriquecimiento) es despreciado y ridiculizado” ([Baez-Camargo et al 2020](#)).

Estos factores ilustran por qué los guardabosques pueden verse sometidos a presiones contradictorias; el cumplimiento de sus mandatos oficiales puede alejarlos de las relaciones sociales cercanas. Esta es una poderosa explicación de por qué la corrupción entre los guardabosques podría ser no sólo prevalente, sino también resistente a los enfoques de anticorrupción convencionales.

## ¿De qué manera las normas sociales y las perspectivas acerca del comportamiento pueden influir en las alternativas para tratar la corrupción?

Las recomendaciones para frenar la corrupción entre los guardabosques a menudo implican acciones como el establecimiento de mecanismos de quejas para denunciar la corrupción y proteger a los denunciantes, la adopción de códigos de ética y conducta, el aumento de los salarios y la inversión en el desarrollo de capacidades, la formación en integridad y la concientización sobre la corrupción entre los guardabosques ([Belecky et al. 2021](#)).

Aunque en general todas estas recomendaciones son acertadas, vale la pena estudiar cómo pueden influir las normas sociales locales en la eficacia de estos planteamientos.

### Los mecanismos de reporte y de denunciantes

pueden tener un impacto limitado cuando quienes están en posición de denunciar la corrupción tienen pocos incentivos para hacerlo, y las normas sociales pueden afectar a esos incentivos. Cuando las comunidades, y en particular las redes cercanas de guardabosques tienen interés en proteger las actividades corruptas porque proporcionan los recursos necesarios, no está claro quién en este entorno tendría incentivos para denunciar. La denuncia se vuelve aún más complicada debido a las normas sociales que exigen proteger a la red y por la presencia de sanciones sociales (como el chisme o incluso la marginación) contra quienes infringen esas normas.

La influencia de los **códigos éticos y la capacitación en integridad** puede estar limitada por la falta de empatía. Cuando los guardas se ven sometidos a presiones, como la presión social de familiares y conocidos para que entreguen recursos más allá de lo que pueden permitirse con su salario, su toma de decisiones se verá inevitablemente afectada por fuertes emociones. En tales circunstancias,

su capacidad para tomar la decisión de seguir las reglas formales que aprendieron durante su formación puede verse considerablemente desafiada ([Baez Camargo 2023](#)).

Existen señales de que, si **las fuerzas del orden luchan** fuertemente contra la corrupción de los guardabosques, esto podría producir un efecto disuasorio. En un caso en Sudáfrica, por ejemplo, la detención y el procesamiento de dos guardabosques implicados en corrupción, blanqueo de dinero y fraude se relacionaron con una fuerte disminución de la actividad de los cazadores furtivos en el parque ([Rademeyer 2023](#)). Sin embargo, reducir la corrupción basándose en el miedo no es un enfoque sostenible, ni siquiera deseable. De hecho, un fuerte enfoque punitivo dirigido a los guardabosques podría castigarlos doblemente, ya que a menudo no sólo trabajan en condiciones extenuantes con una remuneración inadecuada ([Anagnaostou et.al. 2022](#)), sino que también pueden ser los más vulnerables a las presiones de las redes de delincuencia organizada y pueden ser extorsionados para que apoyen actos delictivos.

Además, cuando están en juego fuertes normas sociales y lazos sociales con las comunidades cercanas, como se ha descrito anteriormente, un enfoque punitivo puede ser contraproducente. La evidencia sugiere que la persecución de los guardabosques podría llevar a algunos a unirse a las unidades de caza furtiva y a confabular con los cazadores furtivos contra sus propios colegas ([Dutta 2020](#)). Otros [casos](#) sugieren que los responsables de hacer cumplir la ley (efectuar detenciones e incautar productos ilícitos de especies silvestres), a veces hacen ellos mismos un uso indebido de los recursos y bienes incautados para su propio beneficio.

Estas situaciones ilustran claramente por qué la aplicación de un enfoque de cumplimiento de la ley estricto, sin abordar los incentivos y las causas subyacentes, probablemente solo desplazará la corrupción, en lugar de erradicarla. A modo de ejemplo, un estudio realizado en Nigeria identificó

cuatro variables como las más relevantes a la hora de influir en la inclinación de los guardabosques a participar en comportamientos corruptos: el miedo a las sanciones a nivel comunitario, los ingresos mensuales promedio, el número de personas a su cargo y tener un familiar o amigo cómplice ([Atuo et al. 2020](#)). En particular, dos de las cuatro están relacionadas con las normas sociales y ninguna de ellas con el miedo a ser detenido por las autoridades.

Por último, las normas sociales también pueden afectar a los esfuerzos para abordar la corrupción que se basan en el **cambio de las condiciones económicas**, como el aumento de los salarios de los guardabosques (en ausencia de otros cambios). La evidencia empírica de Ghana sugirió que los aumentos salariales a los policías pueden haber aumentado los sobornos (Folz y Opoku-Agyemang 2015) en un experimento. Estos hallazgos son consistentes con los hallazgos cualitativos de Baez Camargo et al. (2020), que sugieren que el aumento de los salarios de los funcionarios públicos podría satisfacerse con un aumento de las demandas y expectativas de las redes sociales de los funcionarios, neutralizando o incluso superando el efecto de la política sobre la prevalencia de la corrupción.

## ¿Qué puede hacerse mediante la aplicación de conocimientos sobre el comportamiento?

Los ejemplos anteriores ilustran el hecho de que los enfoques de anticorrupción deben abordar los factores subyacentes, y no sólo las manifestaciones, de los comportamientos corruptos para que sean eficaces y sostenibles. Al formular los esfuerzos anticorrupción, un objetivo clave debe ser cerrar la brecha entre las normas en conflicto tanto como sea posible con el fin de aliviar la presión para involucrarse en la corrupción ([Jackson y Köbis 2018](#)). A este respecto, es crucial evaluar qué normas pueden modificarse y cómo.

Un ejemplo de Ruanda indica que la armonización de las normas profesionales y sociales es posible. La reforma de la administración pública en Ruanda ha hecho hincapié, entre otras cosas, en aumentar los salarios de los funcionarios y aplicar una estricta política de anticorrupción. Los implicados en actos de corrupción se enfrentan a graves consecuencias, empezando por la pérdida del puesto de trabajo. Debido a los salarios más elevados, las familias de los funcionarios públicos valoran su trabajo, y los esfuerzos sistemáticos de aplicación de la ley significan que existe un gran riesgo de perder la capacidad del sostén de la familia si se ve implicado en corrupción. Esta combinación ha contribuido a cambiar la norma social de manera que las familias presionan a los funcionarios públicos para que NO se involucren en actos de corrupción ([Baez Camargo et al. 2017](#)). Un aspecto especialmente notable de esta experiencia es que el enfoque riguroso es efectivo siempre que se traten los aspectos fundamentales (como los bajos salarios y las necesidades no atendidas). Al partir de la comprensión de toda la gama de incentivos y expectativas que pueden impulsar las acciones corruptas, este enfoque parece haber cerrado la brecha entre normas sociales contradictorias, alineando en su lugar diversas expectativas para que apoyen el *abstenerse* de actividades corruptas en lugar de participar en ellas.

Estas consideraciones también ponen de relieve cómo la perspectiva de SNBC puede promover la sostenibilidad de las actividades de prevención de la corrupción. El uso de una perspectiva de SNBC informa a los profesionales de las formas en que los incentivos pueden alinearse con, e idealmente tener en cuenta, las demandas legítimas que sustentan las presiones sociales a las que los guardabosques podrían estar expuestos. No hay una única respuesta definitiva sobre cómo se puede lograr esto de la mejor manera. Por ejemplo, suministros y equipos confiables, acceso a atención médica para los guardabosques y sus familias, o líderes que modelen la integridad podrían

contribuir a alinear las expectativas sociales y materiales de los guardabosques con un estándar de resistencia a la corrupción.

Las unidades de guardabosques de élite y/o los programas de recompensa por resultados también son estrategias para ofrecer incentivos para abordar las causas intrínsecas por las que la corrupción es un factor clave para los guardabosques y sus redes sociales. Asociar el estatus dentro de una unidad de élite o el logro de criterios específicos de rendimiento con ventajas como becas para los hijos, por ejemplo, incrementa la relevancia de acatar los códigos de integridad no sólo para los guardas, sino también para sus familias y comunidades. Un elemento central de cualquier planteamiento de este tipo es que se necesitan reglas claras para detectar las infracciones, así como una estrecha vigilancia y aplicación de estas.

Debido a que dicho monitoreo y cumplimiento pueden ser desafiantes, especialmente cuando se trata de estaciones remotas y comunicaciones limitadas, podría ser deseable complementar los beneficios materiales con otros tipos de incentivos que puedan ayudar a reforzar las normas y comportamientos deseados. Un ejemplo es el reconocimiento positivo, mediante el cual los guardabosques cualificados y responsables reciben

visibilidad pública y se los presenta como modelos a seguir para construir y desarrollar nuevos roles e identidades con las que construir un estatus social y estimular el deseo en los guardabosques y sus redes de mantener dicho estatus. Desarrollar nuevas identidades mediante la creación de funciones altamente recompensadas en las que la ética profesional y la alta integridad sean características definitorias clave puede resultar eficaz, especialmente cuando se complementa con respuestas a las necesidades materiales de los guardabosques ([Buntaine 2022](#)).

El objetivo de combinar incentivos de reconocimiento material y social es hacer que abstenerse de involucrarse en la corrupción sea un comportamiento deseable, que responda a las necesidades sociales, de modo que mantener el trabajo y el estatus asociado se convierta en algo que los guardabosques y sus redes familiares y comunitarias quieran preservar. Lo que constituirán incentivos y motivaciones significativas probablemente será diferente en cada caso, por lo que es esencial comenzar con [una investigación para comprender las necesidades y motivaciones](#) de las personas cuyas acciones deseamos cambiar.

La Tabla 1 muestra cómo los elementos que intervienen en este caso pueden traducirse en los cinco principios básicos para el diseño de intervenciones de SNBC descritos en la Guía 1.

**Tabla 1. Principios de SNBC para combatir la corrupción entre los defensores de primera línea**

“Principio” del Cambio de Comportamiento	Ilustración de cómo puede evaluarse este factor
<b>Entorno Propicio</b>	<p>Es fundamental comprender la prevalencia de la aceptación de sobornos entre los guardabosques en una determinada zona, así como los esfuerzos realizados en el pasado para abordar el problema, incluida la introducción de supervisión o controles adicionales. Los niveles reportados de corrupción policial la zona en cuestión también constituyen información importante.</p> <p>Del mismo modo, dado que las normas sociales y las presiones sociales pueden desempeñar un papel a la hora de impulsar el soborno, es esencial comprender claramente las motivaciones y necesidades de los guardabosques y sus redes sociales. (Consulte la guía <a href="#">aquí</a>).</p>
<b>Perspectiva y Orientación</b>	<p>Realización de investigaciones sociales, incluso entre guardabosques que cumplen penas de prisión (por ejemplo, <a href="#">elaboración de perfiles criminales como los realizados en la región de KAZA por TRAFFIC</a>). Esto sirve para adquirir una comprensión profunda de las opiniones, narrativas y expectativas en torno al soborno que tienen los guardabosques y las comunidades a las que pertenecen/en las que trabajan. Esto sienta las bases para que las comunidades participen en debates constructivos sobre las necesidades, expectativas y relaciones con los agentes de la conservación.</p>
<b>Marcos y Teoría</b>	<p>Los conceptos de reconocimiento social, reciprocidad y recompensa parecen fundamentales y deben considerarse de forma global. Los marcos para comprender las normas sociales y la corrupción pueden servir para encontrar temas de intervención y puntos de entrada concretos. Un buen recurso es esta guía sobre <a href="#">La Anticorrupción Desde el Punto de Vista de las Normas Sociales</a>.</p>
<b>Mensajes y Mensajeros</b>	<p>Los líderes comunitarios, los funcionarios o representantes locales y/o las instituciones religiosas pueden desempeñar un papel. Para los guardabosques, apelar a la ética profesional puede lograrse involucrando a los dirigentes de las federaciones de guardabosques.</p>
<b>Repetición, Adaptación, Recompensa</b>	<p>Ampliar los canales regionales de comunicación entre guardabosques para conectar a los defensores y cultivar nuevas normas sociales y un sentimiento de comunidad entre ellos. Esto puede conseguirse a través de iniciativas dirigidas por organismos como <a href="#">African Parks</a>,<sup>2</sup> para que los guardabosques se sientan conectados fuera de la aldea.</p>

La Tabla 2 ilustra cómo se puede abordar la corrupción entre los guardabosques a través de intervenciones dirigidas a la prevención y la persuasión a nivel individual e institucional.

**Tabla 2. Métodos Mixtos de SNBC para combatir la corrupción entre los defensores de primera línea**

	Prevención	Persuasión
<b>Individuos</b>	Aborde los factores que impulsan a los guardabosques a participar en acciones corruptas, en particular los bajos ingresos, el equipamiento deficiente o inadecuado, el escaso respeto por su función, la escasa profesionalidad o reconocimiento, combinados con factores de alto riesgo personal (por ejemplo, recibir disparos de cazadores furtivos que la policía ha pasado por alto).	Brinde a los guardabosques capacitación basada en escenarios y juegos de rol para que se sientan más seguros y capaces de salir de posibles situaciones de corrupción / alejarse de individuos corruptos. Habilite sistemas de denuncia de irregularidades y líneas directas de denuncia anónima de la corrupción. Considere la posibilidad de rotar periódicamente a los jefes de equipo para desestabilizar los hábitos o las redes corruptas en las zonas de alto riesgo.
<b>Instituciones</b>	Investigue y penalice/enjuicie las presiones extorsivas cuando se detecten. Garantice una gran visibilidad de los casos para aumentar la percepción de que existen factores de riesgo para participar en comportamientos corruptos como la aceptación de sobornos. Garantice organismos de control independientes y un mayor escrutinio de los códigos de integridad o conducta.	Trabaje con los ancianos de las aldeas y otros líderes comunitarios para cambiar las expectativas y normas sociales y apoyar los planes de administración comunitaria, por los que los bienes derivados de la protección de la vida silvestre se distribuyen de manera más equitativa entre las poblaciones locales en lugar de ser responsabilidad exclusiva de los guardabosques (por ejemplo, <a href="#">People Not Poaching Toolkit</a> ). Considere el uso de programas de educación y capacitación en los medios de comunicación ( <a href="#">véase la serie radiofónica “Pambazuko” de PMC en Ruanda</a> ); también las iniciativas <a href="#">“Principios del Orgullo” de RARE</a> .

## Obras Citadas

Anagnostou, M., Gunn, V., Nibbs, O. *et al.* 2022. “An international scoping review of rangers’ precarious employment conditions.” *Environ Syst Decis* **42**, 479–503. <https://doi.org/10.1007/s10669-022-09845-3>.

Atuo, F., Fu, J., O’Connell, T., Agida, J., & Agaldo, J. 2020. “Coupling law enforcement and community-based regulations in support of compliance with biodiversity conservation regulations.” *Environmental Conservation*, 47(2), 104-112.

Baez Camargo, C., Gatwa, T., Dufitumukiza, A., Stahl, C., and Kassa, S. 2017. “Behavioural influences on attitudes towards petty corruption: A study of social norms, automatic thinking and mental models in Rwanda.” Basel Institute on Governance. <https://baselgovernance.org/publications/behavioural-influences-attitudes-towards-petty-corruption-study-social-norms-automatic>.

Baez Camargo, C., P. Bukuluki, R. Sambaiga, T. Gatwa, S. Kassa & C. Stahl. 2020. “Petty corruption in the public sector: A comparative study of three East African countries through a behavioural lens.” *African Studies*, 79:2, 232-249.

Belecky, M., W. Moreto, and R. Parry-Jones. 2021. “Corrupting conservation: Assessing how corruption impacts ranger work.” TNRC Topic Brief. <https://www.worldwildlife.org/pages/tnrc-topic-brief-corrupting-conservation-assessing-how-corruption-impacts-ranger-work>.

Duffy, R. 2014. “Waging a war to save biodiversity: The rise of militarized conservation.” *International Affairs*, 90(4), 819–834.

Environmental Investigation Agency. 2014. “Vanishing point: Criminality, corruption and the devastation of Tanzania’s elephants.” London: EIA Available at: <https://eia-international.org/wp-content/uploads/EIA-Vanishing-Point-lo-res1.pdf>.

Folz, J.D. and K. A. Opoku-Agyemang. 2015. “Do higher salaries lower petty corruption? A policy experiment on West Africa’s highways.” International Growth Centre Working Paper. <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/630439>.

Jackson, D. and N. Köbis. 2018. “Anti-corruption through a social norms lens.” U4 Issue Paper. <https://www.u4.no/publications/anti-corruption-through-a-social-norms-lens>.

Jagers, S. C., M. Sjöstedt, A. Sundström, A. Linell, and H. Ntuli. 2021. “Trust, corruption, and compliance with regulations: Attitudes to rule violations in the Great Limpopo Transfrontier Park.” *Social Science Quarterly*. 102: 2661–2675. <https://doi.org/10.1111/ssqu.1304>.

Kassa, S., C. Baez-Camargo, J. Costa, and R. Lugolobi. 2021. “Determinants and Drivers of Wildlife Trafficking: A Qualitative Analysis in Uganda.” *Journal of International Wildlife Law & Policy*, 24:3-4, 314-342.

Moreto, W. D., R. K. Brunson, and A. A. Braga. 2015. “‘Such Misconducts Don’t Make a Good Ranger’: Examining Law Enforcement Ranger Wrongdoing in Uganda.” *The British Journal of Criminology*, 55(2): 359–380. <https://doi.org/10.1093/bjc/azu079>



Rademeyer, J. 2023. "Landscape of fear: Crime, corruption and murder in greater Kruger." ENACT Issue 36. <https://enactafrica.org/research/research-papers/landscape-of-fear-crime-corruption-and-murder-in-greater-kruger>.

Somerville, K. 2016. "Swaziland—Thinking the unthinkable to save rhinos by legalising trade in horn." Institute of Commonwealth Studies. 14th September, Available at <http://commonwealth-opinion.blogs.sas.ac.uk/tag/southern-africa/>.

Wildlife Justice Commission. 2023. "Dirty Money: The role of corruption in enabling wildlife crime." <https://wildlifejustice.org/new-report-on-the-key-role-of-corruption-in-enabling-wildlife-crime/>.

#### **Acerca del Proyecto Targeting Natural Resource Corruption**

El proyecto Targeting Natural Resource Corruption (TNRC) está enfocado en mejorar los resultados en la protección de la biodiversidad ayudando a profesionales a responder las amenazas presentadas por la corrupción que afecta la vida silvestre, pesquerías, y los bosques. TNRC aprovecha el conocimiento existente, genera nueva evidencia, y apoya políticas y prácticas innovadoras para generar programas anticorrupción más efectivos. Obtenga más información en [tnrcproject.org](http://tnrcproject.org).

#### **Aviso Legal**

Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. El contenido es la responsabilidad del autor y no refleja necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el gobierno de los Estados Unidos o los miembros individuos del consorcio TNRC.

WWF® y ©1986 Logotipo del Panda son propiedad intelectual de WWF. Todos los derechos reservados.

