

## DILEMAS, CONFLICTIVIDAD MORAL Y ÉTICA PÚBLICA

*Jaime Rodríguez Alba*

*Profesor Dpto. Filosofía Moral y Política. UNED*

*Coordinador Red Iberoamericana de Ética Pública*

### RESUMEN

El objetivo del presente artículo, apelando a la metodología propia del análisis filosófico conceptual, estriba en profundizar la comprensión de los dilemas morales en la gestión pública. Villoria y Cruz-Rubio (2021), mediante Servicio Civil Perú, compilaron un interesante material en el que se exploran dilemas que los servidores públicos. Los dilemas son pieza clave de la ética pública aplicada. Proponemos comprenderlos insertos en el terreno de la conflictividad moral. Concluimos señalando que este tratamiento permite integrar diversas perspectivas teóricas y metodológicas de la disciplina Ética, y se apuesta por comprender la Ética como una tematización de la conflictividad moral, necesaria para la calidad del servicio público.

### 1. DILEMAS, CONFLICTIVIDAD MORAL Y TEMATIZACIÓN ÉTICA

Podemos comprender los dilemas morales como un tipo de conflictividad. Aquel en el que la contraposición entre posturas, valores, normas o principios morales se muestra bajo la forma de una alternativa doble: ha de elegirse entre una opción A y otra opción B. Elección en la que la opción determinada exige excluir la otra alternativa.

Así considerados los dilemas son una forma de conflictividad, quizá la que ha tenido mayor predicamento en el terreno del análisis de la conducta moral, especialmente tras el uso que Kohlberg (1992) hizo de los mismos en su estudio evolutivo del desarrollo de la conciencia moral. Forma de conflictividad que no agota la totalidad de las posibilidades. Caben, por ejemplo, trilemas -allí donde el formato no es una dualidad de opciones, sino una terna-, o incluso figuras en las que se dan más opciones, agrupables o no.

Algunos dilemas morales tienen un impacto mayor tanto en el razonamiento como en el análisis ético -análisis que, a diferencia de la conciencia moral (reflexión moral) espontánea, se caracteriza por un grado mayor de elaboración. Profundizando sobre la reflexión moral, la reflexión ética resulta importante para poder integrar la ética aplicada en las organizaciones (Rodríguez Alba, 2023). La reflexión moral es espontánea y prioritaria sobre la tematización ética. En ocasiones implica la aplicación acrítica de concepciones morales previas, asociadas a tradiciones, costumbres, sesgos, etc. La reflexión ética, por su parte, se caracteriza por ser una elaboración teórica que supone niveles de análisis. Es preciso profundizar en los mismos, así como integrar diversas perspectivas teóricas y metodológicas de la ética -éticas deontológicas, éticas utilitaristas, éticas del cuidado, éticas de la virtud; métodos fenomenológicos, analíticos, dialécticos-, para no reducir la tematización ética a uno de sus enfoques. En el caso de la guía de dilemas éticos (Villoria y Cruz-Rubio, 2021) se aprecia, por ejemplo, un claro predominio de una perspectiva principalista (deontológica). Lo que oscurece un poco la riqueza del abordaje. En la tematización ética caben (Maliandi, 2009): el nivel descriptivo (dado por las ciencias, orientado a la comprensión de la moralidad), el nivel normativo (específicamente filosófico, preocupado

por la fundamentación de las normas, por la determinación de qué es correcto y por qué) y el metaético (caracterizado por el análisis del lenguaje y el razonamiento moral). Olvidar estos niveles y centrar la aplicación de la ética a la reflexión moral hace que las infraestructuras éticas en las organizaciones no sean consistentes, o terminen por permear sesgos y prejuicios morales diversos, o incluso imponer una visión moral determinada. Lo que suele suceder en muchas de las políticas de integridad y ética, que focalizan la aplicación de la ética sobre códigos, auditorías, etc., desconociendo la trama de la reflexión moral y no problematizando la misma. Diseñar buenas infraestructuras de integridad (Rodríguez Alba, 2023b) exige comprender un ciclo de aplicación de la ética que sitúe la problemática en el marco del análisis descriptivo -por ejemplo, mediante la psicología moral- de la conflictividad, para de ahí partir a una determinación de principios (ética normativa) y normas, sobre la base de un análisis (metaético) del razonamiento moral.

Lariguet (2011) ha considerado especialmente relevantes para la reflexión ética los dilemas trágicos: aquellos en los que la elección de una alternativa genera un resto: resultado no deseado con relevancia moral. Si en todo dilema se dan dos opciones, en los dilemas trágicos se dan dos opciones mutuamente excluyentes, pero tales que la elección de una u otra implica consecuencias problemáticas. Un ejemplo de estos dilemas son los famosos *dilemas del tranvía*, planteados originariamente por Philipa Foot en 1967 (Foot 2002). Estos dilemas sirven para presentar la cuestión de los criterios de corrección de la elección en la denominada tradición utilitarista de la ética -para la que una opción moral es más correcta que otra si satisface el criterio del mayor bien para el mayor número, o a la inversa, del menor mal para el mayor número. En estos dilemas el sujeto moral ha de elegir entre dos cursos de acción que tienen impactos a evaluar. Por ejemplo, un operario ha de valorar si deja que un tranvía siga por sus vías, lo que lleva a la muerte a  $x$  personas, o desviar el tranvía para otras vías, impactando en un número mayor de muertes.

Caben otras formulaciones, pero lo esencial es que hay que elegir entre un curso de acción u otro en base a la valoración del impacto. Por ejemplo: valorar que sean más o menos personas, o incluso otras dimensiones como la edad, la relevancia de las personas que van a ser “sacrificadas”. Se aprecia que en estos dilemas hay un componente trágico, pues la elección condiciona un impacto que hay que valorar. Se trata de dilemas que tienen mucha relevancia en el terreno de la gestión pública, pues en la misma usualmente es importante evaluar los impactos, así como calibrar el tipo de necesidades y preferencias que han de ser satisfechas a costa de sacrificar otras.

En nuestros días este tipo de dilemas ha sido estudiado a propósito del denominado *Moral Machine Experiment* (Awad et al, 2018). En el mismo un automóvil que se conduce mediante inteligencia artificial, sin intervención humana, ha de decidir entre atropellar a unas personas que cruzan la calle o sacrificar la vida de los integrantes del vehículo. En el experimento se propuso a personas de culturas diferentes que proporcionaran una regla de acción para programar el automóvil autónomo -buscando que por sí solo decidiera qué hacer en casos como el del ejemplo. Las personas propusieron reglas que daban pie a interesantes elecciones: en oriente no eran tan propensos a sacrificar a las personas de más edad, como lo eran en occidente; en países de integrista islámico optaban en mayor medida por atropellar a mujeres, antes que a hombres, etc. Dicho de otro modo, la elección entre los participantes del experimento estaba dada en base a criterios convencionales como la estimación del valor de la vida humana según la edad, el género, etc. Criterios que se pueden poner con relación a las disposiciones morales hegemónicas en esas sociedades: en los países orientales la vejez es vista con mejores ojos que en los occidentales, y en ciertas culturas de integrista islámico el valor de la vida de la mujer es menor. Horizontes morales que remiten a las tradiciones y son cuestionables desde otras tradiciones.

Los dilemas trágicos son un tipo extremo de dilema, pero nos ponen ante dos cuestiones importantes en el análisis ético: la posibilidad de una determinación universalista de criterios morales, y el hecho de que estos dilemas -como todo dilema- suponen tramas de conflictividad más amplias. No podemos entrar en detalle en ambas, pero señalamos algunas cuestiones importantes para comprender el sentido positivo que el análisis ético de la conflictividad ha de tener para la ética pública.

En el terreno de la filosofía moral hay posturas que pretenden que el dilema moral es en el fondo una falsa elección. Tal es el caso de las tradiciones deontológicas. Tradiciones éticas que ponen foco en los deberes, considerados como normas universales determinadas por la razón práctica. Para las éticas deontológicas -como la kantiana, que subordina la determinación del valor moral a la aplicación del imperativo categórico: actúa de modo tal que puedas querer que la máxima de tu conducta se convierta en ley universal, según la fórmula usual-, el dilema es aparente: la moralidad reside en una de sus opciones, en exclusiva. En el caso del imperativo kantiano, si la acción concreta se aparta de este imperativo -norma que manda de modo absoluto- es inmoral. Y esto con independencia de que pudieran no existir, *sensu stricto*, normas que se ajusten a un requisito tan absoluto. En el famoso ejemplo proporcionado por Benjamin Constant, más afín a una ética de las consecuencias, sobre una mentira que salva la vida a alguien, se aprecia la consideración del dilema como falso dilema. Supóngase, sostiene este ejemplo, que alguien llega preguntando por una persona. Sabemos que tiene intención de matarle, pero le mentimos sobre su paradero para evitarlo. En este caso, la mentira resultaría moral, aunque fuera una contradicción del imperativo -según este no podríamos darnos una regla que autorice la mentira y convertir dicha regla en universal, pues el mundo moral sería insostenible con la generalización de la mentira.

Para Kant mentir está mal y lo moral es no mentir, aun cuando de lo mismo se extraigan consecuencias catastróficas. En cambio, para las éticas de la tradición utilitarista, que evalúan no por los deberes, normas o principios abstractos, sino calibrando en función de las consecuencias -según la regla de aumentar el bienestar de persona y sociedad, o reducir el daño- la mentira puede ser más moral que la verdad en ciertas ocasiones, no habiendo modo de determinar más regla universal que la exigida a la prudencia o deliberación moral. Justo estas éticas dan un valor real a los dilemas. Por su parte las éticas de la virtud se centran en cómo el sujeto desarrolla el arte de la prudencia para evaluar, en situaciones concretas, lo correcto. Un arte este de la prudencia (racionalidad práctica) que se ejercita mediante el hábito. Las éticas del cuidado ponen foco en que el mejor criterio moral es el que nos lleva a hacernos cargo de los daños que emergen de nuestras acciones u omisiones, pues el carácter se forma relacionamente. Gran parte de los dilemas de la guía moral señalada son aparentes porque se pueden resolver por expediente burocrático: asignando reglas prácticas para su solución.

La guía apela a la psicología del desarrollo moral. Tradición de marcado carácter cognitivista, apoyada además en la consideración de la ética como orientación hacia la justicia (juicio moral, orientado al deber), sin olvidarse de la ponderación y evaluación de impactos (juicio de responsabilidad). Esta es la tradición que Kohlberg (1992) tomó de referencia. Presentando dilemas morales a diversos sujetos, estudió cómo la conciencia moral se desarrollaba en base al criterio que, evolutivamente (de acuerdo con la edad), era aplicado por los involucrados. Los niños respondían a la elección en base a criterios externos a su voluntad (miedo, esperanza en la recompensa, obediencia, etc.), los adolescentes lo hacían en base a la estimación del grupo (lo que el grupo considera convencionalmente como correcto) y algunos adultos apostaban por la búsqueda de un criterio universal, un criterio de justicia según el cual se ordenan preferencias, consecuencias, etc., con la regla de la universalidad. Esto es, son aceptables aquellas elecciones que, con independencia de beneficiar o perjudicar a un sujeto o grupo, serían asumibles por la totalidad de los seres humanos, hipotéticamente considerada.

Kohlberg (2012) consideró este tipo de razonamiento moral, al que denomina postconvencional, como el estadio superior de evolución de la conciencia moral. Un estadio que supera el criterio grupal, siendo propio de personas que, como Gandhi o Luther King, asumieron una perspectiva de defensa de la dignidad y valor universal de los seres humanos. Kohlberg cree que en base a ejemplos como estos ha de educarse para la justicia. Pongamos el caso del famoso *dilema de Heinz* que usó Kohlberg: el señor Heinz tiene a su esposa gravemente enferma, el farmacéutico del lugar tiene el medicamento que la puede salvar, pero pide mucho dinero por el mismo. Heinz ha de elegir entre respetar la propiedad privada o salvar a su mujer. Cuando se pone este dilema a personas de distintas edades la respuesta varía. Muy resumidamente: un niño elige en base al miedo a que le pillen; el adolescente valida la elección en base a los valores relevantes en su contexto; la etapa postconvencional se caracteriza por estimar que la vida es más importante que la propiedad, porque la vida es un valor de mayor universalidad. Carol

Guilligan (1994), discípula de Kohlberg, en diversos estudios aplicando el método de los dilemas observó algo importante respecto al razonamiento moral. Las mujeres tienden a usar como criterio no sólo la justicia (universalidad), sino también el criterio del cuidado. Para el caso de Heinz, las mujeres responden que hay que salvar ciertamente la vida, pero que es importante tratar de compensar el daño generado al robar el medicamento.

En el abordaje de los dilemas observamos pues que frente a la tradición deontológica que considera la elección en base a la aplicación del criterio de universalidad, emergen otras opciones como la ética del cuidado: atender también a los daños generados. Estas éticas del cuidado permiten así conciliar las tradiciones deontológicas con las utilitaristas (elección en base a la calibración de los impactos según la regla del menor daño o el mayor bien). En efecto, allí donde la elección tiene impactos que no son evitables no alcanza con estimar la corrección en base al criterio de universalidad (deontológico) o del impacto menos dañino o más beneficioso (enfoque utilitarista), sino que es central atender al cuidado, atender a los perjudicados por la elección. Evitar, reducir o minimizar daños morales. Esto nos sitúa en la segunda cuestión que mencionábamos: la comprensión de los dilemas en el marco de una consideración más amplia de la conflictividad moral. Una conflictividad que contiene nexos y plexos de tensiones entre valores, normas y principios (Maliandi, 2010), y por supuesto alude a una inserción motivacional, emocional, fundamental en el sujeto moral.

Hay concepciones que ven la figura del conflicto moral como aparente respecto a la moralidad como criterio universal. Criterio que incluso pudiera estar ajeno a la realidad concreta. Para estas tradiciones nada dice contra la moralidad el hecho de que el mundo se comporte de modo contrario a la misma. Aplicado al caso del dilema de Heinz, lo moral es salvar la vida, aunque de ahí sigan consecuencias tremendas para el farmacéutico, o incluso que el propio marido, por miedo, no haga lo que *debe hacer*. En cambio, para las éticas antiguas, como la aristotélica ética de la virtud, la conflictividad moral es el entramado sobre el que se fragua el carácter moral, sin exigir que lo correcto estribe en aplicar una regla universal, pero sí en ponderar las diversas elecciones para cada caso y contexto. En estas concepciones la conflictividad es ineludible, y sobre todo una oportunidad para fraguar un carácter moral. Para lo mismo resulta decisivo el enfrentamiento a situaciones de tensión moral -en un sentido cognitivo (cuando podemos determinar racionalmente los valores, normas y principios que entran en conflicto) o emocional (las tramas emocionales que bloquean o inducen acciones concretas).

El juicio moral en el que evaluamos la conflictividad se desarrolla precisamente por el enfrentamiento a la misma. Se trata de un juicio que se da en el interior de la conciencia moral, siguiendo el parámetro de que pensar es una suerte de diálogo del alma consigo misma (Arendt 1984), dicho en formulación platónica. Pero, es importante añadir, un diálogo que exige incorporar la perspectiva deliberativa: el proceso prudencial en el que el sujeto ha de elegir opciones o tratar de hacerlas compositibles es una suerte de espacio público interno, supone incorporar las voces y valoraciones que otros sujetos del contexto aportan (Arendt 2003). El propio Aristóteles se encarga de señalar en su *Ética* (2024) este sentido social de la ponderación práctica, cuando la considera en relación con la imitación del hombre prudente -la prudencia como racionalidad ética se aprende por imitación de personas prudentes-, o cuando señala que esta prudencia es una forma de deliberación. En este proceso de aprendizaje moral tiene importancia capital la ejemplaridad (Ferrara 2008), mediante la que en un caso concreto que podemos apreciar (ejemplo) muestra la respuesta más correcta (norma moral). El juicio moral es así una concreción ética de una dinámica política -no es de extrañar que la ética aristotélica culmine invitando a la política- marcada por la presencia de ejemplos y cultura ética en un espacio social en el que están implicados varios sujetos. La responsabilidad se genera por la capacidad de dar cuenta de las posiciones morales, de las elecciones, esto es, por estos procesos de ponderación de opciones en el fuero interno de la conciencia (Arendt 2007).

Para estas filosofías morales la conflictividad es fruto de la condición de pluralidad que comporta la presencia de otros sujetos que valoran. Pero esencial a la misma es estimar que la racionalidad no es algo puramente individual, sino que supone elementos de prudencia y deliberación cultivados

socialmente, de modo que un sujeto que aplique normas de modo aislado bien puede equivocarse y convertir su opción en algo absurdo o inmoral (Broncano 2017). Al mismo tiempo, aunque no pudiéramos establecer una norma, valor o visión moral universal, sí es universal que podemos apreciar y evaluar el daño que nuestra elección genera, contemplando así que desde emociones asociadas a la empatía podemos pergeñar una respuesta moral más satisfactoria (Cabezas 2014).

## 2. ÉTICA PÚBLICA Y POSTCONVENCIONALIDAD

La conflictividad moral -entre valores, normas, principios, visiones de la moralidad, etc.- es una oportunidad para el desarrollo de la conciencia moral. El enfoque de la psicología moral de George Lind (2000, 2008) ha puesto de manifiesto que cultivando el abordaje de dilemas y conflictos en espacios de aprendizaje (no sólo escolares, también en organizaciones y espacios cívicos) se puede contribuir a una moralidad postconvencional, orientada a la universalidad y la justicia. Lo interesante de este enfoque es que, a diferencia del de su maestro Kohlberg, se considera la deliberación moral de modo abierto. Los sujetos eligen una opción u otra en un dilema, pero luego discuten en grupos sobre la misma. Lind demostró, con su *test de juicio moral* (2000), que en este proceso los sujetos desarrollaban una mayor calidad de juicio moral: disposición empática a reconsiderar sus argumentos y posturas morales, avanzando hacia la integración de diferentes posturas o asumiendo otras posturas como mejores a la propia. Esto es, como hemos señalado, la disposición moral se puede cultivar mediante el debate y análisis ético: tomando distancia respecto a la postura propia, afrontando otras miradas y posturas morales. Lind muestra que este proceso de deliberación democrática, en el que la escucha y la disposición a razones es central, puede cultivarse mediante el enfrentamiento a dilemas. Proceso en el que observó que los sujetos desarrollan su competencia de juicio moral, reforzando el desarrollo postconvencional de la conciencia moral. Y lo importante, mediante dispositivos institucionales, como los espacios de debate y deliberación, fácilmente implantables en las organizaciones.

La presencia de conflictos morales en las organizaciones es ineludible por la naturaleza misma de los valores -organizacionales, sociales, políticos, generacionales, etc.- que involucran los procesos de gestión (Rodríguez Alba, 2021). No se reducen pues los conflictos a los famosos conflictos de interés, y además es importante comprender que los conflictos en las organizaciones no se resuelven por el expediente de la simple aplicación de una regla -aunque en muchos casos, en efecto, hay conflictos que se resuelven por la aplicación de una regla, por ejemplo, la norma legal que impide u obliga a determinadas acciones. Es posible que desarrollemos instituciones públicas postconvencional (Villoria 2007), orientadas a la justicia y no a lo conveniente para ciertos grupos o intereses. Para ello precisamos organizaciones que alientan espacios deliberativos, pues los mismos contribuyen al desarrollo del juicio moral (Rodríguez Alba 2020). Esto puede lograrse mediante figuras de aprendizaje organizacional como las comunidades de práctica, en las que diversos sujetos buscan cooperativamente una solución a un problema de partida. Espacios que han de ejercitar la tematización ética de diversos modos, para abordar de modo coherente la conflictividad moral.

Sobre la conflictividad moral -entre valores, principios, normas- siempre opera la reflexión moral, dado que los sujetos eligen y actúan, determinando en las elecciones y actuaciones un conjunto de valores, principios o normas, sobre otros. Por ejemplo, si elegimos un valor como la lealtad política, en lugar de otro como la orientación al bien público, y actuamos conforme a esta elección, es claro que justificaremos nuestra postura. En ocasiones con trampas -sostener por ejemplo que servimos al bien público mediante el partido. Esto es, todo sujeto al actuar involucra un nivel dado de reflexión moral, que podemos poner en relación con alguna de las etapas o estilos de razonamiento moral que Kohlberg señaló. Pero la reflexión ética ayuda, sobre todo cuando la instituimos en las organizaciones, a perfilar mejores elecciones y acciones. La reflexión ética opera así sobre la conflictividad moral de fondo y la reflexión moral aparejada de modos diversos (Maliandi 2009, 2010): explicitando los valores, normas y principios en conflicto, priorizándolos, proponiendo alternativas ante los problemas, induciendo meditación personal para profundizar en el conocimiento de las elecciones y la reflexividad sobre el carácter propio, etc. Cuando desarrollamos la competencia ética, la capacidad de tematizar esta conflictividad, mejoramos de hecho el desempeño de los servidores públicos (Rodríguez Alba 2017,

2018), permitiendo así que ideales de gestión pública como la integridad, la apertura o la transparencia, sean reales.

Diversos estudios se han realizado sobre el razonamiento moral en funcionarios del ejército (Stewart, Sprinthall y Kerm, 2002), del servicio civil en Polonia (Stewart, Sprithall y Siemienska, 1997) o de Chile (Pliscoff, 2004). Estos análisis remarcan la importancia de sensibilizar y desarrollar una perspectiva de abordaje de conflictos morales en las organizaciones públicas. Autores como Choi (2007) han puesto de manifiesto que el desarrollo del razonamiento moral es un factor clave para un buen servicio público. Otros como Dehhardt (1998) que muchos de esos conflictos tienden a presentarse bajo la forma de dilemas, tales que su abordaje resulta fundamental para que el servicio público cumpla con sus funciones, y su desatención deviene en una fuente de corrupción o, en casos menos extremos, incumplimiento adecuado de funciones. Sobre estas bases se han propuesto diversos modelos que pretenden pautar cómo abordar los conflictos en los procesos de gestión pública, de los que nos hemos ocupado en otro lugar (Rodríguez Alba, 2019).

Lo que a todas luces resulta importante considerar es que el abordaje desde la ética, con sus instrumentos prácticos y con sus herramientas de análisis, es fundamental. Dejar la tematización de estos conflictos al terreno espontáneo de la reflexión moral, suponiendo que los sujetos eligen bien desde el fuero interno de su conciencia, sin apreciar la dimensión social (cívica y organizacional), implícita en la conformación de espacios de deliberación y desarrollo de juicio moral, abre las puertas a diferentes riesgos. Desde conductas abiertamente corruptas hasta malas prácticas que deterioran la calidad del servicio. Tanto a nivel de liderazgo público, como en las propias organizaciones, resulta central fomentar estos espacios de deliberación moral. Un líder público ha de poseer una perspectiva ética, y para ello precisa ser educado en la disciplina ética, así como fomentar espacios participativos y de asesoramiento en temáticas éticas. Un servidor público, en general, no puede acometer adecuadamente sus funciones - y en contextos de complejidad tecnológica y social como los actuales es cada vez más importante- sin incorporar la reflexión ética. Cuando en una organización no se tematiza la ética, no se le da valor en espacios de aprendizaje y en los sistemas y procesos de gestión, es fácil que irruman brechas (Etkin, 2012) entre los principios, valores y normas que dicen sostener, y los que realmente ejercen. Estas brechas son una ocasión para mejorar, siempre que se proceda a su abordaje desde la reflexión ética.

### 3. BIBLIOGRAFÍA

- ARENDDT, H. (1984). *La vida del espíritu*. Centro de Estudios Constitucionales.
- ARENDDT, H. (2003). *Conferencias sobre la filosofía política de Kant*. Paidós.
- ARENDDT, H. (2007). *Responsabilidad y juicio*. Paidós.
- ARISTÓTELES (2023). *Ética*. Alianza Editorial.
- AWAD, E., et al. (2018). The Moral Machine experiment. *Nature*, 563(7729), 59–64. <https://doi.org/10.1038/s41586-018-0637-6>
- BRONCANO, F. (2017). *Racionalidad, acción y opacidad. Sujetos vulnerables en tierras libres*. Eudeba.
- CABEZAS, M. (2014). *Ética y emoción. El papel de las emociones en la justificación de nuestros juicios morales*. Plaza y Valdés.
- CHOI, D. L. (2007). Determinants of Moral Reasoning in Public Service. *International Review of Public Administration*, 62(3), 81-92.
- DENHARDT, K. G. (1988). *The Ethics of Public Service: Resolving Moral Dilemmas in Public Organizations*. Greenwood Publishing Group.
- ETKIN, J. (2012). *Brechas éticas en las organizaciones. Sistemas virtuosos y tramas perversas*. Cengage Learning.
- FERRARA, A. (2008). *La fuerza del ejemplo. Exploraciones del paradigma del juicio*. Gedisa.
- FOOT, P. (2002). The Problem of Abortion and the Doctrine of the Double Effect. En *Virtues and Vices and Other Essays in Moral Philosophy* (pp. 19-32). Oxford University Press. (Obra original publicada en 1967).

- GILLIGAN, C. (1994). *La moral y la teoría. Psicología del desarrollo femenino*. Fondo de Cultura Económica.
- KOHLBERG, L. (1992). *Psicología del desarrollo moral*. Desclée de Brouwer.
- KOHLBERG, L. (2012). Educar para la justicia: un planteamiento moderno de la perspectiva socrática. *Postconvencionales*, (5-6), 93-112.
- LARIGUET, G. (2011). *Encrucijadas morales. Una aproximación a los dilemas y su impacto en el razonamiento práctico*. Plaza y Valdés.
- LIND, G. (2000). *Una introducción al Test de Juicio Moral (MJT)* [Archivo PDF]. Universität Konstanz.
- LIND, G. (2008). *La moral puede enseñarse*. Trillas.
- LIND, G. (2011). Promoviendo las competencias morales y democráticas: expresarse y escuchar a los otros. *Postconvencionales*, (3), 26-41.
- MALIANDI, R. (2009). *Ética: conceptos y problemas*. Biblos.
- MALIANDI, R. (2010). *Ética: conceptos y problemas: Vol. 1. Ética convergente*. La Cuarenta.
- PLISCOFF, C. (2009). Explorando el razonamiento moral de los funcionarios chilenos. *Reforma y Democracia*, (45).
- RODRÍGUEZ ALBA, J. (2017). Formando en competencias éticas a los servidores públicos. *Revista RAP (Revista de Administración Pública)*, 52(3), 105-125.
- RODRÍGUEZ ALBA, J. (2018). Competencias éticas para el gobierno abierto y la administración relacional. En J. RODRÍGUEZ ALBA & G. LARIGUET (Comps.), *Gobierno abierto y ética*. Universidad Nacional de Córdoba.
- RODRÍGUEZ ALBA, J. (2019). *Ética aplicada a la gestión pública. Elementos programáticos y formativos desde la experiencia argentina* (Tesis doctoral). UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia).
- RODRÍGUEZ ALBA, J. (2020). La comunidad del juicio reflexionante. Bases filosóficas para la creación de comunidades de práctica ética en las instituciones públicas. *Dilemata*, (33), 159-170.
- RODRÍGUEZ ALBA, J. (2021). Conflictos en la gestión pública. En A. Vercellone (Coord.), *Ética y función pública*. Editorial Universidad Nacional de Córdoba.
- RODRÍGUEZ ALBA, J. (2023). El ciclo de aplicación de la ética en el diseño de infraestructuras institucionales para la integridad. *Disjuntiva: Crítica de les Ciències Socials*, 4(2), 39-55.
- RODRÍGUEZ ALBA, J. (2025). *La gestión de integridad como combate a la corrupción*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- STEWART, D. W., SPRINTHALL, N. A., & KEM, J. D. (2002). Moral Reasoning in Context of Reform: a Study of Russian Officials. *Public Administration Review*, 62(3), 282-297.
- STEWART, D. W., SPRINTHALL, N. A., & SIEMIENSKA, R. (1997). Ethical Reasoning in a Time of Revolution: a Study of Local Officials in Poland. *Public Administration Review*, 57(5), 445-453.
- VILLORIA, M. (2007). Ética posconvencional e instituciones del servicio público. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (117), 109-142.
- VILLORIA, M., & CRUZ-RUBIO, C. N. (2021). *Guía práctica para tratar con problemas y dilemas éticos: Fortaleciendo la integridad en la gestión pública peruana*. Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR.