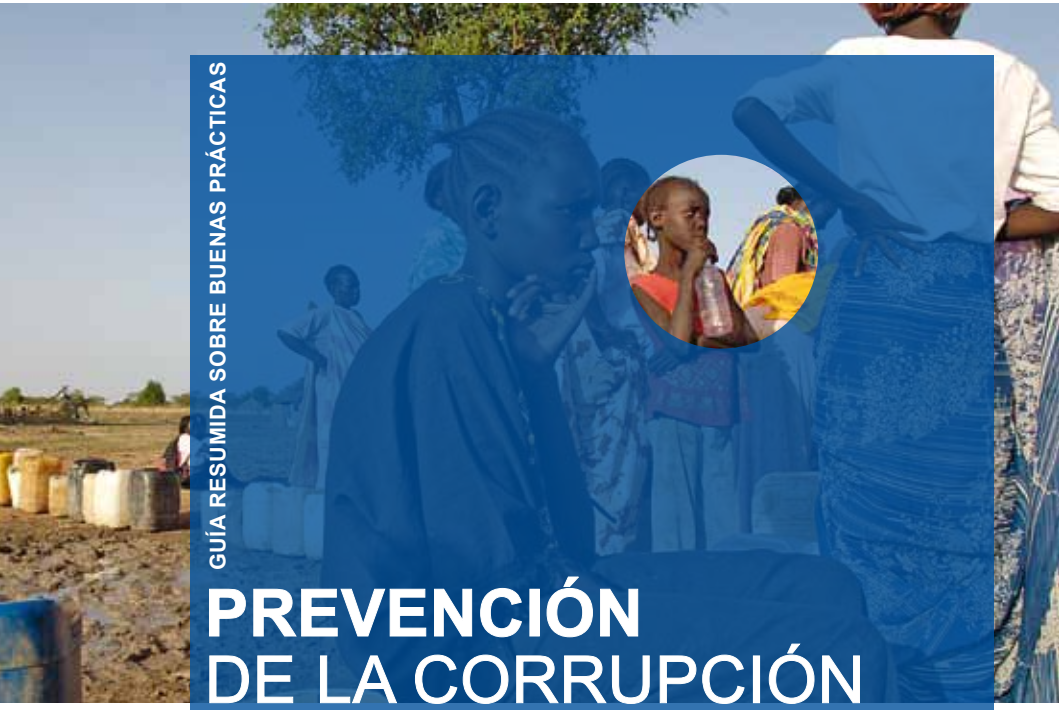
TRANSPARENCY INTERNATIONAL
the global coalition against corruption



GUÍA RESUMIDA SOBRE BUENAS PRÁCTICAS

PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN EN LAS OPERACIONES HUMANITARIAS

www.transparency.org

Transparency International (TI) es la organización de la sociedad civil que lidera la lucha contra la corrupción en el mundo. A través de más de 90 capítulos en todo el mundo y una secretaría internacional en Berlín, Alemania, TI crea conciencia acerca de los efectos nocivos de la corrupción, y trabaja junto a distintos socios en el gobierno, las empresas y la sociedad civil para desarrollar e implementar medidas efectivas para combatirla.

Imagen de tapa: © Tim McKulka para UNMIS
Diseño: Lemke-Mahdavi Kommunikationsdesign, Berlín
IS BN: 978-3-935711-59-3
© 2010 Transparency International. Todos los derechos reservados.

Se han tomado todas las medidas necesarias para verificar la exactitud de la información contenida en el presente Informe. Se considera que toda la información es correcta al mes de octubre de 2010. No obstante, Transparency International no aceptará ningún tipo de responsabilidad por las consecuencias que genere su uso para otros fines o en otros contextos.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS 4
PREFACIO 5
INTRODUCCIÓN 6

SECCIÓN I
POLÍTICAS Y PAUTAS INSTITUCIONALES 11
ANÁLISIS DE RIESGOS 12
LIDERAZGO DE LOS GERENTES 12
PREPARACIÓN PARA EMERGENCIAS 13
CONTROLES INTERNOS Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD 13
TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS 14
MANEJAR EL ENTORNO EXTERNO 15
DEFINIR UNA ESTRATEGIA INTEGRAL CONTRA LA CORRUPCIÓN 15

SECCIÓN II
FUNCIONES DE APOYO A PROGRAMAS 17
GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO
CONTRATACIÓN PÚBLICA
Manipulación de las especificaciones para las ofertas/los documentos de licitación 18
Manipulación fraudulenta de ofertas e información privilegiada 20
Pré-qualification non objective des fournisseurs 22
Manipulación de la evaluación de ofertas, la adjudicación y la ejecución de los contratos 24
Excedentes en las contrataciones 26
Suministro de bienes o servicios que no cumplen con los estándares 28
TRANSPORTE
Pago por acceso a recursos de ayuda o a beneficiarios 30
Desvíos durante el transporte 32
Falsificación de documentos del inventario 34
Desvíos durante el almacenamiento 36
ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS
Uso privado de vehículos sin autorización 38
Corrupción en la reparación y el mantenimiento de vehículos 40
Desvío de combustible 42
RECURSOS HUMANOS
Parcialidad en la selección de personal, su asignación, ascenso o supervisión 44
Omisión de los controles de recursos humanos durante una emergencia 46
Conflicto de intereses 48
Extorsión, intimidación y coerción del personal 50
Comportamientos que propician la corrupción 52

SECCIÓN II

FUNCIONES DE APOYO A PROGRAMAS

FINANZAS

Operar con fondos en efectivo 54
Problemas en la formulación de programas que dependen de fondos en efectivo 56
Fraude financiero y malversación 58
Contabilidad irregular 60
Facturas o recibos falsos o exagerados 62
Manipulación de auditorías 64
Fraude en el pago de salarios y en los reclamos 66
Pagos para conseguir permisos locales o el acceso a servicios públicos 68

SECCIÓN III

CICLO DEL PROGRAMA 71

EVALUACIÓN DE NECESIDADES/ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Parcialidad en la elección del emplazamiento del proyecto o en la asignación de recursos 72
Exageración o distorsión de las cifras correspondientes a necesidades, costos o beneficiarios 74

SOCIOS E INTERMEDIARIOS LOCALES

Manipulación en la selección de organismos locales asociados 76
Monitoreo ineficaz de socios 78
Falta de objetividad de los comités de asistencia locales 80
Bloqueo o desvío de la ayuda por parte de “controladores” 82

DEFINICIÓN E INSCRIPCIÓN DE BENEFICIARIOS

Parcialidad en los criterios de definición de beneficiarios 84
Corrupción en la exclusión o inclusión de beneficiarios 86
Inscripciones múltiples o “fantasma” 88

DISTRIBUCIÓN Y SITUACIONES POSTERIORES

Modificación del volumen o la composición de la prestación 90
Desvío de recursos durante la distribución 92
Aplicación de impuestos o apropiación luego de la distribución 94

MONITOREO Y EVALUACIÓN (MyE) DE PROGRAMAS

Informes exagerados, incompletos o que contienen datos falsos 96
No se denuncian casos de corrupción 98

PRODUCTOS BÁSICOS

Ayuda alimentaria 100
Donaciones en especie 102

AGRADECIMIENTOS

Esta Guía Resumida fue preparada por Roslyn Hees y Stephanie Debere, con la colaboración de Larissa Schuurman. Se trata de una versión resumida del *Manual de Buenas Prácticas para la Prevención de la Corrupción en Operaciones Humanitarias de TI*, publicado en febrero de 2010. La versión completa se adjunta en un CD-ROM incluido en la contratapa. El Manual fue elaborado con la ayuda de Action Aid, Care International, Catholic Relief Services, Islamic Relief Worldwide, Lutheran World Federation, Save the Children USA y World Vision International. Estas organizaciones se asociaron con Transparency International (TI) para identificar los riesgos de corrupción que afectan a los programas de asistencia humanitaria, así como las buenas prácticas y herramientas utilizadas por la comunidad humanitaria y otros sectores con el fin de evitar, detectar y afrontar estos riesgos. Estos organismos, junto con TI, se sumaron a este programa porque consideran que la respuesta a la corrupción es un aspecto integral de la rendición de cuentas, el aseguramiento de la calidad y la gestión efectiva en materia humanitaria y, por consiguiente, forma parte de su responsabilidad frente a los beneficiarios de la ayuda y quienes financian sus programas. Luego del lanzamiento del Manual, World Vision propuso a TI preparar una versión abreviada o Guía Resumida destinada al personal de campo del ámbito humanitario. TI desea expresar su agradecimiento a World Vision International (WVI) — Asuntos Humanitarios y de Emergencia y Rendición de Cuentas Global — y a World Vision Germany (WVG) por su generoso aporte financiero e intelectual para este proyecto. Esta guía también será publicada en francés y español.

World Vision

PREFACIO

Transparency International (TI) sostiene, desde hace mucho tiempo, que la consecuencia más grave de la corrupción es el desvío de recursos básicos asignados a los sectores pobres. La corrupción en la ayuda humanitaria es la más condenable entre todas las formas de corrupción, ya que priva a los sectores pobres más vulnerables — las víctimas de desastres naturales y conflictos civiles — de recursos esenciales necesarios para salvar vidas. El objetivo de la asistencia humanitaria es salvar vidas y aliviar el sufrimiento de las personas en los momentos de crisis.

No obstante, estos nobles propósitos no implican que las respuestas de emergencia sean inmunes a la corrupción. En respuesta a esta problemática, en 2005, TI lanzó un programa para diagnosticar los riesgos de corrupción específicos que afectan a las operaciones humanitarias y, a partir de investigaciones con objetivos concretos impulsadas en asociación con siete de las principales organizaciones no gubernamentales internacionales, desarrollar un conjunto de buenas prácticas orientado a la mitigación de dichos riesgos. El Manual de Buenas Prácticas de Prevención de la Corrupción en Operaciones Humanitarias de TI es el resultado de esa labor. La presente Guía Resumida fue elaborada específicamente para el personal de campo que se desempeña en el ámbito de la asistencia humanitaria y para ser usada como un documento de referencia rápida a nivel local. Esperamos que esta guía resumida sirva para ofrecer orientación y apoyo a las numerosas personas que trabajan en el sector humanitario y dedican su vida a aliviar el sufrimiento de los más vulnerables. Dedicamos esta obra a su trabajo, resistencia y valentía en apoyo de los más necesitados: las víctimas de desastres naturales y conflictos civiles.

Christiaan Poortman
Director, Programas Globales
Transparency International

INTRODUCCIÓN

¿Qué es la corrupción y por qué es importante?

La comprensión que las personas suelen tener acerca del tema de la corrupción varía notablemente, dentro de una misma cultura y al comparar diferentes culturas. Muchas personas tienen un concepto sumamente acotado de la corrupción, que se limita al fraude y al soborno. Lo que se considera corrupto en algunas culturas (por ejemplo, el nepotismo) puede resultar perfectamente aceptable en otras. La definición que Transparency International ha adoptado de corrupción es: "el abuso del poder delegado para beneficio propio". Esto incluye la corrupción financiera, que abarca el fraude, los sobornos y la extorsión, pero también contempla formas no financieras, como el desvío de la asistencia humanitaria para beneficiar a grupos que no son los verdaderos destinatarios; la asignación de recursos de asistencia a cambio de favores sexuales; el tratamiento preferencial a familiares o amigos al momento de brindar la asistencia o en los procesos de contratación; y la coerción e intimidación de los empleados o beneficiarios para lograr que no denuncien la corrupción o que participen en ella. En este contexto, "propio" significa contrario al bien común. "Beneficio propio" se refiere no solamente a personas, sino también a familias y comunidades; a grupos étnicos, regionales o religiosos; a organizaciones políticas o sociales; a sociedades comerciales o milicias. El "beneficio" no siempre es de índole financiera: el objeto del abuso de poder puede ser lograr un mayor prestigio personal o para la organización, o perseguir fines sociales y políticos. El peor impacto de la corrupción es el desvío de recursos destinados originalmente a salvar vidas en los sectores más vulnerables de la población, afectados por desastres naturales y conflictos civiles.

¿Por qué se creó esta guía resumida?

Abordar la corrupción es una condición esencial para mejorar la calidad, la rendición de cuentas y la efectividad de las respuestas humanitarias. Esta guía ofrece a los gerentes y el personal de campo que trabajan en la primera línea de ayuda un amplio abanico de herramientas de buenas prácticas para prevenir y detectar los riesgos

de corrupción que enfrenta su organización o departamento en particular, o los que entraña un programa o rol específico. Estos riesgos varían de acuerdo con el tipo de emergencia de que se trate y de la etapa que esta haya alcanzado, de cuán afianzado se encuentre un programa y de cuáles sean los recursos asignados a este. La guía resumida, suficientemente compacta para ser usada a nivel de campo, constituye una versión concisa del Manual sobre Prevención de la Corrupción en las Operaciones Humanitarias de Transparency International, cuya versión completa se presenta en el CD-ROM que acompaña a esta publicación. Cuando las circunstancias lo permitan o se requiera información adicional sobre una determinada herramienta, la guía debe ser usada conjuntamente con el CD. Las herramientas de la Guía Resumida explican brevemente "qué hacer" cuando existen sospechas o certeza de corrupción. Los detalles técnicos sobre "cómo hacerlo" pueden conocerse mediante una lectura más exhaustiva del CD. La introducción del Manual también incluye recomendaciones clave y señala una serie de dilemas que deben ser abordados al implementar medidas contra la corrupción.

La guía contiene tres secciones: un resumen de políticas y procedimientos que generan, dentro de la organización, un contexto que pueda oponer una fuerte resistencia a la corrupción, así como dos grupos de herramientas diseñadas para contrarrestar determinados riesgos de corrupción en las funciones de apoyo a programas y el ciclo de programas de una respuesta de emergencia.

I. Políticas y pautas institucionales

Esta sección recomienda adoptar un enfoque estratégico para abordar los riesgos de corrupción. Sienta las bases para crear, dentro de la organización, un contexto que promueva la transparencia, la integridad y la rendición de cuentas, por ejemplo, integrando el análisis de los riesgos de corrupción y el entorno político en la preparación para las emergencias. Este enfoque holístico implica concebir la mitigación de la corrupción como una cuestión clave para la calidad y la gestión de las operaciones humanitarias, que debe ser incorporada como un tema fundamental en las agendas estratégicas de los organismos, en lugar de considerarla una cuestión marginal. Si bien se incluye en la Guía Resumida una descripción general de esta sección del Manual, no se presentan las herramientas individuales para crear una estrategia contra la corrupción a medida; por consiguiente, los gerentes y líderes de equipo locales deberán consultar el CD-ROM para ampliar la información.

II. Corrupción en las funciones de apoyo a programas
Las investigaciones indican que existen importantes niveles de corrupción en las funciones de apoyo a programas. En esta sección se recomiendan mecanismos para fortalecer los sistemas de los organismos a fin de que sean inmunes a la corrupción, y se abordan los riesgos de corrupción en la gestión de la cadena de suministro (contratación, transporte y gestión de activos), recursos humanos (RR. HH.) y finanzas. No pretende explicar todos los principios generales de buenas prácticas de contrataciones, pero sí señala cómo algunos de estos principios se relacionan con la prevención de la corrupción. (Los materiales de referencia mencionados en el CD-ROM incluyen manuales operativos que cubren los principios generales de buenas prácticas en cada área de apoyo a programas).

III. La corrupción en las distintas etapas del ciclo del programa
Aun cuando un organismo cuente con políticas sólidas contra la corrupción y sistemas rigurosos para prevenir la corrupción en las funciones de apoyo a programas, continúa siendo indispensable controlar en la práctica la prestación de asistencia humanitaria de emergencia. Las actividades de los programas pueden verse distorsionadas a causa del favoritismo, la falta de imparcialidad y la intimidación, o para favorecer un determinado interés político, social o empresarial. Es posible que estas prácticas corruptas no sean detectadas por los controles internos, como las auditorías. Esta sección se enfoca en los riesgos de corrupción que más probablemente surgirán en las diferentes etapas del ciclo del programa, desde la evaluación de necesidades hasta el MyE que se lleva a cabo después de la distribución (con una sección especial sobre productos básicos), y propone medidas para prevenir la corrupción en todas las instancias.

Cómo usar esta guía

En la mayoría de los casos, no esperamos que la presente guía sea leída en su totalidad. Cada herramienta o descripción de buenas prácticas funciona como un documento independiente, lo cual permite que los lectores puedan seleccionar fácilmente las secciones que más les interesan. (Esto significa que, inevitablemente, habrá superposición entre algunas de las herramientas y referencias).No existe un mapa de ruta previamente definido; recomendamos a los lectores que se concentren en sus principales áreas de trabajo, sin que esto constituya una limitación. Un sistema de código de colores guía a los lectores para que consulten otras herramientas relevantes en la Guía o el Manual, incluida la sección resumida sobre políticas y pautas institucionales.

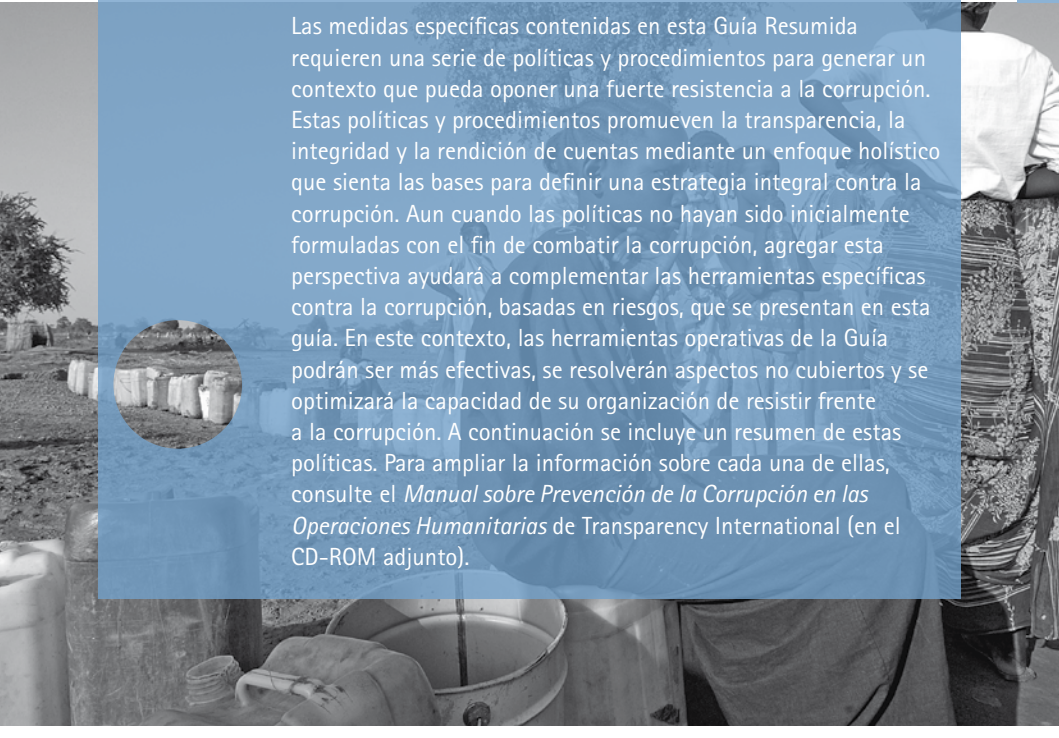
Las secciones de la guía que se refieren específicamente a determinadas tareas — como por ejemplo, la gestión de cadenas de suministro o la selección o inscripción de beneficiarios — presentan temas que pueden resultar de interés para otras personas, además de las que se ocupan concretamente de estas funciones. Por ejemplo, un gerente de programas debe saber cuáles son los riesgos de corrupción que enfrentan sus responsables de logística. Todos los gerentes, independientemente de cuál sea su disciplina, deben estar informados acerca de la prevención del abuso sexual, el fraude financiero y las prácticas corruptas de recursos humanos, y todos los empleados locales deben comprender las políticas contra la corrupción que rigen en la organización. La guía muestra al lector cuáles son las señales de alerta que permiten detectar la corrupción, y cómo crear y fortalecer los mecanismos preventivos. Por último, dado que cada tarea desempeñada y cada contexto tienen características particulares, esperamos que los lectores elaboren el mapa de los riesgos de corrupción más relacionados con su propia situación y realicen su recorrido por las secciones correspondientes de la guía.

Un documento dinámico

En muchos casos, la corrupción sigue siendo un tema tabú para el personal de los organismos humanitarios, lo cual inhibe la efectividad de las medidas de prevención. El debate acerca de la corrupción debe ser abierto, y destacar claramente que abordar no es sinónimo de consentir ni implica dar a entender que un organismo es particularmente vulnerable a problemas de esta naturaleza. El abordaje de los riesgos de corrupción debe ser un componente integrado en las estrategias de aseguramiento de la calidad, rendición de cuentas y buena gestión, y debe incorporarse en la inducción y capacitación de los empleados. Solo cuando la comunidad humanitaria asuma como propia la lucha contra la corrupción, se reducirán los riesgos y la totalidad de la ayuda llegará a las personas afectadas por las emergencias humanitarias. Al igual que el manual a partir del cual fue elaborada, esta guía se propone ser un documento dinámico, que se mejore y actualice periódicamente; por eso nos interesa recibir opiniones sobre su efectividad y sugerencias para definir medidas y políticas que pueden ayudar a abordar la corrupción.

Puede comunicarse con nosotros escribiéndonos a humanitarianassistance@transparency.org. Nos complacerá recibir sus aportes.

POLÍTICAS Y PAUTAS INSTITUCIONALES



Las medidas específicas contenidas en esta Guía Resumida requieren una serie de políticas y procedimientos para generar un contexto que pueda oponer una fuerte resistencia a la corrupción. Estas políticas y procedimientos promueven la transparencia, la integridad y la rendición de cuentas mediante un enfoque holístico que sienta las bases para definir una estrategia integral contra la corrupción. Aun cuando las políticas no hayan sido inicialmente formuladas con el fin de combatir la corrupción, agregar esta perspectiva ayudará a complementar las herramientas específicas contra la corrupción, basadas en riesgos, que se presentan en esta guía. En este contexto, las herramientas operativas de la Guía podrán ser más efectivas, se resolverán aspectos no cubiertos y se optimizará la capacidad de su organización de resistir frente a la corrupción. A continuación se incluye un resumen de estas políticas. Para ampliar la información sobre cada una de ellas, consulte el *Manual sobre Prevención de la Corrupción en las Operaciones Humanitarias* de Transparency International (en el CD-ROM adjunto).

ANÁLISIS DE RIESGOS

Al evaluar la probabilidad de que su respuesta de emergencia esté expuesta a la corrupción, deberá efectuar un análisis de riesgos de corrupción específico de la organización y el contexto. Esto permitirá identificar los riesgos de corrupción que probablemente se manifestarán durante su trabajo, y así podrá elegir la política y las herramientas operativas específicas más relevantes para detectar, prevenir y afrontar estos riesgos.

LIDERAZGO DE LOS GERENTES

Las actitudes de liderazgo adecuadas generan un entorno de "tolerancia cero" frente a la corrupción, y determinan si se percibe como un desafío que se debe abordar y superar o como un problema que no es admitido. Los líderes también determinan si los empleados se sienten preparados para identificar y afrontar la corrupción.
En este sentido, los valores de un organismo son fundamentales: un conjunto de conductas positivas que reflejan ideas tales como la justicia social, la administración de recursos y la integridad. Al adoptar deliberadamente valores incompatibles con la corrupción, una organización contribuye a definir su cultura y los patrones de conducta que se esperan por parte de los empleados, y se otorga a sí misma los elementos básicos esenciales para todas las herramientas de lucha contra la corrupción; y, de manera más directa, para la definición de un código de conducta que prohíba en forma expresa las conductas corruptas. Si no existen pautas escritas formales, los empleados y los socios pueden declararse "inocentes por desconocimiento" cuando se los acusa de incurrir en prácticas corruptas. Un código de conducta también puede ayudar a proteger a los empleados ante las presiones externas que los instan a cometer actos corruptos. Debido a su especial gravedad, la explotación y el abuso sexual requieren pautas específicas destinadas a la población vulnerable durante emergencias, en las cuales el sexo puede ser demandado u ofrecido a cambio de los beneficios otorgados por los programas. También es importante ofrecer orientación en los casos particulares en que la línea que separa lo correcto de lo incorrecto no está claramente definida. Una oficina de ética o del ombudsman de carácter neutral y confidencial puede orientar a los empleados respecto de qué constituye una conducta corrupta y cuál es la mejor manera de responder a esta, y asegurarse de que comprendan sus obligaciones éticas según se encuentran plasmadas en los valores centrales de su institución. Las políticas sobre

obsequios y hospitalidad informan al personal sobre qué tipo de obsequios pueden aceptarse, y cuál puede ser su envergadura, y en qué circunstancias resultaría inadecuado aceptarlos. Los procedimientos confidenciales e independientes de denuncia de irregularidades (ya sea internos o externos) ayudan a crear un entorno en el cual los empleados se sientan seguros al denunciar la corrupción sin temor a sufrir represalias. Los procedimientos claramente definidos para investigar denuncias de corrupción y aplicar sanciones contra aquellos empleados o proveedores que, según se haya demostrado, han actuado de manera corrupta, puede funcionar como un poderoso elemento de disuasión y también puede ayudar a prevenir denuncias maliciosas.

PREPARACIÓN PARA EMERGENCIAS

Es mucho lo que puede hacerse antes de una emergencia para reducir los riesgos de corrupción. Al incluir referencias específicas sobre lucha contra la corrupción en la inducción y capacitación del personal y los socios, usted podrá asegurarse de que todas las personas de su grupo de respuesta de emergencia entiendan su política de "tolerancia cero", comprendan qué constituye corrupción y sepan qué hacer en esas situaciones. Un grupo sólidamente constituido de empleados con "capacidad de intervención rápida" (la capacidad de ampliar de manera rápida sus operaciones en respuesta a una emergencia) brinda una protección fundamental contra la corrupción al inicio de una crisis, cuando los programas son más vulnerables. Si los empleados con capacidad de intervención rápida están coordinados, tienen experiencia y saben dónde radican los riesgos de corrupción, diseñarán e implementarán programas que incorporen la transparencia y la rendición de cuentas, aun cuando deban trabajar contra reloj. Contar con una lista de proveedores preaprobados que puedan competir rápidamente para prestarle servicios en una situación de emergencia evita el riesgo de corrupción que surge cuando no hay tiempo para realizar un proceso completo de contratación. Es una manera confiable de mantener su cadena de suministro libre de corrupción.

CONTROLES INTERNOS Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los estándares y procedimientos específicos pueden asegurar la efectividad y el cumplimiento de las políticas contra la corrupción de

su organización. Un programa de cumplimiento que contemple estándares contra la corrupción orienta a los empleados respecto de la implementación de las políticas de la organización y los ayuda a cumplir con sus responsabilidades personales para evitar las conductas corruptas. Los sistemas de control de recursos le permiten saber exactamente qué elemento debería estar en qué lugar en qué momento. De este modo, se puede detectar rápidamente cualquier discrepancia e investigar si los recursos han sido deliberadamente desviados. Si bien la necesidad de intervenir con rapidez al inicio de una emergencia justifica la flexibilización temporal de algunas políticas, los procedimientos especiales de emergencia claros y previamente establecidos brindan una protección fundamental a los programas y ayudan a mantener el control y la efectividad, incluso cuando se debe actuar con gran velocidad. Deben contemplar criterios estrictos para el restablecimiento de los controles normales. Los estándares para toda la industria — declaraciones de compromiso con la calidad en varios aspectos técnicos y de procesos de los programas humanitarios — también reducen las oportunidades de corrupción al impulsar la mejora continua de los resultados obtenidos por un organismo en todo el sector.

Las actividades efectivas de monitoreo y evaluación, especialmente el monitoreo in situ y las verificaciones al azar sin previa notificación, son algunas de las herramientas más poderosas para combatir la corrupción. Mediante auditorías periódicas, ofrecen un escrutinio sistemático de todas las etapas del diseño y la implementación de los programas. Las auditorías también ayudan a garantizar que su organización esté cumpliendo con sus propias políticas y procedimientos, y pueden detectar la corrupción o actuar como factores de disuasión de conductas corruptas, especialmente cuando no se limitan al control de los registros en papel y se toman medidas concretas a partir de sus conclusiones.

TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Estos son los parámetros de referencia que promueven la excelencia en las operaciones humanitarias. La transparencia implica abrir los procedimientos y los programas a los actores interesados, brindándoles información accesible y oportuna acerca de las operaciones de su organización, para que puedan evaluarlas. Es indispensable para el monitoreo eficaz de los flujos financieros y la implementación de

programas necesarios para prevenir la corrupción. Los organismos suelen concentrarse especialmente en la rendición de cuentas hacia las instancias superiores, es decir, a los donantes u órganos de dirección. No obstante, la rendición de cuentas frente a los beneficiarios es el instrumento que más favorece la calidad de los programas. Las comunidades deben ser informadas acerca de sus derechos y prerrogativas y participar en la evaluación, la selección de beneficiarios y el monitoreo. La exposición a la corrupción se reduce a medida que aumenta la participación comunitaria en los programas. Los donantes, los gobiernos y la sociedad también tienen un rol importante. Además de impulsar y respaldar las políticas contra la corrupción de los organismos, los donantes deben financiar exclusivamente aquellas iniciativas humanitarias que sean absolutamente independientes de objetivos políticos, económicos, militares o de otra naturaleza. Los organismos de implementación pueden incentivar a los donantes a que apoyen su capacidad de rendición de cuentas y sus políticas contra la corrupción, demostrando que la prevención de la corrupción resulta esencial si tanto los donantes como los organismos deben rendir cuentas ante el público y ante sus beneficiarios. Los gobiernos de las zonas afectadas por emergencias deben coordinar las respuestas nacionales e internacionales, y crear un espacio neutral para la prestación de asistencia. Los organismos deben conseguir que los gobiernos participen en la mayor medida posible en la lucha contra la corrupción, y explicar claramente que no tolerarán la manipulación de la asistencia humanitaria. Las organizaciones de la sociedad civil pueden constituirse en aliados locales valiosos contra la corrupción, colaborar en el diseño de programas a través de un potente rol de vigilancia y movilizar a la comunidad para que esté alerta.

Por ser ajenas al aparato estatal o comercial, pueden ser imparciales, independientes y representar los derechos de los ciudadanos. La transparencia y la rendición de cuentas se apoyan en mecanismos de denuncia seguros de la comunidad que tienen en cuenta factores culturales y permiten a los destinatarios de la ayuda denunciar hechos de corrupción y exigir una reparación. También envían señales contundentes de que la corrupción no puede ser tolerada, y generan una retroalimentación que ayuda a que una organización mejore la calidad de los programas.

MANEJAR EL ENTORNO EXTERNO

Si bien las emergencias están asociadas con entornos impredecibles, existen políticas que pueden fortalecer la capacidad de su organización de aprovechar fuerzas externas para prevenir la corrupción. La coordinación entre los distintos organismos reduce las posibilidades de que la corrupción contamine una respuesta de emergencia general, a través de la duplicación o de los vacíos en las respuestas de los organismos individuales, y esto redunda en mayores niveles de transparencia y rendición de cuentas en situaciones de emergencia. Adoptar un enfoque de colaboración también ayuda a los organismos a abordar problemas externos comunes que no pueden ser combatidos por una sola organización. Las estrategias de comunicación y abordaje de los medios específicamente diseñadas para su organización permiten afrontar las denuncias de corrupción de manera proactiva, desarrollar relaciones abiertas y duraderas con los medios de comunicación y lograr que los periodistas pasen a ser un valioso colaborador para la creación de un entorno transparente.

DEFINIR UNA ESTRATEGIA INTEGRAL CONTRA LA CORRUPCIÓN

Apuntar a un enfoque integral para combatir la corrupción implica concebir la mitigación de la corrupción como una cuestión clave para la calidad y la gestión de las operaciones humanitarias. En lugar de considerarla una cuestión marginal, debe ser incorporada como un tema fundamental en las agendas estratégicas de los organismos y todas estas políticas deben reunirse en una estrategia efectiva contra la corrupción, diseñada a medida de la organización y de su realidad operativa.

FUNCIONES DE APOYO A PROGRAMAS

MANIPULACIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES PARA LAS OFERTAS/LOS DOCUMENTOS DE LICITACIÓN

A. Riesgos de corrupción :

Especificaciones técnicas para la adquisición de bienes y servicios mediante licitaciones que se definen específicamente para favorecer o excluir a determinados proveedores, posiblemente como resultado de sobornos, coerción o conflictos de intereses. Los documentos de licitación, los términos de referencia o la calidad o cantidad de los productos o servicios que se necesitan pueden ser distorsionados para adecuarlos a las características propias de un proveedor en particular. Las especificaciones para las ofertas pueden ser alteradas durante el proceso de contratación si un miembro del personal establece vínculos con un proveedor o recibe sobornos.

B. Señales de alerta :

- Especificaciones demasiado acotadas o precisas, que solo un proveedor determinado podría satisfacer
- Criterios subjetivos para la evaluación del cumplimiento de las especificaciones
- Contratos que se dividen en varias ofertas para no superar el límite a partir del cual se requieren licitaciones públicas
- Montos de contratos que se encuentran apenas por debajo del límite a partir del cual deben ser revisados por la gerencia sénior
- Escasa publicidad de las licitaciones
- Múltiples contratos adjudicados al mismo proveedor o grupo de proveedores, o proveedores que resultan adjudicatarios en reiteradas oportunidades
- Plazos innecesariamente breves para la presentación de ofertas; se invocan frecuentemente razones de "urgencia" para favorecer a los contratistas que están brindando servicios en ese momento
- Pedidos injustificados de contratación directa (selección de proveedores sin que se abra la competencia)
- Ofertas que no se presentan en sobre cerrado o que no son abiertas pública y simultáneamente

C. Medidas de prevención :

- **Establezca las especificaciones para las ofertas sobre la base de criterios técnicos**
  Asegúrese de que las especificaciones sean definidas por especialistas técnicos, y no por el personal a cargo de las contrataciones. Si en las especificaciones se indican marcas comerciales, asegúrese de que también se indique "o equivalente".Exija que las personas que definen las especificaciones firmen una declaración de conflicto de intereses.
- **Utilice especificaciones estándares cuando corresponda**
  Prepare especificaciones estándares para bienes y servicios de uso frecuente; actualícelas en forma regular. Utilice los estándares sectoriales del Proyecto Esfera para orientar las especificaciones técnicas. Utilice documentos de licitación estandarizados. Exija que, junto con las ofertas, se proporcionen muestras de los productos, para que el personal técnico pueda verificar su cumplimiento con las especificaciones.
- **Establezca claramente que la violación de los procedimientos constituye un delito**
  Asegúrese de que el personal sepa que, si participa en negociaciones corruptas o carentes de transparencia, quedará sujeto a sanciones que pueden incluir el despido y la pérdida de beneficios, o el inicio de acciones legales en su contra. Utilice la inhabilitación o las acciones legales para sancionar a los proveedores corruptos, y permita que los oferentes que compiten entre sí presenten quejas si consideran que las especificaciones están sesgadas.

Qué se necesita :

- Personal técnico idóneo con la experiencia necesaria.

Desafíos :

- Pedidos de cambio en los contratos, que no se encuentran justificados y pretenden modificar las especificaciones después de la adjudicación.

MANIPULACIÓN FRAUDULENTA DE OFERTAS E INFORMACIÓN PRIVILEGIADA

A. Riesgos de corrupción :

El personal puede entregar sobornos o recibirlos, o ser obligado a proporcionar a los potenciales proveedores información "privilegiada". También puede ocurrir que a algunos oferentes se les oculte determinada información. La colusión o "manipulación fraudulenta de ofertas" puede suscitarse entre los proveedores (con el personal del organismo o sin este), quienes pueden coordinar las ofertas para que el ganador designado presente la más baja, asegurarse de que todas las ofertas se encuentren por encima del precio de mercado, o bien sumar a sus ofertas un costo adicional que luego el ganador distribuye para cubrir los costos de los oferentes que no fueron seleccionados.

B. Señales de alerta :

- Adjudicaciones reiteradas al mismo oferente, o a familiares, amigos o socios comerciales de empleados
- Patrones comunes en las ofertas (por ejemplo, los mismos cálculos o errores aparecen en varias ofertas)
- Condiciones que conducen a la formación de un cártel (por ejemplo, un pequeño grupo de proveedores que tienen estrechas relaciones entre sí)
- Las ofertas recibidas se abren en forma prematura o no se guardan en un lugar seguro
- Ofertas ganadoras que son las últimas que se presentan o son modificadas a último momento (lo cual indica que pueden haber estado esperando información acerca de las demás ofertas)
- Ofertas ganadoras cuyos valores son, sospechosamente, apenas menores que la siguiente oferta más baja
- Empleados que ejercen presión para que se contrate a un determinado proveedor, con independencia de la calidad de la oferta y los términos de financiamiento
- Personal cuyo estilo de vida no condice con sus presuntos ingresos, o que mantienen encuentros sociales con los oferentes

C. Medidas de prevención :

- **Contrate personal idóneo y capacítelo**
  Capacite a los empleados encargados de las contrataciones para que sepan que no pueden realizar negocios con familiares o amigos, proporcionar información privilegiada a los proveedores ni aceptar comisiones ilícitas o sobornos. Seleccione al personal de contrataciones en función de su integridad, experiencia y conocimiento local. Capacítelo para que pueda manejar las presiones que instan a cometer actos corruptos.
- **Asegúrese de que el personal firme un código de conducta y una política de conflicto de intereses**
  Asegúrese de que el personal dé a conocer cualquier conflicto de intereses real o potencial y se excluya del proceso de contratación. Obligue al personal a informar las sospechas de corrupción (a través de un mecanismo de denuncia de irregularidades). Prohíba al personal aceptar obsequios o gestos de hospitalidad por parte de los proveedores.
- **Haga que los proveedores asuman un compromiso de integridad**
  Los documentos de la licitación deben prohibir que los proveedores ofrezcan a los empleados obsequios de valor o que presenten información falsa, divulguen los precios de licitación o adopten prácticas colusorias. Utilice la inhabilitación o las acciones legales para sancionar a los proveedores corruptos.
- **No limite el análisis a las auditorías financieras**
  Complemente las auditorías financieras con auditorías sociales o procesos de monitoreo y rendición de cuentas, para asegurarse de que los empleados sepan que los actos de corrupción serán descubiertos y estarán sujetos a medidas disciplinarias.

Qué se necesita :

Tiempo suficiente para examinar al personal y a los proveedores, realizar investigaciones sobre mercado y revisar las ofertas para detectar patrones inusuales.

Desafíos :

Dificultades para detectar y probar que las ofertas han sido manipuladas de manera fraudulenta o que se ha proporcionado información privilegiada, dado que en estas situaciones no suele confeccionarse ningún tipo de registro.

PARCIALIDAD EN LA PRESELECCIÓN DE PROVEEDORES

A. Riesgos de corrupción :

Determinados proveedores pueden ser invitados a realizar ofertas aun cuando no cumplen con los criterios de preselección, o ciertos postulantes que cumplen con dichos criterios pueden ser excluidos debido a sobornos. Pueden crearse "proveedores fantasma" o "compañías ficticias" a fin de completar el número mínimo de oferentes en una licitación, recibir contratos falsos u ocultar a los verdaderos propietarios, disimulando las conexiones personales o las prácticas colusorias entre proveedores.

B. Señales de alerta :

- Criterios subjetivos en la evaluación de preselección
- Siempre se preselecciona a los mismos proveedores
- No se proporciona una dirección postal ni un teléfono fijo; direcciones de correo electrónico genéricas (por ejemplo, yahoo, hotmail)
- Oferentes de compañías ficticias con diferentes nombres societarios, pero con la misma nómina de personal, la misma dirección o números telefónicos.
- Cálculos, errores o expresiones que se reiteran en distintas ofertas presentadas con diferentes membretes
- Subsidiarias o compañías relacionadas que presentan ofertas y así simulan que existe competencia
- Números secuenciales en los documentos de licitación, lo cual indica que los documentos han sido comprados como un paquete por un único proveedor, para ser utilizado por oferentes ficticios
- Escasa publicidad de las licitaciones u omisión injustificada de requisitos sobre plazos o cantidad mínima de oferentes
- Pedidos de contratación directa (sin competencia), por no identificarse oferentes aptos en la preselección

C. Medidas de prevención :

- **Establezca criterios claros y objetivos para la preselección**
  Difunda con antelación requisitos claros relativos a las especificaciones técnicas y las calificaciones de los proveedores, que permitan una preselección objetiva.

- **Implemente un sistema de pesos y contrapesos, y establezca la división de funciones**
  Nunca permita que una sola persona esté a cargo de una etapa del proceso de contratación. Los empleados que definen los criterios de preselección deben ser distintos de los que formulan las especificaciones técnicas, solicitan y evalúan las ofertas de proveedores y deciden la adjudicación final. Realice rotaciones del personal para que no pueda establecer vínculos indebidos con proveedores. Asegúrese de que los empleados sepan que, si participan en actos corruptos, estarán sujetos a medidas disciplinarias.
- **Publicite la licitación ampliamente**
  Realice una amplia convocatoria de preselección y contemple plazos adecuados, para que un proveedor corrupto no pueda ser el único que solicite la preselección.
- **Controle los métodos y criterios de evaluación a través de verificación cruzada**
  La elección de criterios de preselección, la ponderación de criterios y el método de evaluación que adopte un funcionario responsable de contrataciones deben ser aprobados por otro miembro del personal, quien debe garantizar que todas las elecciones se basen únicamente en necesidades técnicas.
- **Evalúe exhaustivamente a los potenciales oferentes**
  Realice verificaciones de antecedentes de los oferentes: visite sus oficinas y constate las referencias proporcionadas. Inhabilite a los proveedores corruptos para impedir que participen en futuras licitaciones. Establezca contratos previos al suministro con proveedores que haya examinado detenidamente.
- **Incorpore los requisitos en materia de integridad en la preselección**
  Solicite a los proveedores que le entreguen un documento escrito en el cual se comprometan a evitar la corrupción e informen cualquier condena o las investigaciones relativas a negociaciones corruptas. Utilice la inhabilitación o las acciones legales para sancionar a los proveedores corruptos.

Qué se necesita :

Tiempo y recursos para llevar a cabo verificaciones exhaustivas sobre los antecedentes de los proveedores.

Desafíos :

Presiones que instan a omitir la preselección, a permitir las adjudicaciones directas o a flexibilizar la cantidad mínima habitual de oferentes y los plazos de la oferta.

MANIPULACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE OFERTAS, LA ADJUDICACIÓN Y LA EJECUCIÓN DE LOS CONTRATOS

A. Riesgos de corrupción :

Los sobornos, las comisiones ilícitas, las prácticas colusorias o la coerción distorsionan la selección de proveedores, y pueden tener como resultado bienes o servicios cuya calidad es deficiente o cuyos precios son superiores a los del mercado.

B. Señales de alerta :

- Honorarios pagados a intermediarios por su colaboración en la preparación de licitaciones o en la negociación de contratos (posibles "pagos de facilitación")
- Demoras injustificadas, que pueden ser signos de negociación de términos corruptos o maniobras para que un solo proveedor esté en condiciones de cumplir con la orden en tiempo y forma
- "Oferentes ficticios" que siempre presentan una oferta levemente superior a la del ganador, para crear la apariencia de que existe competencia justa
- Cambios drásticos en los precios en comparación con contratos anteriores o los niveles del mercado
- Patrones de licitación inusuales que podrían indicar prácticas colusorias
- Reiteradas adjudicaciones de contratos al/a los mismo(s) proveedor(es) o situaciones en que el oferente de menor precio no resulta favorecido, porque se adjudica el contrato a un proveedor que presentó una oferta más alta
- Contratos con adjudicación directa que no están justificados (sin competencia)
- Procesos de licitación que involucran negociaciones directas con proveedores
- Montos de contratos apenas inferiores a los límites de control o de licitación
- Pedidos de cambio en los contratos que no se encuentran justificados, con posterioridad a la adjudicación
- Empleados que llevan un estilo de vida superior al que podrían afrontar con sus ingresos o que están siendo observados respecto de su autoridad para adjudicar contratos

C. Medidas de prevención :

- **Tenga como objetivo una cantidad mínima de ofertas**
  Asegúrese de que todos los proveedores que cumplan con las condiciones de preselección sean invitados a presentar sus ofertas. Someta sus criterios a una doble verificación antes de permitir que se reduzca la competencia. Asegúrese de que los pedidos de contratación directa se justifiquen por escrito y cuenten con la autorización de un gerente.
- **Garantice la transparencia en el proceso de licitación**
  Asegúrese de que los criterios de evaluación establecidos en los documentos de la licitación y los utilizados para seleccionar un proveedor sean coherentes. Dé a conocer su método de evaluación, criterios y ponderación desde un primer momento. Utilice sobres cerrados y conforme un comité de licitación para que ningún miembro del personal pueda tener una influencia indebida. Publique los resultados de las evaluaciones, y establezca un mecanismo de denuncia que pueda ser utilizado por cualquier persona que considere que el proceso no fue justo.
- **Asegúrese de que las funciones del personal estén claramente separadas**
  Las responsabilidades relativas a las especificaciones técnicas, la preselección y la evaluación de ofertas deben asignarse a diferentes empleados. Todas las decisiones respecto de contrataciones deben ser tomadas por un comité. Realice rotaciones de personal para prevenir la posibilidad de que se establezcan vínculos estrechos con los proveedores. Realice una estimación de costos independiente para los contratos, que ayudará a detectar las prácticas colusorias y los precios artificialmente incrementados. Aplique sanciones al personal que participa en corrupción.
- **Limite el uso de procedimientos especiales de emergencia**
  Establezca siempre criterios y límites temporales claros para el restablecimiento de los controles normales, y asegúrese de que se cumplan. Incorpore personal con experiencia en contrataciones en su grupo con capacidad de intervención rápida.
- **Disponga que los procedimientos de monitoreo y evaluación comprendan las contrataciones públicas**
  Promueva la participación de organizaciones de la sociedad civil y beneficiarios como monitores independientes.

Qué se necesita :

Compartir los datos de los proveedores inhabilitados con otros organismos.

Desafíos :

Resistencia a publicar información sobre los criterios de evaluación y los resultados de las adjudicaciones, o al monitoreo externo independiente.

EXCEDENTES EN LAS CONTRATACIONES

A. Riesgos de corrupción :

Los proveedores pueden sobornar a los empleados para que realicen compras innecesarias, con el objeto de vender su excedente compartiendo las ganancias Un proveedor puede facturar una mayor cantidad de servicios o de suministros, o bien proporcionar una cantidad de bienes o servicios menor que la contratada, y facturar la totalidad. Los bienes o servicios donados pueden ser vendidos para lucrar.

B. Señales de alerta :

- Evaluación de necesidades con escasa documentación
- Depósitos con inventario excesivo
- Artículos o suministros destinados a la asistencia que se encuentran a la venta en grandes cantidades en mercados locales
- Paquetes destinados a asistencia que son notablemente más cuantiosos de lo que establecen los estándares mínimos del Proyecto Esfera
- Pedidos de compras "urgentes" al cierre del año fiscal, cuando existen presiones para gastar los montos presupuestados

C. Medidas de prevención :

- **Realice una doble verificación para determinar si los bienes y servicios son realmente necesarios**
  Una persona distinta del solicitante debe verificar siempre si los bienes o servicios se identificaron en la evaluación de necesidades y si son realmente necesarios. ¿Podrían cubrirse las necesidades que existen realizando reparaciones o mejorando el uso de los activos existentes?
- **Establezca sistemas para la gestión integral de la cadena de suministro**
  Realice un seguimiento de las cantidades, las condiciones y la ubicación de los artículos en todas las etapas. Compare los controles físicos y visuales con la documentación. Utilice sistemas de almacenamiento confiables y capacite a los empleados para que utilicen procedimientos de envío y recepción. Solicite a los transportistas que reembolsen las pérdidas que no puedan justificar.

- **Evalúe la posibilidad de utilizar transferencias de efectivo o vales**
  Estas opciones permiten a los destinatarios comprar bienes y servicios en el mercado local, y se evita así que los organismos efectúen contrataciones masivas.
- **Incluya a los destinatarios de la ayuda en la rendición de cuentas**
  Los beneficiarios pueden identificar bienes o servicios que no sean necesarios, como así también los proveedores locales que no resultan confiables y el personal local de contrataciones que tiene conflictos de intereses. Pueden brindar verificaciones de control de calidad y emitir alertas cuando no se aplican los criterios previamente determinados.
- **Asegúrese de que los artículos excedentes no se vendan en forma privada**
  Identifique los suministros destinados a la asistencia como artículos donados o gratuitos. Verifique si en los mercados locales se encuentran a la venta, en grandes cantidades, artículos destinados a la asistencia. Coloque letreros que indiquen que los artículos donados no deben ser comercializados.
- **Planifique y presupueste los procedimientos de monitoreo y evaluación**
  Disponga que el monitoreo y la evaluación comprendan los procedimientos y los resultados de las contrataciones. Los equipos de evaluación deben tener experiencia en contrataciones. Suscriba acuerdos con los socios para prevenir el desvío de artículos. Proporcione información transparente para facilitar el monitoreo por parte de los medios de comunicación, las organizaciones de la sociedad civil y los beneficiarios.

Qué se necesita :

Sistemas de software para la gestión de la cadena de suministro.

Desafíos :

Personal que invoca un cambio en las circunstancias para justificar la necesidad de bienes y servicios adicionales.

SUMINISTRO DE BIENES O SERVICIOS QUE NO CUMPLEN CON LOS ESTÁNDARES

A. Riesgos de corrupción :

Los proveedores pueden entregar artículos de mala calidad o servicios deficientes, y aun así facturar por materiales o trabajos que cumplen con las especificaciones. Pueden sobornar al personal para que no se tomen medidas cuando un contrato se ejecuta sin cumplir con las especificaciones, o pueden introducir cambios sustanciales en las especificaciones de calidad o en los precios de los contratos mediante la renegociación o las "órdenes de cambio", muchas veces, a través de pequeños incrementos que no requieren la autorización de la gerencia.

B. Señales de alerta :

- Precios artificialmente incrementados que se encuentran por encima de los niveles del mercado
- Casos en que la cantidad de bienes o servicios entregados es menor que la solicitada
- Artículos que no coinciden con la muestra proporcionada al momento de la licitación
- Artículos con fecha de vencimiento inminente o ya vencidos
- Órdenes de cambio excesivas o frecuentes

C. Medidas de prevención :

- **Fije estándares de calidad claros**
  Establezca especificaciones técnicas en los documentos de licitación e incluya el cumplimiento con los estándares de calidad en los criterios de evaluación. Establezca líneas de responsabilidad claras en el monitoreo de contratos. Conserve las muestras proporcionadas junto con las ofertas a fin de verificar la calidad de los elementos entregados.
- **Defina previamente los límites que regirán los pedidos de cambio**
  Una vez que los sucesivos pedidos de cambio alcancen un umbral de precios máximo por encima del contrato (o un umbral de

calidad mínimo por debajo de dicho contrato), asegúrese de que todos los pedidos de cambios siguientes, por pequeños que sean, cuenten con la aprobación de un gerente sénior.

- **Determine sanciones para los proveedores**
  Incorpore, en todos los contratos, una cláusula de integridad y sanciones para casos de incumplimiento de las especificaciones, incluida la inhabilitación. En caso de contrataciones de gran envergadura o de gran importancia para los proyectos, exija a los proveedores que constituyan garantías de cumplimiento por las cuales se comprometan a entregar los bienes o servicios pactados en tiempo y forma y con altos niveles de calidad.
- **Establezca un sistema de monitoreo independiente**
  Realice verificaciones de control frecuentes, sin notificación previa (que incluyan visitas a los emplazamientos) a fin de monitorear la implementación de los contratos. Consulte a los beneficiarios de la asistencia para que ayuden a establecer estándares de calidad de referencia y a verificar que estos se cumplan. Lleve a cabo auditorías internas independientes y periódicas que comparen los costos y los resultados con las estimaciones y expectativas.
- **Estandarice los bienes y servicios claves por sector**
  Utilice los canales de compra existentes o realice contrataciones conjuntas a través del sistema de grupos sectoriales de la ONU, o a través de la coordinación entre organismos a nivel de país. Realice sus compras de conformidad con estándares que rijan en toda la industria, por ejemplo, los del Proyecto Esfera.
- **Evalúe la posibilidad de implementar un sistema de transferencias de efectivo o vales**
  Si a los beneficiarios se les paga en efectivo o mediante vales, se les transfiere el control de la calidad y, de este modo, se pueden reducir las oportunidades de corrupción.

Qué se necesita :

Comprometer recursos para la implementación de los estándares en su propio organismo y entre los distintos sectores.

Desafíos :

Definición incompleta de las especificaciones técnicas, que dificulta el monitoreo y la evaluación de los estándares de calidad.

PAGO POR ACCESO A RECURSOS DE AYUDA O A BENEFICIARIOS

A. Riesgos de corrupción :

Funcionarios del gobierno o milicias locales pueden bloquear el flujo de ayuda exigiendo sobornos o comisiones ilícitas al personal del organismo a cambio de permitir el acceso a las personas que necesitan asistencia en una situación de emergencia, o a los recursos de ayuda que el organismo necesita. El pago puede exigirse a nivel estratégico (para acceder a un área o para otorgar visas que permitan el ingreso del personal), a nivel operativo (en algún punto de la cadena de suministro; por ejemplo, en la aduana) o en el punto de entrega de la ayuda (por ejemplo, en retenes).

B. Señales de alerta :

- Cambios en las leyes y en su entorno operativo
- Funcionarios que solicitan reuniones privadas
- Rechazo injustificado de visas
- Demoras reiteradas en la aduana
- Demoras imprevistas en la entrega de artículos
- Retenes que controlan el acceso a los emplazamientos o a los beneficiarios

C. Medidas de prevención :

- **Capacite al personal sobre cómo manejarse ante la extorsión y la intimidación**
  Analice previamente la situación para identificar posibles riesgos de corrupción. Desarrolle las habilidades de negociación del personal para que definan claramente sus objetivos y los ordenen según su prioridad, y para que articulen la postura de su organismo.
- **Identifique a la contraparte adecuada**
  Siempre intente negociar con una contraparte (la persona más idónea para responder a sus necesidades). Mida la postura de esta contraparte para determinar cuán compatible es con la suya, y evalúe su capacidad de influir sobre ella. Brinde argumentos

objetivos (por ejemplo, basados en las normas internacionales) y subjetivos (relacionados con los intereses de su contraparte). Recurra a los superiores ante la insistencia para que se realicen pagos.

- **Conforme un equipo idóneo para las negociaciones formales**
  Trate de no negociar nunca solo: puede quedar expuesto a amenazas físicas y la otra parte puede mentir acerca de las conversaciones mantenidas. Para conformar su equipo, elija miembros diversos (de ser posible, con el mismo nivel de autoridad y bagaje cultural que sus oponentes).
- **Adáptese a las diferencias culturales**
  Respete las diferencias de jerarquía, roles de género, individualismo, tiempo, respeto por las normas y modalidades de negociación. Use el sentido común para determinar en qué medida debe adaptarse a las normas culturales.
- **Acuerde previamente los procedimientos aduaneros y de visas**
  Como parte de la preparación para emergencias, planifique con antelación algunas cuestiones logísticas, para prevenir pedidos oportunistas de sobornos. Póngase en contacto con otros organismos para efectuar las gestiones previas relativas a la documentación aduanera y de visas, y negocie con antelación la posibilidad de que se realicen trámites aduaneros fuera del horario de trabajo o fuera de las ubicaciones designadas, y que se lo exima de los procedimientos de derechos aduaneros y tránsito.
- **Informe los bloqueos en forma transparente**
  Documente e informe a los donantes y al gobierno cualquier acto tendiente a bloquear las operaciones humanitarias. Desarrolle respuestas conjuntas con otros organismos.

Qué se necesita :

Definir con antelación cómo reaccionar ante tácticas agresivas (tales como "tómelo o déjelo").

Desafíos :

Compromisos que implican soluciones que son la segunda mejor alternativa.

DESVÍOS DURANTE EL TRANSPORTE

A. Riesgos de corrupción :

Es posible que transportistas corruptos, posiblemente en colusión con el personal, afirmen que se vieron obligados a pagar un porcentaje de los suministros en concepto de soborno (pago por acceso), que los artículos fueron robados, o que sufrieron daños y debieron ser abandonados, cuando en realidad la mercadería fue desviada por el conductor para luego venderla. Funcionarios o soldados corruptos pueden desviar las mercaderías en retenes, o el transporte puede ser asaltado por milicias armadas.

B. Señales de alerta :

- Envíos que llegan a los emplazamientos con un peso inferior al previsto, o con menos cantidad de suministros o con artículos de calidad menor a la registrada en el punto de origen
- Gran cantidad de denuncias que informan que los suministros han sufrido daños irreparables
- Paquetes que han sido manipulados
- Documentos de envío faltantes o incompletos, o corregidos manualmente
- Entregas que demoran más de lo habitual en llegar
- Millaje superior al normal en los camiones que realizan las entregas
- Artículos destinados a la asistencia que se encuentran a la venta, en grandes cantidades, en mercados locales

C. Medidas de prevención :

- **Establezca medidas de seguridad de común acuerdo con los transportistas**

  Incorpore medidas de seguridad en los contratos de los transportistas. Asegúrese de que los vehículos se encuentren en condiciones óptimas, que viajen únicamente durante el día y que nunca se superen los límites de capacidad de carga. Los artículos no deben estar a la vista. Establezca medidas de seguridad de común acuerdo con los conductores, especialmente cuando los vehículos

deben estacionarse durante la noche. Solamente exhiba el logotipo de su organismo si está seguro de que no atraerá una atención no deseada. Evalúe la posibilidad de asociarse con empresas privadas con experiencia en el envío de artículos a áreas remotas.

- **Planifique su ruta cuidadosamente con antelación**
  Elija la ruta más segura, aunque no sea la más rápida, e informe a todas las personas responsables de un envío. Identifique los servicios claves y los tramos potencialmente inseguros. Comunique cualquier desvío inmediatamente a la base más cercana. Coordine la ruta del transporte con las autoridades locales y otros organismos. Utilice convoys para viajes largos o que atraviesen zonas inseguras y coordine el transporte con otros organismos para que puedan compartirlo.
- **Documente la cadena de suministro**
  Designe empleados responsables de llevar registros en todos los puntos de la cadena de suministro, y un coordinador que supervise el proceso. Utilice formularios oficiales con numeración consecutiva. Los beneficiarios deben verificar los artículos en forma inmediata y notificar al emisor, contar y pesar la totalidad o una muestra completa de los paquetes, verificar su estado y realizar una verificación cruzada con los documentos de envío. Documente e investigue cualquier discrepancia. El personal técnico debe verificar los elementos especiales.
- **Haga que los transportistas asuman responsabilidad**
  Los contratos deben especificar que los transportistas tienen la obligación de reembolsar las pérdidas que no puedan justificarse. Asegúrese de que las pérdidas sean documentadas por escrito. Haga hincapié en el hecho de que está utilizando sistemas de control.

Qué se necesita :

Personal especializado, identificación clara de los artículos, documentación corporativa estandarizada y un sistema eficiente de control de productos básicos (por ejemplo, software de logística).

Desafíos :

La necesidad de efectuar múltiples verificaciones o investigar los envíos faltantes o parciales.

FALSIFICACIÓN DE DOCUMENTOS DEL INVENTARIO

A. Riesgos de corrupción :

Los documentos del inventario pueden ser adulterados o reformulados para ocultar el desvío corrupto de artículos. El personal podría demorar deliberadamente la documentación para que los gerentes no puedan detectar los artículos desviados. Es posible que los documentos del inventario "desaparezcan" con el objeto de ocultar maniobras, para que los artículos puedan desviarse sin que existan pruebas de que alguna vez existieron.

B. Señales de alerta :

- Documentos que no son originales
- Documentos manuscritos o modificados manualmente
- Cifras que, sumadas, no arrojan el resultado correcto
- Conjuntos de registros que hacen pensar que han sido preparados por la misma persona (para reemplazar los originales)
- Documentos faltantes o perdidos

C. Medidas de prevención :

- **Utilice tecnología informática para lograr trazabilidad y transparencia**
  Utilice sistemas de rotulación de alta tecnología para identificar las existencias durante el almacenamiento, la manipulación y la distribución. Los paquetes de tecnología informática (TI) pueden usarse para conciliar las etiquetas de identificación de inventario con las listas de empaque, lo cual brinda exactitud, transparencia y control en tiempo real.
- **Capacite al personal en temas de control de inventario y existencias**
  Asegúrese de que el personal mantenga registros estrictos del movimiento de mercaderías. Lleve a cabo verificaciones al azar de los depósitos y compare los emplazamientos y los índices de rotación de inventario. Aplique medidas sanitarias y de seguridad y mantenga registros centralizados de las fechas de vencimiento de las existencias, para que los faltantes de artículos no puedan

atribuirse a inundaciones ni roedores, y que tampoco pueda aducirse que estaban vencidos y fueron desechados.

- **Limite la cantidad de personas que tienen acceso a los documentos del inventario**
  Exija documentación adecuada para permitir el acceso al inventario. Controle todas las transferencias de inventario con las personas y los documentos pertinentes. Limite el acceso a los depósitos de existencias, especialmente después del horario de trabajo; guarde bajo llave los elementos de valor. Evalúe la posibilidad de instalar sistemas de vigilancia a través de cámaras de video, y registre el ingreso al área de seguridad.
- **Establezca una división de funciones claves**
  Haga que distintos empleados sean responsables de pedir, recibir, enviar, monitorear y registrar los artículos. Establezca que, para descartar elementos del inventario, se deberá obtener una autorización independiente.
- **Disponga que el monitoreo y la evaluación comprendan los procedimientos de inventario**
  Asegúrese de que toda la información sobre suministro y entrega se encuentre disponible para los monitores y auditores, y que los métodos y cronogramas de inventario se incluyan en las evaluaciones de su cadena de suministro.

Qué se necesita :

Una red segura de tecnología informática o gabinetes de archivo metálicos que puedan cerrarse con llave, a fin de proteger los registros de cualquier adulteración.

Desafíos :

Prácticas colusorias entre el personal o con los transportistas.

DESVÍOS DURANTE EL ALMACENAMIENTO

A. Riesgos de corrupción :

Los artículos destinados a la asistencia guardados en depósitos pueden ser objeto de atracos o saqueos, a través de prácticas colusorias por parte del personal o sin esta colaboración. Los robos pueden producirse por falta de seguridad física o controles deficientes. Los documentos del inventario pueden ser falsificados; los artículos pueden ser contrabandeados y los rastros ocultados. Los artículos también pueden ser desviados cuando son reenvasados para su distribución.

B. Señales de alerta :

- Unidades de distribución preparadas manualmente (por ejemplo, raciones) cuyo tamaño puede reducirse ligeramente
- Paquetes que tienen aspecto de haber sido manipulados (por ejemplo, presentan agujeros, desgarros)
- Mercadería apilada en forma de "rosca": una pila de artículos que contiene un agujero en el centro, del cual se han retirado paquetes
- Personal que ingresa al lugar de almacenamiento en horarios poco habituales
- Redondeo de cifras de pesaje
- Correcciones frecuentes en los libros donde se registran las distribuciones

C. Medidas de prevención :

- **Solamente utilice lugares de almacenamiento adecuados y seguros**

  Asegúrese de que los posibles lugares de almacenamiento sean seguros y estén en buenas condiciones. Contrate personal de seguridad que sea confiable. Inspeccione los depósitos al menos una vez por semana, y verifique el flujo de artículos que salen de estos en comparación con las actividades previstas para el programa.

- **Asegúrese de que las funciones del personal estén claramente separadas**
  Establezca que el jefe del depósito será el responsable último por los artículos. Asegúrese de separar claramente las funciones de todo el personal que pide, recibe, almacena, envía y monitorea los artículos. Limite la cantidad de personas autorizadas para ingresar en el depósito; coloque dos candados y entregue las llaves a diferentes personas. Realice rotaciones de personal entre los distintos emplazamientos e incluya siempre a personal de otros emplazamientos.
- **Utilice sistemas formales para hacer un seguimiento de los artículos almacenados**
  Periódicamente, realice inventarios físicos e inspecciones de los artículos. Lleve registros detallados, en lo posible de tipo informáticos. Utilice sistemáticamente procedimientos formales para la recepción y el envío de artículos (los controles físicos y visuales deben someterse a verificaciones cruzadas con la documentación pertinente). Si debe reenvasar los artículos, registre su peso total antes y después de dicho proceso. Certifique formalmente la pérdida o el daño de artículos. Lleve a cabo auditorías y evaluaciones periódicas de sus sistemas de almacenamiento y cadena de suministro.
- **Incluya la preparación y la capacitación en materia de logística como parte de la preparación para emergencias**
  Considere la planificación logística desde una perspectiva estratégica, e invierta en capacitación del personal e infraestructura para el control de suministros. Incorpore a los responsables de logística en la planificación de los programas. Celebre acuerdos previos al suministro; esto reduce la necesidad de contar con depósitos llenos de artículos en reserva.

Qué se necesita :

Un registro central de las firmas autorizadas para el envío y la recepción de artículos, para que el personal pueda verificar si la documentación es legítima.

Desafíos :

La necesidad de investigar todos los artículos faltantes (e involucrar a la policía o a las autoridades locales de ser necesario) y de aplicar sanciones a los responsables.

USO PRIVADO DE VEHÍCULOS SIN AUTORIZACIÓN

A. Riesgos de corrupción :

Los empleados pueden utilizar, sin autorización, vehículos del organismo (por ejemplo, pueden alquilarlos a terceros, transportar artículos para su venta, ofrecerlos para traslados en taxi o con fines sociales). Los vehículos pueden ser apropiados por las autoridades locales como resultado de coerción o soborno.

(El personal también puede hacer un uso abusivo de otros equipos del organismo, por ejemplo, al comercializar el crédito telefónico o el uso de computadoras portátiles para acceder a Internet. Esté atento a esta posibilidad y restrinja el acceso a estos equipos).

B. Señales de alerta :

- Compra o alquiler de una cantidad excesiva de vehículos
- Vehículos que circulan luego del horario de trabajo o fuera de los lugares habituales
- Incongruencias en los informes de gastos; por ejemplo, no se utiliza la totalidad del financiamiento relacionado con un proyecto, pero se registra un gasto mayor que el previsto en combustible y mantenimiento de vehículos
- Deterioro físico de vehículos que podría indicar un uso excesivo o una carga superior a la normal

C. Medidas de prevención :

- **Adopte procedimientos escritos claros para el uso de vehículos por el personal**

  Prohíba el uso privado de vehículos sin autorización. Si se permite el uso privado de vehículos por el personal en algunas circunstancias, adopte una política escrita clara al respecto. El uso privado de vehículos debe efectuarse con aprobación previa y registrarse en los libros, y se debe exigir al empleado el reintegro de los gastos.

- **Mantenga un registro estricto de cada vehículo**
  Conserve un libro diario para cada vehículo donde se registren las condiciones, autorizaciones de viaje, controles mecánicos, millaje, consumo de combustible y actividades. Asegúrese de que, durante la noche, los vehículos estén estacionados en instalaciones seguras. Pida al personal que informe la presencia de vehículos en lugares no autorizados. Todos los informes de viajes presentados por los conductores deben ser refrendados por los miembros del personal del programa pertinentes.
- **Designe a un gerente o responsable de logística capacitado para coordinar la flota de vehículos**
  En lo posible, asigne la responsabilidad de un vehículo a un único conductor. Designe a un gerente encargado de supervisar a los conductores y de autorizar todos los viajes por escrito. Capacite a los conductores para que puedan completar los libros en forma correcta y denunciar cualquier inconveniente. Combine la política que exige "un vehículo, un conductor" con la rotación periódica de vehículos entre los conductores, y exija que preparen notas de entrega de los vehículos.
- **Utilice tecnología de localización**
  Utilice tecnología de caja negra y tecnología de localización vía satélite, que enviarán una alerta al gerente de la flota cuando un vehículo supuestamente aparcado sale fuera de los límites del emplazamiento de su organización.
- **Asegúrese de que la oficina central controle la información correspondiente a los vehículos**
  Envíe periódicamente la información a la oficina central del país para que pueda ser comparada y así asegurar que el uso de un vehículo no se aparte de lo previsto sin una razón válida.
- **Reconozca el valor de la gestión de flotas de vehículos como una habilidad profesional**
  Reconozca a los conductores y responsables de logística como miembros fundamentales de su equipo.

Qué se necesita :

Sistemas informáticos de gestión y monitoreo, y personal capacitado.

Desafíos :

Colusión entre conductores y un gerente de flotas para ocultar el uso no autorizado de vehículos.

CORRUPCIÓN EN LA REPARACIÓN Y EL MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS

A. Riesgos de corrupción :

El personal puede entrar en colusión talleres con el fin de incrementar artificialmente los costos de servicio. Los mecánicos pueden cobrar por repuestos nuevos y en realidad utilizar otros usados o no cambiar las piezas, o bien pueden efectuar reparaciones cuando no sea necesario. Los empleados pueden vender repuestos que forman parte de las existencias de la organización y afirmar que fueron usados. Puede haber colusión entre el personal del organismo y el personal de la compañía aseguradora para que se presenten falsos reclamos de reparación y luego apropiarse del dinero reembolsado. Los empleados pueden determinar que el vehículo resulta inadecuado para su uso por el organismo, a fin de que ellos mismos puedan comprarlo a un costo simbólico o directamente apropiarse de él.

B. Señales de alerta :

- Costos de reparación y mantenimiento superiores a los esperados
- Variaciones en los costos de mantenimiento por kilómetro entre vehículos similares o en el mismo vehículo a lo largo del tiempo
- Uso de repuestos que no son originales
- Reclamaciones frecuentes ante el seguro del vehículo
- Enajenación innecesaria de vehículos

C. Medidas de prevención :

- **Planifique el mantenimiento cuidadosamente**
  Elabore un cronograma de servicio por escrito, previsto para cuando se alcance un determinado millaje o se cumpla un período. Planifique los servicios con anticipación, para que se puedan reservar turnos en talleres confiables.
- **Seleccione los talleres a través de un proceso de contratación pública adecuado**
  Verifique la reputación del proveedor: formación del personal, equipos y acuerdos para conseguir repuestos. Considere la posibilidad de elaborar una lista previa al suministro.

- **Exija contratos de servicio detallados**
  Los contratos deben detallar el servicio, establecer los costos, prohibir que se efectúen trabajos sin autorización previa del organismo y exigir que los repuestos sean originales. Prohíba las conductas corruptas y exija que los talleres informen cualquier intento de colusión por parte del personal.
- **Asegúrese de contar con procedimientos preestablecidos para el mantenimiento de vehículos**
  Los conductores deben verificar que el trabajo realizado coincida con el pedido de reparación, y llevarse las piezas reemplazadas para que luego sean verificadas por un gerente. Asegúrese de que los gerentes controlen personalmente los daños en los vehículos antes de presentar un reclamo al seguro.
- **Mantenga inventarios minuciosos de los repuestos**
  Registre cada artículo del inventario que se usa. Marque todos los artículos mecánicos de mayor valor (por ejemplo, baterías, arrancadores) con un sello metálico. Registre el número de serie de los neumáticos para impedir su reemplazo por otros de marca inferior.
- **Realice verificaciones periódicas y auditorías independientes**
  Exija a los conductores que todos los días informen a la gerencia sobre su trabajo. Realice verificaciones al azar para constatar el mantenimiento de los vehículos. Lleve registros detallados de los gastos para que los auditores puedan monitorear el costo por kilómetro de combustible y de los repuestos de cada vehículo, y controlar los repuestos. Presente registros de mantenimiento a las oficinas centrales en el país para que puedan ser comparados con otras oficinas.

Qué se necesita :

Parámetros claros para el mantenimiento, el desgaste y el consumo de combustible de los vehículos, con niveles de desviación aceptados que, una vez superados, deben ser investigados.

Desafíos :

Variantes complejas de colusión que no son fáciles de detectar e involucran a varias personas.

DESVÍO DE COMBUSTIBLE

A. Riesgos de corrupción :

Los empleados pueden vender el combustible extraído de los vehículos o de los centros de almacenamiento, o pueden recibir sobornos para permitir este tipo de hurto. Pueden confabularse con los proveedores de combustible para acordar que se retenga una cierta cantidad durante una entrega, a la vez que se factura al organismo por la cantidad total. Los conductores pueden solicitar vales para combustible a varias suboficinas y vender el excedente, cargar combustible en estaciones de servicio no autorizadas y luego pedir reembolsos por gastos utilizando recibos por un valor superior al real.

B. Señales de alerta :

- Consumo de combustible superior al habitual
- Variaciones injustificadas en los costos de combustible por kilómetro entre vehículos similares o en el mismo vehículo a lo largo del tiempo
- Conductores que exigen reembolsos de gastos de combustible

C. Medidas de prevención :

- **Explique a los conductores que son responsables por el consumo de combustible**
  En lo posible, asigne un conductor para cada vehículo. Asegúrese de que los conductores firmen las planillas de uso de combustible cada día e informen cualquier inconveniente. Utilice formatos simples y fáciles de usar, y explique a los conductores cómo utilizarlos.
- **Mida y compare el consumo de combustible en el tiempo y entre los distintos vehículos**
  Asigne la función de monitoreo a una persona, bajo la supervisión de un gerente, que deberá utilizar un sistema informático. Evalúe el rendimiento de cada vehículo todos los meses. Si nota irregularidades, inspeccione el vehículo y solicite a otro conductor de confianza que controle el consumo comparativo de combustible.

- **Implemente controles prácticos y tecnológicos**
  Al cargar combustible, llene siempre los tanques hasta el tope. Coloque tapas que tengan algún tipo de cerradura, precintos y adaptadores que impidan transvasar el combustible. Utilice software de gestión de flotas que advierta cuando haya desviaciones respecto de los parámetros de referencia establecidos.
- **Seleccione a los proveedores cuidadosamente**
  Seleccione a los proveedores de combustible a través de un proceso de contratación pública adecuado, o elabore una lista previa al suministro. Establezca acuerdos formales en los que se disponga que la recarga de combustible solo se podrá efectuar con vales del organismo. Prohíba las conductas corruptas y exija que los proveedores de combustible informen cualquier intento de colusión por parte del personal.
- **Registre el consumo de combustible y compare esta información con el nivel de existencias y las entregas**
  Mantenga inventarios minuciosos y efectúe una conciliación semanal de la cantidad total de combustible utilizado por los vehículos y las cantidades tomadas de las existencias, o el combustible entregado y facturado. Mantenga una base de datos central sobre combustible, para evitar que los conductores pidan vales de combustible a distintas suboficinas.
- **Realice verificaciones al azar y auditorías independientes**
  Efectúe verificaciones al azar para constatar el consumo y las entregas de combustible. Lleve registros detallados de los gastos de combustible para que los auditores puedan monitorear el costo por kilómetro de cada vehículo y controlar las reservas de combustible. Presente registros de combustible a las oficinas centrales en el país para que puedan ser comparados con otras oficinas.

Qué se necesita :

Personal responsable de logística con conocimientos sobre consumo de combustible.

Desafíos :

El control del combustible podría insumir demasiados recursos.

RECURSOS HUMANOS

PARCIALIDAD EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL, SU ASIGNACIÓN, ASCENSO O SUPERVISIÓN

A. Riesgos de corrupción :

Los empleados pueden favorecer o excluir a determinados candidatos durante el nombramiento del personal. Los candidatos pueden sobornar al personal de recursos humanos (RR. HH.) para conseguir un empleo o un aumento de salario, y así impedir que los mejores aspirantes consigan los puestos. Los tipos más comunes de parcialidad en recursos humanos son el nepotismo y el favoritismo, que en numerosas sociedades se consideran normales. Pueden ser positivos, por ejemplo, cuando el personal puede responder por la solidez profesional de sus amistades. Sin embargo, pueden favorecer la contratación de personal no idóneo, y esto socava los programas humanitarios.

B. Señales de alerta :

- Una única persona recibe las solicitudes de empleo
- Todo el personal de recursos humanos pertenece al mismo grupo/región
- Personal de recursos humanos que ejerce presión para que se contrate a candidatos que no parecen ser los más idóneos
- Presión para que no se examine exhaustivamente a los candidatos por razones de "urgencia"
- Empleados que proponen la contratación de un candidato
- Requisitos demasiado específicos que favorecen a determinados candidatos

C. Medidas de prevención :

- **Desarrolle políticas efectivas, justas y transparentes de recursos humanos**
  Las políticas escritas sobre selección de personal, evaluaciones, capacitación y promoción ayudan a prevenir el favoritismo y la discriminación. Revise constantemente las políticas y los procedimientos de recursos humanos.

- **Adopte una política expresa sobre nepotismo**
  Aclare qué categorías de familiares de empleados no pueden ser contratadas. Justifique y documente las excepciones. Controle el favoritismo mediante el cumplimiento estricto de criterios y procesos objetivos, así como a través de la adopción de una política sobre conflictos de intereses. Aplique estas políticas a los consultores.
- **Encargue la contratación de empleados a personal capacitado**
  Brinde capacitación específica sobre riesgos de corrupción a los especialistas de recursos humanos. Asegúrese de que varias personas participen en cada etapa del proceso de selección de personal, de que exista diversidad de miembros en los equipos a cargo de este proceso y de que la selección se realice sobre la base de criterios específicos y sistemas de calificación estándares. Documente todas las decisiones.
- **Asegúrese de que los candidatos sean examinados exhaustivamente**
  Controle los antecedentes de los candidatos y su currículo a través de varias fuentes. Si se contrata personal como parte de procedimientos de emergencia, asegúrese de que sean examinados *ex-post*.
- **Implemente un sistema de evaluación de desempeño estructurado**
  Establezca criterios claros para la medición del desempeño, y pida a colegas y supervisores que aporten su opinión. Permita que los empleados cuestionen su calificación; asegúrese de que el informe final de desempeño sea firmado por el gerente de la persona encargada de la revisión. La fijación de salarios y beneficios debe ser determinada por al menos dos personas, y aprobada por las autoridades.
- **Fomente el acceso equitativo a capacitación y oportunidades profesionales**
  Permita un acceso igualitario a capacitación y traslados temporales. Establezca criterios claros sobre ascensos, y asegúrese de que la planificación de sucesión sea un medio transparente para generar una base de talentos.

Qué se necesita :

Asignar a las cuestiones de recursos humanos una importancia estratégica.

Desafíos :

La necesidad de estar atento a cualquier parcialidad e injerencia externa.

RECURSOS HUMANOS

OMISIÓN DE LOS CONTROLES DE RECURSOS HUMANOS DURANTE UNA EMERGENCIA

A. Riesgos de corrupción :

Evadir los controles de recursos humanos durante una emergencia (por razones de celeridad) puede permitir que personal no idóneo ingrese a su organización y genera múltiples riesgos de corrupción (dado que el personal a corto plazo no mantiene lealtad respecto de su organismo). Sin procedimientos de selección de personal, puede haber corrupción en este proceso (por ejemplo, nepotismo o parcialidad), o pueden contratarse personas que adoptarán una conducta corrupta después de su incorporación.

B. Señales de alerta :

- Personal temporal que no ha sido examinado o inducido adecuadamente
- No se reciben ni controlan las referencias de empleadores anteriores
- Oposición al examen ex-post del personal temporal

C. Medidas de prevención :

- **Prevea un incremento en los niveles de contratación como parte de la preparación para emergencias**
  Asigne personal de recursos humanos con experiencia al equipo de respuesta ante emergencias para ayudar a evaluar las necesidades de personal y definir la descripción de los cargos, la estructura salarial y los beneficios, y las aptitudes requeridas. Elabore listas de personal idóneo que haya sido evaluado previamente y pueda ser convocado durante una crisis. Acuerde con otros organismos el intercambio de una lista informal de empleados corruptos, para evitar el "reciclado" entre organizaciones.

- **Evite las políticas de recursos humanos excesivamente complejas**
  Establezca requisitos mínimos para la fase de extrema emergencia. No omita elementos esenciales del proceso de selección de personal, si bien podrían abreviarse los plazos. Incluya siempre a más de una persona en el proceso de preselección y entrevista de los candidatos. Controle las referencias y realice los controles pertinentes de protección de menores. Limite el uso de procedimientos especiales de emergencia y establezca criterios para el restablecimiento de los procedimientos normales de recursos humanos. Examine ex-post al personal contratado como resultado de procedimientos de emergencia.
- **Lleve a cabo inducciones, reuniones informativas y traspasos adecuados**
  Asegúrese de que todo el personal se encuentre debidamente preparado para una implementación rápida, reciba una inducción de alta calidad por parte de la organización (que incluya políticas contra la corrupción, valores y su código de conducta), orientaciones relativas al país y el proyecto (que incluyan sesiones informativas sobre seguridad), descripciones de las funciones (que contemplen análisis de riesgos de corrupción) y traspasos.
- **En todos los casos, respete los procedimientos de desvinculación y las reuniones de análisis final**
  Lleve a cabo entrevistas de desvinculación minuciosas. Asegúrese de que los empleados realicen el traspaso de funciones a las personas seleccionadas para reemplazarlos y reciban una evaluación final de desempeño que pueda incorporarse a la lista de personal de emergencia de su organización para futuras intervenciones. Póngase en contacto con el personal de finanzas, para asegurar que se modifique la nómina.

Qué se necesita :

Documentar todos los procedimientos de recursos humanos a lo largo del ciclo de empleo.

Desafíos :

Intentos por eludir los controles de recursos humanos.

RECURSOS HUMANOS

CONFLICTO DE INTERESES

A. Riesgos de corrupción :

Los conflictos de intereses se manifiestan cuando los intereses externos de un integrante del personal afectan (o se percibe que afectan) su capacidad de actuar de manera justa e imparcial. Las oportunidades de obtener beneficios personales o para familiares o socios cercanos (nepotismo o favoritismo) pueden influir en la conducta de una persona. Encontrarse en una situación de conflicto de intereses no constituye una forma de corrupción per se, pero puede favorecer las conductas corruptas.

B. Señales de alerta :

- El estilo de vida de los empleados o sus familiares no condice con sus ingresos oficiales
- Versiones de que el personal participa en juegos de azar, asiste a entretenimientos o realiza viajes internacionales con una frecuencia excesiva, o se jacta de su situación económica
- Decisiones que no son objetivamente justificables

C. Medidas de prevención :

- **Adopte una política clara sobre conflictos de intereses que integre el código de conducta de su organización**
  Una política escrita permite a los empleados identificar y evitar conflictos de intereses, y les explica qué hacer cuando estos se producen. Ayuda al personal a no ceder ante ofrecimientos indebidos y lo protege (al igual que a su organización) frente a cualquier apariencia de corrupción. Este tema debe abordarse exhaustivamente en la inducción y capacitación de los empleados.
- **Obligue al personal a evitar situaciones de conflictos de intereses**
  Explique claramente que los empleados no deben intervenir en situaciones en las que podrían obtener un beneficio personal que afecte el trabajo que realizan. Deben desligarse de cualquier interés particular o excluirse de las decisiones profesionales relacionadas. Adopte una política de obsequios y una oficina de ética para orientar al personal.

- **Implemente una política de divulgación de información y controle su aplicación**
  Los empleados deberían suscribir una declaración anual en la cual reconozcan cualquier conflicto de intereses real o potencial. La declaración de intereses debe ser una obligación contractual. Aplique sanciones cuando se omita la declaración de intereses. Cuando las leyes sobre privacidad lo permitan, exija a los gerentes que declaren sus bienes y sus ingresos externos, así como cualquier cambio.
- **Fomente un entorno abierto y propicio para el diálogo**
  Comunique ampliamente su política y asegúrese de que los empleados no tengan temor de dar a conocer conflictos de intereses. Explique claramente que un conflicto de intereses no constituye por sí mismo un problema, a menos que este no se declare o que la persona en cuestión continúe participando en decisiones relacionadas.
- **Intente incrementar la diversidad en situaciones donde existan intereses fuertemente arraigados**
  Adopte una estrategia que asegure la diversificación deliberada del personal y sus antecedentes, en contextos en que el regionalismo, el sectarismo o el tribalismo estén fuertemente arraigados.

Qué se necesita :

Un registro confidencial de intereses y bienes, que solo pueda ser consultado por personal jerárquico.

Desafíos :

Renuencia a declarar bienes e ingresos externos por razones de privacidad.

RECURSOS HUMANOS

EXTORSIÓN, INTIMIDACIÓN Y COERCIÓN DEL PERSONAL

A. Riesgos de corrupción :

El personal puede estar expuesto a amenazas físicas o coerción psicológica que intenten forzarlos a pagar por el acceso a artículos de asistencia o beneficiarios, entregar artículos o fondos o participar en actividades corruptas (especialmente en situaciones de conflicto). En algunos casos puede llegar a amenazarse al organismo con la posibilidad de cancelar el programa. Un programa que no incluya medidas de seguridad adecuadas es un objetivo fácil para actores corruptos dispuestos a apelar a la extorsión o a intimidar al personal.

B. Señales de alerta :

- Signos inusuales de que el personal está sometido a estrés
- Explicaciones extrañas sobre pagos imprevistos efectuados a nivel local
- Conducta agresiva o amenazadora de líderes, milicias, políticos o militares locales

C. Medidas de prevención :

- **Adopte una política clara sobre cómo responder a amenazas**
  Evalúe los riesgos de corrupción y las amenazas a la seguridad como parte de la preparación para emergencias. Establezca la obligatoriedad de las normas de seguridad y asegúrese de que las conductas personales no incrementen el riesgo; por ejemplo, al hablar imprudentemente sobre los propios bienes. Aclare que el personal no debe poner en riesgo su propia seguridad ni la de los beneficiarios.

- **Ofrezca capacitación e información exhaustiva a todo el per sonal sobre temas de seguridad**
  Brinde a todo el personal capacitación completa sobre principios generales de seguridad y aborde los riesgos de corrupción; explique en detalle las circunstancias locales y del país; e incluya aspectos de seguridad en la capacitación para cada puesto de trabajo (por ejemplo, técnicas de conducción defensiva). Brinde a todos los empleados capacitación sobre habilidades de negociación. No dé por sentado que el conocimiento local del personal nacional hace que este sea menos vulnerable que el personal internacional.
- **Aclare que la corrupción perjudicará a los beneficiarios**
  Desmienta la creencia de que los recursos de asistencia provienen de "extranjeros ricos" y están a disposición de todos. Explique a quienes pretenden acceder a las mercaderías o los fondos mediante coerción que estos en realidad no pertenecen al organismo, sino a las personas afectadas por la emergencia; y que su desvío incrementaría los padecimientos de sus propias comunidades.
- **Informe de manera transparente cualquier incidente de intimidación**
  Obligue al personal a informar y documentar todos los incidentes de seguridad a nivel de campo. Cuando no pueda evitarse el pago de sobornos debido a amenazas físicas, informe este hecho de manera transparente. Asegúrese de que se otorgue la debida atención a quienes informan cualquier tipo de coerción y de que reciban protección adecuada.
- **Coopere con otros organismos en temas de seguridad**
  Organice foros de seguridad interinstitucionales a nivel de campo, a fin de identificar amenazas y compartir métodos y experiencias con proveedores de seguridad comercial, y trabaje en forma colectiva con las autoridades para reforzar la seguridad.

Qué se necesita :

Un conocimiento profundo del contexto local.

Desafíos :

Renuencia del personal a informar los incidentes de seguridad por temor a recibir nuevas amenazas, interferencia de la oficina central o consecuencias negativas para la carrera profesional de un miembro del personal si se percibe que un incidente ha sido culpa de esa persona.

RECURSOS HUMANOS

COMPORTAMIENTOS QUE PROPICIAN LA CORRUPCIÓN

A. Riesgos de corrupción :

El comportamiento pródigo o provocador por parte del personal del organismo puede fomentar un entorno propicio para la corrupción. Si advierten que los organismos internacionales pagan precios sumamente elevados por alojamiento, vehículos, bienes y personal, la población local podría creer que los organismos dilapidan los recursos y llegar a la conclusión de que es válido aprovecharse de ellos. El estilo de vida y la conducta privada del personal podrían ser inadecuados para la cultura del lugar. Si bien una conducta de este tipo no necesariamente constituye corrupción, podría generar rechazo en la población local y crear un entorno propicio para la corrupción, al favorecer la posibilidad de que perciban los recursos del organismo como objetivos legítimos de explotación y abuso.

B. Señales de alerta :

- La población local se refiere a los organismos internacionales de ayuda humanitaria de manera despectiva
- Informes, en los medios de comunicación locales, sobre derroche o inefectividad de estos organismos
- Informes sobre conducta indebida del personal del organismo, especialmente expatriados o gerentes

C. Medidas de prevención :

- **Controle y evalúe qué opinan los destinatarios de la ayuda sobre su organismo**
  Asegúrese de mantenerse al tanto de las opiniones de los beneficiarios sobre los organismos de ayuda internacional, y su organización en particular. Inste al personal a que dialogue informalmente con los beneficiarios, e indague periódicamente cuáles son sus percepciones como parte del proceso de MyE. Realice esfuerzos proactivos por forjar relaciones comunitarias sólidas.

- **Incentive a los beneficiarios a que asuman responsabilidad**
  Empodere a las comunidades locales para que asuman mayor control y responsabilidad respecto de los recursos de ayuda. Explique los gastos del organismo. Incluya a los beneficiarios en las decisiones sobre definición de destinatarios, asignación, distribución y monitoreo. Informe a las comunidades cómo denunciar la conducta indebida del personal.
- **Capacite detalladamente al personal sobre las costumbres, la moral y los valores locales**
  Antes de asignar a un grupo a una emergencia, informe a todo el personal (especialmente a los expatriados) acerca de la cultura local y sobre cuáles son las conductas adecuadas.
  Inste al personal a mostrar empatía y evitar conductas irrespetuosas, la ostentación de recursos personales y la transgresión de costumbres locales, así como a abstenerse de beber en exceso o mantener relaciones sexuales con personas de la comunidad local (aun cuando no fueran beneficiarios).
- **Oriente a los empleados sobre conducta ética y ayúdelos a manejar el estrés**
  Establezca una oficina de ética o un ombudsman que asesore al personal sobre cuestiones éticas y sobre cómo manejar las presiones de corrupción externas al organismo. Brinde un servicio de asesoramiento para ayudarlos a manejar el estrés, a cargo de personal con experiencia en presiones propias del trabajo en emergencias.
- **Describa abiertamente los beneficios otorgados a los empleados internacionales y a los empleados locales**
  Explique a todos los miembros del personal cuáles son los beneficios otorgados a los empleados internacionales y a los locales, y explique las razones de estas diferencias, a fin de evitar que los beneficios internacionales se perciban como ventajas injustas. Armonice los beneficios del personal local e internacional en la mayor medida posible, para reducir el riesgo de conductas antiéticas.

Qué se necesita :

Capacitar a los empleados para que estén atentos a señales que alerten sobre estrés y comportamientos inadecuados, tanto propios como de otros colegas.

Desafíos :

Niveles de estrés extremos que afectan los criterios del personal.

FINANZAS

OPERAR CON FONDOS EN EFECTIVO

A. Riesgos de corrupción :

Cuando se crea una nueva oficina local, es común que se utilice solamente dinero en efectivo, o que los programas que prevén una retribución monetaria por el trabajo realizado o transferencias monetarias para los beneficiarios necesiten mantener una cantidad sustancial de efectivo. El efectivo disponible puede ser fácilmente robado o malversado por los empleados, que pueden falsificar u omitir el registro de los fondos para ocultar sus maniobras, o pueden recibir sobornos o ser coaccionados para que den aviso a delincuentes cuando haya efectivo en las instalaciones.

B. Señales de alerta :

- Pedidos injustificados para que se entreguen pagos en efectivo a los beneficiarios en lugar de artículos de asistencia
- Cantidades inusuales de beneficiarios que reciben retribución monetaria por el trabajo realizado
- Registros financieros incompletos
- Registros financieros alterados o sospechosamente uniformes (que podrían haber sido reemplazados), o registros electrónicos afectados por fallos, que deben ser ingresados nuevamente
- La función contable y la función de caja están a cargo de las mismas personas

C. Medidas de prevención :

- **Defina procedimientos específicos para las operaciones que se llevan a cabo exclusivamente con efectivo**
  Adopte pautas escritas claras para trabajar con fondos en efectivo. Tome medidas de seguridad prudentes para proteger los fondos en efectivo y los registros financieros. Mantenga un libro diario del dinero en efectivo; observe procedimientos estrictos para el transporte y la custodia del dinero en efectivo y documente todas las transacciones. Separe siempre la función contable de la función de custodia de caja.

- **Aplique procedimientos estrictos sobre control de caja y recibos**
  Organice el ingreso y egreso de fondos en forma separada; no permita que el excedente de efectivo quede en una oficina. Restrinja el acceso a fondos de caja chica y cajas de seguridad, y trate de hacer la menor cantidad de transacciones posibles en efectivo. Entregue recibos que deberán extraerse de un talonario numerado y ser completados con tinta. Exija siempre recibos cuando realice pagos. Cuando esto sea imposible, haga constar la transacción en un registro de caja chica que deberá ser presentado ante un gerente para su autorización. Selle los vales pagados y las constancias, para impedir que sean usados nuevamente.
- **Documente y archive todas las transacciones financieras**
  Utilice formularios impresos y oficiales para pedidos y órdenes de compra, constancias de entradas y salidas de caja, y pedidos de pago, a fin de que se puedan controlar todas las transacciones desde su inicio hasta el pago. Los gerentes deben controlar el estado de conciliación y verificar los registros contables.
- **Realice verificaciones al azar y auditorías no programadas**
  Efectúe conteos de efectivo periódicos e independientes (tanto de saldos de oficinas como de caja chica) y concilie estos datos con la información de los presupuestos. Todos los arqueos de caja deben efectuarse en presencia de dos personas (la persona que efectúa el arqueo no programado y el custodio de caja) y deben ser documentados, firmados y fechados por ambas. Efectúe controles aleatorios para determinar que las cuentas estén al día y que existan las correspondientes constancias. Organice auditorías periódicas no anunciadas a cargo de un equipo independiente.

Qué se necesita :

Asegurar todo el efectivo que se encuentre a nivel de campo.

Desafíos :

La necesidad de mantener las funciones de contabilidad y custodia de caja por separado, incluso cuando la dotación de personal sea escasa.

FINANZAS

PROBLEMAS EN LA FORMULACIÓN DE PROGRAMAS QUE DEPENDEN DE FONDOS EN EFECTIVO

A. Riesgos de corrupción :

El efectivo puede ser robado (con colusión del personal o no, mediante sobornos o intimidación). Pueden realizarse transferencias sobre la base de informes falsos. El fraude en el pago de salarios es común cuando hay un recambio de personal frecuente. Los actores del mercado monetario pueden actuar en colusión para fijar el tipo de cambio. El personal puede cambiar divisas en el mercado negro, entregar al organismo el equivalente según las tasas bancarias y quedarse con la diferencia.

B. Señales de alerta :

- Cuentas bancarias bajo nombres ficticios, similares a los de su organismo
- Transferencias bancarias extremadamente lentas (inmovilizadas para acumular intereses)
- Pagos que no se realizan directamente al destinatario
- Recibos de pagos en efectivo o planillas de firmas con firmas similares o que contienen mayormente huellas dactilares
- Registros financieros alterados o sospechosamente uniformes (que podrían haber sido reemplazados), o registros electrónicos afectados por fallos, que deben ser ingresados nuevamente
- Operaciones de cambio de divisas sin documentación bancaria

C. Medidas de prevención :

- **Opere con un banco de prestigio**
  Realice un examen minucioso de los bancos con los que opera. Mantenga libros electrónicos o manuales para cada cuenta; adjunte a los estados de cuenta bancarios los formularios de conciliación y preséntelos con los estados mensuales. Pida cotizaciones del tipo de cambio. Corrobore los nombres y números de las cuentas antes de firmar transferencias.

- **Organice previamente las transferencias mediante contactos locales confiables**
  Cuando no haya bancos disponibles, se podrá obtener efectivo en forma local, por ejemplo, de un agente. Asegúrese de recibir autorización del personal jerárquico. Transfiera los fondos únicamente al recibir el efectivo.
- **En lo posible, utilice servicios de mensajería profesional**
  Asegúrese de que documenten todas las transferencias, hayan constituido un depósito de garantía, asuman plena responsabilidad y acepten sustituir fondos perdidos o asignados erróneamente. Procure que el traslado de efectivo no sea previsible: varíe los días y las rutas. Efectúe arqueos de caja documentados.
- **Realice una planificación previa discreta cuando miembros del equipo deban trasladar efectivo**
  Analice cuidadosamente quiénes deberían llevar efectivo, qué cantidad, quiénes deben ser informados al respecto y los mejores medios de transporte y rutas. El efectivo debe ser contado y se debe firmar el correspondiente recibo cuando se entregue a otras personas. Asegure todos los fondos en efectivo. Considere la posibilidad de pagar a los destinatarios en forma directa, a través de bancos o teléfonos celulares, a fin de que el personal no tenga que manejar efectivo.
- **Coordine el trabajo de los sectores de finanzas y recursos humanos para prevenir el fraude en el pago de salarios**
  Asegúrese de que la nómina no contenga "trabajadores ficticios" (empleados inexistentes o ex empleados cuyos salarios son percibidos por otras personas) Controle el aumento artificial de los salarios (y el desvío de las diferencias) y que ningún empleado se apropie de la remuneración en efectivo que reciben los miembros de un equipo.

Qué se necesita :

Una política que establezca quiénes son responsables por los fondos trasladados por el personal en caso de que desaparezcan. El organismo solo será responsable si se presenta una denuncia policial y se demuestra que el personal tomó todas las medidas necesarias para impedir el robo.

Desafíos :

Lograr un equilibrio entre transparencia y seguridad del personal durante el traslado de dinero.

FINANZAS

FRAUDE FINANCIERO Y MALVERSACIÓN

A. Riesgos de corrupción :

En ciertas ocasiones, quienes malversan fondos son las mismas autoridades que tienen poder para autorizar y efectuar pagos basándose en informes falsos presentados por empleados del organismo, impulsados por el deseo de lograr que se mantengan los proyectos, conservar la reputación del organismo o el personal, o desviar fondos para conseguir ventajas personales. Podría recibirse una doble provisión de fondos para financiar proyectos o gastos fijos, y parte de este financiamiento podría desviarse. Un organismo puede informar costos superiores a los reales o sobornar al personal de los donantes para conseguir financiamiento. Pueden crearse socios simulados para recibir fondos. Los bienes pueden enajenarse a un precio inferior al del mercado a cambio de un beneficio económico (o pueden ser robados por empleados u otras personas; en algunos casos, mediante el soborno del personal) o pueden pagarse indemnizaciones por despido a trabajadores ficticios.

B. Señales de alerta :

- Empleados que no utilizan los días de licencia acumulados (por temor a que se descubran las irregularidades que cometieron)
- Falta de registros y documentación de auditoría
- Facturas que requieren efectuar pagos en cuentas bancarias de particulares
- Falta de separación de funciones
- Gastos que no coinciden con las actividades del programa
- Vínculos entre los empleados que exceden un carácter estrictamente profesional
- El estilo de vida de algunos empleados no condice con sus ingresos y circunstancias familiares

C. Medidas de prevención :

- **Adopte un plan de respuesta escrito para casos de fraude**
  Incluya instrucciones sobre cómo denunciar un presunto fraude, el proceso de investigación, cómo establecer vínculos con auditores externos, notificar a las autoridades legales y mitigar el riesgo de afectación de la reputación.

- **Establezca procedimientos de denuncia de irregularidades y sanciones para casos de fraude**
  Como medida de disuasión contra este tipo de conductas, informe que se efectúan controles de rutina y que el incumplimiento constituye una falta disciplinaria. Asegúrese de que el personal comprenda los procedimientos de denuncia de irregularidades.
- **Divida las responsabilidades de manera clara y efectúe verificaciones al azar**
  En todos los casos, respete el procedimiento formal de contratación. La función de pedir mercaderías, recibirlas, autorizar el pago, mantener los registros contables y conciliar las cuentas debe repartirse entre los distintos miembros de un equipo. Considere la posibilidad de exigir un mínimo de dos firmas para cada cheque. Los gerentes deberían efectuar verificaciones al azar, autorizar los registros contables, contar los fondos de caja chica y revisar los pedidos de suministros.
- **Documente en forma clara los niveles de autoridad**
  Establezca un registro donde se indique quiénes pueden autorizar pedidos, firmar cheques, tener acceso a la caja de seguridad y a la caja chica, y autorizar los registros contables. Actualice el registro periódicamente.
- **Fomente controles estrictos de fondos en efectivo**
  Organice el ingreso y egreso de fondos en forma separada; pida y entregue recibos; deposite cualquier excedente de efectivo en el banco. Restrinja el acceso a fondos de caja chica, cajas de seguridad y talonarios de recibos, y trate de hacer la menor cantidad de transacciones posibles en efectivo.
- **Comparta la información sobre financiamiento que posee con otros organismos y donantes**
  Esto ayuda a evitar la doble provisión de financiamiento. Indique claramente cuándo, con quiénes y cómo compartir información.

Qué se necesita :

Capacitación para desarrollar las habilidades financieras de todos los gerentes.

Desafíos :

Las consecuencias intangibles a largo plazo que el fraude puede tener en el espíritu del personal y la reputación de un organismo.

FINANZAS

CONTABILIDAD IRREGULAR

A. Riesgos de corrupción :

Los registros contables pueden ser falsificados o destruidos con el fin de ocultar una acción indebida. También es posible que los registros se pospongan deliberadamente para evitar que los gerentes detecten la contabilidad fraudulenta. Puede detectarse una falta de procesos o controles, el incumplimiento de las políticas vigentes o la omisión de las conciliaciones independientes, lo cual permite que el desvío de fondos pase inadvertido.

B. Señales de alerta :

- Sistemas de contabilidad con registros y documentación de auditoría limitados
- Sistemas de software contable que no garantizan la seguridad de los datos
- Pagos periódicos que no están vinculados con un contrato
- Gastos que no coinciden con las actividades del programa
- Registros obsoletos y pagos fuera de término
- Se informa que los sistemas contables sufrieron fallos y que todos los datos debieron ser ingresados nuevamente
- Falta de separación de funciones

C. Medidas de prevención :

- **Asegúrese de que los gerentes mantengan una actitud de vigilancia**

  La gerencia debe monitorear las actividades financieras, conocer cuáles son los riesgos de fraude y hacer un seguimiento de las operaciones inusuales. La preparación, verificación y aprobación de transacciones e informes financieros deben estar a cargo de distintas personas. Los gerentes deben controlar el estado de conciliación, verificar los registros contables y comparar los ingresos y egresos reales con los presupuestados para identificar anomalías.

- **Asegúrese de que las habilidades financieras formen parte de la capacidad de intervención rápida**
  Envíe personal de finanzas con experiencia a fin de que se puedan crear sistemas financieros sólidos desde el inicio mismo de la respuesta y brinde capacitación a los empleados locales sobre procedimientos financieros.
- **Adopte procesos y controles de contabilidad estrictos**
  Asegúrese de que existan controles normales y que estos sean restablecidos en un cierto plazo después de una emergencia; exija una justificación escrita cuando no se cumplan estos plazos. Asegúrese de que los registros sean organizados, coherentes y estén al día. Efectúe conciliaciones independientes de los registros contables y conteos de efectivo y de cuentas periódicos e independientes. Documente todas las transacciones financieras. Utilice documentos impresos oficiales, a fin de que se puedan controlar todas las transacciones desde su inicio hasta el pago.
- **Efectúe auditorías exhaustivas en forma periódica**
  Efectúe auditorías externas independientes para cumplir los requisitos legales y controlar que los registros contables sean correctos y estén respaldados por la documentación pertinente. Realice auditorías internas independientes (incluidas auditorías sin notificación previa en forma periódica) para asegurar que se efectúen controles adecuados.
- **Adopte un plan de respuesta para casos de fraude**

Qué se necesita :

Sistemas que permitan a la gerencia controlar la totalidad del proceso contable, y gerentes con las aptitudes necesarias para esta tarea.

Desafíos :

Necesidad de que los auditores controlen las cuentas de organizaciones asociadas y agentes.

FINANZAS

FACTURAS O RECIBOS FALSOS O EXAGERADOS

A. Riesgos de corrupción :

Es posible que se obtengan recibos de un proveedor aun cuando no se haya comprado mercadería, o que estos se emitan por un costo superior al real, y luego se presenten para su pago o para exigir el reembolso de gastos. El organismo podría pagar facturas en las cuales no se indica que se concedió un descuento, y que esta diferencia se entregó al comprador como soborno. Puede ser difícil conseguir recibos durante emergencias, y esto facilita que se inventen gastos ficticios que luego son reclamados. El personal puede inventar proveedores "fantasma" para reclamar pagos o apropiarse de fondos emitiendo facturas oficiales en forma ilegal.

B. Señales de alerta :

- Facturas en las que falta información
- Facturas en papel carbónico o fotocopiadas
- Facturas que no están acompañadas por un aviso de recepción de mercadería firmado, ni tienen un número de pedido
- Facturas emitidas por servicios de consultoría no especificados
- Facturas que requieren efectuar pagos en cuentas bancarias de particulares
- Recibos falsificados o sospechosos

C. Medidas de prevención :

- Seleccione a los proveedores **cuidadosamente**
  En todos los casos, realice un examen de los proveedores y cumpla un procedimiento de contratación exhaustivo.
- **Coteje las facturas con los artículos y servicios efectivamente recibidos**
  Solo deben pagarse recibos originales y que lleven la firma del gerente responsable de la autorización, a menos que pueda verificarse el duplicado. Todas las facturas deben ser enviadas al departamento a cargo de la recepción de la mercadería y compa-

radas con el pedido y los artículos recibidos; este control deberá ser realizado por una persona con conocimientos especializados, que trabaje con independencia de la función de autorización. Asegúrese de que las facturas reflejen los pedidos y los contratos. Concilie los gastos con la información contenida en los libros inmediatamente.

- **Exija el cumplimiento de procedimientos estrictos sobre recibos de caja**
  Cuando sea posible, realice los pagos directamente mediante un depósito en una cuenta bancaria. Si el pago es en efectivo, entregue recibos que deberán extraerse de un talonario numerado y ser completados con tinta. Controle en forma estricta el acceso a los talonarios de recibos. Exija siempre recibos cuando realice pagos. Cuando esto sea imposible, haga constar la transacción en un registro de caja chica que deberá ser presentado ante un gerente para su autorización. Selle los vales pagados y las constancias, para impedir que sean usados nuevamente.
- **Separe las responsabilidades del personal relativas al procesa miento de pagos**
  La aprobación de facturas y pagos debe estar a cargo de distintos miembros del personal. Si opera en un entorno en el que no es necesario que las transacciones se realicen en efectivo, establezca un límite máximo para los pagos en efectivo (por ejemplo, US$ 100), a partir del cual se exigirán cheques firmados.

Qué se necesita :

Control riguroso del uso de computadoras, acceso a registros y talonarios de recibos.

Desafíos :

Asegurar que el personal contable mantenga una distancia profesional con los proveedores.

FINANZAS

MANIPULACIÓN DE AUDITORÍAS

A. Riesgos de corrupción :

Es posible que los auditores desconozcan los riesgos concretos de fraude o corrupción. Los auditores pueden recibir o exigir sobornos para encubrir actos de corrupción. Si el personal de auditoría no tiene suficiente experiencia es posible que no pueda ir más allá de los registros en papel para descubrir situaciones de colusión o comisiones ilícitas.

B. Señales de alerta :

- Informes de auditoría de contenido técnico y complejo de difícil comprensión
- Auditores designados por una única persona (en vez de por el consejo de administración)
- Vínculos entre los auditores y personas de la organización
- Auditores sin formación profesional o experiencia
- Organismos asociados que no cuentan con una función de auditoría
- Auditores que no indagan más allá de los registros en papel

C. Medidas de prevención :

- **Exija que los gerentes respondan por el éxito de las auditorías** No permita que la responsabilidad por la corrupción se circunscriba a la auditoría. Los gerentes deben efectuar controles al azar de recibos y registros en forma periódica y aplicar sanciones claras al personal que presente información engañosa deliberadamente o retenga información a los auditores.
- **Controle la independencia de los auditores internos y externos** Los auditores no deberían ser designados por una única persona, sino por el consejo de administración de su organización. Antes de la designación, exija que las empresas o personas suscriban una divulgación sobre conflictos de intereses. Trabaje con un equipo de auditoría o procure que las auditorías se sometan a una doble verificación.

- **Adopte una metodología escrita para las auditorías**
  Asegúrese de que las auditorías sean programadas cuidadosamente y que pongan a prueba la efectividad de sus sistemas de control interno y la veracidad de las transacciones individuales. Las auditorías deben incluir controles físicos que permitan asegurar que la documentación coincida con lo que sucedió en los hechos.
- **Tenga en cuenta los controles internos y de cumplimiento**
  Las auditorías deben verificar específicamente si se han efectuado todos los controles, y si se cumplen los procedimientos. Deben examinar la división de funciones y los controles generales de supervisión que ejerce la gerencia, la revisión de las cuentas de la gerencia y la comparación de estas con los presupuestos).
- **Permita a los auditores el acceso irrestricto a documentos y personas**
  Los auditores deberían pedir a la gerencia y a los empleados información sobre los riesgos de corrupción y preguntarles si conocen algún caso. Indique claramente que todos los empleados deben cooperar con los auditores y que el incumplimiento de esta obligación constituye una falta disciplinaria. Informe a los socios que sus cuentas serán auditadas.
- **Asegúrese de que su junta directiva controle las auditorías**
  El órgano de gobierno de su organización debe supervisar el trabajo del auditor financiero, y asegurarse de que las auditorías examinen áreas, emplazamientos y cuentas que de lo contrario podrían omitirse.

Qué se necesita :

Auditores que puedan identificar los riesgos de fraude y corrupción y que indaguen más allá de los registros en papel.

Desafíos :

Auditar el trabajo de las organizaciones asociadas.

FINANZAS

FRAUDE EN EL PAGO DE SALARIOS Y EN LOS RECLAMOS

A. Riesgos de corrupción :

El fraude en el pago de salarios puede involucrar trabajadores ficticios (empleados inexistentes o ex empleados cuyos salarios son percibidos por otras personas), aumento artificial de los salarios y desvío de las diferencias, o miembros del personal que se apropian para sí de parte de la remuneración en efectivo que reciben los miembros de un equipo. Puede manifestarse bajo la modalidad de préstamos o adelantos de fondos que nunca se restituyen o falsos reclamos de beneficios. La persona a cargo de la nómina podría realizar préstamos no autorizados a los empleados y apropiarse de los intereses. El fraude en el pago de salarios es especialmente común en casos de personal con contratos de corto plazo o cuando el personal sufre un rápido recambio.

B. Señales de alerta :

- Incrementos repentinos e injustificados en los montos o costos de nómina
- Continúan pagándose salarios a empleados que ya no trabajan para el organismo
- Registros de asistencia perfecta de los equipos de trabajo de campo (¿realmente estas personas nunca se enferman?)
- Firmas parecidas o numerosas huellas dactilares en los recibos de pago
- Rubros inusuales como pagos correspondientes a costos de traslado y otros beneficios
- Aumentos injustificados de los salarios del personal en nómina

C. Medidas de prevención :

- **Capacite al personal en nómina y realice un doble control del trabajo que realizan**

  Procure que el personal en nómina concilie los pagos con la información sobre contratos, adelantos y préstamos. Disponga la rotación de las funciones individuales relativas a la nómina entre

varios empleados; esta función no debe delegarse en su totalidad a un único empleado. Asegúrese de que la nómina sea controlada por otra persona antes de su autorización por el gerente de programas.

- **Asegúrese de que todos los rubros tengan la correspondiente documentación respaldatoria**
  Todos los rubros de la nómina salarial deben estar sustentados en contratos firmados, viáticos, acuerdos de préstamo, etcétera. Cuando presente la nómina salarial al gerente de programas para su autorización, acompañe todos los archivos relevantes. No permita que los rubros salariales (por ejemplo, adelantos) se procesen sin hacer constar la información en la nómina. Restrinja y deduzca estos rubros de la nómina del mes en curso.
- **Asegúrese de que los gerentes realicen verificaciones al azar**
  La nómina salarial debe ser objeto de monitoreo y auditoría minuciosos. Para todos los salarios netos, asegúrese de que se firmen los correspondientes recibos, efectúe controles al azar de los sueldos, los viáticos y los préstamos respecto de la documentación original. Visite los emplazamientos y controle los nombres que figuran en la nómina para asegurar que no sean empleados ficticios. Controle la suma de los valores en la nómina y que los pagos netos sean correctos.
- **Supervise al personal temporal o eventual**
  Los gerentes deben visitar los emplazamientos para contar la cantidad de empleados temporales. Controle que todos reciban su remuneración completa y que ninguna persona se haya quedado con una parte del pago. Compare las nóminas, controle que para todos los nombres nuevos exista un contrato firmado y que los datos coincidan con la nómina.
- **Fomente la coordinación entre los sectores de recursos humanos y finanzas**
  Esto puede prevenir la corrupción, por ejemplo, si alguien deja la organización pero el departamento de Finanzas continúa liquidando su salario.

Qué se necesita :

Suficientes personas con capacitación en funciones relacionadas con la nómina, a fin de conseguir la rotación adecuada del personal.

Desafíos :

Controlar los salarios y beneficios del personal en nómina.

FINANZAS

PAGOS PARA CONSEGUIR PERMISOS LOCALES O EL ACCESO A SERVICIOS PÚBLICOS

A. Riesgos de corrupción :

La necesidad de obtener permisos, licencias y acceso a servicios públicos como electricidad o agua genera oportunidades para que los funcionarios exijan o acepten sobornos. Los funcionarios pueden exigir sobornos para agilizar un trámite o para no tomar medidas ante infracciones normativas reales o ficticias. Los organismos podrían "tercerizar" el problema de manera involuntaria (o deliberada) y recurrir a intermediarios locales que paguen sobornos en representación suya ("pagos de facilitación").

B. Señales de alerta :

- Demoras deliberadas por parte de funcionarios en el procesamiento de permisos, licencias o pedidos de servicios
- Funcionarios que inventan normas, procedimientos o costos que no están previstos en las reglamentaciones publicadas
- Obstáculos extraordinarios para acceder a servicios públicos
- Cargos por servicios públicos mayores que los habituales
- Pagos a agentes u otros intermediaros locales
- Agentes que afirman tener vínculos personales con funcionarios de alto nivel; que son recomendados por los funcionarios con los cuales está negociando; que se presentan en el momento preciso en que usted tiene un problema; o que solicitan pagos en efectivo a través de terceros

C. Medidas de prevención :

- **Coordine previamente la presentación de documentación con las autoridades**

  Como parte de la preparación para emergencias, familiarícese con todos los procedimientos para el acceso a servicios públicos, a fin de presentar las solicitudes ante las autoridades pertinentes y evitar así que se exijan sobornos para "pasar por alto" un error.

Efectúe las gestiones previas para presentar la documentación ante las autoridades relevantes.

- **Capacite al personal para que sepa cómo proceder en caso de que se le exija el pago de sobornos**
  Brinde capacitación al personal sobre aspectos culturales y desarrolle su capacidad de negociación, por ejemplo, intentar ganar tiempo, tratar a los funcionarios con respeto o pedir hablar con un funcionario de mayor rango. Esta capacitación debe basarse en una política contra la corrupción y un código de conducta claros (estas herramientas son sumamente útiles para responder ante exigencias de pagos). Difunda sus políticas: esto reduce las probabilidades de que se planteen exigencias de este tipo y facilita que los empleados no cedan ante ellas.
- **Adopte una política clara sobre pagos de facilitación**
  Aplique un proceso estricto de selección y procure que los terceros (por ejemplo, agentes locales) firmen un contrato por el cual se comprometan a cumplir el código de conducta de su organización y a informar los conflictos de intereses. Asegúrese de que no paguen sobornos en nombre de su organización y mantenga registros transparentes de todos los pagos efectuados por terceros o recibidos por estos.
- **Acuerde una postura coordinada contra los pagos de facilitación corruptos con otros organismos**
  Adopte declaraciones comunes contra la corrupción y organice capacitaciones conjuntas para explicar al personal cómo responder ante exigencias de pagos corruptos.

Qué se necesita :

No asistir solo a las reuniones con funcionarios. Es más difícil que se pidan sobornos cuando hay testigos.

Desafíos :

Determinar cómo proceder cuando los pagos sean inevitables (por ejemplo, si el personal está expuesto a intimidación o coerción). Asegúrese de que el personal entienda que lo más importante es garantizar la seguridad, pero que deben informar el pago de sobornos.

CICLO DEL PROGRAMA

EVALUACIÓN DE NECESIDADES/ASIGNACIÓN DE RECURSOS

PARCIALIDAD EN LA ELECCIÓN DEL EMPLAZAMIENTO DEL PROYECTO O EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS

A. Riesgos de corrupción :

Las elites locales o nacionales podrían ejercer presión o recurrir a sobornos para influir en las evaluaciones, incidir en las características, la envergadura o la ubicación de los programas o determinar qué grupos sociales deben ser incluidos. Las elites o el personal pueden favorecer a una determinada área según su afiliación política, religiosa u origen étnico, o su pertenencia a una tribu o clan; seleccionar ciertas áreas o beneficiarios en función de la repercusión que tendrá en los medios de comunicación; o exigir la pertenencia a una organización local como condición para la elegibilidad.

B. Señales de alerta :

- Personal de evaluación que defiende enérgicamente una región o grupo en particular
- Entrevistados que sugieren contactar a otras personas que siempre defienden sus posturas
- Evaluadores o entrevistados que intentan impedir que consulte a otras fuentes
- Prohibición del acceso de su organismo a determinadas poblaciones, o limitación del acceso permitido

C. Medidas de prevención :

- Examine las estructuras de poder locales
  Como parte de la preparación para emergencias, evalúe la influencia que existe en la zona en términos políticos, económicos, religiosos, étnicos, así como tribales y de clanes, a fin de poder detectar riesgos de corrupción. Averigüe cuáles eran las condiciones socioeconómicas de la población antes de la crisis, para determinar su impacto.

- **Conforme un equipo de evaluación diverso, con miembros locales y externos**
  Intente buscar un equilibrio entre los conocimientos locales, las habilidades lingüísticas y los posibles prejuicios, por un lado, y las habilidades y perspectivas externas, por el otro. Asegure una representación equitativa de géneros y controle que ningún miembro tenga conflictos de intereses ni esté sujeto a presiones sociales. Capacite al equipo en temas como riesgos de corrupción, transparencia en la obtención de datos y concienciación en cuestiones culturales y de género.
- **Evalúe las áreas y las poblaciones adecuadas**
  Utilice información secundaria para identificar las áreas afectadas en forma directa e indirecta, y aquellas que no han sido afectadas. Utilice una combinación adecuada de muestras aleatorias e intencionales para disminuir el riesgo de corrupción. Visite más emplazamientos y hable con menos personas en cada uno de ellos, en lugar de hacer lo contrario, y triangule la información con diversas fuentes. Distribuya los informes a todos los actores interesados para recibir sus comentarios.
- **Asegure la participación local**
  Consulte a la comunidad (no solamente a sus líderes; incluya a mujeres y minorías) para que sus miembros ayuden a elegir los emplazamientos y criterios de evaluación. Verifique la información con que cuenta. Informe a la población local sobre la evaluación, difunda los resultados y pida que ofrezcan comentarios.
- **Coordine su trabajo con otros organismos**
  Esto reduce la duplicación o manipulación de áreas de evaluación. Cuando sea posible, efectúe evaluaciones conjuntas. Acuerde previamente los métodos y criterios para evitar obtener información fragmentada que no pueda ser considerada en forma global. Informe los resultados a los donantes para evitar el doble financiamiento.

Qué se necesita :

Establecer formatos y estándares para los informes de evaluación, a fin de que se puedan identificar rápidamente las relaciones clave entre los datos.

Desafíos :

La importancia de distinguir entre necesidades de emergencia y necesidades crónicas, a largo plazo y preexistentes (que pueden manipularse para conseguir ayuda).

EVALUACIÓN DE NECESIDADES/ASIGNACIÓN DE RECURSOS

EXAGERACIÓN O DISTORSIÓN DE LAS CIFRAS CORRESPONDIENTES A NECESIDADES, COSTOS O BENEFICIARIOS

A. Riesgos de corrupción :

El personal o las elites locales pueden distorsionar las cifras correspondientes a necesidades, costos o beneficiarios para conseguir recursos en exceso que puedan desviar con fines de corrupción. Estas cifras también pueden exagerarse cuando un organismo desea generar la percepción de que responde en forma rápida, o para obtener fondos para otros gastos o mejorar su imagen. Las elites locales pueden sobornar a miembros del equipo o ejercer coerción sobre ellos para que informen una cantidad de personas superior a la real, o pueden ocultar activos o información para que su situación parezca más grave de lo que realmente es, con el objeto de atraer recursos que puedan ser desviados.

B. Señales de alerta :

- Unidades con necesidades o costos que superan las normas mínimas del Proyecto Esfera
- Cantidad de beneficiarios próxima a la población total o mayor que esta
- Negativa de las elites locales a permitir que se efectúe una verificación independiente de las evaluaciones de necesidades

C. Medidas de prevención :

- **Compare el contexto histórico con el actual**
  Establezca una base de referencia a partir de diversas fuentes de datos primarios y secundarios que le permita juzgar las evaluaciones respecto de la situación antes de la crisis. Determine el contexto histórico utilizando el conocimiento existente (en poder de funcionarios, otros organismos, los medios de comunicación y académicos), y luego utilice los datos obtenidos en la evaluación de campo para conocer el contexto posterior a la emergencia.

- **Consiga la participación de donantes o especialistas independientes, para garantizar la objetividad**
  La tarea de evaluación no debe quedar a cargo de organismos de aplicación que puedan obtener beneficios a partir de los resultados. Considere la posibilidad de llevar a cabo evaluaciones conjuntas con otros organismos, y utilice equipos independientes de aquellos encargados de preparar propuestas de financiamiento, a fin de reducir el riesgo de que se exageren los datos. Los donantes deberían insistir en que la evaluación contemple la calidad del proceso de evaluación y la coherencia del programa con sus resultados.
- **Consiga la participación de la población local (no solo los líderes)**
  Consulte a la comunidad para determinar su vulnerabilidad. Incluya a mujeres y minorías y distinga los niveles de vulnerabilidad en toda la comunidad y a nivel de los grupos familiares. Constate que entre los entrevistadores haya suficientes mujeres y personas que hablen el idioma local. Asegúrese de que los bienes y servicios propuestos sean adecuados en términos culturales y económicos. Comparta sus conclusiones, para que las personas puedan comentarlas.
- **Controle los datos con otras fuentes**
  Triangule las conclusiones de las evaluaciones con el fin de minimizar cualquier parcialidad o distorsión, y utilice para ello al menos tres fuentes o metodologías distintas. Arme equipos mixtos para que se expresen opiniones distintas y se debatan las diferencias. Utilice nuevas fuentes de información para aclarar cualquier contradicción.
- **Procure que las evaluaciones sean continuas**
  Implemente evaluaciones de situación, iniciales y en profundidad. Dado que las emergencias tienen una rápida evolución, efectúe un diagnóstico continuo de la situación para impedir que se desvíen recursos, se reciba ayuda que ya no es necesaria o esta no se asigne a los ámbitos pertinentes.

Qué se necesita :

Coordinar y compartir los análisis con otros organismos, a fin de identificar falencias o cualquier tipo de duplicación.

Desafíos :

Dificultades en la evaluación de las necesidades de personas en tránsito, como desplazados internos y refugiados.

SOCIOS E INTERMEDIARIOS LOCALES

MANIPULACIÓN EN LA SELECCIÓN DE ORGANISMOS LOCALES ASOCIADOS

A. Riesgos de corrupción :

El personal de los organismos asociados podría actuar en colusión con empleados de su organismo, o recibir sobornos de estos, con el fin de ser seleccionados o de recibir fondos adicionales. El personal del organismo podría elegir a los socios en función de preferencias personales, en lugar de mediante una evaluación objetiva, o podría inventar ONG ficticias o "fantasma" para conseguir fondos (con el objeto de desviarlos o incrementar su prestigio personal o el del programa).

B. Señales de alerta :

- Socios potenciales que no tengan oficinas físicas ni estructuras de administración claras
- Socios que cuenten entre sus empleados a personas que aparentemente pertenecen a una misma familia
- Incidencia de familiares, amigos, clanes o relaciones étnicas en la selección de socios
- Socios que no ofrecen referencias sobre su trabajo anterior
- Presión para elegir a socios sin una evaluación adecuada

C. Medidas de prevención :

- **Aplique criterios claros y preestablecidos para la selección de socios**

  Establezca criterios y prioridades de selección estrictos; determine claramente qué tipo de socios servirían para fortalecer sus capacidades. Compruebe qué capacidad tienen de cumplir requisitos de políticas internos y externos, por ejemplo, relativos a informes de avances y financieros, procedimientos de contratación, etcétera.

- **Determine quiénes son sus posibles socios sobre la base de información real**
  Utilice los criterios de su organización para evaluar el ámbito de incumbencia, la experiencia, las capacidades y la gobernabilidad de potenciales socios. Visite sus oficinas e investigue en forma independiente su historia, su reputación en términos de integridad, los vínculos con las estructuras de poder locales, las auditorías e informes anuales, y pida referencias. Indague cuál es su concepción de los roles y las responsabilidades de las asociaciones, así como sobre rendición de cuentas y divulgación de información.
- **Asegúrese de que, en cada etapa de la selección de socios, participe más de una persona**
  Conforme un equipo que no tenga conflictos de intereses para que preseleccione y entreviste a todos los posibles socios, de acuerdo con criterios de evaluación coherentes. Las decisiones no deberán depender en ningún caso de una sola persona. Proporcione un mecanismo de denuncia para que los potenciales socios denuncien a miembros del organismo que exijan comisiones ilícitas.
- **Incluya a la selección de socios en los procedimientos de emergencia**
  Incluya la selección de socios entre los procedimientos especiales de emergencia. Imponga criterios y un plazo a partir del cual su continuidad dependerá exclusivamente de que cuenten con una justificación por escrito, y con la aprobación de la gerencia sénior.
- **Invierta en las relaciones con los socios**
  Explique claramente a los donantes que necesita tiempo y recursos para evaluar a los socios existentes, entablar relaciones efectivas con otros nuevos y desarrollar capacidades cuando sea necesario.

Qué se necesita :

Un acuerdo de asociación estándar que incluya un código de conducta y trate el tema de la corrupción y el uso de recursos.

Desafíos :

Restricciones a la rescisión de una asociación, como una cantidad limitada de potenciales organizaciones alternativas en la zona de emergencia.

SOCIOS E INTERMEDIARIOS LOCALES

MONITOREO INEFICAZ DE SOCIOS

A. Riesgos de corrupción :

Los socios locales pueden sobornar a las autoridades para que agilicen los procesos sin comunicarlo al organismo ("pagos de facilitación"). Los socios pueden desviar los recursos con fines de corrupción, sobornar al personal de un organismo para que no tenga en cuenta los controles preestablecidas (con el fin de permitir el desvío de fondos) o aplicar fondos de dos donante distintos a un mismo proyecto o gastos fijos. Es posible que los socios exageren los resultados de las evaluaciones de necesidades cuando tienen interés en administrar un programa de gran volumen, o para favorecer a un ámbito o grupo determinado.

B. Señales de alerta :

- Socios que no son totalmente transparentes respecto de sus actividades, personal y experiencia
- Incrementos repentinos e injustificados de los bienes de los socios, o del estilo de vida de su personal
- Socios que se resisten a que se realice un monitoreo exhaustivo por parte del personal del organismo o los evaluadores del programa
- Socios que muestran una actitud defensiva frente a críticas constructivas
- Cargos u honorarios no justificados abonados por los socios a terceros
- Actividades de los socios cuyos costos son superiores a los precios del mercado

C. Medidas de prevención :

- **Comprometa recursos suficientes para gestionar la relación**
  Dedique tiempo suficiente del personal a la asociación y el desarrollo de las capacidades de los socios. Identifique el personal de contacto en ambas organizaciones, que deberá tener las aptitudes pertinentes, lo cual incluye el conocimiento de la cultura

local. Evalúe periódicamente esta relación e identifique las mejoras que podrían implementarse.

- **Incluya términos de referencia claros en su acuerdo de asociación**
  Evalúe las fortalezas y falencias de su socio, e implemente los controles correspondientes. Controle y evalúe el trabajo que realiza comparándolo con las responsabilidades y los roles establecidos en un acuerdo legal. Establezca compromisos de monitoreo y requisitos de presentación de informes (por ejemplo, financieros, sobre avances). Negocie la inclusión de derechos de auditoría en sus contratos.
- **Explique su política sobre conducta corrupta**
  Explique los valores de su organismo, el código de conducta y la política sobre corrupción, incluidos los pagos de facilitación. Especifique todas las conductas que son inaceptables para ambas partes y defina las sanciones, como la extinción de la asociación, y el momento de su aplicación. Presente por escrito los pedidos para que se modifiquen los términos de la asociación.
- **Coordine su labor con la de otros organismos que trabajen con su socio**
  Reúnase con todos los donantes del socio y encargue una auditoría conjunta con el objeto de reducir la duplicación y el doble financiamiento. Utilice requisitos comunes sobre presentación de informes para ayudar a esta coordinación. Comunique cualquier conducta corrupta del socio a otros organismos.

Qué se necesita :

Recursos suficientes y personal con habilidades para un efectivo (aunque no excesivo) monitoreo y desarrollo de capacidades de los socios.

Desafíos :

Resentimiento o rechazo a causa de una asociación débil, que puede dar lugar a corrupción.

SOCIOS E INTERMEDIARIOS LOCALES

FALTA DE OBJETIVIDAD DE LOS COMITÉS DE ASISTENCIA LOCALES

A. Riesgos de corrupción :

Los comités de asistencia locales electos, designados o voluntarios pueden distorsionar los programas mediante corrupción y parcialidad. Existe la posibilidad de que representen únicamente a los sectores más fuertes de la comunidad, y que excluyan a mujeres y minorías de participar en las decisiones y de recibir ayuda. Pueden desviar la ayuda a familiares, amigos, grupos étnicos o regionales, o a quienes están en condiciones de pagar para recibir esta ayuda (mediante un intercambio económico o sexual).

B. Señales de alerta :

- Comités integrados por líderes locales o autoridades públicas
- Comités integrados por un único grupo en particular
- Miembros que asisten a las reuniones de los comités con una frecuencia irregular
- Mejoras sustanciales en el estilo de vida de los miembros de los comités
- Resistencia, por parte de los comités, al monitoreo y la evaluación
- Denuncias sobre explotación sexual o extorsión del personal o beneficiarios

C. Medidas de prevención :

- **Comprenda las estructuras de poder locales**
  Analice las estructuras políticas, económicas, sociales, religiosas, étnicas y de clanes para asegurar que los conflictos de intereses en los comités sean mínimos.
- **No conceda plenas facultades discrecionales a los comités**
  Asegúrese de que el trabajo de los comités sea debidamente monitoreado y evaluado. Efectúe visitas sin notificación previa para observar a los comités en acción. Explique sus roles y responsabilidades a la comunidad, difunda sus decisiones y establezca un mecanismo de denuncia independiente para que las personas puedan plantear denuncias si consideran que un comité no las representa adecuadamente.

- **Procure asegurar que la opinión de las mujeres y minorías sea tenida en cuenta en la toma de decisiones.**
  Asegúrese de que tengan representación en los comités. Procure que todas las reuniones estén presididas de manera adecuada, de modo que ninguna parte o persona tenga una presencia dominante y las decisiones sean objetivas. Organice entrevistas privadas para constatar que se cumpla lo anterior.
- **Sea explícito respecto de los pagos a los miembros de los comités**
  Establezca un pago simbólico para los miembros de los comités o declare públicamente que los miembros no deberían recibir remuneración alguna, lo cual incluye no recibir pagos por parte de beneficiarios. Asegúrese de que todos acepten esta norma. De este modo, los miembros del comité no creerán que tienen derecho a recibir una "retribución" que los habilita a apropiarse de artículos de asistencia. Reconozca públicamente los aportes de los miembros, ya que esto fomentará la lealtad.
- **Brinde capacitación a los miembros sobre medidas contra la corrupción**
  Brinde capacitación a los miembros de los comités, que incluya una descripción de qué conductas resultan aceptables o constituyen corrupción y cómo denunciar casos de corrupción y prevenirlos. Traduzca los valores y el código de conducta de su organismo a los idiomas locales. Explique que, si el comité permite que haya corrupción, la comunidad perderá recursos y el programa podría cancelarse.

Qué se necesita :

Tiempo suficiente, habilidades del personal y concienciación en cuestiones culturales para entablar una relación de trabajo positiva con los comités locales.

Desafíos :

Resistencia frente a la posibilidad de participación de mujeres y minorías.

SOCIOS E INTERMEDIARIOS LOCALES

BLOQUEO O DESVÍO DE LA AYUDA POR PARTE DE "CONTROLADORES"

A. Riesgos de corrupción :

Los "controladores" (funcionarios locales, elites, líderes tradicionales, voluntarios o milicias que controlan el acceso a recursos o beneficiarios) podrían bloquear o desviar la ayuda. Pueden hacerlo con colusión del personal o sin esta colaboración, con el fin de vender los artículos destinados a ayuda o redistribuirlos en otro lugar a cambio de favores políticos. Pueden exigir pagos (económicos o sexuales) para la entrega de ayuda. Los voluntarios pueden distribuir volúmenes inferiores de ayuda y luego vender la diferencia.

B. Señales de alerta :

- Retenes en los caminos establecidos por milicias o autoridades locales
- Líderes locales que deniegan al personal la posibilidad de acceso a los beneficiarios
- Denuncias de explotación sexual a cambio de artículos de asistencia
- Denuncias de extorsión, coerción e intimidación del personal
- Denuncias presentadas por beneficiarios sobre aplicación de "impuestos" no oficiales a la ayuda luego de su distribución
- Comercialización de grandes cantidades de artículos de asistencia en mercados locales
- Recibos no justificados de pagos a terceros

C. Medidas de prevención :

- **Estudie el contexto político y económico local para identificar riesgos de corrupción**
  Efectúe un análisis de riesgos exhaustivo para ayudar a evitar

riesgos de corrupción. Utilice varias fuentes, incluidas las organizaciones de la sociedad civil.

- **Sume a las elites locales a la lucha contra la corrupción**
  Consiga que quienes podrían desviar la asistencia colaboren con su adecuada distribución. No establezca alianzas con ningún grupo en particular; muestre que un entorno transparente y sin corrupción basado en la confianza redunda en beneficio de todos. Aclare que no se ofrece ninguna remuneración; premie la colaboración con el reconocimiento público.
- **Consiga que los beneficiarios intervengan en el diseño y la implementación de los programas**
  Esto contribuye a contrarrestar las estructuras de poder y los riesgos de corrupción locales. Asegúrese de que los beneficiarios puedan hablar sin temor a represalias (por ejemplo, a través de entrevistas privadas), y de que se tenga en cuenta la opinión de las minorías. Proporcione un mecanismo seguro de denuncia, para que los beneficiarios puedan informar cualquier obstaculización de la ayuda.
- **Establezca políticas claras para el personal**
  Capacite al personal para que pueda responder ante tácticas como coerción e intimidación, bloqueos por parte de elites o autoridades y exigencias de pagos para acceder a los destinatarios. Establezca procedimientos para denunciar estos incidentes e informe a los donantes si se producen frecuentemente.
- **Coordine su trabajo con el de otros organismos para prevenir el desvío de ayuda**
  Comparta los conocimientos locales para reducir los riesgos de corrupción en todos los aspectos de una emergencia y trabaje en colaboración para conseguir el apoyo de los controladores. Interponga una respuesta conjunta a los esfuerzos que pretenden bloquear la ayuda humanitaria.

Qué se necesita :

Sólidos lazos de contacto locales, y personal con capacitación en temas sensibles de comunicación intercultural y en habilidades de negociación.

Desafíos :

Renuencia de los beneficiarios a denunciar la corrupción de elites locales que recurren a intimidación.

DEFINICIÓN E INSCRIPCIÓN DE BENEFICIARIOS

PARCIALIDAD EN LOS CRITERIOS DE DEFINICIÓN DE BENEFICIARIOS

A. Riesgos de corrupción :

Es posible que se ofrezcan sobornos o comisiones ilícitas a los empleados para que establezcan criterios de definición de beneficiarios que favorezcan o excluyan a determinados grupos o lugares. El personal puede no ser imparcial o estar afectado por conflictos de intereses que condicionen su elección de los criterios de definición de beneficiarios. En colusión con actores externos, también pueden fijar criterios que permitan el desvío de ayuda o establecer deliberadamente criterios sumamente complejos y, así, incrementar las oportunidades de corrupción.

B. Señales de alerta :

- Criterios sumamente generales, vagos, acotados o complejos
- Criterios que favorecen o excluyen a determinadas regiones o grupos
- Criterios que no pueden verificarse por medios físicos
- Líderes locales que intentan imponer o impedir la adopción de determinados criterios
- Renuencia a que su organismo verifique los criterios establecidos por otros, por ejemplo, el gobierno

C. Medidas de prevención :

- **Utilice criterios tanto geográficos como administrativos**
  Cuando su organismo establece los criterios administrativos por sí mismo (por ejemplo, en una emergencia que se manifiesta repentinamente), procure que estos sean claros y estrictos, y que estén establecidos previamente. Asegúrese de que sean comprensibles para la comunidad, que puedan verificarse objetivamente y que se apliquen de manera transparente. Evite establecer

demasiados criterios o que estos sean complejos. No acepte criterios del gobierno sin efectuar una verificación.

- **Involucre a los beneficiarios y a los grupos de la comunidad**
  Incluya a mujeres y grupos marginados en la definición de los criterios de selección, e incremente la participación de la comunidad cuando se manifiesta la emergencia. Asegúrese de que las mujeres tengan representación adecuada en las reuniones de la comunidad; cuente con personal femenino al cual las mujeres puedan consultar para formular preguntas o informar cualquier intimidación y extorsión. Verifique las decisiones sobre definición de beneficiarios a través de visitas de campo y encuestas de hogares. Difunda a un público amplio las siguientes listas de beneficiarios, para que la comunidad pueda realizar comentarios.
- **Coordine con otros organismos la definición y la verificación cruzada de criterios**
  En los casos en que los organismos reciban criterios preestablecidos y/o listas de destinatarios de ayuda impuestos por el gobierno o la ONU, intente negociar e incluir en el contrato el derecho a revisar y modificar los criterios y las listas en forma periódica (anual o semestral).
- **Controle y evalúe su programa para determinar si sus criterios de definición de beneficiarios son adecuados**
  ¿Los grupos con mayores necesidades han sido incluidos? ¿Se están cumpliendo los objetivos? Continúe verificando su proceso de definición de beneficiarios para incrementar la precisión y eliminar cualquier parcialidad. Efectúe encuestas periódicas para conocer cuáles son las percepciones de los beneficiarios sobre corrupción en los procesos de definición e inscripción, incluida la extorsión y la explotación sexual.

Qué se necesita :

Un equipo encargado de la formulación de criterios que represente a diversos sectores de la comunidad afectada, así como al gobierno y a su organismo.

Desafíos :

Contrarrestar las diferencias (étnicas, de castas, nuevos inmigrantes), los líderes corruptos o la falta de equilibrio de poderes cuando la definición de beneficiarios esté a cargo de la comunidad.

DEFINICIÓN E INSCRIPCIÓN DE BENEFICIARIOS

CORRUPCIÓN EN LA EXCLUSIÓN O INCLUSIÓN DE BENEFICIARIOS

A. Riesgos de corrupción :

Es posible que miembros del personal o elites locales exijan sobornos, comisiones ilícitas o favores sexuales a cambio de la inscripción.
Las elites pueden manipular las listas de destinatarios para excluir a determinados grupos o áreas, asegurar que la población se siga considerando necesitada para atraer recursos o inscribirse ellas mismas o a sus familiares y amigos. Personas que no han sido afectadas podrían acercarse al área para pedir ayuda. Los líderes de los campamentos pueden inscribir a personas ajenas, vender tarjetas de inscripción o exigir pagos a cambio de "representar" a personas ante los organismos.
Las personas pueden invocar una vulnerabilidad que no es tal, sobornar al personal para que los inscriban pese a no reunir los requisitos, pedir hijos "prestados" para aumentar los derechos que les correspondan, o comprar o falsificar las tarjetas de inscripción.

B. Señales de alerta :

- Tarjetas de inscripción o racionamiento que no permiten identificar al beneficiario
- Listas de inscripción con correcciones manuales
- Familias que afirman tener a su cargo más personas de las que están inscriptas
- Beneficiarios que estén bien vestidos o que parezcan estar bien alimentados, o que exageren sus necesidades
- Listas de personas que pueden ser consideradas como beneficiarios, elaboradas por gobiernos, que no han sido verificadas
- Ampliación de listas de inscripción en época electoral (compra de votos)

C. Medidas de prevención :

- **Aplique criterios de definición de beneficiarios que sean claros y estén previamente establecidos**
  Excluya cuidadosamente a quienes no sean destinatarios (evite excluir a quienes realmente tengan necesidades o generar riesgos de seguridad). Pregunte a los refugiados o desplazados internos cuál es su lugar de origen; esté atento a la vestimenta y los dialectos. Si tiene dudas,

inscriba a las personas y confirme si reúnen los requisitos durante las actividades de verificación.

- **Comprenda las estructuras de poder locales**
  Analice las estructuras sociales, económicas, políticas, religiosas, étnicas o de clanes y consulte a las organizaciones locales de la sociedad civil para que lo ayuden a encontrar socios adecuados en la comunidad. No otorgue facultades discrecionales absolutas a los líderes o voluntarios locales.
- **Involucre a los beneficiarios en el diseño, la implementación y el monitoreo de la inscripción**
  Incluya a mujeres y minorías. Explique por qué algunas personas no reúnen los requisitos de selección, y asegúrese de que la población entienda que incluir a personas que no reúnen los requisitos implica excluir a aquellas que tienen necesidades genuinas. Difunda las fechas de inscripción, a fin de que las personas puedan asistir y no tengan que recurrir a la compra de tarjetas falsas o robadas. Organice el lugar de modo que la circulación del público sea segura y limitada.
- **Comunique en forma clara que la inscripción es gratuita y voluntaria**
  Recurra a reuniones, afiches, folletos o dramatizaciones en el idioma local para que la población comprenda cuáles son sus derechos. Pida a la población que denuncie cualquier intento de extorsión financiera o sexual a cambio de la inscripción, a través del mecanismo de denuncia confidencial de su organización.
- **Verifique los registros comparando los datos de distintas fuentes**
  Utilice libros de inscripción con características particulares, que no puedan obtenerse localmente. Utilice medidas de identificación en forma previa a la inscripción para distinguir a los beneficiarios, y controle los elementos utilizados para distinguirlos a fin de evitar que sean manipulados. Verifique la presencia física de cada integrante de la familia (prevea que algunos beneficiarios pueden estar ausentes, por ejemplo, personas enfermas).
- **Lleve a cabo un monitoreo independiente en forma periódica**
  Efectúe visitas periódicas a los emplazamientos para determinar si los errores de inclusión o exclusión se deben a corrupción.

Qué se necesita :

Actualizar las listas de inscripción periódicamente (para incorporar nacimientos/muertes, personas que llegan/dejan el lugar).

Desafíos :

Renuencia de los beneficiarios a denunciar la exigencia de pagos para ser inscriptos, por temor a ser eliminados de las listas.

DEFINICIÓN E INSCRIPCIÓN DE BENEFICIARIOS

INSCRIPCIONES MÚLTIPLES O "FANTASMA"

A. Riesgos de corrupción :

Es posible que las personas se inscriban varias veces (posiblemente con distintos nombres), con o sin colusión por parte del personal. Los grupos familiares pueden dividirse, o pedir "prestados" los hijos de otras personas para incrementar el número de integrantes y así recibir mayor asistencia. Los beneficiarios inscriptos pueden hacerse pasar por personas que llegaron recientemente, utilizar más de una vez los elementos que se les entregaron para distinguirlos o inscribirse en más de un centro. Los beneficiarios pueden vender o dejar los documentos de inscripción a personas que ya están inscriptas. Las personas pueden continuar reclamando las prestaciones que recibían familiares que han fallecido, o vender sus documentos de inscripción. Las elites o el personal pueden inscribir a familias "fantasma" inexistentes para desviar la ayuda entregada a estas.

B. Señales de alerta :

- Listas de inscripción corregidas o falsificadas
- Tarjetas de inscripción o documentos de identidad modificados o falsificados
- Beneficiarios con características idénticas (edad, tamaño de familia, origen, etcétera)
- Numerosos beneficiarios ausentes que no están en condiciones de inscribirse personalmente
- Numerosas firmas o nombres similares (consulte a los líderes locales para saber si son legítimos)
- Listas de inscripción completadas exclusivamente con huellas dactilares y sin firmas

C. Medidas de prevención :

- **Realice controles oculares periódicos en los emplazamientos**
  En el caso de emplazamientos inaccesibles, considere la posibilidad de utilizar videos con fines de monitoreo; luego revise la filmación minuciosamente.

- **Utilice el nombre estándar de personas y lugares para evitar inscripciones múltiples**
  Ordene alfabéticamente los nombres o analice distintas partes de los registros (por ejemplo, edad, origen étnico, sexo), y busque información repetida en inscripciones que no hayan usado una ortografía estándar. Utilice ortografía estándar (especialmente cuando haya más de un alfabeto).
- **Durante la inscripción, verifique si existe un registro anterior de la familia o la persona en cuestión**
  Posteriormente, controle la información por categorías. Visite a las familias para resolver problemas de duplicación (las fotografías pueden ser útiles). No borre registros genuinos solo porque parezcan duplicados.
- **Tome medidas para distinguir a la población en el plazo más breve posible**
  Utilice elementos como tinta, pulseras, fotografías, huellas dactilares o datos biométricos para definir y fijar momentáneamente el grupo destinatario, y compare los datos con las tarjetas de inscripción escritas. Hágalo en el día, para evitar inscripciones múltiples o simuladas.
- **Constate los documentos de inscripción regularmente**
  Realice visitas a los domicilios; controle otros registros (por ejemplo, médicos); entreviste a personas que se sospeche que se han inscripto varias veces; tome lista o valide las tarjetas antes de la distribución. Registre los nacimientos, las muertes y los desplazamientos. Compare sus listas de inscripción con las de otros organismos.
- **Cancele la inscripción cuando una persona fallece o se muda**
  Actualice sus registros (pero conserve la información). Incentive a las personas a denunciar las muertes, por ejemplo, asuma los gastos de sepelio a cambio de la restitución de los documentos de inscripción del difunto (asegúrese de invalidarlos).

Qué se necesita :

Personal capacitado y con recursos suficientes para distinguir a los beneficiarios.

Desafíos :

Alta movilidad poblacional que dificulta el seguimiento de los beneficiarios inscriptos.

DISTRIBUCIÓN Y SITUACIONES POSTERIORES

MODIFICACIÓN DEL VOLUMEN O LA COMPOSICIÓN DE LA PRESTACIÓN

A. Riesgos de corrupción :

El personal puede reducir el volumen de las prestaciones, quitar artículos de valor o retener parte del contenido de las raciones de alimentos para su posterior venta (posiblemente mediante la falsificación de los registros). Un distribuidor puede, mediante colusión, entregar raciones mayores a las correspondientes y luego reclamar la diferencia para sí, o actuar con parcialidad y modificar el tamaño de la ración para ciertos beneficiarios. Los destinatarios pueden exigir prestaciones en efectivo que excedan sus necesidades.

B. Señales de alerta :

- Comercialización de grandes cantidades de artículos de asistencia en mercados locales
- El redondeo de las cantidades de asignación de raciones
- Agujeros en recipientes; paquetes que han sido manipulados
- Envases faltantes en los pallets
- Registros de distribución que han sido alterados o reemplazados
- Diferencias entre las transferencias de fondos calculadas en la evaluación de necesidades y las cantidades desembolsadas

C. Medidas de prevención :

- **Informe a la comunidad los detalles de la distribución y las prestaciones que les corresponden**
  Comuníquese en el idioma local a través de reuniones, folletos, afiches o dramatizaciones. Fomente el uso del mecanismo de denuncia cuando no se reciban las prestaciones.
- **Permita a los beneficiarios monitorear la distribución**
  Asegure la participación de hombres y mujeres. Los beneficiarios deberían firmar únicamente las raciones recibidas (no deben firmar en forma anticipada). Controle cuidadosamente si alguien recibe las prestaciones en representación de ancianos o enfermos. Verifique la identidad de los destinatarios y registre las raciones que se distribuyen, por ejemplo, mediante firma o huella dactilar.

Considere la posibilidad de efectuar la distribución por grupos (permitir que los beneficiarios distribuyan las raciones entre ellos), pero asegúrese de que las personas sepan cuánto deben recibir y que los grupos sociales estén mezclados para reducir la posibilidad de parcialidad.

- **Celebre acuerdos por escrito con los equipos de distribución**
  Especifique las obligaciones, incluida la restitución de artículos desviados. Aplique sanciones (esto también tendrá un efecto disuasivo). Entregue un pago simbólico a los equipos de distribución de la comunidad para prevenir el desvío de artículos, como por ejemplo, raciones adicionales. Informe este pago, para que todos sepan qué retribución reciben los distribuidores. Explique que los excedentes deben ser restituidos al organismo para que puedan ser distribuidos a otros que los necesitan.
- **Utilice recipientes estándares para medir las raciones de alimentos**
  Deben evitarse los recipientes flexibles que puedan aplastarse y reducir las raciones. Haga cortes horizontales para marcar la línea de llenado y así impedir que se carguen en exceso. Si el tamaño de las raciones cambia frecuentemente, utilice balanzas o empaquete las raciones previamente.
- **Realice visitas periódicas no anunciadas a los centros de distribución con fines de MyE**
  Realice "verificaciones de canastas de alimentos": controles al azar de las raciones recibidas por uno de cada cinco o diez beneficiarios. Asegúrese de que los recipientes estén totalmente vacíos luego de la distribución. Visite los mercados locales para ver si se venden artículos de asistencia. Disponga la rotación de los equipos de MyE para reducir cualquier colusión con el personal de campo.

Qué se necesita :

Un sistema de distribución seguro y transparente, que sea de fácil comprensión para el personal y los beneficiarios.

Desafíos :

Beneficiarios que no denuncian irregularidades por temor a que los distribuidores apliquen represalias.

DISTRIBUCIÓN Y SITUACIONES POSTERIORES

DESVÍO DE RECURSOS DURANTE LA DISTRIBUCIÓN

A. Riesgos de corrupción :

Las milicias o funcionarios públicos locales pueden desviar la ayuda (durante el trayecto o desde un depósito), para su posterior venta o con el fin de exigir dinero o favores (incluso sexuales). El personal puede reclamar a los beneficiarios el pago de comisiones ilícitas, recibir sobornos para permitir que se produzcan robos durante el transporte o la distribución, o participar en estos hechos. Los distribuidores pueden desviar la asistencia en beneficio propio; las elites locales pueden tomar más de lo que les corresponde o determinar cuáles grupos recibirán asistencia. Los líderes de la comunidad pueden "ordenar" excedentes y venderlos.

B. Señales de alerta :

- Venta de grandes cantidades de artículos de asistencia en mercados locales
- Pedidos para recibir una asignación mayor que la identificada en la evaluación de necesidades
- Beneficiarios o grupos que exigen raciones más grandes que otros
- Listas de asistencia idénticas en cada distribución
- Correcciones habituales en los libros de distribución
- Firmas o huellas dactilares similares o idénticas en constancias de recepción de raciones
- Distribuidores que exigen una ración mayor a cambio de su servicio
- Los emplazamientos que se monitorean y evalúan son siempre los mismos

C. Medidas de prevención :

- **Utilice sistemas para la gestión integral de la cadena de suministro**
  Disponga de personal capacitado y realice un seguimiento de los recursos en todo momento. Efectúe análisis de riesgos para prever y prevenir el desvío de mercaderías.

- **Diseñe minuciosamente los lugares de distribución**
  Controle que haya suficiente espacio entre las personas que esperan y las mercaderías. Asegúrese de que los emplazamientos sean seguros y fácilmente accesibles para los beneficiarios (especialmente mujeres y personas vulnerables). Considere la posibilidad de entregar la mercadería directamente a las jefas de familia. Celebre acuerdos por escrito que obliguen a los equipos de distribución a entregar las prestaciones correspondientes; aplique sanciones cuando exista corrupción, incluida la restitución de las pérdidas causadas.
- **Asegúrese de que el personal informe cualquier irregularidad en la calidad o cantidad de los artículos recibidos**
  Investigue todos los problemas en forma inmediata. Mantenga múltiples inventarios de los artículos almacenados en los centros de distribución, a fin de detectar diferencias entre los artículos recibidos, almacenados y distribuidos.
- **Entregue un pago simbólico a los equipos de distribución de la comunidad**
  Considere la posibilidad de entregar raciones adicionales o pagos en especie para impedir que los equipos de distribución desvíen la mercadería; encárguese de difundir estos pagos.
  Explique que los excedentes deben ser restituidos al organismo para que puedan ser distribuidos a otros que los necesitan.
- **Durante el proceso de MyE, verifique si las prestaciones se recibieron en forma completa**
  Los monitores deben examinar los recibos de raciones o las listas de asistencia, y preguntar a los destinatarios si las raciones recibidas coinciden con las prestaciones que les corresponden, como así también efectuar verificaciones al azar para comparar las muestras de asignaciones que están en tránsito con las que llegan a los puntos de distribución, a fin de impedir cualquier colusión entre los transportistas y el personal de distribución.

Qué se necesita :

Alternar el momento y el lugar de la distribución para minimizar los riesgos de seguridad.

Desafíos :

Amenazas para la seguridad, como por ejemplo emboscadas de milicias.

DISTRIBUCIÓN Y SITUACIONES POSTERIORES

APLICACIÓN DE IMPUESTOS O APROPIACIÓN LUEGO DE LA DISTRIBUCIÓN

A. Riesgos de corrupción :

Existe la posibilidad de que se produzcan atracos, saqueos o robos de artículos de asistencia con la colusión de las autoridades. Los líderes locales, las milicias o las fuerzas militares pueden obligar a los beneficiarios a venderles o entregarles artículos de asistencia. Los bienes pueden redistribuirse respetando las costumbres locales, o las elites o autoridades locales pueden exigir "impuestos" equivalentes a un determinado porcentaje de los artículos de asistencia recibidos. Las mujeres y las minorías son especialmente vulnerables.

B. Señales de alerta :

- Beneficiarios que continúan presentando signos de mala nutrición o que no cuentan con artículos de asistencia después de la distribución
- Artículos de asistencia en poder de milicias o elites locales
- Denuncias sobre rumores de que existe corrupción luego de la distribución

C. Medidas de prevención :

- **Consulte a los beneficiarios para averiguar qué es lo que sucede comúnmente luego de la distribución**
  Intente comprender los patrones posteriores a la distribución y cuáles son los consiguientes riesgos de corrupción. Coordine reuniones y entrevistas privadas; incluya a mujeres y minorías. Cuando sea necesario, modifique la forma en que se entrega la ayuda, de modo que llegue a las personas más necesitadas y no incremente la vulnerabilidad de los beneficiarios. Tenga en cuenta a las comunidades receptoras; por ejemplo, si entrega raciones de alimentos en un campamento pero la comunidad receptora cuenta con muy pocos recursos, esto puede generar problemas de apropiación luego de la distribución.

- **Fomente la participación de los beneficiarios en el diseño de la distribución**
  Trabaje con la comunidad para asegurar que la distribución llegue los destinatarios de un modo que no incremente su vulnerabilidad. Asegúrese de que se tome en cuenta la opinión de las minorías.
- **Trabaje con líderes locales de confianza para garantizar que la redistribución se realice sin corrupción**
  Asegúrese de que la redistribución de ayuda efectuada por los beneficiarios o sus líderes para incluir a otras personas con necesidades que no fueron identificadas como destinatarios coincida con la percepción local de vulnerabilidad. Proporcione información transparente sobre las prestaciones a las que tiene derecho toda la comunidad, y también los individuos, de modo que las personas puedan controlar si se ha desviado la ayuda.
- **Controle durante el proceso de MyE si terceros se apropiaron de la mercadería luego de la distribución**
  Establezca un mecanismo de denuncia confidencial para que las personas puedan informar libremente cualquier corrupción en la redistribución. Incorpore las denuncias a los procedimientos de MyE, e indague específicamente si hubo casos en que terceros se apropiaron de mercadería luego de la distribución con el fin de incluir a grupos familiares con necesidades que no fueron identificados como beneficiarios, o para el enriquecer a los líderes. Verifique las conclusiones y efectúe las correspondientes modificaciones al proceso de distribución de ayuda.

Qué se necesita :

Comprender de qué modo el valor y la comerciabilidad de la asistencia prestada inciden en los riesgos de corrupción y en la vulnerabilidad del destinatario de la ayuda.

Desafíos :

Distinguir entre la distribución legítima de artículos de asistencia a grupos familiares con necesidades que no fueron designados como destinatarios y el desvío corrupto.

MONITOREO Y EVALUACIÓN (MYE) DE PROGRAMAS

INFORMES EXAGERADOS, INCOMPLETOS O QUE CONTIENEN DATOS FALSOS

A. Riesgos de corrupción :

Los informes de MyE pueden ser falsificados por gerentes que desean impulsar su carrera, atraer más recursos o encubrir actos de corrupción. Los líderes de la comunidad pueden manipular las evaluaciones para atraer un mayor volumen de ayuda (por ejemplo, pueden hacer que las necesidades de ciertos grupos sigan siendo evidentes). Si el personal de campo guarda rencor a los supervisores, podría transmitir a los equipos de MyE una perspectiva equivocada de la situación. Es posible que el personal a cargo del proceso de MyE carezca de independencia o no sea imparcial.

B. Señales de alerta :

- Informes llamativamente coherentes o que siempre afirman que se cumplieron o se superaron los objetivos
- Informes que, sin razón justificada, son más positivos que los emitidos anteriormente sobre el mismo emplazamiento
- Comunidades que elogian excesivamente los proyectos
- Incoherencias entre los informes descriptivos y financieros
- Los emplazamientos que se monitorean y/o evalúan son siempre los mismos

C. Medidas de prevención :

- **Separe al personal de monitoreo del personal de implementación de programas**
  Disponga la rotación del personal de monitoreo para impedir que establezcan vínculos con el personal del programa o las comunidades. Asegúrese de que el equipo de gerencia de la oficina en el país analice los informes de monitoreo y que los gerentes controlen los informes durante las visitas a los emplazamientos. Refuerce el monitoreo en los emplazamientos cuyos informes arrojan resultados sospechosos.

- **Involucre a los actores interesados en el diseño y la implementación de MyE**
  Consiga la participación de todos los sectores de la comunidad (especialmente mujeres y minorías) en los proceso de MyE, así como de funcionarios locales, organizaciones de la sociedad civil y personal de campo de todos los niveles. Asegúrese de que los beneficiarios sepan cuáles son las prestaciones que les corresponden, a fin de que puedan efectuar un seguimiento de la distribución. Establezca mecanismos confidenciales de denuncia. Seleccione suficientes mujeres monitoras (ya que para algunas mujeres es más cómodo hablar con otras mujeres).
- **Difunda los informes entre un público amplio para que los actores interesados puedan objetarlos si detectan errores**
  Proporcione un resumen de las conclusiones y recomendaciones (también en los idiomas locales) para que el personal, los beneficiarios y los donantes puedan plantear objeciones si los informes no son veraces y pueda salvarse cualquier error.
- **Compare siempre las conclusiones de MyE**
  Proporcione plantillas de monitoreo simples e indicadores de evaluación estándar. Utilice múltiples fuentes de información y diferentes herramientas para la recolección de datos. Esté atento a cualquier parcialidad; asegúrese de que ciertos proyectos o emplazamientos no queden excluidos del control de los monitores y de que se incluya a los grupos minoritarios. Compare la información con la de otros organismos de la región. Utilice los informes de MyE para contribuir a que los auditores indaguen más allá de los registros en papel.
- **Realice un seguimiento de los informes que, según sospecha, puedan estar sesgados o haber sido exagerados**
  Verifique si son típicos de esa clase de programas, el personal responsable o el contexto de emergencia. Efectúe visitas sin notificación previa para controlar las conclusiones de los informes. Asegúrese de que la gerencia actúe de acuerdo con las conclusiones del proceso de MyE.

Qué se necesita :

Asegurar que el personal de campo comprenda la importancia de las evaluaciones y coopere plenamente.

Desafíos :

Personal o actores interesados que obtendrían beneficios al presentar información distorsionada a los monitores y evaluadores.

MONITOREO Y EVALUACIÓN (MYE) DE PROGRAMAS

NO SE DENUNCIAN CASOS DE CORRUPCIÓN

A. Riesgos de corrupción :

Las personas a cargo de MyE pueden ser sobornadas, intimidadas o amenazadas para evitar que señalen hechos de corrupción, u ofrecer sobornos con esa intención. Pueden tener alguna preferencia personal (por ejemplo, de tipo étnica) o conflictos de intereses que les impidan denunciar hechos de corrupción. El personal corrupto puede sustraer un proyecto del alcance de los monitores o evaluadores con el propósito de ocultar irregularidades.

B. Señales de alerta :

- Rapports systématiquement élogieux ne mentionnant jamais de problèmes de mise en œuvre
- Retard ou inertie des responsables sur des problématiques signalées par le S&E

C. Medidas de prevención :

- **Invierta suficientes recursos en el monitoreo de campo**
  Asegúrese de que el personal de MyE pueda permanecer en los emplazamientos de los programas por el tiempo necesario para detectar posibles prácticas de corrupción. Los informes y las evaluaciones deber ser analizados por la gerencia de la oficina de país, y los informes sospechosos deberían ser verificados mediante visitas de seguimiento al emplazamiento en cuestión. El monitoreo minucioso de las actividades de campo por parte de la gerencia es fundamental.
- **Controle la calidad de la evaluación (metaevaluación)**
  Utilice dos evaluadores, que trabajen en forma independiente con un formulario o una lista de verificación, para examinar la calidad de las evaluaciones. Incluya evaluaciones sobre la selección de los evaluadores, los términos de referencia, los métodos de evaluación, el control y la calidad del informe.

- **Asegúrese de que los beneficiarios participen en todas las etapas del proceso de MyE**
  Procure que la comunidad participe en las etapas de planificación, diseño, obtención de datos e identificación de recomendaciones. Asegúrese de que los informes de MyE reflejen las perspectivas de mujeres y minorías. Proporcione un mecanismo de denuncia que pueda ser usado por la comunidad cuando los informes no reflejen la realidad; los informes de MyE deben abordar las denuncias (respetando la confidencialidad).
- **Proporcione un mecanismo seguro y accesible de denuncia de irregularidades**
  Esto permite que el personal de MyE pueda avisar a la gerencia del organismo si ha sido intimidado con el objeto de que no denuncie casos de corrupción, y puede ser usado por otros miembros del personal si consideran que no se han denunciado hechos de corrupción.
- **Controle y evalúe los sistemas contra la corrupción del programa**
  Instruya a los monitores y evaluadores de campo sobre temas de corrupción y capacítelos para que examinen específicamente los riesgos de corrupción, su incidencia y las medidas de prevención. Los equipos de MyE deberían controlar si los sistemas contra la corrupción se verifican periódicamente y fomentar la transparencia en todo momento; por ejemplo, si el personal se ve obligado a pagar un soborno en un retén para conseguir que se permita el tránsito de alimentos indispensables, este hecho debe ser denunciado.

Qué se necesita :

Invertir recursos en la función de MyE (esto es crucial para la calidad del programa y para prevenir la corrupción). Contar con recursos suficientes y adecuada capacidad del personal.

Desafíos :

La necesidad de intentar identificar y contrarrestar cualquier parcialidad de monitores y evaluadores, por ejemplo, mediante la selección equilibrada de equipos.

PRODUCTOS BÁSICOS

AYUDA ALIMENTARIA

A. Riesgos de corrupción :

El personal o los socios pueden desviar alimentos para uso personal o con fines de comercialización. Los proveedores pueden entregar alimentos de calidad deficiente o en cantidades inferiores a las acordadas. Los documentos del inventario pueden ser falsificados, y los alimentos pueden ser robados de los depósitos o durante el proceso de reenvasado o el transporte. Las milicias o funcionarios locales pueden desviar alimentos, por la fuerza o con la colusión del personal, durante la identificación o la inscripción de beneficiarios, al indicar un número de personas superior al real o mediante la extorsión (a cambio de sexo o dinero). Los distribuidores pueden reducir las prestaciones, extraer artículos de gran valor, apropiarse de alimentos para su posterior comercialización, entregar raciones de mayor tamaño y luego reclamar la diferencia para sí, o mostrar preferencias por determinados destinatarios. Con posterioridad a la distribución, las elites locales pueden exigir un porcentaje de las raciones (especialmente de mujeres y minorías).

B. Señales de alerta :

- Paquetes que tienen aspecto de haber sido manipulados
- Paquetes de alimentos que llegan a destino con un peso inferior al correspondiente
- Recipientes de distribución preparados manualmente, que son demasiado grandes o pequeños
- Comercialización de grandes cantidades de alimentos de asistencia en mercados locales
- Registros de distribución que han sido alterados o reemplazados
- Beneficiarios que continúan presentando signos de mala nutrición luego de la distribución
- Alimentos de asistencia en poder de milicias o elites locales

C. Medidas de prevención :

- **Disponga de personal especializado y políticas de contratación**
  Respete procedimientos estrictos de preselección y oferta; controle la implementación de los contratos. Celebre acuerdos previos al suministro; esto reduce la necesidad de contar con depósitos llenos de artículos en reserva.

- **Tome las medidas necesarias para que la mercadería se almacene y transporte de manera segura**
  Estudie las estructuras de poder locales para anticipar posibles desvíos de ayuda. Utilice depósitos seguros y procedimientos formales para la recepción y el envío, y realice múltiples controles comparativos. Procure que los empleados y voluntarios locales firmen un código de conducta. Rotule los paquetes para indicar que son gratuitos, prepare inventarios periódicamente y certifique cualquier pérdida. Utilice únicamente transportistas confiables.
- **Haga que la comunidad participe en las evaluaciones de necesidades, la definición de los beneficiarios y su inscripción**
  Incluya a mujeres y minorías. Publique la información de manera transparente y coordine su trabajo con el de otros organismos para evitar la duplicación de tareas o que queden aspectos sin cubrir.
- **Identifique sitios seguros de distribución, con la colaboración de los destinatarios**
  Adecue el suministro de alimentos teniendo en cuenta la información proporcionada por la comunidad o lo que ocurrirá posiblemente después de la distribución. Constate los documentos de inscripción y establezca un mecanismo de denuncia para cuando no se reciban las prestaciones.
- **Utilice medidas estándares**
  Evite recipientes que puedan aplastarse y reducir las raciones. Haga cortes horizontales para marcar la línea de llenado y así impedir que se carguen en exceso. Considere la posibilidad de empaquetar las raciones previamente.
- **Controle y evalúe su cadena de suministro**
  Incluya las verificaciones de depósitos, transporte y distribución realizadas al azar. Examine los recibos de raciones y las listas de asistencia.
  Pregunte a los destinatarios si las raciones recibidas coinciden con las prestaciones que les corresponden y asegúrese de que los recipientes estén vacíos luego de la distribución.

Qué se necesita :

Capacitación especial para el personal sobre distribución, un manual de operaciones de ayuda alimentaria y un sistema de seguimiento de mercaderías.

Desafíos :

Alimentos donados que no son adecuados, lo cual genera la necesidad de venderlos.

PRODUCTOS BÁSICOS

DONACIONES EN ESPECIE

A. Riesgos de corrupción :

Los organismos que reciben donaciones en especie (gifts in kind, GIK) — artículos donados a operaciones de asistencia — tienen menor control sobre la cantidad y la calidad de los productos, y esto dificulta la posibilidad de llevar un control de los artículos recibidos. El personal y los socios pueden desviar las donaciones en especie para uso personal o con fines de comercialización. Las donaciones en especie pueden ser inadecuadas desde el punto de vista cultural o económico según la emergencia, y esto puede favorecer su uso indebido o su venta. El personal puede cobrar a socios o beneficiarios por productos que se recibieron como donaciones en especie.

B. Señales de alerta :

- Comercialización de grandes cantidades de donaciones en especie en mercados locales
- Personal cuyo estilo de vida no condice con sus presuntos ingresos
- Presencia de miembros del personal en los depósitos fuera de los horarios correspondientes
- Se piden cantidades de productos mayores que las razonables
- Envío de grandes cantidades de un mismo producto a una comunidad
- Registros de distribución que no coinciden con los recibos
- Los cargos que se aplican a los socios responsables de la distribución son superiores a los costos de distribución

C. Medidas de prevención :

- **Comunique su política de donaciones en especie a los socios y el personal**

  El tema de las donaciones en especie debe abordarse en la inducción y capacitación de los empleados. Deje en claro que el hecho de que el organismo no haya tenido que comprar estos artículos no significa que su venta resulte aceptable. Suscriba los estándares del sector, incluidas las prácticas financieras para

asentar las donaciones en especie en los registros. Suscriba acuerdos con el personal y los socios en los cuales se comprometan a no vender los productos.

- **Utilice únicamente personal calificado para el almacenamiento y la distribución**
  Asegúrese de que su cadena de suministro esté a cargo de responsables de logística con experiencia en la recepción, el envío y el seguimiento de artículos. Realice inventarios periódicos de las donaciones en especie, y utilice únicamente transportistas seleccionados mediante un proceso cuidadoso de contratación pública. Asegúrese de que el diseño de los centros de distribución esté a cargo de personal con experiencia que pueda garantizar la seguridad, la circulación ordenada de los beneficiarios y la protección de las donaciones en especie que aún no han sido distribuidas.
- **Procure que los beneficiarios comprendan que los artículos son gratuitos**
  Utilice afiches o folletos en el lugar de distribución para reiterar que los productos no deben ser vendidos por los distribuidores. Mantenga registros firmados por los destinatarios donde se detallen los artículos y las cantidades recibidas.
- **Asegúrese de que las donaciones en especie sean adecuadas para el contexto de emergencia**
  Realice una exhaustiva evaluación de necesidades: siempre existirá una mayor tentación de vender o intercambiar aquellos artículos que no resulten adecuados para los destinatarios.
- **Asegúrese de que la distribución de donaciones en especie esté sujeta a los procesos de MyE y al control gerencial**
  Controle y evalúe la distribución de las donaciones en especie, del mismo modo en que lo haría con artículos comprados. Realice auditorías frecuentes de los registros de donaciones y compárelos con los registros de distribución. Avance más allá de los registros en papel para determinar qué recibieron los beneficiarios específicamente.

Qué se necesita :

Un sistema de control eficiente (por ejemplo, software de logística humanitaria) que permita tener una perspectiva del proceso de suministro.

Desafíos :

Dificultades en el mantenimiento de registros de productos donados, que pueden ser distintos de los esperados.

Transparency International
International Secretariat
Alt-Moabit 96
10559 Berlin, Germany

Phone: +49 - 30 - 34 38 200
Fax: +49 - 30 - 34 70 39 12
E-Mail: ti@transparency.org

www.transparency.org