

A photograph of a herd of elephants in a lush green forest. The elephants are seen from behind, moving through the dense foliage. The scene is captured from an elevated perspective, showing the elephants' backs and heads as they navigate the terrain. The forest is filled with various shades of green, from bright lime to deep forest greens. The elephants' grey skin contrasts with the vibrant vegetation. The overall atmosphere is one of a wild, natural habitat.

Guía para realizar evaluaciones del riesgo de corrupción en el contexto de la aplicación de la ley sobre la vida silvestre



Author
Basel Institute on Governance

Designer
Ana G. Hidalgo, Communications Specialist, World Wildlife Fund-US

Publication date
May 2023



Acerca del Proyecto Targeting Natural Resource Corruption

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

Aviso Legal

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

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

Cover photography: © WWF / Folke Wulf

Contenido

Conceptos clave.....	4
1 Cómo empezar	4
1.1 ¿Por qué realizar una ERC centrada en la aplicación de la ley?	5
1.2 ¿Por qué utilizar el método MCAR?	5
2 Planificación - qué tener en cuenta	7
2.1 Comprensión del contexto político y económico	7
2.2 Recursos humanos	8
2.3 Recursos técnicos	8
2.4 Presupuesto y calendario	10
2.5 Relaciones y comunicación	10
2.6 Limitaciones y riesgos de realizar una ERC de los organismos encargados de la aplicación de la ley	11
3 El proceso MCAR: paso a paso	12
3.1 Preparar y lanzar	12
3.2 Identificar y comprometerse con los participantes y otras partes interesadas	12
3.3 Mapear el proceso de aplicación de la ley e identificar los puntos vulnerables	13
3.4 Caracterizar los riesgos mediante entrevistas	15
3.5 Evaluar y priorizar los riesgos	15
3.6 Definición de posibles medidas mitigantes	16
3.7 Crear informe(s)	17
3.8 Difundir para su implementación	17
3.9 Monitorear, evaluar y reevaluar	17
Anexo I: Unidades de Evaluación de ERC	18
Anexo II: Ejemplos de diagramas de proceso y mapas	20
Anexo III: Modelo de cuestionario para entrevistas semiestructuradas	23
Anexo IV: Modelo de formulario de consentimiento	25



1 Cómo empezar

Esta guía es un “manual de instrucciones” de alto nivel para llevar a cabo una evaluación de los riesgos de corrupción en un contexto de aplicación de las leyes de conservación, utilizando el enfoque de Mapear, Caracterizar, Evaluar y Recomendar (MCAR, por sus siglas en inglés) diseñado por el Basel Institute on Governance. La primera sección trata de la planificación: los recursos, el calendario y otras consideraciones para poner en marcha la evaluación. La segunda sección expone cada paso de la evaluación, con consejos, instrucciones básicas y recomendaciones de implementación para cada etapa. Por último, los anexos ofrecen ejemplos de materiales de apoyo, como un diagrama y un mapa simplificados del proceso, un modelo de cuestionario para las entrevistas y un acuerdo básico de confidencialidad.

Conceptos clave

- » **Aplicación de la ley:** En esta guía, el término “[aplicación de la ley](#)” se utiliza en sentido amplio para referirse a todos los organismos públicos responsables de detectar, investigar, enjuiciar y sancionar las infracciones de las leyes y reglamentos destinados a proteger la vida silvestre, la pesca y los bosques. Puede tratarse de unidades de investigación de la policía, la fiscalía, el poder judicial (jueces y magistrados) y organismos de gestión de los recursos naturales con competencias para imponer el cumplimiento de la ley. Estos organismos actúan dentro de un proceso coordinado, que es el sistema de justicia penal.
- » **Riesgos de corrupción:** Debilidades sistémicas que presentan oportunidades para que se produzca la corrupción (no casos reales de corrupción).
- » **Evaluación de riesgos de corrupción (ERC):** Una forma sistemática de poner de manifiesto los riesgos de corrupción significativos en un contexto concreto y proporcionar una base para analizarlos, priorizarlos y mitigarlos. Una ERC es un elemento importante de un sistema holístico de [controles internos](#), que complementa otras actividades de control como las auditorías.

1.1 ¿Por qué realizar una ERC centrada en la aplicación de la ley?

Los organismos públicos y los sistemas creados para hacer cumplir las leyes y reglamentos relativos a la vida silvestre, la pesca y los bosques pueden verse [comprometidos por los riesgos de corrupción](#). Esto dificulta la capacidad de detectar, investigar, enjuiciar y sancionar los delitos y la corrupción relacionados con estos recursos naturales.

Una ERC es una parte importante de la respuesta a estos riesgos. Puede ayudar a responder dos preguntas fundamentales:

- » **¿Cuáles, dónde, cuán probables y graves** son los principales riesgos de corrupción en los procesos de aplicación de la ley en este contexto?
- » **¿Qué puede hacerse** para mitigar los principales riesgos de corrupción a fin de mejorar el funcionamiento del sistema de aplicación de la ley en apoyo de los objetivos de conservación y gestión de los recursos naturales?

En concreto, una ERC puede ayudar a los organismos asociados a evaluar y mejorar sus procedimientos operativos. Ofrece una **forma estructurada de sondear puntos débiles, lagunas o vacíos** de los que podrían aprovecharse funcionarios corruptos, políticos u otras personas para interferir en la aplicación de la ley o en los procedimientos judiciales.¹

Cuando se lleva a cabo en colaboración con los organismos asociados pertinentes como parte de una asociación a largo plazo, una ERC puede constituir la base de una **comprensión mutua de los retos en materia de integridad**. Las medidas de mitigación de riesgos pueden integrarse y apoyarse en los programas de conservación existentes.

Sin embargo, una ERC colaborativa no siempre es posible. Es posible que algunas organizaciones de conservación o donantes necesiten o deseen

realizar una ERC del sistema de aplicación de la ley de un país sin la colaboración o la aceptación de los organismos o partes interesadas que operan en este ámbito. Las motivaciones pueden incluir la gestión interna de riesgos o la generación de pruebas para estrategias anticorrupción y programas de conservación más amplios. A la inversa, las propias agencias pueden no estar dispuestas a colaborar en una ERC, debido a la desconfianza hacia el socio o a la oposición de responsables influyentes. Algunos elementos del enfoque MCAR esbozado en esta guía pueden ser útiles en dichas evaluaciones “externas” del riesgo, como el enfoque “sistémico” y el mapeo visual de las fases pertinentes del sistema de justicia penal. Sin embargo, el enfoque MCAR está específicamente diseñado para ser un proceso colaborativo y circular llevado a cabo junto con los organismos asociados pertinentes.

1.2 ¿Por qué utilizar el método MCAR?

Existen varios métodos para llevar a cabo una ERC en los ámbitos de la conservación y la gestión de los recursos naturales, como la guía [Scaling Back Corruption de la ONUDD](#) para abordar los riesgos de corrupción en las autoridades encargadas de la gestión de la vida silvestre. Muchos se basan vagamente en la norma internacional de gestión de riesgos [ISO 31000:2018](#).

El Basel Institute diseñó el método MCAR específicamente para evaluar los riesgos de corrupción en los procesos de aplicación de la ley / justicia penal, incluidos los que abarcan la conservación y la gestión de los recursos naturales. Es especial porque examina todo el sistema de investigaciones y procesamientos (e idealmente también de sanciones). Este “enfoque sistémico” es especialmente adecuado para la aplicación de la ley, que implica a una multiplicidad de agentes y organismos con funciones que a menudo se superponen.

¹ Las ERC pueden estar motivadas por una colaboración prevista con un organismo concreto o por el deseo de una organización de reforzar una determinada función. En algunos casos, los puntos débiles pueden revelarse a través de otras actividades, como el [seguimiento de los tribunales o de los casos](#).

El MCAR está diseñado para ayudar a los organismos asociados a solucionar los riesgos sistémicos en el marco de un proceso continuo, en lugar de aplicar soluciones puntuales como reacción a incidentes reales concretos. Para lograrlo, un [elemento central del enfoque MCAR](#) es el desarrollo de un “mapa” o diagrama visual de los actores y sus funciones dentro

de la parte pertinente del sistema de justicia penal. El mapeo ayuda a los participantes a comprender plenamente cómo funciona el sistema y a discernir y aclarar responsabilidades, procedimientos y posibles redundancias. También ayuda a determinar con precisión los procedimientos en los que se manifiestan los riesgos.

Cuadro 1: Adaptación del MCAR a un contexto de conservación

El método MCAR es fácil de adaptar a distintos contextos, incluidos los de escasos recursos. Algunos factores que deben tenerse en cuenta a la hora de adaptar el proceso a un contexto de conservación o gestión de recursos naturales son:

- » Los organismos de gestión de la vida silvestre o los bosques pueden tener el mandato de investigar o perseguir los delitos pertinentes, pero la aplicación de la ley no suele ser una función básica de esos organismos. En consecuencia, pueden tener procedimientos más débiles y menos controles internos en sus actividades de aplicación de la ley que en actividades como la expedición de [permisos y derechos de acceso](#) o la [documentación CITES](#).
- » Los guardabosques / guardaparques, un grupo de interés central en la aplicación de las leyes sobre la vida silvestre o la silvicultura y en el compromiso con las comunidades locales, están sujetos a [demandas y presiones muy particulares](#) que deben tenerse muy en cuenta.
- » Muchas transacciones corruptas en torno a los recursos naturales tienen lugar en lugares remotos, como parques nacionales, bosques y pasos fronterizos secundarios, donde los funcionarios están lejos de los mecanismos de supervisión habituales.
- » Las pruebas físicas suelen ser un componente importante de las investigaciones relacionadas con los recursos naturales, por lo que los riesgos de corrupción relacionados con las pruebas, como la [“desaparición” de los productos incautados de los almacenes, pueden merecer especial atención](#).



2 Planificación: Qué tener en cuenta

2.1 Comprensión del contexto político y económico

Antes de emprender o iniciar una ERC, resulta extremadamente útil comprender el contexto político, social y económico a través de un análisis más amplio, como un análisis de economía política (AEP) (véase [esta Nota Práctica del TNRC](#) y el [Marco Estratégico de WWF para el Análisis de Economía Política para el Impacto en la Conservación](#)).

La realización de un AEP junto con una ERC centrada en la aplicación de la ley puede:

- » **proporcionar los conocimientos básicos necesarios para extraer información significativa** de los datos de las ERC y detectar oportunidades para abordar los riesgos de corrupción;
- » **arrojar luz sobre los factores subyacentes de los riesgos de corrupción**, apoyando así la toma de decisiones sobre medidas de mitigación que sean pertinentes, impactantes y sostenibles;

- » **destacar las partes interesadas estratégicamente importantes** que pueden apoyar u oponerse a las intervenciones destinadas a mejorar la eficacia y la integridad de la aplicación de la ley;
- » **permitir a los responsables de la toma de decisiones asignar mejor los escasos recursos** disponibles para abordar los problemas de corrupción que más pueden socavar los esfuerzos de conservación.



Consejo: Si se lleva a cabo un nuevo AEP, es importante que las organizaciones con sede fuera del contexto local colaboren con un investigador local. Sin embargo, puede que no sea necesario un nuevo y extenso AEP. Si dispone de un AEP que se ajuste a su contexto, puede utilizarlo como base.

2.2 Recursos humanos

Un equipo pequeño puede cubrir las distintas competencias y funciones necesarias para llevar a cabo una ERC. En el Cuadro 1 se describen las distintas funciones y el tiempo que debe dedicarse a cada una.

2.3 Recursos técnicos

Para el **proceso de crear un mapa** que se describe a continuación, resulta útil un software especializado en diagramas de flujo y mapas, como Microsoft Visio o Bizagi Modeler. El mapa también podría dibujarse en un programa de diseño sencillo (por ejemplo, Canva o Microsoft PowerPoint) o incluso a mano.

Para la **recopilación de datos**, los programas informáticos pueden ayudar a mantener estructurada la toma de notas durante las entrevistas. Si utilizas Word, crea una plantilla para mantener la coherencia de las notas y

facilitar el análisis. Un formulario de Google también puede ser útil, ya que las notas se transfieren automáticamente a una hoja de cálculo estructurada en línea. Para el **análisis de los datos** pueden utilizarse programas informáticos como Microsoft Excel.

Si **realiza entrevistas en línea** a través de vídeo, necesitará un sistema seguro de videollamada. Si se reúne en persona, necesitará un espacio adecuado, teniendo en cuenta los posibles problemas de seguridad y el deseo de privacidad de los participantes.

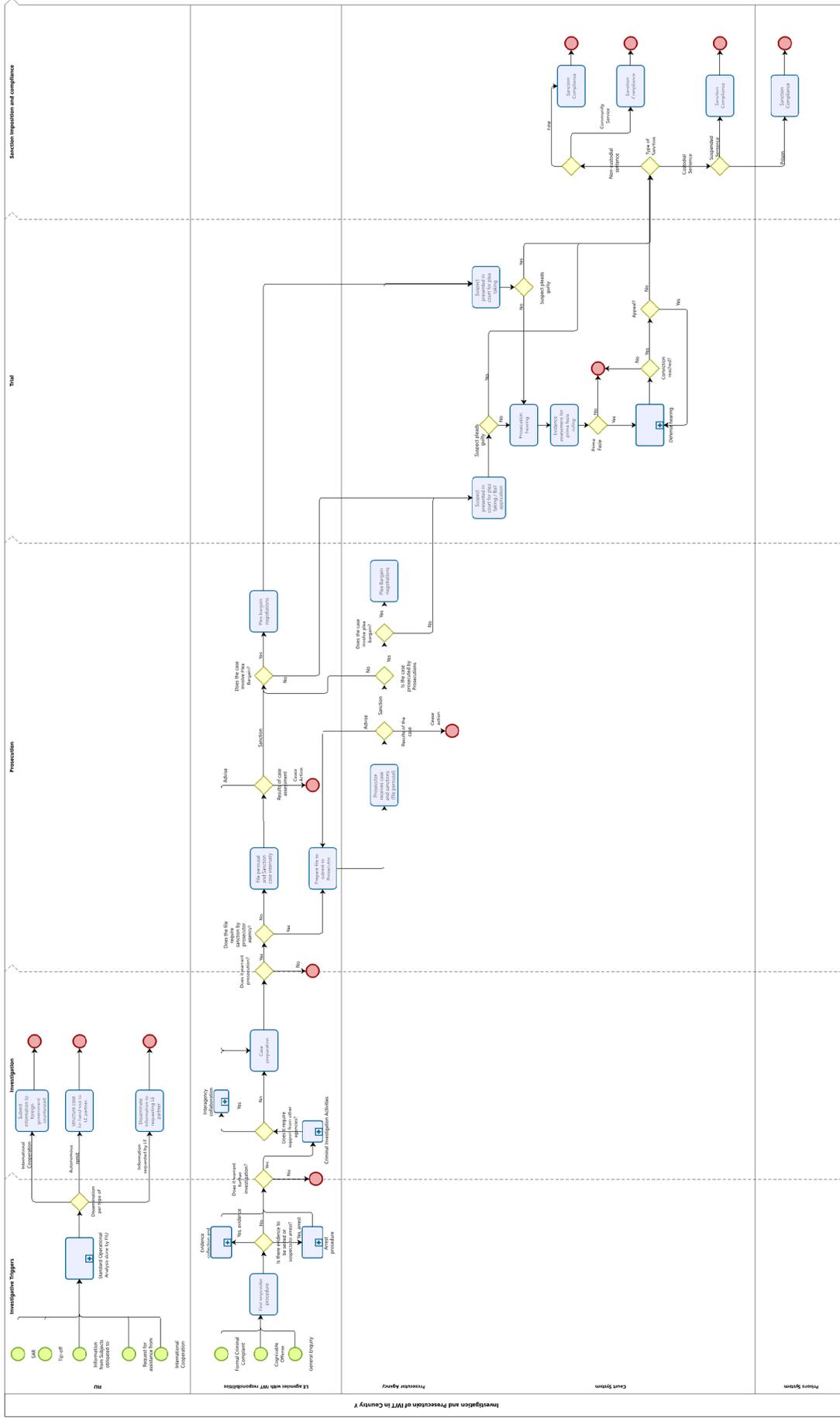
Por último, para la **redacción de informes y la presentación de resultados** pueden utilizarse programas informáticos de documentación y presentación como Microsoft Word y PowerPoint. Un diseño gráfico profesional, si es factible, puede ayudar a captar la atención y comunicar los mensajes principales.

Cuadro 1. Las funciones, competencias y asignaciones de tiempo necesarias para una ERC

Los días necesarios variarán en función del alcance de la evaluación, el número de entrevistas previstas y la complejidad del sistema.

Miembro del equipo	Papel	Competencias y características	Tiempo
Líder ERC	Supervisar el diseño y la aplicación de la ERC, dirigir talleres y entrevistas, dirigir la preparación del informe y el plan de mitigación.	Experiencia en procedimientos judiciales / policiales. Una sólida trayectoria y reputación en el sector. Habilidades de creación de confianza y de facilitación de talleres.	20-30 días a lo largo de 3 meses; tiempo adicional si se realiza el AEP
Asistente de investigación (opcional)	Establecer herramientas y preparar entrevistas, desmenuzar y analizar los datos, redactar el informe.	Gran capacidad de investigación, análisis y redacción.	A tiempo completo durante el periodo de la ERC
Facilitador	Facilitar las presentaciones a la dirección de la agencia y a los participantes, organizar talleres y entrevistas.	Conocedores del contexto; bien conectados y de confianza, con gran poder de convocatoria.	5-7 días durante el periodo

Gráfico 1: Mapa de muestra del proceso de aplicación de la ley sobre la vida silvestre en un país, creado con el software Bizagi Modeler. En los anexos de esta guía se incluye una versión a tamaño real.



2.4 Presupuesto y calendario

El principal costo para la mayoría de las ERCs será el tiempo del equipo. La selección y el contacto con los participantes, la creación de las herramientas de investigación, el mapeo del sistema policial y la organización de talleres y entrevistas pueden llevar más tiempo del previsto.



Consejo: Para las entrevistas, planifique 45 minutos, pero deje algo de “tiempo libre” al final para quienes deseen hablar más.

2.5 Relaciones y comunicación

La corrupción es siempre un tema delicado, y más aún en un contexto de aplicación de la ley. Es importante que existan relaciones sólidas entre las organizaciones y personas que llevan a cabo la ERC y los organismos pertinentes. Será fundamental poder aprovechar la confianza existente. O si las relaciones son más débiles, es necesario evaluar detenidamente la probabilidad de conseguir el respaldo suficiente para iniciar o llevar a cabo una ERC.

Puede ser útil utilizar un lenguaje más indirecto, como “evaluación de la integridad” o “análisis de las deficiencias de integridad”. Sin embargo, para ganarse la confianza, es esencial discutir el propósito de la evaluación y los resultados esperados de forma abierta y clara con los socios de la agencia. Un AEP puede ayudarle a decidir cómo abordar el tema de la corrupción con los participantes.

Un documento escrito, como una nota conceptual, es útil para garantizar un entendimiento compartido al principio del proceso. Además, debe enviarse a los entrevistados un acuerdo de confidencialidad antes de las entrevistas. El acuerdo debe indicar claramente la finalidad, la fuente de financiación,

las medidas de confidencialidad y protección de los datos, y cómo se utilizarán y almacenarán los resultados. En el anexo IV figura un ejemplo de acuerdo básico de consentimiento. Su organización puede tener la suya propia. Sea cual sea la plantilla que se utilice, debe adaptarse cuidadosamente al contexto específico, añadiendo secciones adicionales si es necesario.

Para mantener la confianza, la agencia debe controlar la difusión de la información resultante. Comunicar públicamente los resultados de la ERC, aunque sea indirectamente a través de periodistas u organizaciones de la sociedad civil, podría provocar una reacción violenta. Por lo general, los informes y las medidas de mitigación serán estrictamente confidenciales y sólo se distribuirán a las personas clave de las organizaciones participantes cuando sea necesario. Podrían prepararse versiones depuradas o resumidas para su uso entre los equipos nacionales o para facilitarlas a los financiadores. El propio mapa podría difundirse más ampliamente como herramienta de aprendizaje y debate. Sea cual sea el resultado, todos los productos finales deben revisarse cuidadosamente para eliminar cualquier información que pueda revelar la identidad de participantes concretos.



Consejo: Es importante gestionar las expectativas. El estudio piloto realizado por el Instituto de Basilea [en tres países](#) demostró que los resultados de una ERC serán probablemente más complejos y menos claros de lo que usted desea. Piense en la ERC como un arte, no como una ciencia. Es un punto de partida en un viaje más largo, y una forma de poner de relieve y mitigar al menos algunos de los riesgos más prioritarios.

2.6 Limitaciones y riesgos de realizar una ERC de los organismos encargados de la aplicación de la ley

Una ERC puede no ser apropiada o viable en todos los contextos. Entre los riesgos que deben tenerse en cuenta antes de decidir si se realiza una ERC relacionada con las funciones de aplicación de la legislación medioambiental figuran los siguientes:

- » **Dificultades para obtener información precisa o completa.** Los participantes pueden no querer hablar de los riesgos de corrupción o dar información falsa o engañosa. Un AEP puede ayudar a identificar a participantes fiables y proporcionar una base contextual para triangular la información de las entrevistas.
- » **Riesgos para la seguridad de las personas** que llevan a cabo la ERC y/o de los participantes, incluidas las represalias en el lugar de trabajo. Si no se puede garantizar la seguridad mediante procedimientos estándar, no es aconsejable seguir adelante.

» **Daños en las relaciones,** incluida la reacción de los organismos a los que se pidió que participaran en la evaluación y/o de otros socios gubernamentales. Unas conversaciones claras y directas con los altos cargos y un plan de comunicación estricto deberían ayudar a gestionar este riesgo.

» **Sobrecostos y retrasos.** Es esencial contar con un presupuesto y un calendario realistas, así como con una sólida línea de investigación. La contratación de consultores con honorarios fijos puede ayudar a evitar sobrecostos.

» **Las filtraciones de datos sensibles** pueden evitarse si el equipo de ERC es reducido y disciplinado en lo que respecta a la protección de datos y el intercambio de información.

Puede que los riesgos de realizar una ERC sean mayores que los beneficios potenciales. Si lo hace, debe contar con un plan exhaustivo de salvaguarda y mitigación de riesgos antes de poner en marcha la ERC.



3 El proceso MCAR: Paso a paso

Una vez que haya completado o resuelto las consideraciones de la fase de “Planificación”, estará listo para iniciar la ERC.

3.1 Preparar y lanzar

Si aún no lo ha hecho durante la “Planificación”, elabore una nota conceptual en la que indique el alcance y la amplitud de la ERC. Especifique el proceso que se está evaluando; por ejemplo, ¿está evaluando únicamente las investigaciones y los procesamientos, o la ERC incluirá también el poder judicial y el sistema penitenciario?

Establezca la metodología y el calendario, adaptando los pasos siguientes a sus necesidades y contexto. Seleccione e informe al equipo, asegurándose de que está de acuerdo con la metodología y de que se adherirá a las medidas para mitigar los riesgos de la realización de la ERC (véase el punto 2.6). Juntos, empiecen a preparar las herramientas de investigación y los acuerdos de confidencialidad.

3.2 Identificar y comprometerse con los participantes y otras partes interesadas

Los principales participantes en la ERC serán miembros de las agencias pertinentes. La ERC debe abarcar distintos niveles y funciones, entre ellos:

- » **Directivos.** Es importante que la alta dirección de las agencias esté de acuerdo con la ERC y que informe a su personal de que puede participar libremente. Lo ideal sería que también se mostraran dispuestos a comprometerse con el informe final y a aplicar las medidas de mitigación recomendadas.
- » **Titular del riesgo.** Son las personas encargadas de los procedimientos que contienen los riesgos. Por ejemplo, el jefe de equipo de una unidad de enjuiciamiento sería el “titular del riesgo” de un riesgo de corrupción relacionado con la colusión entre los fiscales y la defensa. Los titulares de los riesgos tienen la experiencia directa necesaria para identificar los riesgos y sugerir medidas de mitigación viables.

» **Funciones de control interno/auditoría.** Estos mecanismos son fundamentales para aplicar y evaluar la eficacia de las medidas de mitigación de riesgos y para apoyar a los titulares del riesgo. Si la ERC se convierte en un proceso recurrente (véase el Gráfico 3), la función de auditoría interna puede ser el “ámbito” adecuado para ello.

Cuando sea apropiado y seguro, también podría considerar la posibilidad de entrevistar a terceros con conocimientos relevantes, ya sea como parte de un análisis más amplio como un AEP o de la propia ERC. Puede tratarse de representantes de la sociedad civil o de organizaciones sin ánimo de lucro y expertos locales o internacionales. También puede ser útil implicar a otros organismos públicos, como la entidad fiscalizadora superior o la comisión de la función pública. Estas instituciones son responsables de revisiones más amplias de la eficacia operativa y la integridad en el sector público, y pueden disponer de información o informes útiles que estén dispuestos a compartir con usted.



Consejo: La identificación de los participantes y otras partes interesadas es un proceso iterativo. Las personas pueden recomendar a otras personas con las que hablar. Al trazar el proceso de aplicación de la ley en la siguiente fase, por ejemplo, puede que identifique otros organismos con un papel importante que no incluyó al principio. Aproveche esas iteraciones, pero trate de centrarse en los participantes clave que necesita involucrar para evitar excederse en costos o tiempo u obtener demasiada información para analizar en el tiempo de que dispone.

3.3 Mapear el proceso de aplicación de la ley e identificar los puntos vulnerables

Mediante una investigación documental complementada con las opiniones de partes interesadas bien informadas, elabore un mapa de procesos que describa los elementos del sistema de aplicación de la ley relacionados con el ámbito de su ERC. Este mapa, y el proceso de creación del mismo, le ayudará a usted y a los participantes a:

- » comprender plenamente el sistema y sus diferentes fases;
- » identificar las áreas en las que el sistema no está claro o las funciones/responsabilidades se superponen;
- » identificar posibles puntos vulnerables, para ayudar a afinar las preguntas de la entrevista y caracterizar los riesgos en cada etapa.

El mapeo llevará algún tiempo. A veces, puede no haber un proceso definido, sino simplemente una serie de leyes, códigos de procedimiento penal y decretos que asignan responsabilidades a un organismo. Hay que reconstruirlas para comprender el panorama completo, y es posible encontrar grandes diferencias entre la teoría y la práctica. El mapa debería reflejar esto último.



Consejo: Es posible que los participantes den información contradictoria sobre los procesos o las funciones de determinados organismos en cada fase. Estas discrepancias son datos útiles en sí mismos y pueden servir de base para futuros debates o reformas.

Dibujar el mapa - pasos principales

1. En primer lugar, hay que determinar los actores relevantes y su papel en el proceso.
2. Identifique las señales o detonantes que ponen en marcha una investigación penal (véanse los ejemplos a continuación) y qué organismos se encargan de estos detonantes concretos.
3. A continuación, represente el proceso de justicia penal paso a paso, con cada paso representando un punto de decisión y una vulnerabilidad potencial.

4. “Recorra” el proceso junto con las partes interesadas y/o los participantes en la entrevista, comprobando la coherencia con su investigación sobre el tema y señalando las áreas en las que le falte información.

Véase en el Anexo II un diagrama simplificado del proceso mapeo y un ejemplo del aspecto que puede tener el mapa final. La mayoría de los procesos incluirán alguna versión de los cuatro pasos del Cuadro 2.

Cuadro 2. Fases básicas de un proceso genérico de aplicación de la ley

Detonantes	Investigación	Enjuiciamiento	Sanción
<p>Una causa penal puede iniciarse de varias maneras, dependiendo de la jurisdicción. Los detonantes habituales son una fuente anónima, una denuncia penal formal o una remisión de otra autoridad pública.</p> <p>Algunos organismos pueden no tener responsabilidad directa sobre la vida silvestre, pero están autorizados a recibir una denuncia penal y remitirla a las autoridades competentes.</p>	<p>Esto incluye los procedimientos de recogida de pruebas y detenciones, y los organismos que prestan apoyo técnico, como el análisis forense.</p> <p>En algunas jurisdicciones, la investigación se divide en distintas fases; algunas pueden incluso traslaparse con la fase de enjuiciamiento. Es menos importante cómo se categorice un procedimiento específico, siempre y cuando la cronología y las interacciones entre los actores se recojan adecuadamente.</p>	<p>Esta fase comprende todas las actividades dirigidas por el fiscal y directamente relacionadas con la preparación del caso para su presentación ante el tribunal.</p>	<p>Esta fase abarca los procedimientos judiciales en los que los jueces o magistrados deciden sobre el fondo del asunto (o un recurso contra una sentencia anterior) y dictan sentencias, penas y condenas.</p>

3.4 Caracterizar los riesgos mediante entrevistas

Utilizando el mapa como base, realice entrevistas semiestructuradas utilizando un cuestionario (como el ejemplo del Anexo III) con el fin de:

- » comprender, validar o perfeccionar el mapa de procesos;
- » Aclarar las funciones y responsabilidades de los organismos y agentes clave;
- » recopilar datos sobre los riesgos de corrupción.

Podría considerar la posibilidad de recopilar los datos en un taller de grupo en lugar de entrevistas individuales. Sin embargo, las personas pueden estar más dispuestas a abrirse en un entorno individual y confidencial.

Teniendo en cuenta la necesidad de confianza, las reuniones en persona son preferibles siempre que sea posible y no supongan un riesgo para la seguridad. Sin embargo, algunos participantes pueden sentirse más cómodos hablando por Internet o por teléfono desde sus casas. Siga los deseos de los participantes, ya que es importante que se sientan seguros y protegidos frente a posibles represalias u otros riesgos.



Consejo: durante las entrevistas, especifique que está interesado en hablar sobre los riesgos de corrupción en los procesos de aplicación de la ley y en el sistema en su conjunto, no sobre personas concretas o incidentes reales de corrupción. Si los participantes señalan a personas concretas como corruptas, o incidentes específicos, intente averiguar qué deficiencias del sistema creen que están permitiendo ese comportamiento.

3.5 Evaluar y priorizar los riesgos

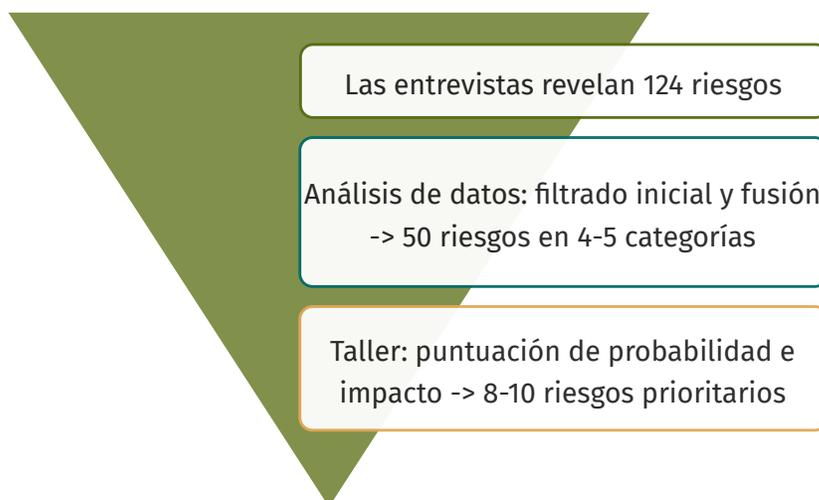
Resulta útil recopilar toda la información sobre riesgos obtenida en las entrevistas en una hoja de cálculo, en la que se pueda “desmenuzar” sistemáticamente para fusionar los riesgos duplicados y clasificarlos en categorías generales. (Las categorías del [resumen de temas del TNRC](#) pueden servir de inspiración). Dependiendo de la capacidad analítica del equipo, puede ser útil evaluar la prevalencia de los riesgos en las distintas fases del sistema y el número de participantes que los han mencionado.

Cuando sea factible, reunirá entonces a los participantes en un taller presencial para evaluar y priorizar los riesgos “en vivo”. Normalmente se utiliza un sistema de puntuación que asigna puntuaciones (baja, media, alta) en función de la percepción de los participantes sobre la probabilidad de que se produzca un riesgo y su impacto (gravedad) en caso de que ocurra. Básicamente, como se muestra [aquí](#), cuanto mayor sea el impacto y la probabilidad, mayor será la prioridad.

Los talleres presenciales bien gestionados tienen la ventaja de aumentar la implicación de los participantes y ayudarles a superar sus dudas a la hora de valorar los riesgos. Esto es mucho más difícil en las reuniones individuales o virtuales de grupo, que suelen adolecer de dificultades técnicas y problemas para generar confianza. Sin embargo, requiere un facilitador experimentado que sea capaz de generar confianza entre los participantes de distintos organismos y de analizar rápidamente la información facilitada sobre el terreno.

El resultado de la puntuación de riesgos es que se puede generar una lista de 8-10 riesgos de alta prioridad, además de una lista de otros riesgos “secundarios”.

Gráfico 2. Ejemplo de priorización de riesgos en varias etapas



3.6 Definición de posibles medidas mitigantes

Durante el taller, pregunte a los titulares del riesgo cómo creen ellos mismos que podrían mitigarlos. Saben lo que es factible y lo que estarían dispuestos (y podrían) poner en práctica. Generar recomendaciones sin tomar en cuenta a los titulares del riesgo es probable que lleve a descartarlas u olvidarlas.

A continuación, estas ideas pueden combinarse con las aportaciones de los expertos y las percepciones de un AEP o un análisis similar para dar forma a

un conjunto de medidas de mitigación viables, pertinentes y sostenibles. También es vital incluir un plan para comprobar la eficacia de dichas medidas de control. En algunos casos, y cuando la financiación lo permita, las medidas de mitigación propuestas pueden beneficiarse de un análisis específico adicional para evaluar su viabilidad. Otra posibilidad es solicitar al equipo de evaluación una evaluación de la viabilidad, que incluya factores como el compromiso de los directivos, la presencia o ausencia de un entorno político propicio y consideraciones relativas a los recursos o la capacidad.

Cuadro 3. Ejemplos de riesgos y medidas mitigantes

Riesgo	Ejemplos de medidas mitigantes
Manipulación de pruebas	Mejorar el acceso de seguridad al armario de pruebas; cerraduras electrónicas; reducir la necesidad de pruebas físicas (fotografías, etc.) en los tribunales.
Excesiva autoridad y escasa responsabilidad de los funcionarios en la toma de decisiones	Introducir un sistema de aprobación de doble firma; limitar las oportunidades de excepción; automatizar los procesos, implantar comités de revisión externos para los puntos de decisión clave, especialmente en los casos importantes; toma de decisiones colectiva sobre los hitos del caso (incautación, acusación, detención).
Influencia externa sobre investigadores o fiscales	Evitar asignar personal para cubrir casos en su pueblo/ciudad de origen; tener cuidado si el abogado de la parte contraria comparte alguna afinidad con los fiscales, como haber asistido juntos a la universidad; garantizar la seguridad operativa de los expedientes de los casos; revisar las declaraciones de patrimonio de los funcionarios cuando la legislación lo permita.
Filtración de información sobre la ubicación de los guardas	Instale protocolos de acceso estrictos a las salas de control; refuerce la seguridad de los datos; proporcione información sobre ubicaciones y planes sólo cuando sea necesario.

3.7 Crear informe(s)

El informe transmite los resultados de la ERC y las medidas paliativas propuestas. El informe completo suele contener:

1. Una descripción del alcance, el propósito, la fuente de financiación y el periodo de tiempo de la ERC.
2. El mapa del proceso de aplicación de la ley que se examina.
3. Principales hallazgos, centrados en los riesgos prioritarios y con una explicación más amplia de las distintas categorías de riesgo identificadas.
4. Medidas de mitigación recomendadas para los riesgos prioritarios, y un plan de acción de mitigación para ayudar a su implementación. Este plan de acción debe incluir un proceso de monitoreo, evaluación y aprendizaje, así como un calendario para informar sobre los resultados y la siguiente reevaluación.
5. La lista completa de riesgos identificados y analizados, junto con el cuestionario para las entrevistas semiestructuradas y la agenda del taller, se adjuntan al informe en un anexo.



Consejo: ¡Las visualizaciones ayudan! Si es posible, maquetar el informe en un programa de diseño gráfico profesional e incluir un resumen ejecutivo y gráficos o cifras puede ayudar a los usuarios finales a entender el informe y actuar en consecuencia.

3.8 Difundir para su implementación

Los principales destinatarios del informe completo suelen ser los directivos de los organismos implicados en la ERC, además de los encargados de aplicar las medidas de mitigación, que suelen ser los “titulares del riesgo” del organismo y las unidades de auditoría o control interno.

Dada la necesidad de confianza y aceptación para una implementación eficaz, es aconsejable reunirse primero en persona con los directivos para explicarles las conclusiones clave y las implicaciones prácticas.

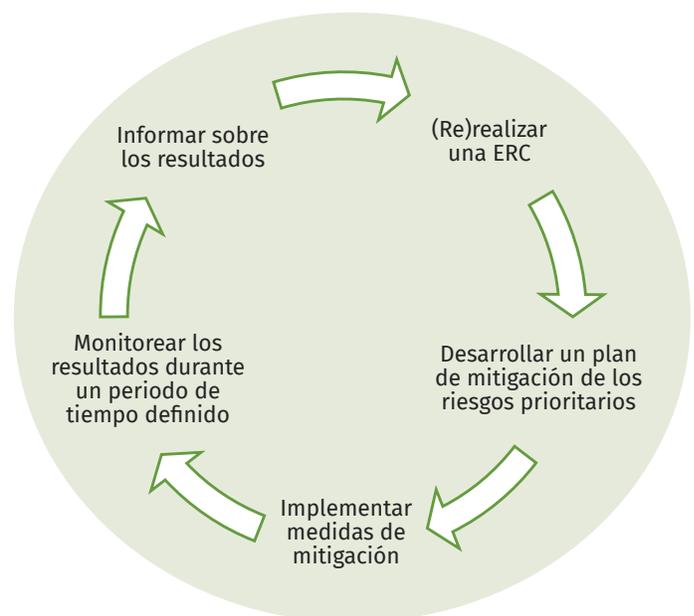


Consejo: Si es posible, considere la posibilidad de ofrecer asistencia técnica de seguimiento para ayudar a las unidades de control interno y a los titulares del riesgo a aplicar las medidas de mitigación. Esto aumentará probablemente las posibilidades de éxito de la implementación y el seguimiento.

3.9 Monitorear, evaluar y reevaluar

Una ERC es más valiosa cuando forma parte de un ciclo de proyecto que implica monitoreo, evaluación y reevaluación. El gráfico 3 ilustra cómo podría funcionar un proceso circular de este tipo. Las agencias pueden considerar la creación de un comité de riesgos multiinstitucional que se encargue de la implementación, el seguimiento de los resultados y la revisión y actualización de la ERC una o dos veces al año.

Gráfico 3. Ver más allá, alcanzando la sostenibilidad



Anexo I: Unidades de Evaluación de ERC

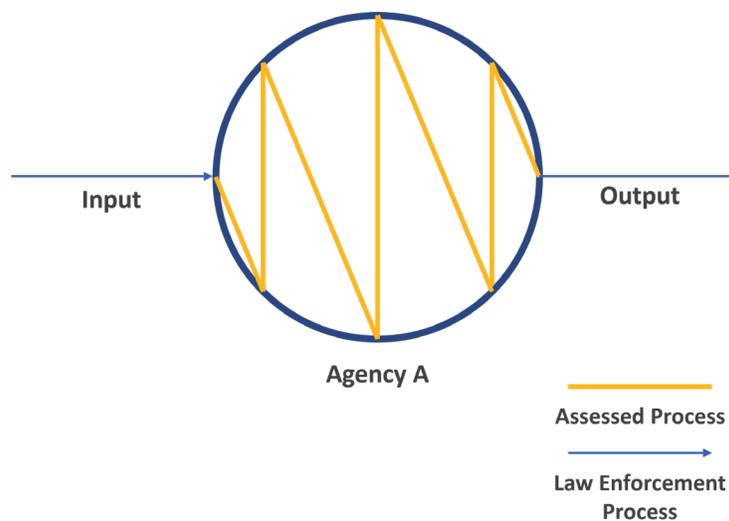
A la hora de realizar una ERC, cabe pensar en tres tipos de unidades de evaluación: una única agencia, multiagencias u orientada al proceso. El enfoque MCAR expuesto en esta guía está orientado principalmente a los procesos. No dude en adaptar la metodología a otras unidades de evaluación si le resulta más apropiado en su contexto.

1. Una única agencia

Se lleva a cabo dentro de una única agencia o departamento, por ejemplo, el departamento de investigación de un organismo de gestión de la vida silvestre o una unidad especializada en delitos contra el medio ambiente dentro de una fiscalía.

Las evaluaciones de una única agencia son más específicas y permiten profundizar en los riesgos internos de ese organismo. Por ejemplo, puede identificar un riesgo de desaparición de pruebas de un almacén, que puede mitigarse con una unidad de almacenamiento segura y procesos mejorados para la gestión de pruebas. Esta puede ser una opción cuando los recursos son escasos y/o se tiene una relación sólida con una sola agencia.

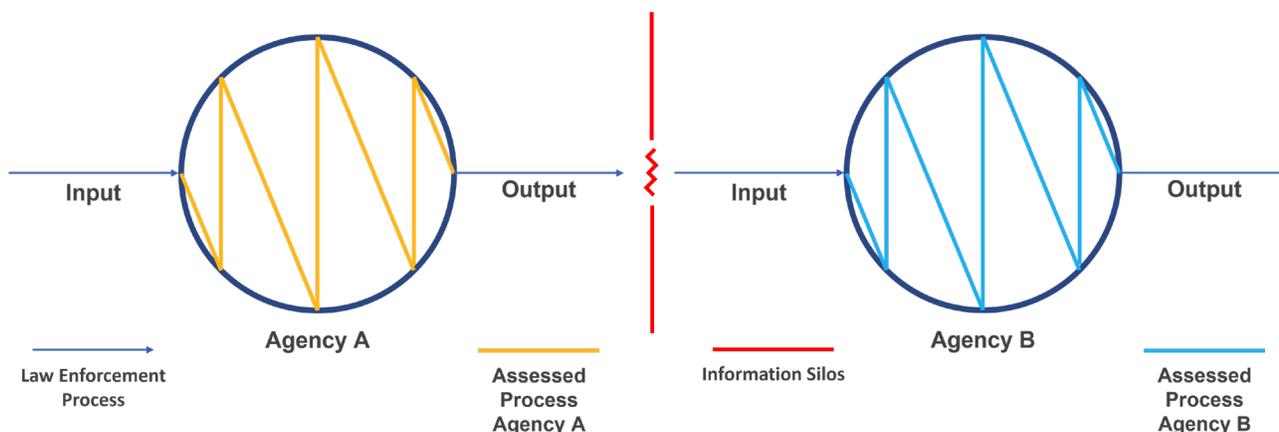
Sin embargo, esto no aborda los riesgos de corrupción derivados del proceso más amplio de aplicación de la ley, por lo que el impacto de las medidas de mitigación puede ser limitado. Por ejemplo, las investigaciones iniciales por parte del personal de la agencia de gestión de la vida silvestre pueden mejorar, pero esto tiene poco efecto si los investigadores policiales encargados de llevar el caso adelante se ven perjudicados por los riesgos de corrupción



2. Evaluación multiagencias

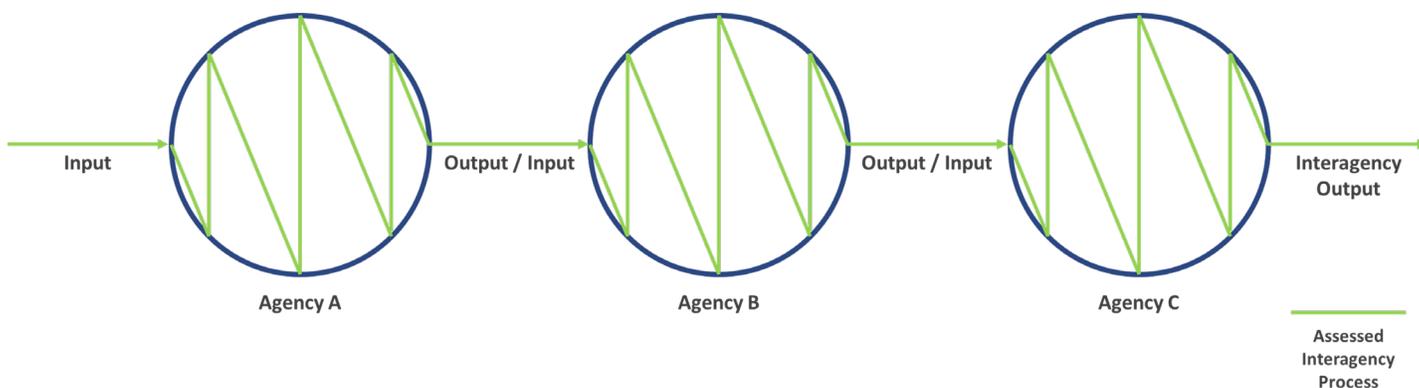
La evaluación de los riesgos de corrupción en múltiples agencias a lo largo de la cadena de aplicación de la ley tiene beneficios similares al enfoque de una única agencia, pero probablemente tendrá mayor impacto a medida que se evalúen más organismos.

Sin embargo, estas evaluaciones pasan por alto las interacciones cruciales entre las distintas agencias en el proceso de aplicación de la ley, que es donde surgen muchos de los riesgos de corrupción. No se abordan las cuestiones relativas al intercambio de información.



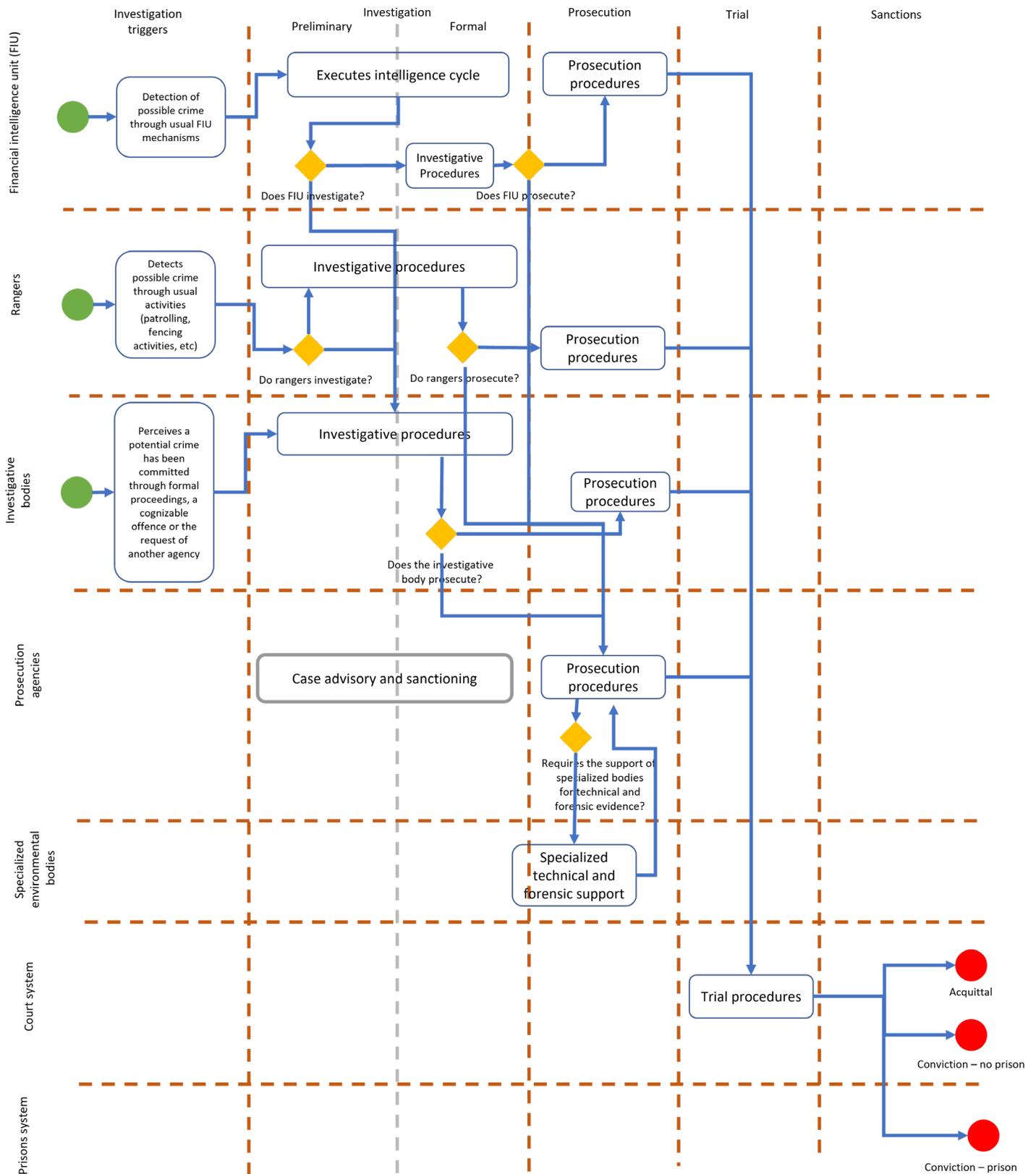
3. Enfoque sistémico/evaluación orientada al proceso

El proceso de aplicación de la ley en los casos relacionados con la vida silvestre implica necesariamente a múltiples organismos públicos, como las autoridades de gestión de la vida silvestre, las unidades de inteligencia financiera, la policía y la fiscalía. Un enfoque sistémico/una evaluación orientada al proceso lo ayudará a comprender plenamente a los actores y sus funciones e interacciones específicas dentro del proceso.

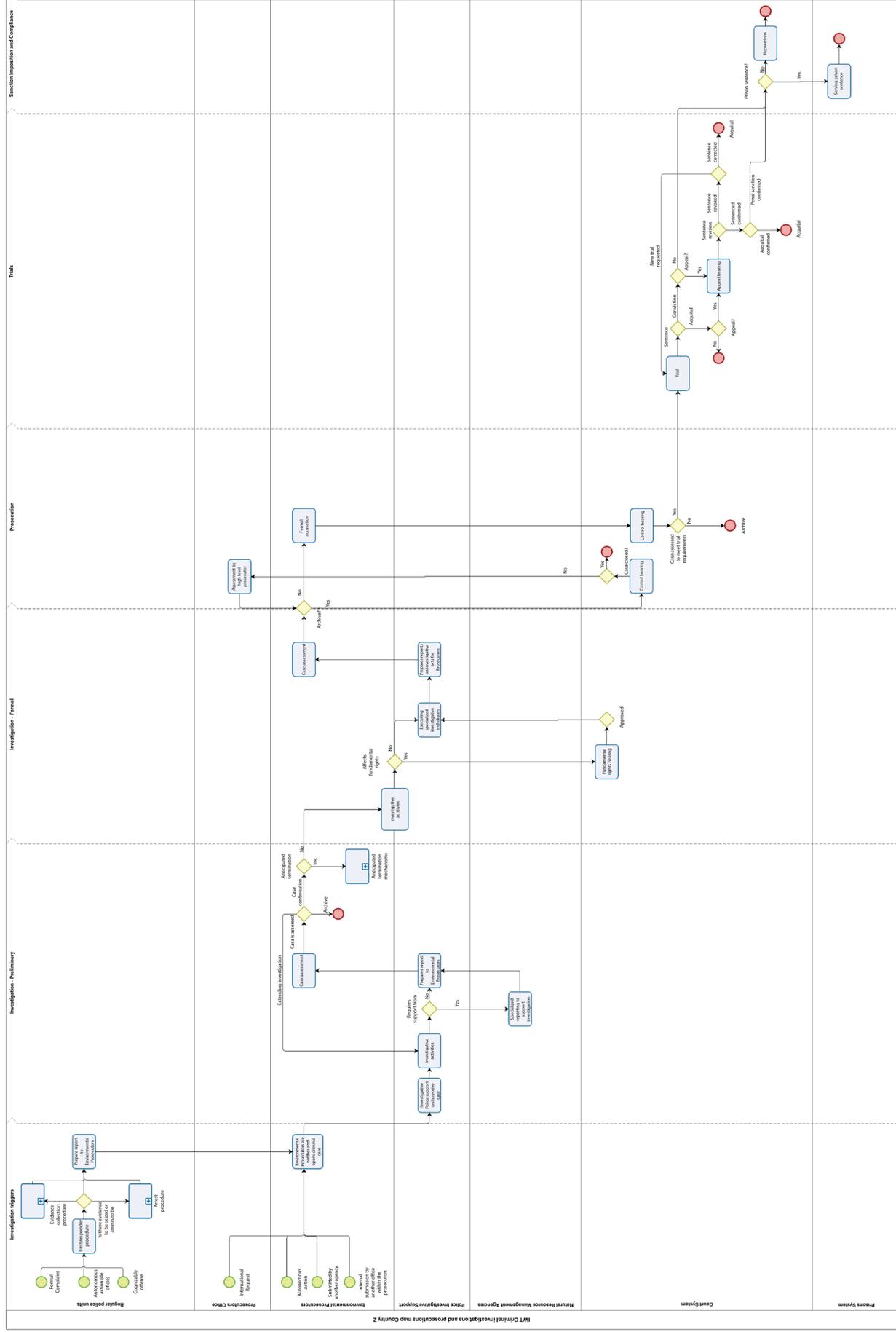


Anexo II: Ejemplos de diagramas de proceso y mapas

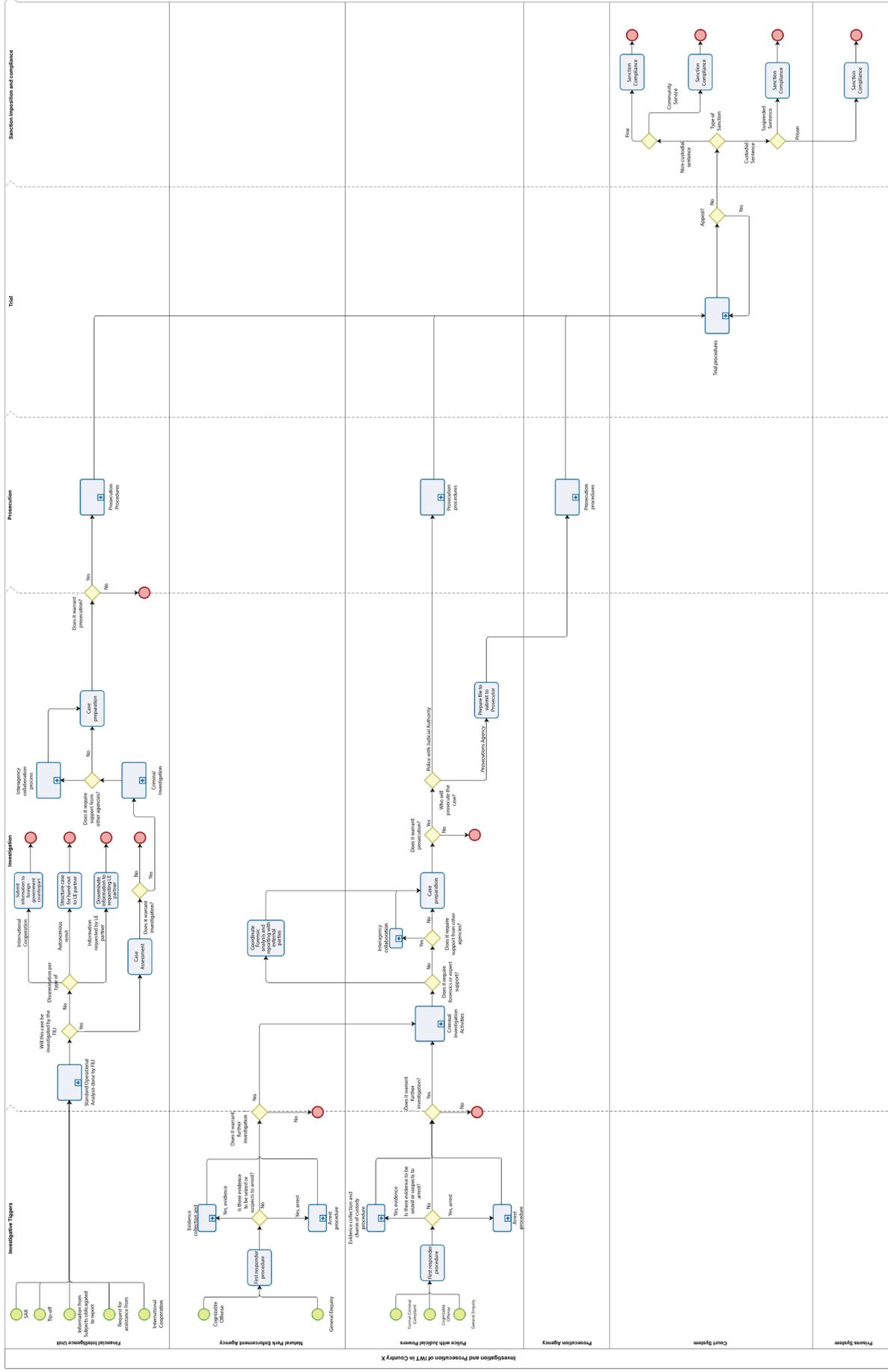
» [Descargar](#) el diagrama en Microsoft PowerPoint



« Descargar un mapa de muestra creado con el programa Bizagi (en inglés)



» Descargar un mapa de muestra creado con el programa Bizagi (en inglés)



Anexo III: Modelo de cuestionario para entrevistas semiestructuradas

El entrevistador empieza explicando el proyecto y confirmando que el participante entiende y acepta los puntos del formulario de consentimiento. El participante debe tener la oportunidad de hacer preguntas antes de que empiece la entrevista.

1. Papel del participante

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el papel del participante?

1. Agente de aplicación de la ley
2. Fiscal de delitos medioambientales
3. Miembro de un tribunal
4. Representante de la sociedad civil
5. Consultor anticorrupción
6. Consultor de conservación
7. Defensor de los derechos humanos
8. Miembro de una ONG dedicada a actividades anticorrupción
9. Miembro de una ONG dedicada a la conservación
10. Miembro de una ONG dedicada a reforzar la aplicación de la ley y el enjuiciamiento
11. Periodista de investigación

[Tenga en cuenta: Estas categorías pueden cambiar y adaptarse a su caso concreto. Sin embargo, debe limitarse a los actores o partes directamente interesados en el proceso de justicia penal. De gran valor son los miembros de la sociedad civil y los miembros de la prensa que pueden no ser actores en el proceso pero siguen o promueven procedimientos de interés público]

2. Visión general del sistema de justicia penal para el comercio ilegal de especies silvestres (u otro tema central de la evaluación de riesgos)

El entrevistador muestra un mapa previamente elaborado de los procesos de justicia penal pertinentes y pregunta si la información parece ser:

1. Correcta
2. Incorrecta
3. Imprecisa y necesita aclaraciones.

El entrevistador pregunta: ¿Tiene algún comentario o corrección sobre el mapa?

[Tenga en cuenta: El mapa de procesos se centra más en el proceso a lo largo de varios organismos y no tanto en profundizar en los procedimientos operativos estándar]

3. Riesgos de integridad en las distintas fases

Para cada fase del mapa que sea relevante para el participante, el entrevistador muestra la sección del mapa que muestra esa fase y formula las siguientes preguntas:

- a) ¿Hasta qué punto son probables los riesgos para la integridad en esta fase? (1 = improbable, 2 = probable, 3 = muy probable).
- b) ¿Cuál es el impacto de los riesgos para la integridad en esta fase sobre el funcionamiento del proceso penal? (1 = impacto bajo, 2 = impacto medio, 3 = impacto alto).
- c) ¿Cómo sería un riesgo de integridad probable y de impacto alto en esta fase?
- d) ¿Cómo cree que podría prevenirse un suceso así? (Por ejemplo, modificando la legislación o los procedimientos operativos, reforzando los procesos...).
- e) ¿Algún otro comentario sobre esta fase?

Las distintas fases podrían ser:

- » Actuaciones de las Unidades de Inteligencia Financiera (UIF)
- » Detonantes de la investigación
- » Investigación
- » Procesamiento
- » Juicio
- » Imposición de sanciones

[Tenga en cuenta: Estas fases no están redactadas según definiciones legales. Son descripciones genéricas del proceso para permitir comparaciones entre jurisdicciones o diferentes sistemas de justicia penal].

Si un participante no tiene conocimientos sobre una fase concreta o no desea responder a preguntas sobre ella, el entrevistador pasa a la siguiente fase.

El entrevistador termina reiterando la confidencialidad de las respuestas y explicando cuáles serán los siguientes pasos.

Anexo IV: Modelo de formulario de consentimiento

[Nombre del proyecto de evaluación de riesgos]

Se le invita a participar en un estudio para evaluar los riesgos para la integridad en [enfoque de la evaluación / país]. El estudio está dirigido por [organización principal] y se llevará a cabo a partir de [fechas].

Objetivo del estudio

El objetivo de este estudio es llevar a cabo una evaluación de riesgos de integridad para [enfoque de la evaluación y objetivo previsto].

Tipo de participación

Esta evaluación le invita a participar en una entrevista [virtual/presencial] de unos [60 minutos] de duración. La participación es puramente voluntaria. No hay ninguna compensación económica vinculada a su participación.

Donantes de fondos y socios del proyecto

El estudio está financiado por [organismo financiador] y realizado por [organización principal] en colaboración con [otras organizaciones participantes].

Confidencialidad y protección de datos

Su participación en este estudio es totalmente confidencial. Los puntos de la entrevista se registrarán únicamente en forma de notas (no se grabarán ni en vídeo ni en audio). Toda la información obtenida será anónima y no se atribuirá a ninguna persona. Todas las notas y demás información proporcionada se almacenarán de forma segura en carpetas protegidas con contraseña en los servidores de [la organización] y se tratarán con la máxima confidencialidad tanto durante como después del proyecto, de acuerdo con la [enlace a la declaración de privacidad de datos de la organización]. Los datos se conservarán durante un periodo de tiempo limitado. No se compartirán notas ni detalles de ninguna entrevista con nadie más allá del personal inmediato del proyecto, en la medida en que sea necesario. Los productos analíticos resultantes de este estudio no contendrán datos identificativos de los participantes.

Esta investigación no pretende revelar ni descubrir casos concretos de corrupción que impliquen a personas conocidas o desconocidas. Más bien se centra en los riesgos a nivel estratégico y en cómo se manifiestan estos riesgos. No se pedirá ni registrará información sobre casos concretos de corrupción.

Salvaguardas éticas

Este proyecto de investigación se ajusta a las siguientes directrices éticas:

- » [E]. Código de Ética de la organización de investigación principal].
- » (Otras directrices éticas pertinentes para la investigación, por ejemplo, Concordat to Support Research Integrity, la declaración política nacional del Reino Unido sobre integridad en la investigación).

Consentimiento informado

Al participar en este estudio, da su consentimiento para aportar su opinión en las preguntas relativas a los riesgos para la integridad en [tema de la investigación]. Puede retirar su consentimiento en cualquier momento del estudio.

Punto de contacto

Si desea más información sobre el proyecto y hacer un seguimiento de sus actividades y resultados, póngase en contacto con:

[Nombre, cargo, organización y dirección de correo electrónico de la persona de contacto].

