Targeting Natural Resource Corruption

Guía | Julio 2023

GUÍA PRÁCTICA:

Fortalecimiento de controles internos para prevenir la corrupción en la aplicación de leyes sobre comercio ilegal de vida silvestre

© WWF / Bolte-Wulf

Esta Guía TNRC comparte conocimientos prácticos para diseñadores e implementadores de programas para reducir el impacto de la corrupción en la conservación.

Autor
Rebecca Anne Batts, Basel Institute on Governance

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

Fecha de publicación
July 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.

Fotografía de Portada: © naturepl.com / Tony Heald / WWF

Contenido

Introducción 4

1 Para empezar 5

1.1 Mirar al IWT a través de una perspectiva de control interno 5

1.2 ¿Por qué considerar este enfoque para comprender los sistemas de control interno?? 5

1.3 Uso de una lente de control interno con programas en una etapa temprana de madurez 6

2 Diseño de la evaluación 8

2.1 Desarrollo de preguntas de investigación 8

2.2 Trabajar a partir de riesgos evaluados 8

2.3 Más allá de las fronteras institucionales 9

2.4 Realización de la investigación de antecedentes inicial 9

2.5 Comunicación sobre la investigación 10

3 Realización de la investigación 13

3.1 Recopilación de datos de personas 13

3.2 Recopilación de datos de documentos 15

3.3 Integrándolo todo: analizar el sistema de controles internos 16

3.4 Comunicar los resultados y hacer sugerencias para acciones futuras 18

Anexo 1: Preguntas de investigación utilizadas en el proyecto piloto 19

Anexo 2: Ejemplo de instrumento de recopilación de datos 19

Anexo 3: Ejemplo de necesidades de recursos 28

Anexo 4: Ejemplos de Términos de Referencia para consultores 29

Introducción

Esta guía fue desarrollada para administradores de programas y donantes que buscan comprender y evaluar la fortaleza de las funciones de control interno en las agencias gubernamentales responsables de hacer cumplir las leyes contra el comercio ilegal de vida silvestre (IWT, Tráfico Ilegal de Vida Silvestre). Ofrece pasos y orientaciones detallados basados en la experiencia de la aplicación de evaluaciones de los controles internos, pero una ojeada a la guía también puede ser útil para los profesionales de la conservación que deseen comprender mejor cómo deben funcionar los sistemas de controles internos para reducir los riesgos que plantea la corrupción. Una evaluación de este tipo puede contribuir a los esfuerzos estratégicos para mejorar la integridad de las operaciones gubernamentales y reducir el impacto negativo de la corrupción en la aplicación de la legislación sobre las leyes del IWT. Aunque esta guía se centra en el IWT, el mismo planteamiento puede ser útil en otros ámbitos de la gestión de los recursos naturales, como los bosques y la pesca.

Nota: La metodología presentada en esta guía supone una comprensión básica de gobernanza, anticorrupción y auditoría y/o evaluación del desempeño. No está destinada a ser aplicada de manera independiente por aquellos sin experiencia en controles internos o gestión de riesgos, pero puede resultar beneficiosa al considerar la subcontratación de dichas tareas.

¿Qué son los controles internos?

En términos generales, los controles internos son las políticas, procedimientos y prácticas que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y reducir sus riesgos, incluidos los riesgos de corrupción. Un sistema sólido de controles internos puede ayudar a fomentar la rendición de cuentas, reducir el comportamiento corrupto, mejorar la aplicación de la ley, identificar las brechas en el desempeño y las oportunidades de mejora, y permitir la supervisión por parte del gobierno y la sociedad civil. La guía rápida del Basel Institute on Governance "Controles internos y anticorrupción" y el informe del Basel Institute y TNRC "Controles internos y comercio ilegal de vida silvestre" ofrecen una introducción al tema.

© Gregory / WWF-US

1 Para empezar

Los organismos encargados de la vida silvestre y los recursos naturales, las fuerzas del orden y otras unidades administrativas y judiciales colaboran para investigar y perseguir las infracciones de las leyes destinadas a proteger la vida silvestre de la explotación insostenible e ilegal. Algunos esfuerzos pueden ser eficaces, mientras que otros pueden resultar inútiles. Algunas unidades pueden funcionar sobre la base de políticas y procedimientos bien documentados, mientras que otras pueden administrarse de manera ad hoc. Los líderes y empleados de las agencias pueden actuar en aras del interés público o participar en la corrupción, incluida la explotación de los recursos naturales que se les han confiado.

Independientemente de la situación actual de las actividades de protección de la vida silvestre, el fortalecimiento de los sistemas de control interno puede ayudar a mejorar el rendimiento y reducir los riesgos de corrupción.

1.1 Mirar al IWT a través de una perspectiva de control interno

Los profesionales que tratan de proteger la vida silvestre pueden utilizar esta guía para identificar los puntos fuertes y débiles de los controles internos relacionados con el IWT y la anticorrupción Comprender los aspectos básicos de cómo un país ha diseñado e implementado su sistema de controles internos, puede ayudar a las ONG y a los organismos donantes a tomar decisiones bien fundadas sobre cómo brindar asistencia y apoyo para reforzar las funciones de protección e integridad de la vida silvestre. Es probable que unos sistemas sólidos de controles internos den como resultado una programación más eficaz y proporcionen pruebas concretas del impacto y los resultados. Este enfoque se basa principalmente en el modelo ofrecido por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) en la revisión de 2013 de su Marco Integrado de Control Interno.

1.2 ¿Por qué considerar este enfoque para comprender los sistemas de control interno?

Evaluar la estructura de control existente y comprender cómo apoya el logro de los objetivos de conservación, incluidas las actividades de aplicación de la ley relacionadas con el IWT, permite a los profesionales:

- **Identificar debilidades, lagunas y brechas** que reducen la capacidad de una agencia para lograr los objetivos. Estas vulnerabilidades pueden explotarse intencionalmente, mediante algún tipo de comportamiento corrupto, pero también pueden fomentar un entorno en el que los errores y las ineficiencias no se abordan y obstaculizando el logro de objetivos importantes;
- **Apoyar el uso de buenas prácticas** para proteger la vida silvestre y mejorar la integridad de los esfuerzos gubernamentales para abordar el IWT;

- **Fomentar el pensamiento sistémico y desarrollar una conciencia del valor de los controles internos** en las personas responsables de hacer cumplir las leyes y regulaciones relacionadas con el IWT; y
- **Ayudar a desarrollar una hoja de ruta para guiar los esfuerzos futuros** y proporcionar información para priorizar los proyectos y actividades con mayor probabilidad de resultar en un progreso medible hacia las metas.

Un sistema eficaz de controles internos puede producir información útil y confiable para la administración y otras partes interesadas. Cuando se aplican correctamente, los sistemas mejorados de control interno también pueden:

- Proporcionar a las agencias una perspectiva externa sobre sus políticas, procedimientos y prácticas;
- Identificar los "puntos ciegos" que aumentan los riesgos de corrupción;
- Amplificar las voces de quienes eligen comportarse de manera ética, incluso en situaciones en las que otros pueden haber optado por actuar sin integridad;
- Ayudar a localizar las "frutas al alcance de la mano": soluciones relativamente fáciles a problemas persistentes que pueden no ser evidentes sin una perspectiva externa;
- Concentrar los recursos de los profesionales en las áreas problemáticas que se pueden resolver, para mejorar la eficacia y proporcionar pequeñas ganancias que apunten a la posibilidad de obtener mayores ganancias; y
- Ayudar a identificar a los líderes dispuestos a trabajar de forma proactiva para reducir la corrupción en sus actividades.

Es importante destacar que este enfoque para entender los controles *no*:

- Implica la identificación o investigación de casos reales de conducta corrupta o indebida, aunque podría facilitar y hacer más eficaces tales esfuerzos en el futuro, ni
- trata de identificar o avergonzar a personas, organismos o países concretos. El proceso que aquí se recomienda está diseñado para preservar la confidencialidad de las personas y las instituciones.

Esperamos que se compartan las lecciones aprendidas mediante la aplicación de este proceso, para que otros puedan beneficiarse del trabajo realizado. Si bien mantener la confidencialidad de los detalles específicos de un país puede ser importante para algunos socios, los resultados de las evaluaciones de control de varios países a menudo se pueden anonimizar, combinar e informar de manera que sigan transmitiendo lecciones importantes sobre la relación entre los controles internos y los objetivos de aplicación del IWT.

1.3 Uso de una lente de control interno con programas en una etapa temprana de madurez.

Es probable que los controles internos en torno a las actividades relacionadas con las especies silvestres sean de nivel "informal" o "ad hoc", ya sea por falta de financiación o porque los programas de especies silvestres apenas están empezando a aplicarse. Esta situación, en la que los controles internos están ausentes, fragmentados o aislados, indica una etapa más temprana de "madurez" del control interno.

Muchas de las metodologías de evaluación del control interno más utilizadas parecen centrarse en las herramientas y características asociadas con niveles de madurez más altos. Estos niveles superiores se caracterizan por un uso más amplio de herramientas automatizadas, indicadores clave de rendimiento (KPI) y supervisión en tiempo real, lo que los hace más lucrativos para las empresas de contabilidad comercial o consultoría que suelen comercializarlos. Hay menos orientación disponible para abordar los controles internos relacionados con

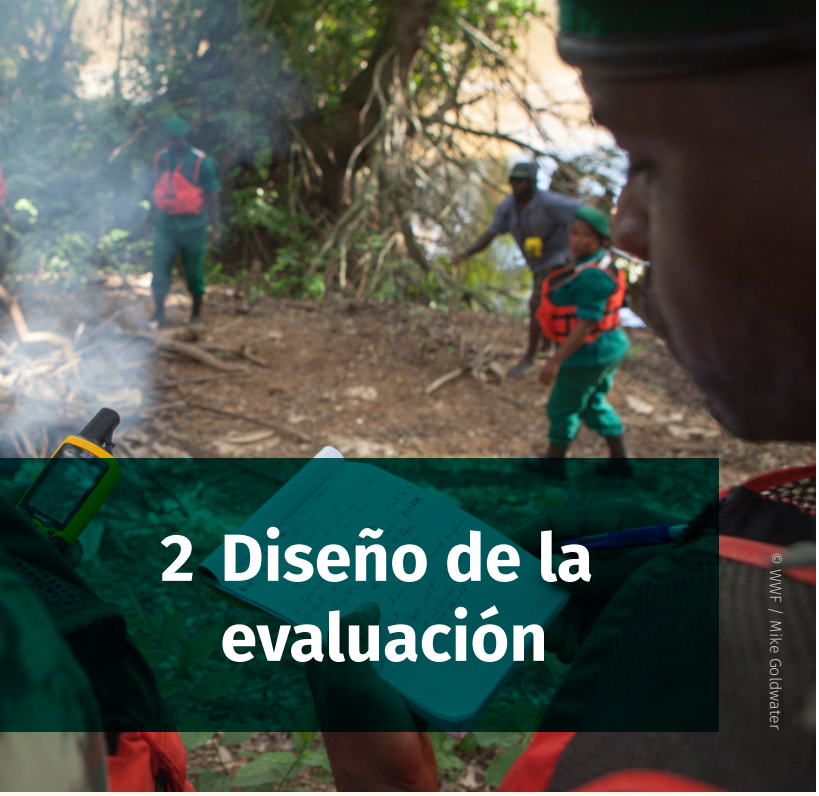
la vida silvestre para los gobiernos en etapas más tempranas de madurez.

Además, gran parte de la literatura académica y profesional sobre controles internos está profundamente arraigada en los campos de las finanzas o la contabilidad. Esto significa que la mayor parte de las orientaciones existentes pueden parecer menos directamente pertinentes para los objetivos de control del IWT, como lo es asegurar el marfil capturado y decomisado ilegalmente, garantizar la calidad de las pruebas forenses de ADN o rotar el personal y las rutas de las patrullas de exploración.

Este documento ofrece un enfoque para llenar estos vacíos.

Un estudio piloto para explorar los controles internos en la aplicación del IWT

Esta Guía se ha elaborado para compartir las enseñanzas extraídas de un estudio realizado en tres países de África Subsahariana y América Latina. El Basel Institute on Governance utilizó una óptica de control interno para analizar la aplicación de la ley relacionada con el IWT como un sistema interrelacionado de políticas, procedimientos y prácticas reales. Los estudios tenían como objetivo identificar las brechas, debilidades, oportunidades y desafíos que surgen cuando el sistema se considera de manera integral. La investigación se basó en análisis previos de economía política y evaluaciones de riesgos de corrupción. Los estudios pretendían examinar cómo están funcionando (o no) los sistemas de control interno para hacer frente a los riesgos de alta prioridad identificados en la evaluación de riesgos de corrupción y también identificar oportunidades para mitigar los riesgos y ayudar a alcanzar los objetivos de las agencias mediante un sistema reforzado de controles internos.



2 Diseño de la evaluación

© WWF / Mike Goldwater

Resulta útil enfocar la evaluación como un proyecto de investigación destinado a generar recomendaciones prácticas y muy específicas.

2.1 Desarrollo de preguntas de investigación

Desde el punto de vista del control interno, las mejores preguntas de investigación son las que conducen a respuestas prácticas. Una buena regla general a la hora de seleccionar preguntas de investigación es considerar si la respuesta puede afectar a sus recomendaciones o a los próximos pasos sugeridos. Aunque los detalles específicos varían, la mayoría de las evaluaciones de los controles internos para la aplicación de la ley relacionada con el IWT se refieren al menos a tres cosas:

- ¿Cuál es el sistema de control interno para gestionar los riesgos de corrupción que ya existe?
- ¿Qué tan efectivos son los controles tal como funcionan actualmente?
- ¿Qué se puede hacer para fortalecer los controles anticorrupción?

Dependiendo del enfoque de la revisión, otras preguntas de investigación importantes podrían abordar las autoridades legales o reguladoras, los factores clave de éxito y desafío, las actividades de monitoreo y evaluación, las lecciones aprendidas y las oportunidades de colaboración. Las preguntas de investigación reales utilizadas como parte de un proyecto más amplio de tres países en África subsahariana y América Latina se encuentran en el Anexo 1.

2.2 Trabajar a partir de riesgos evaluados

El alcance de las revisiones puede variar de acuerdo con las necesidades de las organizaciones involucradas. Por lo general, no más de tres a cinco riesgos de alta prioridad, identificados mediante una evaluación de riesgos de corrupción o un análisis similar, deben constituir el tema principal de la revisión de los controles internos. En algunos casos, puede tratarse de un único riesgo, sobre todo cuando los donantes elaboran programas para abordar un problema o preocupación concretos, como la caza furtiva de una sola especie animal o vegetal.

Las consideraciones para seleccionar los riesgos específicos que deben abordarse incluyen:

- **Prioridad** – Por lo general, los riesgos de mayor prioridad son buenos candidatos para su revisión. Sin embargo, elegir los tres o los cinco mayores riesgos no produce automáticamente los mejores resultados. Se necesita cierto grado de juicio para hacer la selección. Por ejemplo, si una agencia de vida silvestre ya está trabajando para fortalecer la rendición de cuentas por la vida silvestre y sus productos confiscados, los riesgos relacionados con la evidencia física podrían ser una buena opción para revisar, incluso si este riesgo no es una de las principales prioridades.
- **Idoneidad** – Es poco probable que algunos riesgos comunes puedan mitigarse mediante controles internos. Por ejemplo, si bien la «falta de recursos» puede presentar un riesgo

importante de corrupción, hay relativamente pocos procesos de control interno aplicables a la «falta de recursos» y este riesgo probablemente no sea un buen candidato para esta metodología. Otros riesgos, como los relacionados con las debilidades del sistema de personal, son más adecuados para mitigarlos utilizando un enfoque de controles internos.

» **Sinergias** – Algunos riesgos de corrupción pueden mitigarse mediante estrategias similares de reducción de riesgos. Por ejemplo, muchos de los mismos controles internos son útiles para mitigar tanto la influencia externa indebida (intentos externos de influir en las acciones oficiales) como la colusión (acuerdos o tratos irregulares). Por lo tanto, puede tener sentido elegir ambos riesgos y analizarlos juntos.

» **Viabilidad** – Las limitaciones de recursos y otras restricciones pueden hacer que algunos riesgos de corrupción sean más apropiados para su revisión que otros. Por ejemplo, si el número de días para realizar entrevistas es limitado, abordar a fondo uno o dos riesgos clave podría producir resultados más útiles que recopilar información dispersa sobre los siete u ocho riesgos más prioritarios.

El éxito de esta metodología puede verse influido por la calidad de la evaluación de riesgos utilizada para identificar, priorizar y seleccionar los riesgos específicos que deben abordarse. En la «Metodología MCAR» del Basel Institute, se utilizan como punto de partida los principales riesgos de corrupción identificados mediante las evaluaciones del riesgo de corrupción. A continuación, estos riesgos se analizan, filtran y agrupan en categorías de riesgo primarias. A continuación, los riesgos se jerarquizan aún más, asignando mayor prioridad a los riesgos presentes en múltiples fases del proceso de justicia penal.

Otros enfoques establecidos de evaluación de riesgos también podrían ser adecuados siempre que el proceso de evaluación de riesgos aborde directamente los aspectos únicos de la aplicación de la ley relacionada con el IWT. Es poco probable que las evaluaciones generalizadas de riesgos financieros o gerenciales (como las que se realizan como parte de las auditorías anuales de los estados financieros) ofrezcan una base adecuada para esta metodología de controles internos.

Considerar los retos a los que se enfrentan las actividades de aplicación del IWT tanto a través de la lente del riesgo de corrupción como de la lente de los objetivos de control interno proporciona una visión más completa e informativa de las operaciones actuales. Esto conducirá a procesos y procedimientos más eficaces.

2.3 Más allá de las fronteras institucionales

Es probable que un enfoque centrado en los procesos que abarque los límites departamentales y ministeriales e incluya a todas las agencias con responsabilidades relacionadas con la aplicación de los delitos contra la vida silvestre produzca los resultados más prácticos. Dicho de otra manera: si es posible, planifique analizar los controles de manera integral, donde la unidad de análisis sea el ciclo general de aplicación de la ley, incluidos los controles preventivos y de detección.

2.4 Realización de la investigación de antecedentes inicial

El propósito de la investigación inicial de antecedentes es desarrollar una comprensión del "panorama general" de los diferentes organismos y personas que componen el sistema general de controles internos. Tanto si los investigadores llegan al proyecto con un conocimiento detallado de los procesos ya existentes para hacer frente a los delitos contra la vida silvestre como si empiezan con una pizarra en blanco, los primeros pasos consisten en determinar qué entidades gubernamentales específicas son responsables de las cuestiones objeto de examen. A veces, esto es fácil de determinar (por ejemplo, las autoridades nacionales de vida silvestre o los organismos que supervisan los parques nacionales y otras áreas protegidas) y, a veces, los organismos pertinentes pueden ser menos obvios, como en el caso de las

autoridades responsables de la aplicación de los ingresos o las aduanas. Además, comprender las conexiones entre los distintos organismos puede ser uno de los aspectos más complicados de la investigación de antecedentes. Incluso las personas que trabajan en una agencia pueden no ser capaces de explicar los pormenores de cómo trabaja su agencia con otras.

Los análisis de economía política realizados por las ONG, donantes y otros a menudo pueden proporcionar un tesoro de información de antecedentes para ayudar a avanzar en la investigación. Es probable que una buena búsqueda en Internet revele un contexto valioso sobre las agencias relevantes y los problemas a los que se enfrentan para prevenir, investigar y procesar el IWT. Otras formas de obtener una perspectiva preliminar sobre las agencias y sus controles internos incluyen la lectura de informes elaborados por organismos gubernamentales y ONG, así como diversas noticias y artículos académicos. No importa cómo los investigadores elijan desarrollar su comprensión inicial del contexto general, es una buena práctica poner a prueba esa comprensión discutiéndola con alguien que tenga conocimiento directo de las agencias y sistemas involucrados.

Un aspecto clave de la investigación inicial de antecedentes es comprender cómo se mueve un caso a través del sistema de justicia penal. Determinar qué entidades específicas investigan y/o procesan los delitos contra la vida silvestre puede ser difícil, al igual que determinar qué tribunales son responsables de su adjudicación. Los controles internos relacionados con las actividades de aplicación de la ley pueden tener muy poco que ver con el trabajo directo de casos, ya que involucran a diferentes sistemas de administración de personal, TI y seguridad.

Como mínimo, la investigación de antecedentes debe determinar:

A. Quién identifica y/o investiga inicialmente el IWT;

B. Cómo y cuándo una agencia de recursos (por ejemplo, una agencia nacional de vida silvestre) busca ayuda o remite un caso a una entidad policial (por ejemplo, un departamento de policía o una agencia de defensa) o una entidad fiscal; y

C. Cómo avanzan los casos a través del sistema judicial, incluida cómo se toman las decisiones de procesar o desestimar los casos; cómo y cuándo se concede la libertad bajo fianza; cómo se imponen las sentencias, incluido el cumplimiento judicial de las directrices de sentencia; y procesos de apelación y desestimación.

En los países donde los programas tienen pocos recursos, son nuevos o están en desarrollo, gran parte de esta información puede ser indocumentada y ad hoc, lo que aumenta la dificultad de diseñar la investigación de control interno. Cuando la investigación de antecedentes indique que la documentación puede ser escasa o inconsistente con la práctica real, tenga en cuenta que es probable que se necesiten más entrevistas y análisis adicionales para desarrollar el nivel de comprensión necesario.

Los organismos de integridad o supervisión -tales como los Auditores Generales, las Oficinas del Inspector General, las Oficinas Anticorrupción, etc. - pueden ser partes importantes del sistema general de control interno para todos los tipos de actividades de anticorrupción, incluidas las relacionadas con los delitos contra la vida silvestre. En la medida en que las agencias de integridad se encargan de la supervisión y el control de otros organismos gubernamentales, con frecuencia son responsables de informar sobre la eficacia de los sistemas de control interno y de formular recomendaciones sobre las mejoras necesarias. Desafortunadamente, las agencias de vida silvestre suelen omitirse de las actividades de supervisión de una agencia de integridad, especialmente en el caso común en que la priorización de los esfuerzos

de revisión está directamente relacionada con la cantidad de fondos gubernamentales involucrados. Comprender el grado en que las actividades de vida silvestre son objeto de actividades de monitoreo y supervisión es una parte importante de la investigación de antecedentes.

Esta comprensión inicial es sólo un punto de partida y debe perfeccionarse o corregirse a medida que avanza la investigación. Sin embargo, debe asignarse tiempo suficiente a esta fase de la revisión.

2.5 Comunicación sobre la investigación

Garantizar una comprensión compartida sobre los objetivos y el alcance de la investigación con los líderes de la agencia y los gerentes de programas al principio de la revisión puede aumentar la confianza y fomentar la colaboración con el proceso. En el caso de las agencias con las que ya existe una relación de trabajo positiva, puede bastar un correo electrónico o una llamada telefónica para iniciar el proceso. Sin embargo, es una buena práctica reunirse con los líderes de la agencia o enviar una carta al director de la agencia en la que se expongan los objetivos de la evaluación, se explique que los resultados son para beneficio de la agencia y no se harán públicos, y se solicite un enlace que pueda proporcionar información de contacto para que las personas sean entrevistadas y responder a las solicitudes de documentos u otra información.

Es probable que los líderes de las agencias tengan preguntas y ofrezcan sugerencias de áreas que, en su opinión, deberían incluirse en la revisión. Explicar los procedimientos, como la protección de la confidencialidad de los participantes, puede aumentar la confianza en el proceso y mejorar las relaciones durante la revisión y en el futuro. La obtención de una carta de autorización o presentación de los principales donantes o del liderazgo de la agencia respalda la autoridad del evaluador para llevar a cabo el trabajo y puede alentar a las personas a participar en las entrevistas y proporcionar documentos.

3 Realización de la investigación

Esta metodología se basa en tres formas de aprender sobre la estructura de control interno en relación con el IWT:

- Discusión con personas bien informadas sobre las políticas, procedimientos y prácticas existentes, así como sobre los desafíos y las oportunidades (consulte la sección 3.1);
- Revisión de la documentación escrita, incluidos los planes, políticas, procedimientos y prácticas, así como informes, evaluaciones y otros materiales (consulte la sección 3.2); y
- Análisis del sistema de controles internos para identificar las brechas y desarrollar recomendaciones para mejorar la estructura de control (ver sección 3.3).

Las preguntas de investigación (descritas en la sección 2.1 anterior) serán una guía útil para cada etapa de la recopilación y el análisis de datos. Al entrevistar a las personas sobre sus experiencias y al analizar la documentación escrita, será importante tener muy en cuenta las preguntas específicas de la investigación. Puede ser necesario ajustar el instrumento de recopilación de datos si no produce la información necesaria, y también puede ser necesario realizar entrevistas adicionales o buscar documentos adicionales para responder completamente a las preguntas de la investigación.

En general, cada pregunta de investigación se responderá mediante una combinación de evidencia testimonial (recopilada a través de entrevistas), evidencia documental (recopilada a través de la revisión de políticas, procedimientos, informes, etc.) y evidencia analítica (probablemente desarrollada a través de una cuidadosa consideración y comparación de los datos recopilados y la aplicación del modelo COSO).

3.1 Recopilación de datos de personas

Cuando las agencias y sus socios no cuentan con recursos suficientes o están en proceso de desarrollar e implementar programas nuevos o revisados, es probable que los sistemas de controles internos relacionados con IWT sean informales y/o indocumentados. Como resultado, las personas responsables de implementar los controles y otras partes interesadas que interactúan con el sistema son fuentes clave de información. Las entrevistas semiestructuradas son una forma eficaz de obtener información sobre cómo funciona realmente el sistema de controles internos en la práctica, así como sobre desafíos, riesgos y oportunidades específicos para mejoras futuras.

Dejar espacio para lo inesperado

Al realizar las entrevistas, espere escuchar sobre las facetas inesperadas de los problemas. Las entrevistas semiestructuradas son especialmente útiles por su capacidad para producir respuestas imprevistas y plantear preocupaciones novedosas o sorprendentes.

Por ejemplo, al analizar el riesgo de corrupción asociado a la filtración de información, las personas que participaron en las evaluaciones originales del riesgo de corrupción se centraron en la divulgación de información personal o privada sobre investigadores, fiscales y otras personas involucradas en procedimientos legales y en la importancia de mantener la confidencialidad de los denunciantes. Como resultado, los entrevistadores esperaban recibir información sobre los controles asociados a la protección de los datos de privacidad personal como parte de las entrevistas de control interno más detalladas. Sin embargo, muchos entrevistados también expresaron su preocupación por la divulgación de información sobre la ubicación de animales y plantas raros o valiosos. Además, la necesidad de proteger la seguridad de los datos digitales también se reveló como un aspecto importante relacionado con el riesgo de corrupción derivado de la fuga de información. A medida que las actividades de protección de la vida silvestre se vuelven más dependientes de la tecnología, aumenta la importancia de garantizar la seguridad de los datos digitales.

Qué preguntar

A diferencia de las entrevistas estructuradas, donde cada pregunta se planifica previamente y a cada entrevistado se le hacen preguntas idénticas, las entrevistas semiestructuradas tienen la ventaja de permitir que el entrevistador ajuste las preguntas en función de las respuestas del individuo y hacer preguntas aclaratorias y de seguimiento según sea necesario. Las personas entrevistadas pueden expresarse de manera más completa y explicar las razones de sus respuestas. Las entrevistas semiestructuradas suelen crear un ambiente más amistoso y colegial, lo que da lugar a respuestas más sinceras y completas. También dejan espacio para abordar temas inesperados.

Sin embargo, las entrevistas semiestructuradas no son conversaciones generales no estructuradas sobre controles internos. Las entrevistas semiestructuradas utilizan un marco de temas, por lo que una planificación cuidadosa del marco ayuda a garantizar la cobertura de temas importantes y permite un análisis más fácil de los resultados.

El marco temático de las entrevistas semiestructuradas debe adaptarse a las preguntas de la investigación. Para las evaluaciones de control interno de IWT y anticorrupción en un contexto de aplicación de la ley, los temas de investigación deben incluir:

- El papel del entrevistado en las actividades bajo revisión
- Objetivos y eficacia de las actividades
- Controles específicos relacionados con cada actividad[1], incluyendo:
  - Metodología y práctica - ¿Qué ocurre realmente?
  - Personas - ¿Quién participa y cuál es su papel?
  - Sistemas e información - ¿Qué tipos de registros o informes abordan la actividad?
  - Comunicación e informes: ¿a quién se notifica y cómo sucede esto?
  - Política: ¿qué política escrita u otra guía existe para abordar el problema?

No es un problema si las personas entrevistadas tienen dificultades para responder a las preguntas sobre controles internos específicos, ya que muchas personas no son conscientes de cómo sus propios esfuerzos interactúan con el sistema general. Saber

[1] Nota: estas categorías específicas de controles están relacionadas con los cinco componentes básicos de un sistema eficaz de control interno del COSO, pero no son los mismos.

Uso de preguntas abiertas y búsqueda de detalles

Diseñar su instrumento de recopilación de datos con muchas preguntas abiertas producirá información mejor y más completa para su evaluación de los controles internos. Las preguntas abiertas no se pueden responder con un «sí» o un «no» y, por lo tanto, requieren más reflexión que las preguntas cerradas.

Por ejemplo, si la policía suele conservar la evidencia, hágale a un empleado de otra agencia la pregunta cerrada «¿su organización recopila y conserva evidencia para procedimientos legales?» podría obtener un simple "No" como respuesta. Sin embargo, hacer la pregunta de otra manera: "¿qué papel, si corresponde, desempeña su organización en la recopilación y preservación de evidencia para procedimientos judiciales?" – podría producir una explicación más completa y detallar los pasos que se deben tomar cuando un empleado descubre evidencia de un delito (por ejemplo, el cadáver de un animal cazado furtivamente) (por ejemplo, proteger el sitio, hacer un informe a los superiores, inmediatamente contactar a la policía).

Una vez respondida una pregunta inicial, considere la posibilidad de pedir más detalles. En el ejemplo anterior, puede ser importante preguntarse qué ocurre si la policía no acude a tiempo al lugar del delito o cómo pueden ser diferentes los procedimientos cuando la evidencia es un animal vivo. Las preguntas de sondeo a veces pueden revelar brechas o puntos débiles en los controles existentes. También ofrecen a los entrevistados la oportunidad de compartir inquietudes, sugerencias y áreas de incertidumbre adicionales.

si las personas entrevistadas conocen las políticas y procedimientos de su propia agencia o por qué se les exige completar su trabajo de ciertas maneras puede ser información útil en sí misma.

El Apéndice 2 incluye un ejemplo de un instrumento de recopilación de datos diseñado para abordar los riesgos de corrupción identificados relacionados con IWT y la aplicación de la ley. Este documento aborda varios objetivos de control comunes, pero será necesario adaptar el instrumento de recopilación de datos para reflejar las circunstancias únicas de su revisión.

A quién preguntar

En la medida de lo posible, las entrevistas deben realizarse a una amplia gama de personas. A la hora de seleccionar a las personas que serán entrevistadas, procure que reúnan los siguientes requisitos:

» **Funciones organizativas:** Intente entrevistar a personas con distintos niveles de responsabilidad, incluidas las que son realmente responsables de supervisar o ejecutar la actividad en cuestión. Los altos directivos suelen tener un conocimiento más completo del funcionamiento de los sistemas de control y pueden ser una excelente fuente de información, pero no hay que pasar por alto el valor de hablar con las personas que realizan el trabajo diario. La perspectiva de un investigador que visita el cadáver de un rinoceronte cazado furtivamente para recopilar evidencia del delito puede ser muy diferente de la de un gerente de programa o un administrador de alto nivel. Cada punto de vista es probablemente necesario para una comprensión completa.

» **Métodos de identificación:** Intente entrevistar a personas sugeridas o identificadas a partir de diversas fuentes. Incluya tanto a personas recomendadas por la dirección de la agencia o su enlace designado como al menos a algunas personas que no hayan sido identificadas específicamente por la agencia examinada, ya que a veces los líderes tienden a sugerir a personas que comparten sus propias perspectivas. Es probable que compartir los temas generales que se discutirán con anticipación resulte en recomendaciones mejor dirigidas y pueda llevar a referencias de

personas que están trabajando en iniciativas de mejora o que tienen experiencia detallada en un área en particular. No descarte el potencial que tiene hablar con una persona que ve las cosas de otra manera. Preguntar "con quién más debería hablar" al final de cada entrevista probablemente genere candidatos con puntos de vista interesantes y a veces divergentes.

» **Empleados de las unidades de integridad:** Cuando sea posible, entreviste al auditor interno de la agencia y a los empleados de las agencias anticorrupción, los comités de integridad, las oficinas del inspector general y las organizaciones supremas de auditoría. Incluso si estas organizaciones no tienen un trabajo específico que aborde los temas bajo revisión, pueden tener ideas importantes sobre enfoques que han sido útiles en otros contextos o ser capaces de compartir información sobre revisiones y evaluaciones relacionadas.

» **Otras partes informadas:** considere la posibilidad de entrevistar a personas con perspectivas externas sobre los temas en revisión, incluidos empleados de ONG y representantes de la sociedad civil interesados en temas relacionados con la vida silvestre o la anticorrupción; académicos que se ocupen de temas relacionados con los temas en revisión; periodistas que informen sobre temas relacionados con la vida silvestre; y exdirectores de agencias o líderes retirados.

A la hora de seleccionar a los entrevistados, procure que haya una mezcla de géneros y orígenes geográficos, económicos y étnicos. Cuando las cuestiones que se examinan afectan a pueblos tribales o indígenas, es una buena práctica recabar el punto de vista tanto de los líderes como de otras personas que puedan tener una visión de las preocupaciones locales.

Debe protegerse cuidadosamente la identidad de cada entrevistado y mantenerse la confidencialidad de las respuestas individuales a las entrevistas. Esto no es posible cuando las entrevistas se realizan en grupo, por lo que se recomiendan encarecidamente las entrevistas individuales. Grabar las entrevistas, con el permiso expreso del entrevistado, es una buena forma de asegurarse de que las respuestas de una persona se recogen con exactitud. El software de transcripción automática puede producir una documentación útil de lo que se dice.

3.2 Recopilación de datos de documentos

La documentación de los controles internos relacionados con la aplicación del IWT puede estar incompleta o desactualizada, especialmente cuando los programas no cuentan con recursos suficientes o están en proceso de cambio. Sin embargo, revisar y comprender las políticas y procedimientos escritos que guían las acciones de una agencia es una parte importante de cualquier evaluación de sistemas de control interno.

Solicite los documentos al principio de la revisión, ya que las agencias pueden tardar algún tiempo en obtener la aprobación para compartirlos o en localizar elementos difíciles de encontrar. Puede resultar útil recordar a los enlaces de las agencias que se deben esperar solicitudes de documentos adicionales a lo largo de la revisión, ya que los materiales relevantes a menudo se identifican durante las entrevistas o se hace referencia a ellos en políticas, procedimientos y otros documentos.

Utilice un lenguaje ampliamente inclusivo cuando solicite documentos y solicite políticas, procedimientos, regulaciones, órdenes administrativas, procedimientos operativos estándar, códigos de conducta, materiales de capacitación y cualquier otra fuente de orientación sobre los temas bajo revisión. Las copias impresas (electrónicas) facilitan el intercambio de información entre los miembros del equipo de revisión, pero los documentos impresos se pueden escanear. Si los documentos están disponibles en Internet, solicite enlaces a la información relevante puede facilitar el cumplimiento de las solicitudes para el enlace de la agencia. Saber que una agencia no tiene políticas o procedimientos escritos para un

área determinada también puede ser importante y puede llevar a recomendar que se documenten las prácticas informales.

En algunos casos, es posible que las agencias no estén dispuestas a compartir ciertos tipos de documentos, especialmente los relacionados con las fuentes y los métodos de las actividades de investigación. En estos casos pueden ser necesarias entrevistas adicionales, con preguntas más detalladas sobre cómo se llevan a cabo las actividades de control. También cabe señalar que muchas políticas no están documentadas, aunque estén bien establecidas y sean bien conocidas dentro de las agencias. En esos casos, las entrevistas serán muy valiosas y una recomendación "fácil de ganar" podría ser formalizar estas prácticas informales.

Al solicitar documentos, es una buena práctica solicitar cualquier informe periódico realizado por la agencia, cualquier revisión externa realizada por agencias de integridad u ONG y otros estudios que aborden las áreas bajo revisión. Las búsquedas en Internet pueden hacer aparecer documentos o evaluaciones adicionales que ofrezcan perspectivas complementarias sobre aspectos del sistema de control, pero hay que tener cuidado al considerar la validez y pertinencia de la información procedente de fuentes desconocidas.

3.3 Integrándolo todo: analizar el sistema de controles internos

Dar sentido a todas las entrevistas y documentos de políticas puede ser una tarea desalentadora, pero el siguiente enfoque –con sus raíces en el análisis temático– ofrece una manera sencilla de responder preguntas de investigación sobre sistemas informales o ad hoc de control interno.

1. **En primer lugar, lea detenidamente todas las entrevistas y cada una de las pruebas documentales,** con la vista puesta en identificar las ideas que parezcan estar relacionadas con uno o varios de los cinco componentes básicos de un sistema de control interno eficaz: Entorno de control; Evaluación de riesgos; Actividades de control; Información y comunicación; y Supervisión.[2] Tenga en cuenta que los componentes del control interno pueden no estar identificados como tales. (Consulte el informe temático del Basel Institute "Controles internos: un enfoque sistémico para la prevención de la corrupción y la integridad de la aplicación de la ley " para obtener preguntas orientativas y otra información que le ayudará en este proceso)

2. **Elabore una lista inicial de las ideas principales** que se desprenden de la lectura de los documentos y utilícela para asignar un código a cada bloque de datos. Los códigos pueden incluir los riesgos de corrupción específicos abordados (por ejemplo, la influencia indebida, la manipulación de evidencia física), la categoría de control (por ejemplo, políticas, sistemas e información escritos) u otros temas que surjan del análisis (por ejemplo, problemas con la valoración de los recursos o problemas relacionados con la seguridad de la tecnología de la información). Con frecuencia, un mismo párrafo o bloque de datos contendrá varios códigos.

3. **A continuación, empiece a clasificar en temas y subtemas los distintos extractos de datos.** Hay muchas formas de hacerlo. Una es el mapeo visual, escribiendo cada código en un papel distinto separándolos por temas. Los mapas mentales o los distintos tipos de tablas son útiles. También es útil utilizar una hoja de cálculo para crear una matriz que resuma los datos y haga referencias cruzadas a las fuentes que apoyan cada ejemplo de un código y tema en particular. Para proyectos con grandes cantidades de datos, puede resultar útil un software de análisis cualitativo como MAXQDA o NVivo. Es probable que se identifiquen temas imprevistos durante el proceso de categorización, lo que requerirá que

[2] Nota: los cinco componentes básicos de un sistema de control interno eficaz enumerados anteriormente no son los mismos que las categorías de actividades de control específicas sugeridas para su uso en el desarrollo del marco de temas.

se agreguen temas y códigos adicionales a la lista inicial de ideas principales.

4. **Compruebe si los resultados son razonables.** Considere la posibilidad de que:

A. Es posible que las personas hayan dudado en responder preguntas de una manera que creen que podría reflejarse negativamente en ellos o en sus agencias. Por ejemplo, aunque una evaluación reciente del riesgo de corrupción había identificado la pérdida de evidencia física como un riesgo de alta prioridad, un fiscal entrevistado en el estudio realizado en tres países señaló que la pérdida de evidencia era «imposible» y que nunca había habido tal problema. Sin embargo, los investigadores hablaron con personas que habían visitado la agencia y describieron el almacenamiento desordenado de evidencia en pasillos y escritorios. Dado que otros entrevistados habían reconocido el riesgo de pérdida de evidencia, y que las políticas y procedimientos escritos no abordaban directamente aspectos de la seguridad de la evidencia, el equipo no se basó en la perspectiva del fiscal en relación con la evidencia física.

B. Es posible que las personas describan sus aspiraciones en lugar de la práctica actual. Por ejemplo, varias personas describieron el comité de integridad de una agencia que recibía y actuaba en relación con las quejas de influencia indebida, entre otras actividades. Sin embargo, ninguna de las personas entrevistadas fue capaz de identificar quiénes eran los miembros del comité, ni cómo se podía contactar con ellos, ni proporcionar detalles de su actividad. Tras otras preguntas y entrevistas, el equipo descubrió que este comité de integridad era una aspiración que aún no se había puesto en práctica. Cuando faltan detalles específicos (por ejemplo, quién implementa un control o cuántos casos de algo han ocurrido), es una buena práctica buscar información adicional antes de llegar a la conclusión de que un control está establecido y en funcionamiento. Los entrevistados suelen ser conscientes de que el entrevistador considera mejores los controles más estrictos y suelen presentar un deseo como una realidad existente.

5. **Desarrolle sugerencias o recomendaciones para acciones futuras.** En muchos casos, una sola actividad puede servir para mitigar múltiples problemas. Por ejemplo, un sistema eficaz de quejas de los ciudadanos puede ayudar a mitigar los riesgos relacionados con la influencia indebida, la colusión, las debilidades del sistema de personal y otras prácticas ineficientes o derrochadoras. Asegúrese de que las sugerencias incluyan disposiciones para

Riesgo de corrupción versus mejora de la integridad

A veces, los entrevistados no están seguros de las opiniones de sus propios líderes y pueden preocuparse por cómo se recibirán sus respuestas si otros se enteran de lo que dicen. Además, en algunos contextos, las declaraciones que sugieren la necesidad de mejorar pueden considerarse desleales o inapropiadas. Por lo tanto, es importante adaptar las preguntas sobre temas delicados como el soborno y la corrupción de manera que a los entrevistados les resulte más cómodo responderlas. Al realizar las entrevistas, utilice su criterio al preguntar sobre temas delicados y considere la posibilidad de formular las preguntas en términos como «integridad» en lugar de «corrupción» si los entrevistados parecen particularmente incómodos. Recuerde a los entrevistados que nadie está obligado a responder a las preguntas y que cualquier respuesta que una persona decida dar se mantendrá totalmente confidencial, para uso exclusivo del equipo de revisión.

los esfuerzos de seguimiento y evaluación y fomente la presentación de informes públicos sobre las lecciones aprendidas como una forma de beneficiar a otros que puedan enfrentar desafíos similares. Las sesiones de intercambio de ideas entre grupos reducidos de expertos técnicos bien organizados pueden ser muy valiosas, ya que a menudo los autores individuales se esfuerzan por idear nuevas formas de abordar los retos dentro de las limitaciones de un sistema determinado. Las buenas prácticas incluyen discutir posibles recomendaciones con las personas afectadas en la medida de lo posible para obtener una perspectiva sobre la utilidad y la viabilidad de las recomendaciones.

3.4 Comunicar los resultados y hacer sugerencias para acciones futuras

Documentar los resultados de la evaluación en un informe escrito puede ayudar al gobierno y a otras partes interesadas a entender la corrupción en el sistema establecido de controles internos. Un informe escrito también puede identificar oportunidades para mejorar aspectos de la estructura de control actual de manera que se reduzcan los riesgos de corrupción y se ayude a lograr los objetivos de control.

El contenido del informe puede variar según las necesidades de los usuarios previstos. Un enfoque sugerido incluye:

- Una discusión de alto nivel sobre los sistemas de control interno en relación con las actividades de observancia del IWT en vigor;
- Las preguntas de investigación y los detalles de la metodología utilizada para desarrollar las respuestas a esas preguntas;
- Una descripción de las cuestiones transversales de control interno, enfatizando las formas en que los procesos y prácticas clave de control interno a nivel gubernamental se han aplicado o no dentro del contexto del IWT;
- Una explicación de los sistemas de control interno anticorrupción existentes, como se describe en entrevistas con informantes clave y se representa en documentos de políticas y otra literatura de respaldo; y
- Recomendaciones y consideraciones generales para acciones futuras para mejorar la eficacia de los sistemas de controles internos para abordar los riesgos de corrupción y apoyar el logro de los objetivos de control relacionados con el IWT. Cuando se incluye más de una agencia en la evaluación, se pueden incluir como anexos al informe sugerencias detalladas y específicas para unidades gubernamentales individuales. La distribución de los anexos puede limitarse a la agencia concreta implicada, a discreción de la agencia afectada.

La presentación de dichos informes a las contrapartes gubernamentales puede ser bastante delicada y mucho depende de estas presentaciones para la posibilidad de una colaboración futura. Considere las siguientes sugerencias, basadas en la experiencia:

- Resalte que la investigación tiene como objetivo abordar las oportunidades de fortalecimiento del sistema y no criticar un enfoque existente.
- Vincule las recomendaciones, siempre que sea posible, con los requisitos gubernamentales existentes para la evaluación de riesgos, la auditoría o la prevención de la corrupción. Si bien casi todos los gobiernos los tienen, muchos no se implementan de manera suficiente. De hecho, las revisiones de los controles internos pueden servir como un paso importante para que la agencia en cuestión cumpla con estos requisitos, algo que sin duda hará que el informe sea mucho más valioso.
- Los resúmenes ejecutivos son con frecuencia la única sección que leerán los líderes de la agencia. Asegúrese de dedicar el tiempo suficiente a su redacción e incluya todas las recomendaciones para las acciones de seguimiento.

Anexo 1: Preguntas de investigación utilizadas en el proyecto piloto

Las siguientes preguntas de investigación se utilizaron como parte de un proyecto más amplio de tres países en África subsahariana y América Latina.

- ¿Cuál es la base legislativa/normativa de los controles internos?
- ¿Cuáles son los sistemas de control interno implementados en agencias seleccionadas de gestión de recursos naturales y relevantes para el IWT para gestionar los principales riesgos de corrupción identificados a través de la evaluación del riesgo de corrupción?
- ¿Hasta qué punto son eficaces estos sistemas para mitigar los riesgos de corrupción?
- ¿Cuáles son los factores clave de éxito y los retos que experimentan las unidades?
- ¿Qué medidas pueden adoptarse para mejorar la eficacia de los sistemas de control interno?

Anexo 2: Ejemplo de instrumento de recopilación de datos

El siguiente instrumento proporciona un ejemplo de cómo se recopilaron los datos como parte del estudio en tres países. Los riesgos específicos de corrupción que se describen a continuación son riesgos comunes, que probablemente se encuentren cuando se utilice esta guía para futuras investigaciones. Tendrá que adaptar los debates sobre el riesgo de corrupción a la situación específica que esté revisando y ajustar las preguntas y sondeos en consecuencia.

Introducción

1. Agradezca al entrevistado el tiempo que ha dedicado a participar en la entrevista.
2. Preséntese usted y los demás miembros del equipo de evaluación que realizan la entrevista.
3. Indique el objetivo general: en este caso, está realizando una investigación para comprender mejor el potencial de fortalecer los sistemas y unidades de control interno en sus propias agencias y en las agencias asociadas.
4. Según proceda, proporcione información breve sobre la actividad específica, por ejemplo, el objetivo de la actividad es desarrollar una comprensión de las oportunidades de utilizar un enfoque de controles internos para prevenir la corrupción (o mejorar la integridad - véase el cuadro anterior "Riesgos de Corrupción vs. mejorar la integridad") en los organismos de gestión de la vida silvestre. *[Nota: Ajústelo según sea necesario para reflejar los objetivos de su investigación]*
5. Indique el propósito de la investigación, el "por qué", que en este caso es generar evidencias sobre la existencia, funcionamiento y efectividad de los sistemas de control interno en las agencias gubernamentales relevantes. *[Nota: Ajústelo según sea necesario para reflejar el propósito de su investigación]*
6. Indique los objetivos de la entrevista, que son (i) recopilar información sobre los controles internos existentes y cómo interactúan con los posibles riesgos de corrupción (o desafíos a la integridad) y (ii) conocer la opinión del entrevistado sobre estos controles internos en la medida en que el entrevistado esté familiarizado con la actividad y tenga una opinión al respecto. *[Nota: Ajústelo según sea necesario para reflejar los objetivos de la entrevista]*
7. Mencione la duración aproximada de la entrevista. *[Tiempo sugerido: de 45 minutos a 1 hora]*
8. Mencione que usted y/o los demás miembros del equipo de evaluación tomarán notas.
9. Si tiene intención de grabar la entrevista, obtenga el consentimiento del entrevistado.
10. Comparta su declaración de consentimiento informado. Haga hincapié en que las

respuestas serán confidenciales, para uso exclusivo del equipo de revisión. En ningún informe se identificará individualmente a los entrevistados ni se hará referencia a ellos de forma que puedan ser identificados. También pueden optar por no responder a una o varias preguntas concretas.

11. Compruebe si el entrevistado tiene alguna pregunta.

Notas para el entrevistador

1. Piense en el papel de la persona que está entrevistando y lo que puede saber. Es posible que deba variar el punto de partida de las preguntas para ayudar a garantizar que las presiones de tiempo no resulten inadvertidamente en la reducción de la profundidad de las respuestas para las categorías al final de la entrevista.

2. Cada situación será diferente y los riesgos de corrupción específicos, los objetivos de control, las preguntas sugeridas y las indicaciones asociadas deberán ajustarse para reflejar las preocupaciones y los problemas de cada revisión individual. Los siguientes ejemplos de los riesgos de corrupción más comunes se ofrecen como punto de partida:

» Influencia externa indebida y/o colusión

» Abuso procesal, influencia interna indebida y/o debilitamiento del caso

» Manipulación de evidencia física y procedimientos de pruebas

» Fuga de información

3. Cada una de las secciones siguientes abarca un riesgo de corrupción común. Para orientar al entrevistador, se enumeran el objetivo de control específico y ejemplos de riesgos identificados en el análisis de riesgo de corrupción, seguidos de preguntas específicas relacionadas con ese objetivo de control y ese riesgo. **El objetivo de control y la información de riesgo no deben leerse ni compartirse en detalle con la persona entrevistada.** Se incluye aquí para ayudar a los miembros del equipo a comprender cómo la información narrativa que se recopilará se vinculará con el análisis del riesgo de corrupción y para garantizar que obtengan respuestas completas y bien pensadas con la suficiente especificidad. Del mismo modo, la información entre paréntesis [...] se proporciona en caso de que sea necesario sondear a los entrevistados para que empiecen a hablar.

Influencia externa indebida y/o colusión

[Nota: Este es un ejemplo de una forma de abordar un riesgo de corrupción frecuente. Sustituya los riesgos que piensa considerar, según se justifique.]

Antecedentes para el entrevistador

Objetivo de control: los empleados del gobierno ejercen sus funciones con integridad y reaccionan de manera apropiada ante los intentos de partes externas de afectar indebidamente las acciones oficiales. (Los intentos de influir en las acciones oficiales pueden ser tan evidentes como sobornos directos, amenazas o impedimentos, o tan indirectos como implicaciones e insinuaciones sobre beneficios o perjuicios futuros, todo ello con la intención de motivar al funcionario para que tome (o no tome) una determinada medida. Esto no incluye la defensa adecuada de una postura o punto de vista alternativo, ni las actividades normales de representación, supervisión, vigilancia o control de calidad)

Algunos ejemplos de riesgos son:

» Presión política, social, económica o diplomática de funcionarios extranjeros, personas bien conectadas, organizaciones criminales y otros [por ejemplo, dinero en efectivo u otros incentivos].

» Contactos indebidos por parte de abogados defensores u otras personas involucradas en el caso, en especial si anteriormente trabajaron para la autoridad o tienen relaciones sólidas con oficiales o fiscales en servicio.

» Se convence a los testigos que declaran en contra del sospechoso para que cambien sus declaraciones.

» Reuniones y tratos irregulares entre fiscales, magistrados y/o la defensa, ya sea directamente o a través de terceros.

» Intercambio de sobornos monetarios, incluidos los intentos de los propios sospechosos de resolver informalmente un caso con investigadores o fiscales antes de que llegue a juicio.

Preguntas relacionadas con la influencia indebida y la colusión

A. El papel del entrevistado en las actividades bajo revisión

» ¿Qué papel desempeña usted en el apoyo a la integridad en el gobierno? ¿Qué responsabilidad tiene usted, si corresponde, en materia de protección de la vida silvestre?

B. Objetivos y eficacia de la actividad

» ¿Cuál es su comprensión de los objetivos de su agencia para prevenir influencias indebidas en las acciones gubernamentales? ¿Hay algo único, particularmente en relación con las acciones relacionadas con la vida silvestre?

» En su opinión, ¿qué parte de las acciones de su agencia han funcionado bien para evitar/disuadir/identificar/abordar la influencia indebida? ¿Qué áreas podrían mejorarse y cómo?

» En su opinión, ¿qué factores externos mejoran significativamente la capacidad de su agencia para hacer frente a influencias indebidas? ¿Qué factores externos limitan significativamente la capacidad de su agencia para hacer frente a la influencia indebida?

» Que usted sepa, ¿qué impacto ha tenido su agencia en la prevención de la influencia indebida?

C. Controles relacionados con la influencia externa indebida

» **Metodología y proceso:** Pensando en los tipos más probables de influencia externa indebida, dígame cómo podría ocurrir. [Indague para obtener más detalles; ¿quién informa qué a quién? ¿Qué formularios se completan? ¿Quién toma las decisiones clave? Si es probable que algo salga mal, ¿qué será?]

» **Personas:** ¿Quiénes (funciones, no nombres) participan en la adopción de medidas para hacer frente a los intentos o logros de influencia externa indebida? En general, ¿a quién debe informarse de los intentos de influencia indebida? ¿Quién decide qué pasos hay que dar a continuación? ¿Quién registra los incidentes y a quién se informa? ¿A quién más se informa del intento? ¿Hay alguien a quien no se le debe decir? ¿Quién decide desestimar o no tomar medidas ante un posible intento de influencia indebida? ¿Alguien revisa esta decisión? ¿Cómo saben los empleados qué hacer si sospechan de una influencia externa indebida? ¿Existe capacitación sobre acciones específicas que se deben tomar en respuesta a un intento de soborno? ¿Qué medidas deben tomar los empleados en caso de amenaza?

» **Sistemas e información:** ¿De qué tipo de registros se dispone sobre los tipos de influencia indebida o colusión que pueden haberse encontrado u observado en su agencia? ¿Qué forma adoptan estos registros y cuán completos/fiables creen los empleados que son? ¿Cómo se mantienen los registros [en papel, en la oficina de una persona, en una base de datos electrónica]? ¿Quién tiene acceso a los registros? ¿Se recopilan y analizan los resultados [para buscar tendencias, reincidentes, áreas de preocupación, problemas emergentes, etc.] y quién lo hace? ¿Qué más sería útil que su agencia supiera sobre este tema?

» **Comunicación e informes:** ¿Se informan las preocupaciones sobre la influencia externa indebida (intentada o real) a alguien fuera de su agencia? ¿Cómo se logra esto [informes periódicos, comunicados de prensa, anuncios de servicio público]?

» **Política:** ¿Su agencia tiene una política escrita u otra guía para abordar los tipos de influencia externa indebida que es probable que su agencia encuentre, observe o denuncie? En general, ¿cuál es esa política y qué piensa sobre su efectividad?

Abuso procesal e influencia interna indebida: debilitamiento del caso

[Nota: Este es un ejemplo de una forma de abordar un riesgo de corrupción frecuente. Sustituya los riesgos que piensa considerar, según se justifique.]

Antecedentes para el entrevistador

Objetivos de control – Los procedimientos judiciales se inician sobre la base de casos de investigación plenamente desarrollados, respaldados por evidencia que abordan cada uno de los elementos de los crímenes o delitos. Las acusaciones específicas son coherentes con los hechos de un caso y se comparte la justificación de las decisiones que parecen debilitar los casos, según permite la ley. (El abuso procesal en forma de debilitamiento del caso se refiere únicamente a las acciones tomadas con fines corruptos o basadas en favoritismos u otras bases inapropiadas. El debilitamiento del caso no incluye las medidas adoptadas debido a deficiencias articulables en el caso tal y como se preparó, las limitaciones de los recursos disponibles o la negociación de los cargos cuando se lleva a cabo con fines que no son corruptos. En general, las acciones que parecen debilitar un caso y que pueden explicarse a otras personas con conocimientos o recurrirse por quienes no están de acuerdo no se considerarían abuso procesal en forma de debilitamiento del caso)

Algunos ejemplos de riesgos relacionados con el debilitamiento de los casos incluyen:

» Presentar menos cargos o cargos diferentes (menos graves);

» Presentar procedimientos judiciales débiles que parecen destinados a fracasar en los tribunales o a conducir como mucho a una sanción trivial; y

» Ser selectivo en cuanto a qué testigos y pruebas se presentan ante el tribunal con el objetivo de omitir elementos importantes que podrían conducir a un procesamiento exitoso.

Preguntas relacionadas con el abuso procesal y la influencia interna indebida

A. El papel del entrevistado en las actividades bajo revisión

» ¿Qué papel, si corresponde, desempeña en la preparación de casos para eventuales procedimientos legales? ¿Al evaluar la calidad de los casos y determinar los cargos apropiados que se presentarán? ¿Al determinar las pruebas y los testigos que se presentarán ante el tribunal? ¿Qué responsabilidad tiene usted, si corresponde, en cuanto a la protección de la vida silvestre?[3]

B. Objetivos y eficacia de la actividad

» ¿Cómo entiende los objetivos de su agencia a la hora de desarrollar casos penales para presentarlos ante los tribunales? ¿Casos civiles? ¿Casos administrativos? ¿Hay algo único, particularmente en relación con las acciones relacionadas con la vida silvestre?

» En su opinión, ¿qué parte de las acciones de su agencia han funcionado bien para garantizar el desarrollo de casos sólidos que incorporen evidencia adecuada de crímenes y delitos? ¿Qué áreas podrían mejorarse y cómo?

[3] Es útil entender lo que un entrevistado considera como su área de responsabilidad. Por ejemplo, algunos guardabosques y socorristas pueden no considerar que tienen un papel en la preservación de un sitio de caza furtiva como evidencia de un delito. Alternativamente, es posible que algunos empleados de las agencias de integridad no reconozcan una responsabilidad relacionada con la protección de la vida silvestre.

» En su opinión, ¿qué factores externos mejoran significativamente la capacidad de su agencia para desarrollar y presentar casos sólidos? ¿Qué factores externos limitan significativamente la capacidad de su agencia para desarrollar y presentar casos sólidos?

C. Controles relacionados con el desarrollo de casos sólidos y plenamente respaldados

» **Metodología y proceso:** Pensando en los tipos más probables de influencia externa indebida, dígame cómo podría ocurrir. [Indague para obtener más detalles; ¿quién informa qué a quién? ¿Qué formularios se completan? ¿Quién toma las decisiones clave? Si es probable que algo salga mal, ¿qué será?]

» **Personas:** ¿Quién (funciones, no nombres) participa en la adopción de medidas para hacer frente al posible debilitamiento de los casos? ¿Se le puede pedir a la persona sospechosa de haber cometido un abuso procesal en forma de debilitamiento del caso que explique los motivos de las acciones? ¿Sucede esto en la práctica? ¿Se requiere que la persona sospechosa de abuso procesal dé cuenta de las acciones a cualquier otra parte u organización [por ejemplo, opiniones escritas, procesos de apelación]? En general, ¿a quién debe notificarse la sospecha de debilitamiento de un caso? ¿Cómo saben las personas que sospechan de un debilitamiento intencionado del caso qué medidas tomar?

» **Sistemas e información:** ¿Qué tipos de registros están disponibles sobre la calidad y eficacia de los casos de investigación desarrollados en su agencia? ¿Qué forma adoptan estos registros y cuán completos/fiables creen los empleados que son? ¿Cómo se mantienen los registros [en papel, en la oficina de una persona, en una base de datos electrónica]? ¿Quién tiene acceso a los registros? ¿Se recopilan y analizan los resultados [para buscar tendencias, reincidentes, áreas de preocupación, problemas emergentes, etc.] y quién lo hace? ¿Qué más sería útil que su agencia supiera sobre este tema?

» **Comunicación e informes:** ¿Qué canales de comunicación existen entre las personas que desarrollan los casos, las que los imputan y las que los presentan ante los tribunales u otros procedimientos? ¿Se informan las inquietudes sobre el posible debilitamiento de los casos a alguien fuera de su agencia?

» **Política:** ¿Dispone su organismo de una política escrita u otras directrices sobre cómo deben desarrollarse y documentarse los casos de investigación? En general, cómo aborda la guía:

- Cualificaciones del personal [por ejemplo, educación/experiencia, carácter]
- Independencia [por ejemplo, impedimentos personales como las relaciones oficiales, profesionales, personales o financieras; impedimentos externos como la asignación de casos, la denegación de acceso o el contenido de los informes de investigación]
- La debida atención profesional [por ejemplo, trato justo e imparcial; perseverancia necesaria para determinar los hechos; informes de investigación respaldados por documentación adecuada, precisa y completa en el expediente del caso]
- Planificación de casos [por ejemplo, planes de casos individuales, notas de entrevistas contemporáneas, pruebas exculpatorias e información atenuante]
- Gestión de la información [por ejemplo, procedimientos específicos; seguimiento de los resultados de la investigación; sistema de gestión de la información ordenado, sistemático y preciso]

Manipulación de evidencia física y procedimientos de prueba

[Nota: Este es un ejemplo de una forma de abordar un riesgo de corrupción frecuente. Sustituya los riesgos que piensa considerar, según se justifique.]

Antecedentes para el entrevistador

Objetivo de control – La evidencia se recoge y conserva de forma que se garantice la obtención de todo el material conocido u obviamente relevante, se preserve la cadena de custodia y la evidencia sea admisible en cualquier procedimiento posterior. Cuando se elimina la evidencia física, es de acuerdo con las leyes y regulaciones aplicables, de una manera que es verificable por un tercero independiente.

Algunos ejemplos de riesgos relacionados con la evidencia incluyen:[4]

- La posibilidad de que archivos o evidencia concretas se "pierdan" o sean robados por personas internas o externas;
- Infraestructuras deficientes (por ejemplo, almacenes sin cerrar o sin vigilancia);
- Actores malintencionados que alteran los procedimientos de obtención de evidencia (por ejemplo, se convence a los socorristas de que no recopilen evidencia o de que las dejen en el lugar de los hechos);
- Desaparición de pruebas o registros de evidencia durante la transferencia de expedientes de casos; y
- Dependencia de pagos externos (debido a la insuficiente financiación de las necesidades operativas, como combustible y gastos) como requisito previo para reunir evidencia. Esto a su vez podría influir en el nivel de esfuerzo y diligencia que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley ejercen al recopilar evidencia.

Preguntas relacionadas con la manipulación de evidencia física y procedimientos probatorios

A. El papel del entrevistado en las actividades bajo revisión

- ¿Qué función, si la hay, desempeña su organización en la recopilación y preservación de evidencia para los procedimientos legales? ¿Interviene su organismo en la eliminación de evidencia una vez concluido el procedimiento? ¿Qué desafíos únicos, si los hay, encuentra al tratar con evidencia relacionada con especímenes de vida silvestre?

B. Objetivos y eficacia de la actividad

- ¿Cuál es su comprensión de los objetivos de su agencia en la recopilación y preservación de evidencia? ¿Su agencia ha tenido dificultades relacionadas con la disponibilidad de recursos suficientes para recopilar evidencia (por ejemplo, para combustible y gastos) y qué medidas se toman si los recursos no son adecuados para recopilar la evidencia necesaria? ¿Cómo saben los individuos encargados de recolectar y preservar evidencia qué se debe recolectar y preservar?
- En su opinión, ¿qué parte de las acciones de su agencia han funcionado bien para asegurar la recolección y preservación de evidencia? ¿Qué áreas podrían mejorarse y cómo? En su opinión, ¿qué proporción de la evidencia conocida y obviamente relevante se recopila y qué acciones se pueden tomar si no se pueden recolectar o preservar pruebas sustanciales?
- En su opinión, ¿qué factores externos mejoran significativamente la capacidad de su agencia para recopilar y preservar evidencia conocida y obviamente relevante? ¿Qué factores externos limitan significativamente la capacidad de su agencia para recolectar y preservar evidencia relevante?

[4] También pueden deberse a la falta de capacidad de los encargados de recolectar y conservar la evidencia, y no a una actividad intencionadamente corrupta.

» ¿Hay categorías de evidencia que presenten dificultades especiales? ¿Cómo aborda su organismo la evidencia obtenida mediante el trabajo de especialistas, como examinadores de laboratorio criminalístico, examinadores informáticos forenses y expertos financieros?

C. Controles relacionados con la recopilación y preservación de evidencia

» **Metodología y proceso:** en la práctica, ¿qué tipo de evidencia se recopila para los casos penales típicos y quién realiza realmente la recopilación física? ¿Quién determina lo que se va a recopilar? ¿Quién es responsable de mantener la cadena de custodia? ¿Qué sucede si una unidad de campo carece de dinero para combustible u otros recursos necesarios para recopilar evidencia?

Pensando en las formas más probables en que la evidencia podría perderse, verse comprometida o robarse, díganme cómo podría ocurrir eso. ¿Qué pasaría realmente si desapareciera la evidencia? ¿Qué diferencia hay cuando la evidencia tiene un alto valor de mercado? ¿Cómo se maneja esto si la evidencia se ve comprometida mientras se transfiere de una unidad administrativa a otra? [Indague para obtener más detalles; ¿quién informa qué a quién? ¿Qué formularios se completan? ¿Quién toma las decisiones clave? Si es probable que algo salga mal, ¿qué será?]

¿Con qué frecuencia se realizan inventarios de la evidencia? ¿Quién realiza los inventarios y a quién se comunican las posibles carencias u otros problemas? ¿Se evalúa la seguridad física de la evidencia como parte de estos inventarios?

» **Personas:** ¿Quién (funciones, no nombres) participa en la adopción de medidas para tratar la evidencia faltante o comprometida? ¿Es posible identificar exactamente quién es responsable de cada pieza de evidencia individual como ayuda para comprender cómo es posible que se haya perdido evidencia? ¿Se mantienen los registros de forma que el robo de una prueba no suponga también la pérdida del registro de quién es responsable de la prueba? ¿Se puede pedir cuentas a la última persona que custodió las pruebas perdidas? ¿Sucede esto en la práctica? ¿Se requiere que la persona sospechosa de perder evidencia dé cuenta de sus acciones a cualquier otra parte u organización?

» **Sistemas e información:** ¿De qué tipo de registros se dispone sobre los tipos, cantidades y ubicaciones de la evidencia que respalda los casos desarrollados en su agencia? ¿Qué forma adoptan estos registros y cuán completos/fiables creen los empleados que son? ¿Cómo se mantienen los registros [en papel, en la oficina de una persona, en una base de datos electrónica]? ¿Quién tiene acceso a los registros? ¿Se compilan y analizan los resultados [para buscar tendencias, personas que encuentran pérdida de evidencia, áreas de preocupación, problemas emergentes, etc.] y quién lo hace? ¿Qué más sería útil que su agencia supiera sobre este tema?

» **Comunicación e informes:** ¿Qué canales de comunicación existen entre los organismos remitentes y receptores cuando la evidencia se transfiere de un organismo a otro? ¿Firma el organismo receptor o acepta de otro modo la responsabilidad de las pruebas que se le transfieren? ¿Se informa a alguien ajeno a su organismo de los problemas relacionados con pruebas perdidas o comprometidas?

» **Política:** ¿Dispone su organismo de una política escrita u otras directrices sobre cómo deben recolectar y preservar la evidencia? En general, cómo aborda la guía:

- Cumplimiento de las normas probatorias;
- Objetividad, incluidas disposiciones que garanticen que la evidencia se reúne y comunica de forma imparcial e independiente para determinar la validez de una alegación o

resolver un problema. Esto incluye información inculpatoria y exculpatoria;

- Recopilar y preservar evidencia obtenida mediante diversas técnicas, incluidas entrevistas a denunciantes, testigos, víctimas y sujetos; revisiones de registros; vigilancia y seguimiento consensuado; operaciones encubiertas; uso de tecnología informática y especímenes biológicos;
- Preservación de la cadena de custodia, incluida la seguridad física de las pruebas;
- Preservación de pruebas para futuros procedimientos (es decir, eventuales cargos que puedan presentarse contra personas de mayor rango dentro de una empresa criminal);
- Eliminación de pruebas físicas, incluidas disposiciones especiales para pruebas con valor intrínseco o de mercado.

Fuga de información

[Nota: Este es un ejemplo de una forma de abordar un riesgo de corrupción frecuente. Sustituya los riesgos que piensa considerar, según se justifique.]

Antecedentes para el entrevistador

Objetivo de control – La información sensible se salvaguarda adecuadamente y sólo se difunde a quienes tienen necesidad de conocerla. La información que debe protegerse incluye datos personales sobre empleados del gobierno testigos, informadores y otras personas que puedan correr el riesgo de sufrir represalias, intimidación, chantaje o influencia indebida. Otros tipos de información que podrían considerarse sensibles podrían incluir la ubicación de plantas y animales vulnerables de valor para los traficantes o los cazadores de trofeos; las ubicaciones o rutas planificadas de las patrullas contra la caza furtiva; la información proporcionada por los denunciantes; la información y materiales comerciales privados o privilegiados, incluidos los secretos comerciales legalmente protegidos; y la información médica.

Algunos ejemplos de riesgos relacionados con la fuga de información son:

» Información privada sobre los empleados del gobierno, incluido su círculo social, residencia, paradero, etc. Dicha información puede dar lugar a intimidación, chantaje o influencia indebida.

» Inteligencia humana, especialmente en lo que respecta a informantes confidenciales. La divulgación indebida de datos identificativos podría entrañar riesgos tanto para la integridad del informador como para la confidencialidad de la información recopilada.

» Información sobre hábitats de animales en peligro de extinción o plantas exóticas. Los cazadores furtivos pueden utilizar dicha información para localizar o rastrear vida silvestre valiosa.

Preguntas relacionadas con la fuga de información

A. El papel del entrevistado en las actividades

» ¿Qué papel desempeñan usted y su organización, si lo tienen, en la protección de la información personal sobre empleados del gobierno, testigos, informantes y otras personas? ¿Qué desafíos únicos, si los hay, encuentra al tratar la información relacionada con la vida silvestre, para incluir especímenes biológicos como animales protegidos o plantas exóticas?

B. Objetivos y eficacia de la actividad

» ¿Cuál es su comprensión de cómo su agencia protege la información personal confidencial sobre las personas? ¿Qué tan bien están protegidas las identidades de los informantes confidenciales y qué preocupaciones, si las hubiera, tiene sobre la capacidad de su agencia para proteger a los denunciantes, testigos, informantes y otras personas potencialmente en riesgo?

» En su opinión, ¿qué parte de las acciones de su agencia han funcionado bien para proteger la información confidencial? ¿Qué áreas podrían mejorarse y cómo? [Incluya datos personales, así como información sobre la ubicación de especies protegidas, inventarios de especímenes biológicos valiosos y datos digitales]

» En su opinión, ¿qué factores externos mejoraron o limitaron significativamente la capacidad de su agencia para proteger información confidencial?

C. Controles relacionados con la fuga de información

» **Metodología y proceso:** En la práctica, ¿qué tipo de información se conserva sobre informantes, denunciantes y denunciantes de irregularidades y cómo se protege generalmente la información? ¿Quién determina lo que se va a recolectar? ¿Quién es responsable de determinar quién tiene acceso a la información?

Pensando en las formas más probables en que podría filtrarse indebidamente información sensible, ya sea de forma intencionada o no, dígame cómo podría ocurrir. ¿Qué haría si supiera que la identidad de una fuente confidencial ha sido comprometida? [Indague para obtener más detalles; ¿quién informa qué a quién? ¿Qué formularios se completan? ¿Quién toma las decisiones clave? Si es probable que algo salga mal, ¿qué será?] ¿Cómo se protege la información sobre la ubicación de plantas y animales protegidos? ¿Cómo se protege la información digital?

» **Personas:** ¿Quién (funciones, no nombres) participa en la protección de la información sensible o confidencial? En su opinión, ¿en qué medida se protege esa información en la práctica?

» **Sistemas e información:** ¿Qué tipos de registros están disponibles sobre violaciones potenciales y reales de la seguridad de la información en su agencia? ¿Qué forma adoptan estos registros y cuán completos/fiables creen los empleados que son? ¿Cómo se mantienen los registros [en papel, en la oficina de una persona, en una base de datos electrónica]? ¿Quién tiene acceso a los registros? ¿Se recopilan y analizan los resultados [para buscar tendencias, reincidentes, áreas de preocupación, problemas emergentes, etc.] y quién lo hace? ¿Qué más sería útil que su agencia supiera sobre este tema?

» **Comunicación e informes:** ¿Qué canales de comunicación se utilizan cuando se va a compartir información confidencial entre su agencia y otras entidades que necesitan saber la información? ¿Cómo reconoce el organismo receptor la responsabilidad de mantener la seguridad de la información que se transfiere a su custodia? ¿Se informa a alguien ajeno a su organismo de las preocupaciones sobre información sensible, perdida o comprometida?

» **Política:** ¿Dispone su organismo de una política escrita u otras directrices para abordar la protección de la información sensible? En general, cómo aborda la guía:

- ¿Información personal sobre empleados del gobierno, denunciantes, testigos e informantes confidenciales?
- ¿Infracciones reales o presuntas de la seguridad de la información?
- ¿Información sobre la ubicación y hábitos de las especies protegidas?

Preguntas finales

Coordinación y sinergias

Pensando en los temas que hemos estado discutiendo hoy, ¿qué otras entidades son importantes para usted y sus agencias a la hora de abordar el desafío de garantizar la integridad en la protección de la vida silvestre? ¿Con quién más deberíamos hablar? ¿Hay otros expertos que puedan brindarnos información? ¿Existen organizaciones con las que trabaja que le ayudan a hacer su trabajo de forma más eficaz?

Lecciones aprendidas

A medida que realizamos nuestra investigación, ¿qué información o perspectivas cree que es importante que nos aseguremos de obtener? ¿Hay alguna iniciativa en curso que su organización esté implementando? ¿Qué planes futuros existen o se están estudiando para abordar las cuestiones de integridad en la gestión de la vida silvestre y la aplicación de la ley? ¿Qué más deberíamos saber?

Finalización de la entrevista

» Pregunte al entrevistado si recomendaría al equipo de evaluación (i) entrevistar a una persona en particular y (ii) revisar un documento en particular como parte de la evaluación. En caso afirmativo, pregunte el nombre de la persona, cómo puede ponerse en contacto con ella y cómo puede obtener el documento.

» Agradezca al entrevistado el tiempo que ha dedicado a participar en la entrevista.

» Dígale al entrevistado que puede ponerse en contacto con usted para proporcionarle aclaraciones o información adicional en una fecha posterior, si así lo desea. Dígale al entrevistado que usted podría ponerse en contacto con ellos si tuviera más preguntas o necesitara aclaraciones adicionales.

Anexo 3: Ejemplo de necesidades de recursos

Recursos humanos

La metodología puede ser implementada por un equipo relativamente pequeño. Los posibles miembros del equipo podrían ser los siguientes.

Investigador principal para supervisar el diseño y la ejecución del proyecto, dirigir talleres y entrevistas y facilitar la preparación del informe. Esta persona debe tener una experiencia significativa en mitigación de riesgos, controles internos y evaluación del rendimiento. Es deseable una sólida trayectoria y reputación en el sector, así como aptitudes analíticas y capacidad para generar confianza. Para las evaluaciones que abordan un único riesgo, el compromiso de tiempo estimado es de unos 20-25 días laborables, mientras que las evaluaciones que abordan más riesgos de corrupción requerirán más tiempo.

Asistente de investigación para establecer las herramientas de investigación; programar, preparar y participar en las entrevistas; analizar los datos; y redactar partes del informe. Es importante contar con sólidas habilidades de investigación y escritura. Es probable que se necesite al asistente de investigación durante toda la revisión.

Investigador/informante local para facilitar los contactos con los líderes y participantes de las agencias locales, ayudar a programar entrevistas, realizar y participar en entrevistas, analizar información cualitativa en forma de datos transcritos y documentos de políticas/procedimientos, participar en actividades presenciales cuando los arreglos de reuniones remotas no sean factibles y proporcionar información al informe. Esta persona también debe compartir los conocimientos locales con el resto del equipo de investigación. Esta posición es especialmente importante cuando los demás miembros del equipo no son del país donde se realiza la investigación. Es deseable un conocimiento general o experiencia en las áreas de contenido objeto de revisión, siendo una combinación ideal una mayor experiencia en el área en la que el investigador principal sea más débil (conservación o anticorrupción).

También son útiles unas redes profesionales sólidas y la capacidad de ponerse en contacto de forma independiente con posibles entrevistados. Sin embargo, hay que tener cuidado a la hora de emplear investigadores locales que tengan conexiones profundas con las personas que probablemente vayan a ser entrevistadas o con los temas objeto de estudio. A estas personas les puede resultar difícil mantener un punto de vista objetivo mientras recopilan datos y, en algunos casos, las personas que van a ser entrevistadas pueden sentirse incómodas hablando con investigadores con los que han tenido interacciones

previas. Las lealtades divididas pueden poner a los investigadores locales en una situación difícil cuando se les pide que aborden cuestiones delicadas como la corrupción o el incumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

Se calcula que el investigador local necesitará entre 10 y 15 días, con compromisos de tiempo más largos en situaciones en las que los preparativos sean más complejos.

Recursos técnicos

El acceso a Internet y la capacidad de conferencias remotas permiten que las entrevistas y otras discusiones importantes tengan lugar a través de zonas horarias y cuando los participantes se encuentran en diferentes países. La mayoría de las entrevistas realizadas en el marco del estudio de los tres países se llevaron a cabo a través de una plataforma de videoconferencia. Además de facilitar las conexiones internacionales con los entrevistados, la plataforma facilitó el proceso de programación y permitió que varios investigadores participaran en llamadas y compartieran documentos en pantalla cuando fuera necesario. También permitió grabar y transcribir fácilmente la entrevista, con permiso de los entrevistados. (Aunque algunos miembros del equipo habían previsto resistencia a la grabación de las entrevistas, casi todos los entrevistados en el marco del proyecto piloto de tres países dieron su consentimiento a la grabación cuando se les recordó que ello ayudaba a garantizar que sus respuestas se recogían con precisión)

El software básico de procesos empresariales, como Microsoft Word y PowerPoint, es una ayuda inestimable para la redacción de informes y el desarrollo de presentaciones.

El software de análisis cualitativo como NVivo o MAXQDA no es vital para la metodología, pero puede ser una herramienta útil, especialmente para proyectos más grandes donde se deben evaluar múltiples riesgos, se realizan un mayor número de entrevistas y se realiza una revisión exhaustiva de la política u otra documentación.

Anexo 4: Ejemplos de Términos de Referencia para consultores

Términos de referencia

Consultor de Controles Internos de IWT (País)

Información sobre la organización empleadora

[Descripción de la organización].

Proyecto: [introduzca el nombre del proyecto]

Numerosas agencias gubernamentales encargadas de hacer cumplir las leyes sobre el comercio ilegal de vida silvestre continúan sufriendo los efectos de la corrupción. Esto socava gravemente su eficacia y, en muchos casos, puede servir como un importante facilitador del delito. Los ejemplos incluyen: emisión de licencias, reducción de investigaciones, retraso de enjuiciamientos, etc.

(Añada información adicional sobre el proyecto, si procede)

Asignación

El Consultor de Controles Internos apoyará un proyecto en curso para desarrollar una mejor comprensión del diseño y la eficacia de los sistemas de control interno actualmente vigentes para abordar los riesgos de corrupción en relación con la aplicación del IWT y desarrollar recomendaciones prácticas para reducir los riesgos de corrupción mediante la implementación de políticas más efectivas. sistemas de control interno en (país).

El Consultor trabajará con (quién) con sede en (país) para ejecutar este programa.

Actividades y cronograma

[Nota: estas estimaciones de tiempo se basan en la revisión de un único riesgo de corrupción y deben ajustarse para proyectos que prevean la evaluación de múltiples riesgos]

El Consultor será contratado por __ días para llevar a cabo las siguientes responsabilidades:

Entregables

- 1 (una) descripción general de las reglas, regulaciones, políticas y procedimientos existentes relevantes para el riesgo seleccionado, que aborde los controles para la prevención, detección, disuasión y corrección. El documento también describirá la documentación específica de la agencia, como estructuras organizativas, decretos sobre controles internos y unidades de control interno (si las hubiera), planes de prevención de la corrupción específicos de la agencia, evaluaciones internas y externas relevantes, guías prácticas, informes de desempeño, etc.
- Entrevistas a un máximo de __ partes interesadas identificadas en colaboración con el Jefe de Investigación.
- Borrador de informe (est. 10-12 páginas).
- Informe final.
- Presentaciones de los resultados a las agencias y socios relevantes.

Informes

El Consultor informa al Jefe de Investigación, Controles Internos.

© Martin Harvey / WWF