

Programación de Anticorrupción en Gestión de Recursos Naturales: Principios para Comenzar

TNRC colabora con diez oficinas de WWF en todo el mundo para probar enfoques para abordar la corrupción y generar aprendizaje en beneficio de todos. Agradecemos su fiel colaboración mientras resolvemos conjuntamente los problemas a través de la a veces complicada labor de aprendizaje y adaptación. El aprendizaje que se recoge en este documento es el resultado directo de su pensamiento innovador a la hora de abordar los retos de la biodiversidad en el mundo. Vea su trabajo en el [TNRC Knowledge Hub](#).

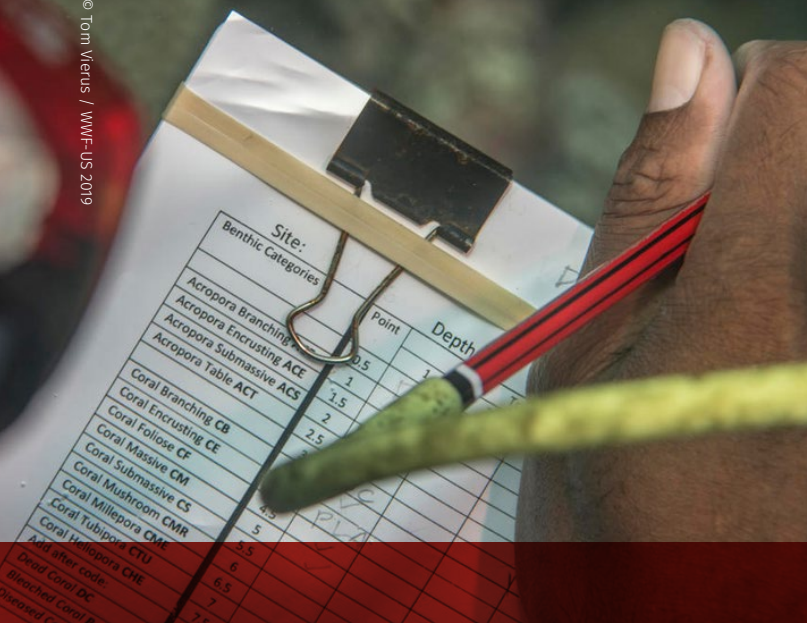
Esta breve referencia rápida está destinada a ayudar a los profesionales de la conservación que estén considerando emprender un proyecto anticorrupción o al agregar un componente anticorrupción a su trabajo.

Uno de los mensajes clave que el proyecto Abordar la Corrupción en los Recursos Naturales “Targeting Natural Resource Corruption” (TNRC por sus siglas en inglés) ha querido enfatizar es que los proyectos anticorrupción tienden a ser más exitosos cuando: (i) responden a problemas específicos de corrupción, (ii) desde una perspectiva sistémica, (iii) de una

manera que sea apropiada para un contexto dado. Tratar simplemente de ofrecer una solución única (p. Ej., introducir la tecnología, aprobar una nueva legislación) que funcionó en un entorno para abordar lo que puede parecer ser el mismo problema (p. Ej., corrupción en la cadena de suministro de madera) rara vez funciona en otros contextos.

Sobre la base de lo aprendido en el apoyo a seis proyectos piloto con profesionales de WWF en contextos muy diversos y con enfoques muy variados, sugerimos estos ocho principios para que los equipos los tengan en cuenta al iniciar o adaptar los proyectos. Pueden ser utilizados por los equipos mismos, así como por los equipos con los recursos que aportan la experiencia externa.

Como punto de partida, para los profesionales que no están familiarizados con los asuntos de corrupción y la programación anticorrupción en la gestión de recursos naturales, tomen este [curso electrónico gratuito y a su propio ritmo que les brindará una buena introducción a estos asuntos](#).



PRINCIPIO 1: Comprender qué es la corrupción, dentro de la situación en la que está trabajando

Aunque existe una definición de corrupción que está ampliamente aceptada en el mundo de la práctica — “el abuso del poder confiado para beneficio privado” — la corrupción a menudo puede ser entendida de manera diferente por personas con diferentes antecedentes profesionales o experiencias vividas, incluso dentro de un mismo país (ver [este recurso TNRC](#) para más detalles sobre esto). Esto es especialmente cierto si la corrupción no está definida en el código penal local. Por lo tanto, debe *desengavetar y aclarar la definición específica que utilizará su proyecto*. Hacer esto a menudo puede ayudar a evitar mucha confusión sobre qué problema está tratando de abordar el proyecto y qué está tratando de lograr, y puede ayudar a desarrollar intervenciones concretas y realizables.

Si bien existen tipos de actividades, particularmente en las administraciones públicas — como el soborno, el nepotismo, el robo de recursos públicos — que la mayoría de las personas reconocería instantáneamente como corrupción, el término

también puede difuminarse en cuestiones de buena o mala gobernanza, desigualdad, justicia o violaciones de [los derechos civiles y políticos](#). Quién tiene el poder de definir qué es y qué no es corrupto, y qué sanciones se derivan de esa definición, puede ser una razón importante por la que las personas no estarán de acuerdo sobre los tipos de acciones corruptas que deben abordarse. Una forma de ayudar a reducir su enfoque si está lidiando con muchas ideas compitiendo unas con otras sobre la corrupción es preguntar, como equipo, “¿cuál de estos comportamientos está creando impactos negativos importantes en nuestras metas?” (esta pregunta es similar a las recomendaciones del Principio 3 a continuación) y también, “¿cuál de éstas podría abordarse mejor si las llamamos de otra manera (como exclusión, injusticia, criminalidad, etc.)?” Recuerde también que la corrupción no ocurre solo en el sector público; los actores privados también pueden llevar a cabo actos corruptos individual o colectivamente y crear o impulsar esquemas corruptos.

Si un equipo decide utilizar un consultor como parte de su evaluación, es de vital importancia que se desarrolle un entendimiento claro dentro del equipo y con el consultor sobre cómo el proyecto está interpretando la idea de “corrupción”. Si el equipo no está seguro de cómo enmarcar el problema de la corrupción, puede trabajar con un consultor para ayudar a definir el problema de la corrupción a través de un proceso de análisis. Cuando un equipo no tiene los fondos para contratar ayuda externa, expandir sus redes profesionales a las ONGs de gobernanza, profesionales anticorrupción en bancos de desarrollo o académicos, puede ser una forma útil de comprender cómo piensan otras personas familiarizadas con el contexto sobre la corrupción.

¿Listo para comenzar? Revise los documentos de una variedad de partes interesadas en su contexto para comprender cómo piensan sobre la corrupción quienes ya están trabajando en el tema. Hable con sus colegas para escuchar sus opiniones y las opiniones de aquellos con los que trabaja. No asuma automáticamente que tiene las mismas ideas que todos los que lo rodean, especialmente aquellos con diferente acceso al poder.



PRINCIPIO 2: La mejor evaluación de la corrupción es aquella para la que se dispone de tiempo y recursos y que se utilizará para fundamentar la programación o el pensamiento estratégico

¿Cuál es el estado general de los conocimientos sobre su problema de corrupción? Para crear un punto de partida sólido, se debe realizar una revisión bibliográfica exhaustiva (de informes y estudios de proyectos, investigación académica y literatura gris). Es probable que no exista el estudio fundacional perfecto para su proyecto, y que los recursos que se obtengan no coincidan completamente con el objetivo de su proyecto. Pero una revisión exhaustiva ayuda a identificar partes clave del panorama que pueden no ser evidentes para las personas de su equipo.

En cuanto a las fuentes, los bancos regionales de desarrollo, y especialmente el Banco Mundial, suelen tener análisis sobre aspectos de mala gobernanza o corrupción en un país determinado. A veces se trata de informes independientes, pero también pueden estar incluidos en documentos de estrategia de país (incluidos los informes del Artículo IV del

FMI) o documentos de valoración o evaluación de proyectos. Además, las revistas académicas y otras instituciones especializadas, como el [Centro de Recursos Anticorrupción U4](#) y el [Instituto de Gobernanza de Basilea](#), producen informes y análisis relevantes, a menudo de investigadores con muchos años dedicados a la corrupción y los incumplimientos de gobernanza en países, regiones o localidades específicos. Y el propio [Knowledge Hub](#) de TNRC es una fuente de información sobre varios aspectos de la corrupción y la conservación.

Es posible que se requiera la incorporación de expertos externos, de ONGs anticorrupción o consultores individuales, para ayudar a un equipo a comprender y analizar los problemas de corrupción. Sin embargo, pagar por el costoso informe de un consultor internacional para que simplemente repose en un estante agrega poco valor a un programa. En cambio, cualquier experiencia externa debe incluir facilitar, apoyar o entrenar al personal existente de la organización para que comprenda los conceptos básicos de la anticorrupción y extraiga y estructure el conocimiento implícito existente del equipo. Eso aumentaría la capacidad del equipo para utilizar la evaluación que produce el consultor.

Los equipos que piensan que carecen de la experiencia para comprender en profundidad la corrupción y que también carecen de los recursos para contratar a un experto todavía tienen opciones. Los marcos de economía política o las actividades de mapeo de sistemas (ver Anexos 1 y 4) son enfoques

para pensar a través de su propio conocimiento sobre las instituciones y sistemas en los que han trabajado. Pueden ayudar a determinar dónde existen lagunas de entendimiento más pequeñas y económicas que podrían llenarse de manera más asequible a través de un consultor u otras consultas, como discusiones con socios locales, cobertura periodística, revisiones de escritorio y reuniones personales.

Las evaluaciones de la corrupción a nivel sectorial pueden resultar particularmente útiles. Pueden informar una variedad de intervenciones de proyectos en toda la cartera de la organización. Algunas de esas intervenciones pueden enfocarse explícitamente en actividades anticorrupción, pero otras pueden ser esfuerzos de conservación “regulares” informados por los riesgos de corrupción identificados. El objetivo de una evaluación podría ser proporcionar evidencia sobre asuntos clave de corrupción, ayudar a comprender cualquier supuesto y/o identificar vías de reforma, y las evaluaciones se pueden realizar en cualquier nivel (país, sector, proyecto, etc.). Integradas al seguimiento, la evaluación y el aprendizaje de un proyecto, todas estas evaluaciones podrían formar parte de una evaluación de la corrupción. Consulte el Principio 6 para conocer las consideraciones importantes sobre las evaluaciones y las partes interesadas del gobierno.

Sin embargo, una evaluación anticorrupción nunca dará una imagen completa; será solo un punto de partida. Por su naturaleza, la corrupción está destinada a ocultarse, aunque en algunos contextos

puede ser un “secreto a voces”. Hay algunas guías que intentan ser un enfoque completo e integral para los equipos, por ejemplo estas guías de USAID: [aquí](#), [aquí](#) y [aquí](#). Pero por lo general son bastante largos y muchos equipos descubren que pueden no ser directamente relevantes para los asuntos en que se están trabajando. Además, [muchos de ellos se han desarrollado desde la perspectiva del donante “externo” \(extranjero\)](#) que necesita aprender sobre el país/contexto desde cero con un conocimiento previo limitado. Aún así, muchos de los principios pueden ser útiles, ya que incluso aquellos que trabajan en un país durante mucho tiempo tendrán una perspectiva y sesgos específicos. Si los equipos tienen tiempo, vale la pena revisar estos manuales como parte de una revisión/orientación documental para determinar el mejor enfoque de evaluación.

¿Listo para comenzar? La tabla del Anexo 1 ofrece una descripción general de los diferentes enfoques comunes para las evaluaciones. Es un buen lugar para comenzar a pensar en el tipo de evaluación que desea. El seminario web de TNRC sobre evaluaciones del riesgo de corrupción también contiene gran información sobre los diferentes tipos, consideraciones importantes y tres ejemplos. También proporciona información sobre el uso de evaluaciones. Pueden encontrar la grabación [aquí](#). Puede encontrar un ejemplo de términos de referencia para obtener una evaluación [aquí](#). El Anexo 4 también lo guiará a través de un PEA básico en aproximadamente una hora.

PRINCIPIO 3:

Identificar cuál es la verdadera restricción vinculante para la reforma

La corrupción es un problema “[perverso](#)” y “[complejo](#)”. Los sistemas complejos que sustentan a los problemas perversos significan que el esfuerzo por resolver un aspecto puede revelar o crear otros problemas. (El Anexo 2 proporciona información adicional sobre cómo considerar los diversos aspectos de los problemas “perversos” versus “mansos”). Para trabajar en un problema perverso, los equipos deberán identificar la causa raíz: desglosar la mayor cantidad posible de componentes del problema para determinar cuál podría ser un punto de entrada factible y un conjunto de intervenciones. Desafortunadamente, no existe un menú fácil de “[lo que funciona](#)” en los enfoques anticorrupción, y copiar un modelo de un contexto y pegarlo en otro

© naturepl.com / Doug Allan / WWF 1996



sin adaptación *no funciona*. De manera similar, los conjuntos de datos internacionales o las discusiones anecdóticas pueden no ser suficientes para señalar un punto de entrada obvio.

En cambio, los equipos deben adoptar un enfoque basado en problemas. Piense en cuál es el problema específico de la biodiversidad, cómo la corrupción se relaciona o no con ese problema, y las políticas (ver Principio 4) que sustentan ambos. Hay muchos enfoques para el trabajo impulsado por problemas, pero la orientación del [marco \(gratuito\) de Adaptación Iterativa Impulsada por Problemas \(PDIA\)](#) de Harvard es un buen punto de partida.

Invertir tiempo para desafiar las suposiciones en torno al “problema” es fundamental para cualquier proyecto y, en particular, en el tema de anticorrupción. Las teorías de cambio estandarizadas de otras agencias u organizaciones pueden brindarle un punto de partida para considerar, pero no deben utilizarse al por mayor y sin la adaptación/localización adecuada. (Vea [este recurso](#) de TNRC para consideraciones importantes en el desarrollo de teorías de cambio).

¿Listo para comenzar? El Anexo 3 proporciona un ejemplo del enfoque PDIA. Vea [este folleto](#) que muestra la gama de posibles enfoques anticorrupción en las categorías de prevención, detección y ejecución.

PRINCIPIO 4:

Las intervenciones técnicas son vitales, pero es necesario comprender las políticas

Las reformas técnicas generalmente buscan “actualizar” algunos aspectos de una institución (o gobierno, o política) para que parezca más “moderna” o para alinearse con las “mejores prácticas”. Estas reformas suelen estar impulsadas en parte por una preferencia por enfoques simples, directos y no controvertidos. Dichos enfoques pueden incluir la introducción de tecnología, el cambio de una ley,

la introducción de nuevas normativas, la revisión de los procedimientos de recursos humanos o la construcción de una carretera. Las reformas anticorrupción a menudo involucran estos enfoques, pero tales reformas por sí solas a menudo fracasan. La corrupción en sí misma puede [bloquear o socavar la reforma](#), o la corrupción puede simplemente desaparecer y resurgir en otros procesos porque no se abordó la causa fundamental.

Aquí es donde es fundamental realizar un [análisis de economía política](#) (PEA) como parte de sus evaluaciones. Los PEA están destinados a ir más allá de la superficie de un problema y profundizar en la *comprensión de por qué las cosas son como son y cuáles podrían ser vías efectivas para apoyar el cambio*. Un PEA eficaz nos muestra no solo las limitaciones para actuar (“todo el mundo es corrupto y al gobierno no le importa”), sino también los posibles caminos a seguir (“el Comité Parlamentario de Finanzas está dirigido por una persona poderosa dispuesta a desafiar al gobierno. Si podemos hacerles llegar datos sobre el desvío de fondos de la administración del parque, es posible que puedan respaldar el cambio haciendo que el gobierno rinda cuentas públicamente”). Los PEA también pueden

resaltar aún más los riesgos de llevar a cabo reformas puramente técnicas sin comprender los matices políticos. Aunque se sigan todas las mejores prácticas del mundo, las instituciones aún pueden verse socavadas por incentivos políticos.

La conservación ha estado utilizando PEA durante más de diez años, como muestra [este análisis](#) de la energía hidroeléctrica en el Himalaya oriental de 2012. Recientemente, los expertos han desarrollado una variación del enfoque específicamente para la conservación, conocido como análisis de *ecología política*, que coloca a la naturaleza en un lugar más central del marco. TNRC ha desarrollado múltiples recursos sobre este tema, que puede encontrar [aquí](#), [aquí](#) y [aquí](#). Sin embargo, tenga en cuenta que algunos de estos términos se utilizan de diferentes formas por diferentes sectores o profesionales. Por eso es aún más importante que los equipos tengan claro lo que quieren cuando asignan tareas a socios o consultores externos. Hagan *muchas* preguntas para asegurarse de que recibirá lo que necesita.

Por supuesto, hay ocasiones en las que una reforma técnica puede ser apropiada, generalmente cuando el problema es “manso” (ver Principio 3).



© Hkun Lat / WWF-US



© Karine Aigner/WWF-US

Pero incluso trabajar en problemas mansos puede tener implicaciones políticas. Por ejemplo, una actualización tecnológica para estudiar mejor las poblaciones de animales o monitorear los camiones de madera parece sencilla. Pero los funcionarios pueden preferir la tecnología antigua precisamente porque sus debilidades les brindan oportunidades de beneficiarse. El equipo también debe verificar que la reforma técnica no creará nuevas oportunidades para la corrupción, como el uso indebido de datos más precisos para una mejor caza furtiva.

A muchas personas no les gusta la política y muchos conservacionistas o administradores de recursos naturales pueden sentir que está fuera de su campo. Sin embargo, fundamentalmente, la “política” se trata de dar forma a cómo se utilizarán (o conservarán) los recursos finitos. Esto hace que la política sea inevitable para cualquiera que trabaje en el desarrollo o la conservación. Al mismo tiempo, el trabajo de TNRC con los equipos de proyectos ha demostrado que los profesionales tienen una amplia comprensión de la política de su trabajo. Es posible que simplemente no lo hayan pensado de una manera estructurada, o hayan creído que podrían o deberían abordar la política. Se trata de una base sólida sobre la que cualquier equipo puede construir.

¿Listo para comenzar? El Anexo 4 proporciona una descripción general de las preguntas iniciales de tipo PEA que los equipos pueden resolver en una hora.

PRINCIPIO 5: Utilice un “enfoque basado en el riesgo”

Un “enfoque basado en el riesgo” de un proyecto pide a las partes interesadas que describan los resultados que el proyecto espera lograr y discutan, estratégicamente, lo que puede o no ser posible en el contexto. Por ejemplo, un donante puede querer financiar inmediatamente un proyecto para abordar la corrupción que facilita el tráfico de madera en una provincia remota. Una ONG conservacionista puede estar de acuerdo en que la corrupción es un problema y creer que un enfoque de reforma institucional podría tener impacto, pero será difícil de implementar.

Los socios potenciales en la provincia están de acuerdo en que se necesita una reforma institucional, pero su conocimiento de la política provincial y sus conexiones con los sindicatos del crimen indica que cualquier intervención representará un riesgo físico sustancial para el personal y amenazará las relaciones que han desarrollado para llevar a cabo su trabajo. En otras palabras, estas tres partes interesadas tienen diferentes perspectivas sobre lo que es posible y los riesgos que vale la pena tomar en función de sus diferentes posiciones, roles, experiencias y conocimientos.

Más ejemplos de consideración del riesgo en el diseño de proyectos

IWT en el País X: Un equipo presenta una propuesta para abordar el tráfico de vida silvestre a través de un puerto en el País X. Existe una amplia evidencia anecdótica para convencer al donante de que un procedimiento portuario en particular crea una oportunidad para la corrupción. El equipo propone una solución tecnológica que cerraría esa oportunidad y tienen datos que demuestran que ha funcionado en otros países. Además, cuentan con la aceptación de algunos funcionarios del gobierno para probar el enfoque. La configuración de la tecnología requerirá que los miembros del equipo realicen actividades en secreto, para evitar que los funcionarios corruptos alerten a los actores criminales que pueden recurrir a la violencia para proteger sus actividades ilegales. Los miembros del equipo han realizado estas actividades en el pasado y están dispuestos a asumir este riesgo nuevamente. Sin embargo, una discusión adicional revela que los funcionarios tienen amplias oportunidades adicionales para participar en la corrupción que la tecnología no abordaría. **Aunque el enfoque tecnológico es apropiado para un problema de corrupción y el equipo está dispuesto a asumir el riesgo, el donante concluye que el riesgo supera en gran medida los beneficios que se podrían lograr con este único enfoque. En este punto, el donante puede pedirle al equipo que proponga soluciones adicionales o diferentes o elegir financiar una propuesta diferente.**

IWT en el país Y: Después de ganar un contrato, un equipo colabora con el donante para finalizar el diseño del proyecto. El donante solicita un conjunto de actividades que desarrollen una base de evidencia para la corrupción y los delitos contra la vida silvestre que se pueda compartir con el gobierno del País Y, así como con los gobiernos regionales. A través de conversaciones prolongadas, el equipo expone los riesgos de recopilar los datos (violencia física) y de discutir abiertamente los datos (relaciones de trabajo dañadas y posiblemente perder la certificación para trabajar en el país). El donante explica con más detalle sus prioridades estratégicas y el razonamiento para solicitar el trabajo. **El equipo y el donante desarrollan un entendimiento compartido de la naturaleza de los riesgos involucrados en el trabajo. Acuerdan realizar algunas actividades, pero otras se reducen o eliminan. El donante comprende que deberá perseguir sus objetivos de una manera diferente a la luz de las medidas acordadas, mientras que el equipo comprende que es posible que deban aportar capacidad adicional para realizar algunas de las actividades acordadas. A pesar de los cambios en las expectativas, todos están satisfechos de que se haya identificado un trabajo valioso, dentro del presupuesto, con un nivel de riesgo aceptable.**

Poner el riesgo en el centro de las discusiones desde el inicio del proyecto (y durante todo el proceso) puede ser un enfoque particularmente útil para los proyectos anticorrupción, porque identificar y responder a los problemas de corrupción puede estar plagado de dificultades. Los donantes pueden tener diferentes tolerancias al riesgo; muchos han institucionalizado reglas en torno a “no hacer daño” (¡algo bueno!), y muchos también tienen razones políticas por las que deben tener especial cuidado para evitar actividades de apoyo con ciertos resultados potencialmente negativos. Pero el riesgo se trata tanto de identificar *oportunidades apropiadas* como de identificar lo que no se puede o no se debe hacer. La comprensión adecuada de los problemas técnicos y políticos en torno al proyecto es, en última instancia, la mejor manera de gestionar los riesgos, identificar las oportunidades de reforma

y anticipar dónde y cuándo podría ser necesario tomar una decisión adaptativa. Trate de establecer un entendimiento claro y compartido con el financiador desde el principio sobre qué resultados podrían lograrse dentro de un contexto dado y cómo los proyectos deben elaborar estrategias con respecto a los riesgos previsibles. Esto mejorará la colaboración y aumentará las posibilidades de éxito del proyecto.

¿Listos para comenzar? El Anexo 1 incluye información sobre evaluaciones de riesgos, pero como muestran los ejemplos anteriores, las partes interesadas locales tienen un conocimiento valioso de su contexto, por lo que no siempre son necesarias evaluaciones intensivas y costosas para obtener un resumen de los riesgos y oportunidades. El único requisito son las conversaciones abiertas y honestas y el respeto por las preocupaciones que surgen, incluso si entran en conflicto con intereses diferentes.



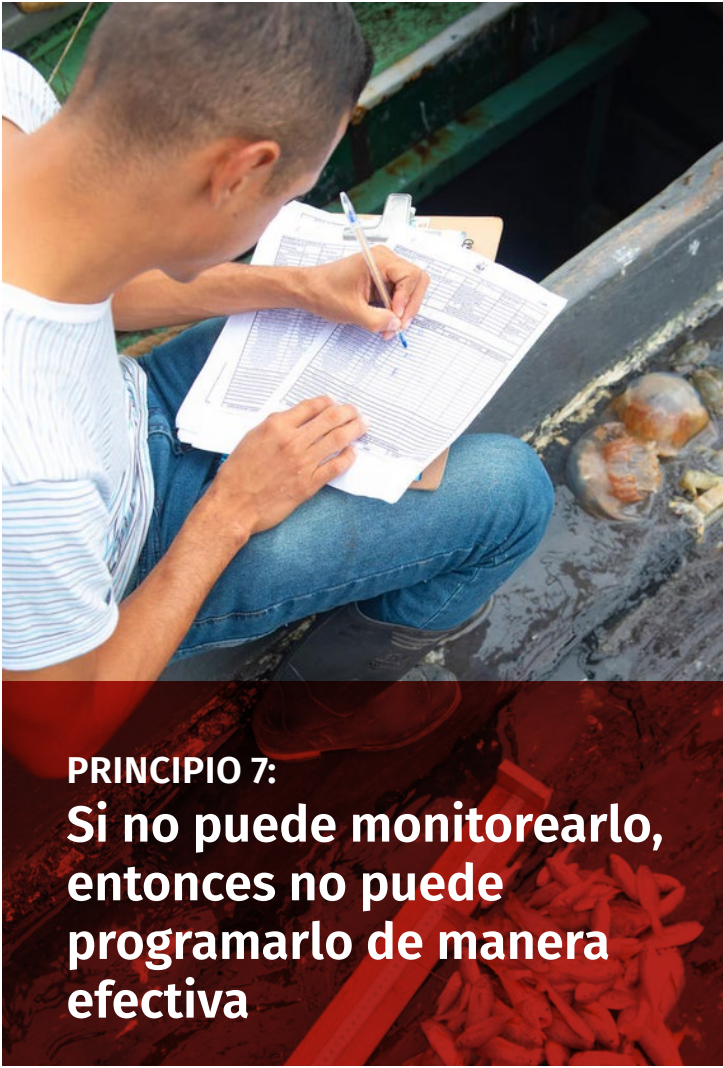
© WWF Nepal / Samir Jung Thapa 2021

PRINCIPIO 6: Determine desde el principio cómo interactuar con el gobierno

El hecho de que un equipo pueda o no interactuar con las autoridades gubernamentales en relación con un programa anticorrupción tendrá un efecto significativo en el diseño y enfoque de un proyecto. Si un equipo puede interactuar con una agencia, puede abrir posibilidades: obtener datos del gobierno para informar el análisis, aprovechar las relaciones políticas internas para respaldar las reformas, garantizar buenas relaciones entre el equipo y el gobierno y aumentar las posibilidades de éxito del proyecto. Esto es especialmente importante para los proyectos que los equipos esperan ampliar en el futuro. Para los equipos que no tienen fondos para implementar iniciativas anticorrupción ahora, construir relaciones con los actores gubernamentales y encontrar formas agradables de discutir el impacto de la corrupción (o los objetivos de “buen gobierno”) es un trabajo valioso para fortalecer las bases para el éxito posterior

cuando se disponga de la financiación. Para obtener más información sobre cómo este “trabajo suave” de la gestión de relaciones es importante para el trabajo anticorrupción, consulte [este recurso](#) sobre cómo pensar y trabajar políticamente, así como [este recurso de seguimiento práctico](#) sobre el mismo tema.

Puede haber situaciones en las que aún no sea posible una relación de colaboración con el gobierno (o ciertas agencias dentro del gobierno). En estos casos, los proyectos deberán mantener abiertas las posibilidades. Puede haber formas de discutir los problemas de corrupción sin amenazar las relaciones o el trabajo más grande. Ciertos departamentos pueden estar dispuestos respaldar o aceptar una evaluación o un proyecto bajo ciertas condiciones, como que los resultados no se hagan públicos. A veces, se debe asignar tiempo adicional para desarrollar diferentes mensajes para diferentes partes interesadas a fin de aumentar las posibilidades de que sean receptivos a la evaluación o los hallazgos del proyecto. En todos los casos, una estrategia eficaz puede consistir en centrarse en desarrollar “directrices” o “recomendaciones”, identificar objetivos comunes y evitar culpar a cualquier individuo o agencia.



PRINCIPIO 7:
**Si no puede monitorearlo,
entonces no puede
programarlo de manera
efectiva**

© Antonio Busiello / WWF-US 2018

Dado que medir directamente la corrupción a menudo es imposible, monitorear los resultados de anticorrupción puede ser igualmente problemático. Las encuestas internacionales conocidas puede resultar tentador usar como indicadores, como el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional. Pero estos tienen retrasos importantes entre la acción y el cambio, y es dudoso el poder de cualquier proyecto para crear cambios que se registrarían en la escala del IPC.

Dado esto, los equipos deben *usar su análisis de problemas para identificar oportunidades de corrupción o vulnerabilidades que están impulsando una amenaza específica para la biodiversidad*. Los cambios en esas oportunidades o vulnerabilidades pueden convertirse en un resultado anticorrupción que se puede monitorear en combinación con cambios en la amenaza a la biodiversidad. Si se descartan efectivamente otras posibles causas de

los cambios, un equipo puede estar razonablemente seguro de que ha logrado resultados útiles en la lucha contra la corrupción y la biodiversidad.

Por ejemplo, si la amenaza a la biodiversidad es la tala ilegal, es probable que la corrupción esté involucrada de alguna manera. Puede haber sobornos a los guardabosques y oficiales de inspección, apropiación de tierras o permisos de recolección fraudulentos. Las encuestas a las personas afectadas por la corrupción pueden proporcionar datos útiles para comparar el antes y el después de la intervención. Sin embargo, los indicadores basados en la percepción requieren triangulación con indicadores más objetivos, y es posible que el proyecto no pueda medir los problemas de corrupción directamente de la manera objetiva necesaria. Como se menciona a continuación, puede que incluso no sea seguro hacerlo.

En esos casos, las *vulnerabilidades* que permiten esos incidentes incluyen cosas que se pueden monitorear. Las [normas sociales de integridad permiten sobornar a los oficiales de inspección](#). El acaparamiento de tierras se posibilita mediante [procesos de planificación excluyentes](#). Permitir el fraude está habilitado por la falta de [transparencia](#). Los indicadores de estos factores son más factibles de monitorear.

Estos indicadores indirectos podrían ser algo pequeño, como a) el aumento porcentual en los pagos a tiempo a los guardaparques, b) el número de planes de aprovechamiento de madera verificados por la agencia de inspección, o c) la proporción de una muestra de permisos que muestran signos de fraude. Los cambios en esas áreas – basados en una teoría del cambio basada en la evidencia – pueden sugerir que se están desviando menos fondos públicos, se están evitando corruptamente menos inspecciones y más recolectores están siguiendo las normativas. Es posible que no pueda demostrar de manera concluyente que su proyecto redujo los riesgos de corrupción. Pero con los indicadores correctos y la teoría del cambio, y una mentalidad adaptativa y un diseño de proyecto, podrá estimar si su proyecto hizo una [contribución](#) razonable a los resultados deseados.

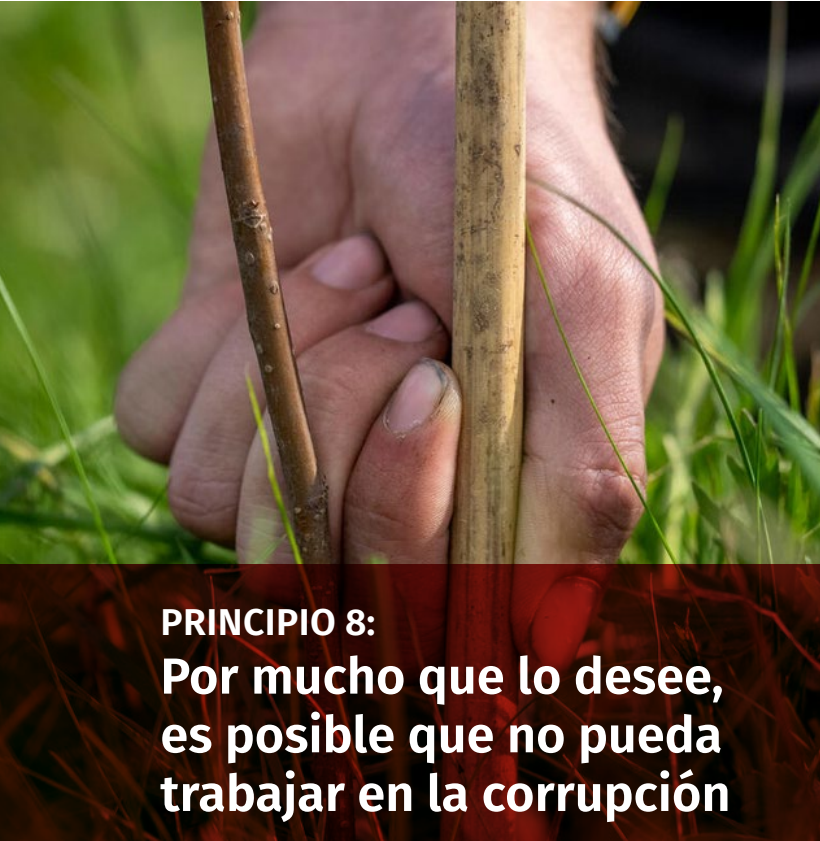
Su evaluación para informar el diseño del proyecto debe incluir algunas preguntas para “probar” si el problema de corrupción puede ser monitoreado y, de no ser así, el equipo debe revisar el enunciado del problema más a fondo. Al mismo tiempo, si bien los indicadores medibles más pequeños pueden ser los que se pueden rastrear y vincular a las intervenciones de reforma, aún debe estar atento al resultado de nivel superior, lo que a menudo se conoce como el “cambio más significativo”. Un resultado de alto nivel es fundamental para garantizar que las reformas realmente tengan un impacto, en lugar de que no exista simplemente la ilusión de reforma.

¿Listo para comenzar? TNRC está desarrollando un recurso que resume aspectos importantes de monitoreo, evaluación y aprendizaje para la lucha contra la corrupción en la conservación que se publicará a principios de 2022.

que aún se interpongan obstáculos en su camino. Es posible que no tenga muchos fondos disponibles para proyectos anticorrupción. Puede que no sea seguro, o su trabajo actual puede depender de relaciones de trabajo cercanas con los que tienen el poder que podrían verse socavadas. Principio 7 puede no ser factible, donde simplemente no es posible monitorear adecuadamente el cambio en cualquier indicador relevante.

Incluso en estos casos, es posible que pueda encontrar formas productivas de avanzar en los problemas de corrupción. El uso de enfoques basados en el riesgo (Principio 5) y la realización de PEA (Principio 4) pueden ayudar a identificar nuevas asociaciones y avenidas prometedoras que puede abrir con el tiempo. La implementación de una revisión sólida de salvaguardas que incluya la evaluación del impacto de la corrupción puede identificar riesgos sociales importantes, que pueden informar sobre proyectos más amplios y decisiones de asociación. No se puede exagerar el valor de generar pruebas sistemáticas de problemas de corrupción en su trabajo.

Incluso si no puede trabajar directamente en asuntos de corrupción ahora, profundizar su comprensión ahora puede prepararlo para un mayor éxito en el futuro. Del mismo modo, comenzar a tener conversaciones sobre las formas en que la corrupción está socavando los objetivos compartidos (tal vez usando términos como “buen gobierno” si es necesario) con socios o contactos gubernamentales, o incluso mejorando su comprensión de los riesgos de corrupción y cómo podrían socavar su proyecto de conservación, son todos buenos usos de su tiempo. Incluso para los proyectos que no enfrentan un obstáculo importante para trabajar contra la corrupción, el cambio duradero llegará a largo plazo, no a corto plazo. Cualquier acción que pueda tomar hoy respaldará esos esfuerzos a largo plazo.



PRINCIPIO 8: Por mucho que lo desee, es posible que no pueda trabajar en la corrupción

Incluso si tiene absoluta certeza de que se está produciendo corrupción, a través de sus observaciones personales, la experiencia colectiva de muchas partes interesadas o estudios internacionales o nacionales respetados, es posible

Anexo 1: Resumen de diferentes “evaluaciones”

Análisis de Situación Definición de Normas de Conservación

Un [análisis de situación](#) es un proceso que ayuda al equipo del proyecto a crear un entendimiento común del contexto del proyecto, tanto del entorno biológico como de los sistemas sociales, económicos, políticos e institucionales que afectan los objetivos de biodiversidad que el proyecto busca conservar. Comprender los problemas relacionados con la corrupción puede formar parte del análisis de la situación. Muchos bancos de desarrollo multilaterales y donantes bilaterales ponen a disposición en línea aspectos de su análisis de la situación, a menudo como parte de las estrategias de los países. Vea, por ejemplo, los [análisis FAA 118/119 de USAID](#). [Este enlace](#) lo llevará a más materiales de capacitación desarrollados por los Normas de Conservación para modelos de situación.

Evaluación de Contexto Definición de USAID

Una [evaluación de contexto](#) (como usa el término USAID, por ejemplo) es en realidad una serie de evaluaciones (ambientales, de género, de conflicto, sociales, etc.) que se combinan para crear el análisis o modelo de situación. Algunas organizaciones deben realizar tipos específicos de análisis antes de que puedan movilizar inversiones. Cada uno de estos análisis de contexto también podría incluir subconjuntos de preguntas relacionadas con la corrupción. Por ejemplo, “¿En qué medida la corrupción gubernamental alimenta la inestabilidad y el conflicto?” o “¿Cómo [los diferentes géneros experimentan la corrupción](#) de manera diferente?”

Evaluación de Riesgos Definición de USAID

Según el [plan de gestión de riesgos de USAID](#), esto evalúa la posibilidad de que suceda algo dañino o indeseable. El daño podría incluir lesiones o abuso a los clientes, voluntarios, miembros de la junta, empleados, propiedad o la reputación de su organización. La gestión de riesgos es, por tanto, el procedimiento que sigue una organización para protegerse a sí misma y a sus grupos de interés. Se trata de un proceso continuo. Muchas organizaciones han desarrollado guías útiles, por ejemplo, [este recurso de la OCDE](#).

Como parte de una evaluación de riesgos, una organización generalmente considerará el riesgo de fraude y corrupción en el sistema en el que está trabajando, y el impacto de ese fraude y corrupción en sus objetivos. Luego se deben aplicar las acciones de mitigación apropiadas, que podrían (o no) incluir programas o actividades anticorrupción específicos. Cuanta más información tenga la organización sobre el riesgo de corrupción, mejores medidas de mitigación podrá adoptar. Llevar a cabo evaluaciones de riesgos de corrupción en todo el sector cuando una organización está revisando su estrategia puede ser una forma útil de garantizar la integración de las cuestiones de corrupción en todos los proyectos. Existe un gran grado de superposición entre este tipo de evaluación y la evaluación del riesgo de corrupción institucional que se expone a continuación.

Anexo 1 (continuado): Resumen de diferentes “evaluaciones”

Evaluación Institucional del Riesgo de Corrupción *Definición de la ONUDD*

Una [evaluación institucional del riesgo de corrupción](#) es una herramienta sistemática que pueden utilizar las organizaciones públicas para a) identificar vulnerabilidades de corrupción dentro de sus políticas y operaciones, y b) diseñar estrategias eficientes y rentables para mitigar esos riesgos. El objetivo de cualquier evaluación de riesgos es identificar un conjunto realista de áreas o escenarios potenciales que pueden ser vulnerables a la corrupción, determinar cuáles deben priorizarse y desarrollar e implementar medidas de mitigación. Los sectores suelen tener sus propias guías de evaluación de riesgos; consulte [aquí](#), [aquí](#), [aquí](#) y [aquí](#), por ejemplo.

La posibilidad de realizar o no una evaluación del riesgo de corrupción institucional dependerá del nivel de acceso y la relación con la agencia gubernamental. Llevar a cabo evaluaciones institucionales de esta naturaleza generalmente requiere un conocimiento técnico profundo de cómo se supone que funcionan las instituciones (la nómina, recursos humanos, adquisiciones) y, por lo tanto, cómo las brechas en la institución pueden crear riesgos de corrupción. Empezar reformas en este ámbito requiere competencias relacionadas con la reforma de la gobernanza pública o empresarial y suele llevar mucho tiempo obtener resultados. Es posible realizar una evaluación superficial de la institución a partir de los datos disponibles públicamente (leyes, reglamentos, presupuesto, políticas, auditorías, informes del banco de desarrollo). Su comprensión externa puede ser limitada, aunque dicha comprensión puede ser suficiente para informar un proyecto de incidencia eficaz. Los riesgos de corrupción también pueden obtenerse de informes como el [gasto público y las revisiones institucionales](#), incluso si no se hace referencia abierta a la corrupción. Comprender realmente las instituciones también requiere una comprensión política más matizada, como ha expuesto el TNRC en [una visión general introductoria](#).

Análisis de la Economía Política *Definición de USAID*

[PEA](#) (Political Economy Analysis por sus siglas en inglés) es un enfoque estructurado para examinar la dinámica del poder y las fuerzas económicas y sociales que influyen en el desarrollo (o conservación). Un PEA es una parte fundamental de cualquier programa de gobernanza, independientemente del sector. [Este recurso](#) de Oxfam GB tiene una gran cantidad de recursos para realizar un PEA a nivel nacional y sectorial, así como herramientas y preguntas frecuentes. [Aquí](#) se puede encontrar una aproximación al análisis de la *ecología*.

Muchos de los “problemas” más irresolubles de los que se ocupan los profesionales son fundamentalmente políticos. Un PEA podría analizar una ley y, en lugar de limitarse a sugerir que debe modificarse, preguntarse también por qué no se ha modificado antes, qué grupos pueden no querer que se modifique, quién se beneficia del statu quo y qué puede significar una ley revisada para la dinámica del poder en el futuro.

Anexo 2: Entender los problemas mansos frente a los problemas perversos

(Reproducido del ODI)

Característica	Problema Manso		Problema Perverso	
	<i>Vacunar una población</i>		<i>Reducción de Deslizamientos de Tierra</i>	
Formulación del Problema	El problema se puede escribir claramente. El problema se puede plantear como una brecha entre lo que es y lo que debería ser. Existe un fácil acuerdo sobre la definición del problema.	La gente se enferma y muere. Se necesita una vacuna.	El problema es difícil de definir. Pueden existir muchas explicaciones posibles. Las personas perciben el problema de manera diferente. Dependiendo de la explicación, la solución adquiere una forma diferente.	Algunas personas corren el riesgo de que los deslizamientos de tierra destruyan sus hogares. Algunos culpan al cambio climático y al reciente aumento de las precipitaciones; algunos culpan al desarrollo de infraestructura corrupto. Algunas partes interesadas culpan a las personas que están perdiendo sus hogares por elegir vivir en un área de alto riesgo y otras culpan al gobierno por ignorar las prácticas de manejo autóctonas de los bosques locales que habrían mejorado la retención del suelo.
Verificabilidad	Las posibles soluciones se pueden probar como correctas o falsas.	Las pruebas de laboratorio pueden mostrar si las vacunas funcionan.	No existe un conjunto único de criterios para determinar si las soluciones son correctas o incorrectas; solo pueden ser aceptables entre sí.	Aunque todo el mundo está de acuerdo en que es malo que la gente pierda sus casas, todos los implicados tienen una opinión diferente sobre las soluciones en las que merece la pena invertir para proteger esas casas. Algunas partes interesadas creen que las casas son la principal preocupación, otras piensan que los propietarios deberían ser reubicados.

continuado

Anexo 2: Entender los problemas mansos frente a los problemas perversos

(Reproducido del ODI)

Característica	Problema Manso		Problema Perverso	
	<i>Vacunar una población</i>		<i>Reducción de Deslizamientos de Tierra</i>	
Finalidad	Los problemas tienen una solución clara y un punto final.	Si se determina que una vacuna es eficaz, el gobierno puede decidir establecer una meta del 100%.	Siempre hay espacio para más mejoras y las posibles consecuencias pueden continuar indefinidamente	No todos los propietarios siguen los métodos de gestión autóctonos de la tierra, por lo que si se quedan algunas partes interesadas siguen pensando que la mala gestión de los bosques continuará. Si la gente se traslada, los efectos en su bienestar (economía, felicidad) pueden ser duraderos. Los efectos económicos de los proyectos de infraestructura incluyen los salarios de los trabajadores involucrados.
Nivel de Análisis	Es posible delimitar el problema e identificar su causa raíz. No es necesario discutir sobre el nivel en el que intervenir; las partes se pueden separar fácilmente del todo.	Los científicos identifican que la enfermedad se transfirió de un animal de granja a los humanos.	Cada problema puede considerarse síntoma de otro problema. No existe una causa raíz identificable y no es posible estar seguro del nivel apropiado en el que intervenir; no se pueden separar fácilmente las partes del todo.	Las decisiones de infraestructura se basaron en las necesidades de desarrollo económico. Esas necesidades se deben en parte a una historia de colonización y dependencia de la ayuda exterior. De manera similar, la pérdida de los métodos autóctonos se debe en parte a que las personas se trasladan a las ciudades en busca de trabajo. El aumento de propietarios se debe a una crisis de refugiados provocada en un país vecino. Los efectos del cambio climático son causados en gran parte por el comportamiento de otros países. <i>continuado</i>

Anexo 2: Entender los problemas mansos frente a los problemas perversos

(Reproducido del ODI)

Característica	Problema Manso		Problema Perverso	
	<i>Vacunar una población</i>		<i>Reducción de Deslizamientos de Tierra</i>	
Replicabilidad	El problema puede repetirse muchas veces; la aplicación de respuestas formuladas producirá resultados predecibles.	Los métodos para detectar enfermedades y probar vacunas son esencialmente iguales.	Cada problema es esencialmente único; las fórmulas tienen un valor limitado.	La comunidad llega a una solución con el gobierno en la que se detienen los proyectos de infraestructura y las tierras locales quedan bajo el control de los líderes tribales. Sin embargo, esto solo tiene éxito porque los líderes tribales tienen mucha experiencia en la política con funcionarios estatales y locales y el país en general tiene expectativas cada vez mayores de participación de los gobiernos tribales. También fue importante que un gobierno progresista ganara las elecciones recientes. Estas condiciones no son ciertas para todas las comunidades.
Reproducibilidad	Las soluciones se pueden probar y excluir hasta que se encuentre la solución correcta.	Las pruebas de laboratorio son en sí mismas un proceso de reproducción de resultados. La creación de una cadena de suministro y la entrega de vacunas es menos reproducible, pero los expertos en la cadena de suministro tienen algunas lecciones sólidas con las que trabajar.	Cada problema es una operación de una sola vez. Una vez que se intenta una solución, no puede deshacer lo que ya hizo.	Si bien es posible revertir la decisión de los gobiernos tribales de controlar la tierra, hacerlo crearía nuevos problemas políticos potencialmente peores. Asimismo, las soluciones alternativas, como trasladar a las familias de sus tierras, tendrán implicaciones políticas, económicas y sociales en gran medida irreversibles.

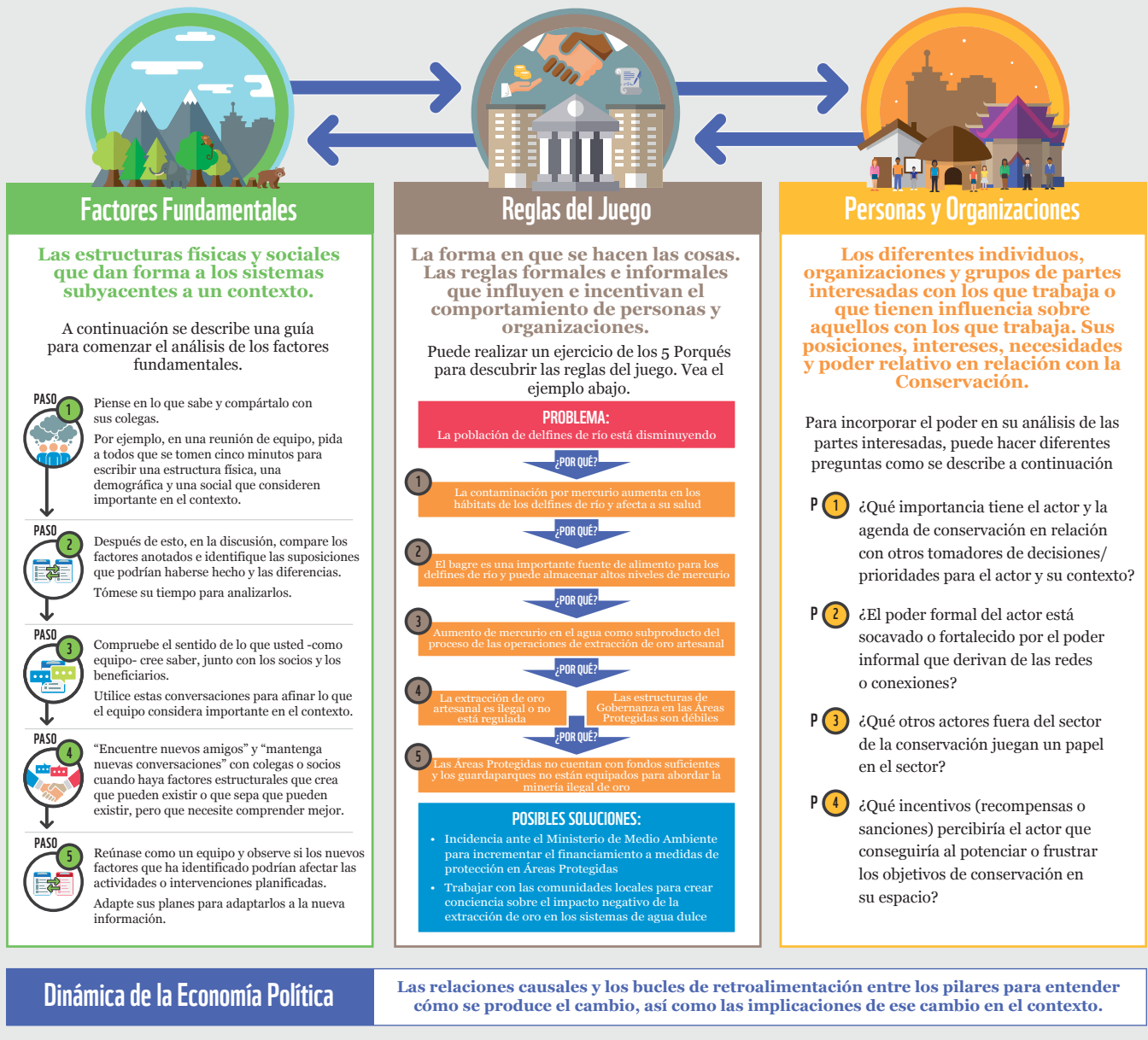
Anexo 3: Iterando un enfoque “basado en problemas” para el análisis y la programación de la corrupción - un ejemplo adaptado de un enfoque basado en PDIA



Anexo 4: Enfoque PEACI de WWF para la Economía Política

PILARES DEL ANÁLISIS POLÍTICO ECONÓMICO (PEA, por sus siglas en inglés)

Los enfoques del PEA comparten características o pilares comunes. Este marco PEACI combina los enfoques de DFID y USAID en pilares centrales (como se muestra a continuación). El marco PEACI llama especialmente la atención sobre la dinámica de la economía política (representada por las flechas azules). La dinámica son las múltiples relaciones entre los componentes básicos y las formas en que pueden combinarse e impactar el trabajo de conservación.



Anexo 4 (continuado): Enfoque PEACI de WWF para la Economía Política

MÁS SOBRE DINÁMICA

Centrarse en la Dinámica de PE nos recuerda que el cambio no es lineal. Pide que uno se sumerja en un pilar de pruebas, que se sumerja en el siguiente y que vea cómo se relacionan. Luego agregue el siguiente pilar y observe cómo se relacionan los tres.

El siguiente paso es aplicar lo que se sabe a su reto y a la estrategia actual o a los planes de actividades que se realizan con respecto a él, preguntando:

- ❓ ¿Hemos asumido algo que no corresponde?
- ❓ ¿Nos dirigimos al responsable de la toma de decisiones correcto?
- ❓ ¿Hemos previsto el modo en que nuestro problema se cruza con otros y las repercusiones en ambas direcciones?

Dependiendo de las respuestas, el PEA puede ayudar a un equipo a mapear y adaptar estrategias, así como vías de acción (implementación), así como a anticipar consecuencias no deseadas (los efectos dominó y los riesgos asociados con cualquier acción).



“Muy a menudo en WWF, no tenemos espacio ni tiempo para pensar en el ‘por qué’. Solo nos concentramos en el ‘qué’. El ‘por qué’ es lo que se hace al margen....El PEA nos ayuda a comprender el mundo, a trabajar de manera más inteligente de una manera que ayude a avanzar en la agenda de conservación”

Experto en Desarrollo Social y Antropólogo, WWF

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

Este proyecto 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.