

FOKUS

The logo for 'FOKUS' is centered within a dark teal rounded rectangle. The letter 'O' is replaced by a white icon consisting of a globe with a grid pattern, a female symbol (a circle with a vertical line and a horizontal crossbar), and a profile of a woman's head facing right.

**FORO DE MUJERES Y
DESARROLLO**

**MANUAL
PARA PREVENIR LA CORRUPCIÓN**

Contenido

1. Introducción	2
Por qué este manual	2
A quién está dirigido este manual	2
Qué es FOKUS.....	3
2. Qué es la corrupción.....	4
Definiciones del concepto de corrupción.....	4
3. Exigencias de Norad y del Secretariado de FOKUS.....	5
Exigencia de Norad	5
Exigencia del Secretariado de FOKUS.....	6
4. Riesgos de corrupción	6
5. Cómo prevenir la corrupción.....	8
6. Preguntas de control específicas con respecto al financiamiento que deben hacerse cuando se visita un proyecto/socio	10
7. Informar sobre la corrupción y las sanciones.....	15
Alertas	15
Cómo y qué informar	17
Sanciones.....	19
8. Quién debería ser el vocero ante los medios en los casos de corrupción	20
Referencias	21

1. Introducción

Por qué este manual

Muchas agencias internacionales para el desarrollo han implementado políticas para prevenir la corrupción, diseñadas para los programas de desarrollo. Lo han hecho porque consideran que la prevención de la corrupción amerita una corrección estratégica y que el análisis de los riesgos de corrupción, el compartir información, las discusiones abiertas y las acciones coordinadas son las mejores formas de implementar sus políticas de “cero tolerancia” con la corrupción en la acción humanitaria.

Afrontar la corrupción es un elemento integral en la rendición de cuentas, en la garantía de calidad y en la buena administración en el campo de la acción humanitaria. Este manual apunta a ser un menú amplio de herramientas de buenas prácticas que pueden ayudar a los administradores y al personal del Secretariado de FOKUES, a las organizaciones miembros de Noruega y a las organizaciones socias a identificar, prevenir o remediar los riesgos de corrupción. Este manual se centra en la administración de las finanzas. Seguiremos actualizándolo y mejorándolo, por lo que debe considerarse un documento vivo que evoluciona en la medida en que surgen nuevos riesgos de corrupción y nuevas formas de enfrentarlos.

A quién está dirigido este manual

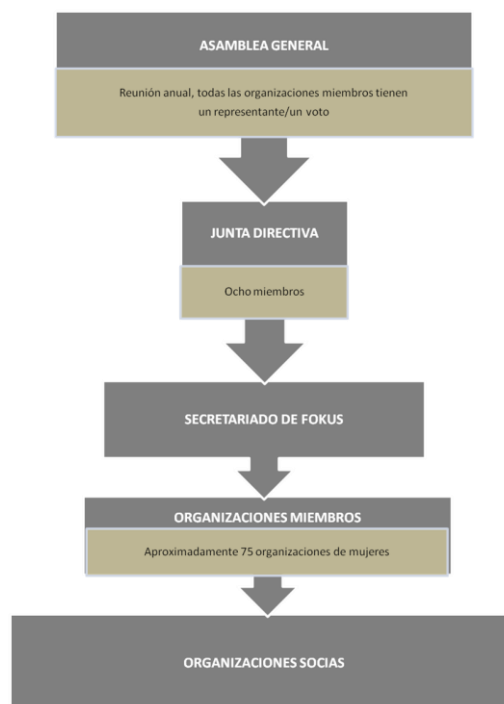
Este manual está básicamente dirigido a los administradores y al personal del Secretariado de FOKUS y a las organizaciones miembros en Noruega que hacen trabajo de campo. También es importante incluir a los socios en el Sur para proporcionarles medidas de prevención de la corrupción.

Qué es FOKUS

FOKUS -Foro para las Mujeres y el Desarrollo- es un centro de conocimiento y recursos para asuntos internacionales con énfasis en la difusión de información y la cooperación para el desarrollo centrado en las mujeres. Su meta principal es contribuir al mejoramiento de la situación social, económica y política de las mujeres. La organización está conformada por cerca de 80 organizaciones de mujeres y comités de mujeres de partidos políticos, sindicatos y organizaciones de solidaridad y cooperación en Noruega. Las principales actividades de FOKUS están financiadas con fondos públicos de la Agencia Noruega para el Desarrollo (Norad) y de diversos ministerios.

La coordinación de programas y proyectos constituye un componente central de las operaciones de FOKUS. Mediante el apoyo colaborativo entre las organizaciones noruegas y sus socios en el Sur, FOKUS contribuye a mejorar la situación de las mujeres a nivel internacional.

El organigrama de FOKUS es así:



2. Qué es la corrupción

La corrupción todavía es un área compleja y controvertida, y la medición del nivel exacto de corrupción en un país, al igual que los estudios comparativos entre países, son difíciles de establecer. Hay diferencias reales entre países en cuanto a la seriedad con la que el gobierno lucha contra la corrupción. Algunos informes de embajadas indican que incluso las agencias de vigilancia establecidas por el gobierno son corruptas. Otro problema común es la poca capacidad de la policía y el sistema judicial para investigar y juzgar los casos de corrupción

La corrupción promueve la privatización de las ganancias y la socialización de los costos. Las víctimas de la corrupción son con frecuencia los pobres, los que no tienen poder y otros miembros vulnerables de la sociedad. Por ello, los actores del desarrollo tanto públicos como privados deben luchar contra la corrupción.

La lucha contra la corrupción debe ser prioritaria en la agenda de diálogo con nuestros socios. Debe vincularse de manera natural con otros temas relacionados con el buen gobierno, tales como la promoción de la democracia, el respeto de los derechos humanos y las reformas al sector público.

Definiciones del concepto de corrupción

Una definición de la corrupción ampliamente aceptada es la del Banco Mundial: *“El abuso del poder público para beneficio privado”*. Otra definición, más precisa, es que *“la corrupción es cualquier transacción entre actores del sector público y privado mediante la cual los bienes públicos se convierten ilegalmente en bienes privados”*.

Esta definición se centra en la relación entre el Estado y la sociedad. De un lado está el Estado, es decir, los servidores públicos o los políticos, cualquiera que sea elegido o nombrado en un puesto de autoridad pública con poder para asignar recursos en nombre del Estado o gobierno. Hay corrupción cuando, para beneficio privado, estos

individuos utilizan mal el poder público que se les ha conferido. Sin embargo, la corrupción también tiene lugar en el sector privado y en la sociedad civil.

La corrupción puede darse de muchas maneras:

"Mordida o coima": significa que una persona, organización o institución provee bienes o servicios de manera inapropiada contra el pago de una remuneración indebida. En la "mordida" están comprometidas por lo menos dos partes.

"Malversación": es el robo de recursos para uso propio. Puede involucrar a una o a varias personas.

"Fraude": es un engaño criminal o la utilización de representaciones falsas para obtener una ventaja injusta. El fraude incluye tanto la mordida como la malversación.

"Extorción": es cuando a alguien se le quita dinero o cualquier otro recurso por medio de la fuerza, las amenazas o la presión indebida.

"Favoritismo": es el favorecimiento injusto de una persona o grupo a expensas de otros.

"Nepotismo": es una forma de favoritismo en la que quien sustenta un cargo con derecho a hacer nombramientos nombra a los miembros de su familia sin tener en cuenta sus cualificaciones.

En este documento nos centraremos en la administración de las finanzas, pero también es importante ser conscientes del nepotismo y el favoritismo.

3. Exigencias de Norad y del Secretariado de FOKUS

Exigencia de Norad

El principio rector de Norad es “cero tolerancia” con la corrupción. Norad sancionará de manera estricta los casos de malversación u otras formas de corrupción que sean probadas o de las cuales haya altas sospechas de que ocurrieron. El seguimiento de Norad a los casos de corrupción incluirá la exigencia de desembolso de dinero cuando el receptor es incapaz de rendir cuentas de manera satisfactoria sobre el uso de los fondos de acuerdo con lo que se plantea en los contratos.

Exigencia del Secretariado de FOKUS

El secretariado de FOKUS tiene “cero tolerancia” con la corrupción. Los receptores de fondos tienen que garantizar que las organizaciones miembros de Noruega y las organizaciones socias en el proyecto cuentan con procesos administrativos satisfactorios para asegurar que las obligaciones derivadas del contrato en lo que se refiere a informes, auditoría externa y medidas anticorrupción pueden cumplirse. Las exigencias para que se sigan estos procedimientos se incluirán en el contrato escrito entre el receptor de fondos y la organización socia.

En el contrato entre el Secretariado de FOKUS y las organizaciones miembros de Noruega, al igual que entre estas organizaciones noruegas y los socios en los proyectos se establece que *“las actividades deben llevarse a cabo de tal forma que desalienten la corrupción, la mala utilización de fondos y las irregularidades. Así mismo, en la ejecución de las actividades incluidas en el contrato, las organizaciones miembros de Noruega tienen la obligación de rechazar cualquier forma de regalo, oferta, pago o beneficio que refleje una práctica ilegal o corrupta.”*

4. Riesgos de corrupción

Los registros contables pueden falsificarse o destruirse para ocultar acciones indebidas. Pueden obtenerse recibos de proveedores por bienes que nunca se adquirieron o por sumas mayores a las que realmente se pagaron que se presentan para soportar gastos. Las facturas y los recibos que no tienen el logo de una compañía son fáciles de conseguir. Quien está a cargo de la nómina puede hacer

préstamos no autorizados a los empleados y cobrar intereses, o los empleados sólo reciben una parte de su salario real para no perder su trabajo.

El fraude relacionado con la nómina ocurre especialmente en contratos a corto plazo y cuando hay cambios rápidos.

Los proyectos pueden recibir doble financiación y los fondos pueden desviarse. La porción del presupuesto designada para material se cobra más caro que lo que cuesta. Las cuentas e informes se presentan en un formato que no puede compararse con el presupuesto y el plan de flujo de trabajo. La utilización de personas analfabetas para firmar papeles que indican que han asistido a seminarios y reciben materiales cuando en realidad no lo han hecho es también una práctica frecuente.

Los auditores pueden no estar familiarizados con ciertos riesgos de fraude o corrupción y el personal de auditoría puede no ir más allá del papel para detectar la connivencia o la mordida. Hay que tener cuidado con los informes de auditoría complejos y difíciles de entender (por ejemplo tablas con cifras cuya narración no es clara o es limitada).

Hay que cuidarse de:

- Los programas de contabilidad que no permiten hacerles seguimiento a la auditoría y a la documentación (estos programas tienen mayor riesgo de presentar errores manuales y de sobre escritura).
- Los recibos falsos.
- Los presupuestos falsos o dobles.
- Los empleados “fantasmas” (que inflan el costo de las actividades del proyecto).
- El pago incorrecto de salarios.
- Los formatos diferentes para la presentación de cuentas y del presupuesto.
- El personal que no quiere retirarse (por temor a que sus fechorías se descubran).
- Los informes de auditoría complejos.

5. Cómo prevenir la corrupción

Las directivas del Secretariado de FOKUS, las organizaciones miembros y los socios en el Sur deberían proponer y publicar una política clara sobre la corrupción, por ejemplo, en el informe anual de la organización. En todos los niveles de una organización, las directivas tienen el poder de crear un ambiente de “cero tolerancia” frente a la corrupción. La voz de las directivas y las políticas y acciones que lleven a cabo pueden romper el tabú explícito en torno a la discusión sobre la corrupción detrás del cual se oculta esta y dar incentivos que construyan la confianza necesaria en el personal para informar sobre la corrupción. Las directivas también determinan que el personal se sienta equipado para identificar la corrupción y empoderado para hacer algo al respecto. Un enfoque fuerte, externo e interno, frente a la corrupción puede definir la reputación de la organización como capaz de rendir cuentas.

- *Rompa el tabú de hablar sobre la corrupción*

Sea abierto/a desde las más altas esferas de su organización. Las directivas tienen que practicar lo que predicán y dar ejemplo, hablando abiertamente de la corrupción y trabajando para prevenirla. Deben responder rápidamente cuando se identifican prácticas corruptas, construyendo una mayor confianza en que la corrupción no se tolera. Los administradores deben mantener la conciencia anticorrupción como parte de la agenda y asegurarse de que todo el personal conoce sus responsabilidades y se siente capaz de informar sobre actos corruptos.

- *Haga énfasis en que “cero tolerancia” no significa cero discusión o cero información*

No permita que el personal crea que una política de cero tolerancia frente a la corrupción significa negar que hay corrupción. Construya una cultura abierta que le permita comunicar claramente que el riesgo de corrupción es alto en los ambientes en los que se trabaja con propósitos humanitarios y que la organización quiere

alentar una discusión más abierta sobre el tema como parte de su compromiso para prevenir y reducir la corrupción.

- *La prevención de la corrupción en la agenda estratégica*

La administración debe ser explícita en que ponerle coto a los riesgos de corrupción es parte de la estrategia de la organización y no simplemente un interés propio del departamento de auditoría. Las directivas deben mantener el tema vivo insistiendo en que hablar de la corrupción es central para mejorar la calidad de los programas y la rendición de cuentas de la organización.

- *Cree un ambiente adecuado para discutir sobre la corrupción*

Anime a los administradores para que se genere un ambiente abierto en el que el personal se responsabilice de sus acciones y se sienta capaz de informar sobre sus sospechas de corrupción. Capacite y contribuya a la formación de líderes que escuchen, sean sensibles a las personas y las situaciones y se constituyan en modelos de excelencia en el trabajo contra la corrupción.

- *Promueva un liderazgo que motive y eleve las aspiraciones*

Ofrézcale al personal una visión inspiradora sobre un futuro sin corrupción de manera que perciba las medidas anticorrupción como una ayuda que le permitirá desarrollar los programas de la mejor manera posible. Dé al personal incentivos positivos para que enfrenten la corrupción, por ejemplo, reconocimiento en las evaluaciones de desempeño.

6. Preguntas de control específicas con respecto al financiamiento que deben hacerse cuando se visita un proyecto/socio

Meta/propósito: es vital que se formulen preguntas con respecto a la administración de un proyecto dado ya que esto no solo proporciona conocimiento adicional sobre cada proyecto sino que también precisa la perspectiva en torno a las iniciativas administrativas y el seguimiento.

Alcance: esta es una mirada panorámica del tipo de preguntas que debería hacerse en una visita a un proyecto. Todos los que visiten nuestros proyectos y socios deben utilizar estas preguntas y no solo el personal que maneja la financiación. Cada pregunta está acompañada por una explicación que establece por qué se hace dicha pregunta.

REVISIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LA CONTABILIDAD EN LAS VISITAS A LOS PROYECTOS

LISTA DE VERIFICACIÓN EN RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	COMENTARIOS
PROCEDIMIENTOS RUTINARIOS	
Solicite una reunión con la persona responsable de la contabilidad del proyecto. No debe ser la persona responsable de la ejecución del proyecto. ¿Tiene el contador/a suficientes cualificaciones para el puesto? <i>(Para garantizar una distribución apropiada del trabajo y la cualificación profesional)</i>	
¿Se cuenta con lineamientos financieros escritos? <i>(Es importante que las responsabilidades sean claras y evidentes para todos los involucrados. Los procedimientos escritos son necesarias para las compras y los pagos de facturas al igual que una adecuada responsabilidad por parte de la contabilidad, específicamente en la firma de</i>	

<i>cheques y el retiro de fondos)</i>	
<p>¿Es adecuado y razonable el libro de cuentas, considerando el tamaño y la extensión del proyecto? ¿Se clasifican de manera correcta las transacciones?</p> <p><i>(Para garantizar la supervisión)</i></p>	
<p>¿Se lleva la contabilidad en computador? ¿Se dispone de sistemas contables que incluyan la posibilidad de auditoría y documentación?</p> <p><i>(La sistematización es clave pues reduce el riesgo de errores manuales y permite una mejor supervisión financiera)</i></p>	
<p>¿Tiene el proyecto su propia cuenta bancaria?</p> <p><i>(Exigencia de Norad)</i></p> <p>Solicite un informe general de las firmas autorizadas en las cuentas bancarias.</p>	
INFORMES Y CONCILIACIONES	
<p>¿Qué tan actualizada está la contabilidad? ¿Tiene más de un mes de atraso?</p> <p><i>(Los libros de contabilidad deben estar al día de tal forma que los coordinadores del proyecto sepan con qué recursos cuentan en un momento dado)</i></p>	
<p>¿Cuándo se hizo la última conciliación entre los extractos bancarios y los libros contables?</p> <p><i>(Para garantizar que sólo las personas autorizadas tienen acceso a las cuentas bancarias y que haya dos personas que verifiquen las transacciones. Si el balance entre el extracto bancario y el libro contable es correcto, indica que los libros de cuentas se llevan de forma adecuada)</i></p>	

<p>¿Con qué frecuencia se cuadra la caja menor? ¿Cuándo se concilió por última vez? ¿Hay testigos de que el saldo de la caja menor coincide con el libro de cuentas? ¿Actualmente hay inconsistencias entre la caja menor y el libro de cuentas?</p> <p><i>(Para garantizar procedimientos adecuados de mantenimiento de la caja menor ya que con frecuencia se manejan sumas considerables en nuestros proyectos)</i></p>	
<p>¿Se cierran los periodos contables (mensuales o trimestrales) con un informe financiero?</p> <p><i>(Para garantizar que los libros contables están actualizados y que se pueden consultar los informes)</i></p>	
<p>¿Es claro en los contratos cuándo hay que entregar los informes (financieros y narrativos)?</p> <p><i>(Para garantizar que el informe se envíe al donante en el tiempo estipulado)</i></p>	
<p>LA JUNTA</p>	
<p>Solicite el último informe financiero. ¿Se le envían a la Junta Directiva informes regulares del proyecto en los que se compara el presupuesto con el movimiento de las cuentas? Solicite el último informe financiero a la Junta Directiva. ¿Se gastan los recursos de acuerdo con el presupuesto aprobado?</p> <p><i>(Para garantizar que al momento de solicitar el informe los libros de cuentas estén al día y la Junta Directiva esté informada de la situación financiera del proyecto)</i></p>	
<p>CUENTAS</p>	
<p>¿Incluye el informe todos los ingresos por donaciones y ventas?</p>	

<p>Solicite ver un fólder con comprobantes de pago del año en curso. ¿Están numerados y organizados? ¿Están certificados por alguien distinto al contador?</p> <p><i>(Para garantizar la validez de los comprobantes)</i></p>	
<p>¿Son cobrados al proyecto local los gastos pagados en Noruega? ¿Incluyen las cuentas locales todos los costos correspondientes al proyecto?</p> <p><i>(Para garantizar una buena comunicación entre los coordinadores del proyecto a nivel local y la organización noruega miembro)</i></p>	
<p>¿Tiene el proyecto problemas relacionados con el manejo financiero y la contabilidad? ¿Existen problemas relacionados con el presupuesto y los informes a la organización miembro?</p> <p><i>(Para garantizar que el Secretariado de FOKUS entregue el presupuesto y los informes en los tiempos establecidos)</i></p>	
<p>BALANCE</p>	
<p>Solicite un registro de bienes (por ejemplo bienes en existencia) ¿Cuándo se concilió la última lista en el libro contable? ¿Ha habido mucho desperdicio? ¿Se informó de ello?</p> <p><i>(Para garantizar procedimientos apropiados en lo que tiene que ver con las existencias, de tal forma que en cualquier momento se pueda saber qué existencias hay)</i></p>	
<p>Escoja un artículo del registro de artículos fijos y verifique que la cantidad en la lista coincida con la cantidad de existencias.</p> <p><i>(Las muestras al azar son indicadores de los procedimientos de control)</i></p>	
<p>Debe establecerse y actualizarse un registro de inventario.</p>	

<i>(Para proporcionar una visión general de los bienes del proyecto)</i>	
<p>Solicite una especificación de las cuentas de cobro. ¿Se ha presentado alguna cuenta dudosa?</p> <p><i>(Para garantizar una visión general de la lista de balances, a quién le debe dinero el proyecto y qué deudas se proyectan. ¿Se trata de sumas grandes? ¿Están desactualizadas las listas?)</i></p>	
<p>¿Se han hecho préstamos con los fondos recibidos en el año?</p> <p><i>(Exigencia de Norad)</i></p>	
<p>¿Se han hecho avances salariales en el proyecto? ¿En cuántos meses?</p> <p><i>(En estos casos, debe haber circunstancias especiales, debe haber una acuerdo por escrito y un plan de pago)</i></p>	
ACUERDOS	
<p>¿Hay acuerdos entre los socios locales y las organizaciones miembros?</p> <p><i>(Para garantizar que las expectativas y condiciones se han planteado de antemano)</i></p>	
<p>¿Se hizo el acuerdo con consultores externos del proyecto?</p> <p><i>(Para garantizar que las expectativas y condiciones se han acordado de antemano)</i></p>	
AUDITORÍA	
<p>¿Se lleva a cabo una auditoría por parte de un auditor independiente y cualificado? Solicite una reunión con el auditor local. ¿Han estado en contacto el auditor local y el auditor en Noruega?</p> <p><i>(Para garantizar buenos estándares de auditoría. ¿Está</i></p>	

<i>satisfecha con el auditor la organización socia y con la retroalimentación que le proporciona esta auditoría?)</i>	
¿Qué tan comprehensivas son las cartas de los auditores externos en lo que tiene que ver con la auditoría? <i>(Contiene el informe de auditoría que se necesita de acuerdo con las exigencias)</i>	
¿Los señalamientos de los auditores en sus informes formales e informales son acatados con seriedad por parte de la administración? <i>(Es importante que se le haga seguimiento a las notas emanadas de la auditoría)</i>	
¿Se discute abiertamente el tema de la corrupción? <i>(Es importante que la auditoría externa enfatice la prevención de la corrupción)</i>	

7. Informar sobre la corrupción y las sanciones

Informar sobre la corrupción es un tema delicado. Los socios cooperantes necesitan haber discutido los temas de antemano, haber evaluado los riesgos de quien informa sobre eventos de corrupción y haberse puesto de acuerdo sobre posibles sanciones. Las actitudes y la práctica anticorrupción exigen una perspectiva de valores, buenas habilidades de comunicación, respeto por la cultura y la diversidad e integridad por parte de los involucrados.

Alertas

Informar sobre la corrupción puede empezar con una alerta. Un “informante” es quien le cuenta al público o a un superior sus sospechas sobre actividades ilegales o

deshonestas en un departamento del gobierno, una organización pública o privada o una compañía.

Los mecanismos de alerta, así como los mecanismos de quejas y reclamos, facilitan y promueven que el personal se exprese contra la corrupción y son una demostración pública de la voluntad de combatirla. Frecuentemente los “informantes” se ven enfrentados a represalias, algunas de ellas provenientes de las organizaciones a las que han acusado, otras de organizaciones relacionadas y en otros casos son anónimas. Por eso, es importante contar con mecanismos confidenciales e independientes (ya sea internos o externos) que faciliten la generación de un ambiente intolerante con la corrupción en cuyo contexto el personal se sienta confiado de informar sobre las actuaciones incorrectas. En lugar de que se les considere desleales con sus colegas, los “informantes” deberían considerarse leales a su organización y sus valores. Los mecanismos de alerta incrementan la confiabilidad y dan lugar a aprendizajes de los programas sobre los riesgos de corrupción.

Las alertas pueden hacerse por escrito (correo electrónico o carta) o verbalmente (por teléfono o en reunión). Normalmente el “informante” debe conversar con el directivo más cercano o con el directivo del nivel más alto y, cuando sea posible, se deben utilizar los conductos regulares. También pueden darle información a un colega, un abogado o un asesor.

Una alternativa también es informar a la persona de contacto en la organización social noruega. El Secretariado de FOKUS también puede contactarse directamente (correo electrónico: fokus@fokusvinner.no). El donante, Norad, también tiene su propio correo electrónico y un número telefónico que cualquiera puede utilizar (varsling@norad.no o teléfono: 47 93 21 02 02)

Cómo y qué informar

Las sospechas de corrupción bien fundamentadas o la corrupción comprobada deben informarse inmediatamente. Los informes deben hacer énfasis en los siguientes puntos:

- ¿Qué tan grande es la cuantía?
- ¿Qué procedimientos para combatir la corrupción se incluyeron en el proyecto?
- ¿Cuánto tiempo ha tenido lugar la corrupción?
- ¿Cómo se detectó la malversación o uso inadecuado de fondos?
- ¿Es posible detectar un patrón en el caso?
- ¿Qué medidas se han tomado?
- ¿Qué lecciones se han aprendido? ¿Qué experiencia le queda?
- Conclusión

Antes de informar sobre un caso de corrupción, se debe conseguir evidencia que valide la queja y justifique una investigación posterior. También es importante notificar a otras organizaciones que financian el proyecto o están involucradas en él de alguna manera. Los lineamientos que se presentan a continuación apuntan a ayudar a que quienes reciban la información reaccionen adecuadamente para salvaguardar los intereses de quienes manifiestan sus preocupaciones y de los aparentes involucrados en las irregularidades. Si bien estos lineamientos están numerados, no es necesario seguir todos los puntos en el orden en el que se presentan:

1. Mantenga la información tan confidencial como sea posible. Recuerde mantener informado a su jefe inmediato (si es posible).
2. Sistematice o lleve un diario del desarrollo del caso.

3. Busque asesoría y ayuda para recoger más información. Las posibles fuentes de ayuda en el Secretariado de FOKUS son:

- El auditor externo
- El contador/a
- Los miembros de la junta directiva de FOKUS
- Otras personas competentes externas a FOKUS, abogados o auditores familiarizados con las leyes nacionales, otros donantes, otras ONG o la embajada.

4. Asegure la evidencia y prevenga posibles pérdidas.

- Proteja todos los documentos.
- Asegúrese de que la evidencia tecnológica se mantenga intacta y aislada.
- Asegúrese de que no habrá más pérdidas en el caso, por ejemplo, de autorizaciones bancarias.

5. Decida si va a utilizar o no recursos externos.

6. Esboce una lista de entrevistas con personas relacionadas o cercanas a las irregularidades para utilizarlas en una posible investigación.

7. Cuénteles a quienes lo alertaron sobre el caso que se captó el mensaje y se están tomando las medidas necesarias y recuerde las consideraciones sobre la confidencialidad. No le haría bien a la investigación que el “informante” se frustre porque la administración no lleva a cabo acciones y, por lo tanto, se dirija a actores externos para descargar esta frustración.

8. Trabaje con su jefe para saber cómo dar a conocer el caso a los donantes afectados y a los medios.

9. Si los hallazgos de una investigación son concluyentes, informe a las autoridades.

10. Elabore un plan de aprendizaje sobre el caso con el Secretariado de FOKUS, la organización noruega y el socio del proyecto para disminuir el riesgo de que algo similar vuelva a suceder.

Sanciones

El contrato entre el Secretariado de FOKUS, la organización miembro noruega y el socio del proyecto establece que el Secretariado de FOKUS solicitará un reembolso total o parcial de los fondos si el beneficiario no cumple con las obligaciones contenidas en el contrato. Si la administración del proyecto no cumple con sus obligaciones, el proyecto socio será responsable ante la organización miembro noruega. Esta organización, a su vez, es responsable ante el Secretariado de FOKUS.

1. El Secretariado de FOKUS suspenderá de manera inmediata el apoyo a un proyecto en el que se ha comprobado que ha habido corrupción. También se informará a la Junta Directiva de FOKUS. La continuidad en el apoyo al proyecto dependerá de que:

- Se hayan establecido procedimientos para evitar la corrupción en el futuro y que una entidad independiente haya llevado a cabo una evaluación para confirmar que los procedimientos se adelantan en forma correcta. El Secretariado de FOKUS debe haber recibido este informe antes de que al proyecto se le permita recibir nuevamente fondos de esta organización.
- Debe haberse recibido un plan con respecto a cómo se va a responder por la suma faltante.

2. En los proyectos en los que se tienen sospechas de corrupción las organizaciones socias noruegas deberán tomar medidas inmediatas para comunicar lo ocurrido y para que las posibles irregularidades se resuelvan. En este proceso se

suspenderá el apoyo financiero de FOKUS al proyecto. Si la sospecha de corrupción no se confirma, el proyecto se reiniciará. Si las sospechas se confirman, se implementarán las medidas descritas en el numeral 1.

3. La Junta Directiva de FOKUS tomará una decisión con respecto al reinicio del apoyo cuando se resuelvan las irregularidades.

4. En lo que respecta al reembolso de los fondos malversados:

- Los socios en el Sur y las organizaciones miembros de Noruega son responsables de responder por los fondos perdidos debido a la corrupción. Deben devolverle la suma perdida al Secretariado de FOKUS.
- El Secretariado de FOKUS debe devolverle a Norad la suma perdida.

8. Quién debería ser el vocero ante los medios en los casos de corrupción

Si se descubre un caso de corrupción, es necesario que el Secretariado de FOKUS y la organización miembro noruega se comuniquen para coordinar un plan de acción frente a acusaciones o declaraciones hechas a los medios. La directora ejecutiva o la persona que ella delegue, informará a los medios sobre los casos de corrupción. Las organizaciones miembro noruegas decidirán quién quieren que sea su vocero.

Referencias

La Red de Desarrollo Noruega (RDN): “Prácticas prometedoras en la lucha contra la corrupción mediante la implementación del buen gobierno en el contexto de la asociación con organizaciones de la sociedad civil”.

www.Transparency International.no

www.Norad.no

Ayuda de la Iglesia Noruega (Norwegian Church Aid)

Misiones Noruegas para el Desarrollo (Norwegian Missions in Development)