



GENERACIÓN DE INTEGRIDAD

Integridad, Transparencia y Responsabilidad
en el Sector de la Defensa y la Seguridad
Conexa

PLAN REFERENCIAL



BUENA GOBERNANZA Y GENERACIÓN DE INTEGRIDAD EN EL SECTOR DE LA DEFENSA Y LA SEGURIDAD CONEXA

Disciplina de Capacitación y Educación
de la OTAN para la Generación de Integridad



BUENA GOBERNANZA Y GENERACIÓN DE INTEGRIDAD EN EL SECTOR DE LA DEFENSA Y LA SEGURIDAD CONEXA

Disciplina de Capacitación y Educación
de la OTAN para la Generación de Integridad

PREFACIO

“La cualidad suprema para el liderazgo es, sin duda, la integridad. Sin ella ningún éxito real es posible, ya sea que se trate de un equipo de trabajo, un cuadro de fútbol, el ejército o una oficina.”

Dwight D. Eisenhower



En la OTAN llevamos adelante el legado del primer Comandante Supremo Aliado en Europa para dotar de integridad a nuestra actividad central.

La Generación de Integridad es el foco de nuestro abordaje respecto al riesgo de corrupción en el sector de defensa y al efecto negativo que tiene ese riesgo en los presupuestos de defensa, así como en la confianza ciudadana y la eficacia operativa. Admitimos que existe una interconexión entre corrupción y seguridad, y que la falta de una buena gobernanza en el sector de defensa representa un desafío para la seguridad.

Estamos decididos a realzar la integridad como disciplina académica distintiva de la OTAN. Desde el año 2012, con la aplicación del marco educativo de Generación de Integridad de la OTAN y el Plan del Consejo del Atlántico Norte, hemos venido for-

taleciendo el aspecto de integridad, a través de la educación, dentro de las instituciones relacionadas con la defensa.

No existen soluciones listas para la desafiante propuesta que representan el fortalecimiento de la integridad y la buena gobernanza. Para ello son necesarios el compromiso político, un fuerte liderazgo y una perspectiva a largo plazo, además de la adecuada combinación de herramientas y buenas prácticas que incentiven el cambio y fomenten reformas sustentables. Y la educación, que es clave para el éxito, actúa como vector para el sostenimiento de reformas y para la promoción de una cultura de integridad, así como para el desarrollo de nuevas capacidades.

Con la mira en lograr tal visión es que desarrollamos este Plan Referencial, gracias al apoyo de un grupo de trabajo multinacional integrado por expertos en cada materia y bajo la dirección del personal de BI de la OTAN. El mismo tiene por cometido servir de guía a las naciones, los Aliados y los países asociados que están abocados a la implementación de reformas para la buena gobernanza y a la revisión de sus propios planes nacionales con el fin de incluir temas sobre BI o implementar nuevos cursos para cumplir con requisitos nacionales en cuanto a BI.

Vaya mi agradecimiento a todos los miembros del grupo de trabajo que han contribuido con el desarrollo de esta guía, que fue posible con recursos provistos por el Fondo Fiduciario de la OTAN para Generación de Integridad y la Oficina del Secretario de Defensa de los EE.UU.

Es la intención del personal de la OTAN continuar trabajando con los distintos socios y autoridades nacionales para mejorar la educación y capacitación en BI y seguir compartiendo buenas prácticas.



Dr. John Manza
Sub-secretario General – Operaciones

ACERCA DE ESTE PLAN REFERENCIAL

Este Plan Referencial fue ideado -en función del riesgo de seguridad admitido que implica la corrupción y la gobernanza deficientes, y en virtud de la importancia de incluir principios de BI en las actividades educativas y de capacitación actuales- a modo de guía de ayuda tanto para los Aliados de la OTAN como sus socios, en la mejora de la educación y la capacitación, así como en la estandarización de BI. El mismo es parte del compromiso permanente de la OTAN con la conformación de instituciones de defensa y con el fortalecimiento de aspectos relativos a la transparencia, la responsabilidad y la integridad del sector de defensa y de otros sectores vinculados con ella.

El Plan no pretende ser una guía absoluta sobre todos los posibles objetivos didácticos y materiales de referencia relacionados con la buena gobernanza y la anti-corrupción. Su fin es brindar materiales específicos sobre BI que puedan incluirse en los cursos existentes y ofrecer una serie de opciones flexibles que se puedan ajustar a las necesidades específicas de cada nación. Los objetivos de aprendizaje fueron diseñados para los funcionarios del personal civil y militar hasta el nivel de Jefe de Sección (población militar de OF2-OF5) con un nivel intermedio de conocimiento. En función de la recomendación recibida del equipo 1325 de la sede central de la OTAN, se incluyó el tema de género en los módulos propuestos. Dado que BI es un tema transversal, se aconseja a las instituciones recurrir a expertos sobre la materia que pueden provenir de organizaciones administrativas nacionales e internacionales, la sociedad civil o el sector privado. El Plan está ordenado en cuatro capítulos principales que incluyen objetivos de aprendizaje, preguntas para estudio y referencias. Esos cuatro capítulos son los siguientes:

- Conocimiento de la Corrupción como Riesgo de Seguridad y la Importancia de la Generación de Integridad
- Generación de Integridad y Administración Pública
- Generación de Integridad en la Gestión y Suministro de Defensa y Seguridad
- Generación de Integridad para la Participación en Operaciones y Defensa

Este Plan Referencial fue desarrollado por un Grupo de Trabajo de Generación de Integridad de Expertos en la Materia provenientes de países Aliados y asociados, bajo la dirección de Personal Internacional de la OTAN, y sirve de complemento para otros Planes Referenciales de la OTAN similares que se implementaron a través del Programa de Mejora de Educación en Defensa. Debería considerarse como una primera instancia de la integración de BI en los sistemas educativos y de capacitación de la OTAN y de los distintos países. Se insta a las naciones a remitir comentarios evaluativos y detalles de experiencias locales que incluyan casos de estudio, con lo cual se podrá seguir mejorando este Plan Referencial. Para facilitar la tarea, se incluyen también documentos clave en carácter de referencias.

Se seguirán definiendo capítulos adicionales en virtud de necesidades o requisitos que se identifiquen.

POLÍTICA DE GENERACIÓN DE INTEGRIDAD DE LA OTAN

1. Los estados miembros de la OTAN constituyen una comunidad única de valores compartidos que está comprometida con los principios inherentes a la libertad individual, la democracia, los derechos humanos y el estado de derecho. Todos se unen bajo la causa común de asegurar que la Alianza se mantiene como una comunidad incomparable de libertad, paz, seguridad y valores compartidos. El diálogo y la cooperación con las demás naciones socias, en línea con los principios consagrados en el Documento Básico para el Consejo de Asociación Euroatlántico (EAPC por sus siglas en inglés), pueden significar una contribución concreta para la mejora de la seguridad internacional y la defensa de los valores en los que está basada la Alianza.
2. Los aliados reafirman su convicción de que las instituciones de defensa transparentes y responsables en su rendición de cuentas bajo controles democráticos son fundamentales para la estabilidad del área euro-atlántica y un aspecto esencial para la cooperación en seguridad internacional. También admiten que la corrupción y la mala gobernanza son desafíos de seguridad en la medida que socavan la democracia, el estado de derecho y el desarrollo económico, además de desgastar la confianza de la población en las instituciones de defensa y tener un efecto negativo sobre la eficacia operativa.
3. La política de Generación de Integridad de la OTAN que se describe en este documento se basa en la experiencia adquirida en la implementación del Programa de Generación de Integridad lanzado en 2007 por el Consejo de Asociación Euroatlántico. El Programa de Generación de Integridad de la OTAN es parte del compromiso de ésta con el fortalecimiento de la integridad, la transparencia y la responsabilidad en el sector de la defensa y la seguridad conexas. La integridad es el nexo entre conductas y principios. En términos institucionales, la integridad está directamente relacionada con la buena gobernanza. Para reforzar la integridad de una institución hay que institucionalizar los principios detrás de los cuales se pretende que esté alineada esa institución, y también es necesario socializar esas normas y valores entre el personal.

4. El programa de actividades de Generación de Integridad de la OTAN está abierto a los Aliados de la OTAN, al Consejo de Asociación Euroatlántico, al Diálogo Mediterráneo, a la Iniciativa de Cooperación de Estambul, a los Socios en todo el mundo y a Colombia. Las solicitudes provenientes de otros países son revisadas por la OTAN caso por caso. El programa promueve las buenas prácticas y brinda a los países participantes experiencia y apoyo específicos para aumentar la eficacia y eficiencia de las instituciones de defensa y seguridad.

PRINCIPIOS GENERALES

5. Los siguientes principios guían la política de Generación de Integridad de la OTAN:
 - 5.1. La Generación de Integridad es un elemento clave para las actividades de la Alianza. La implementación de medidas que mejoren la generación de integridad, la batalla contra la corrupción y la buena gobernanza es importante tanto para la OTAN como para los Aliados y los socios. Los Aliados y los socios están comprometidos con el apoyo y la promoción de principios y la implementación de integridad, transparencia y responsabilidad, de conformidad con las normas y prácticas internacionales establecidas para el sector de la defensa y la seguridad conexas.
 - 5.2. Se necesita contar con procedimientos nacionales eficaces y transparentes para evaluar los riesgos de seguridad y los requisitos de defensa relacionados con la corrupción, además de la necesidad de desarrollar y mantener capacidades de defensa eficaces e interoperables a la medida de esos requisitos y compromisos internacionales.
 - 5.3. La Generación de Integridad debe ser una parte integral de las actividades y trabajos internos de la OTAN, y debe promoverse como parte de la Adaptación Institucional. El Personal Internacional, el Personal Militar Internacional, los Comandos y las Dependencias Militares deberían continuar realizando esfuerzos para la generación de integridad, transparencia y responsabilidad, y también promover la buena gobernanza dentro de sus mismas estructuras.

PROPÓSITO DOMINANTE

6. La Generación de Integridad y el desarrollo de instituciones de defensa eficaces, transparentes, responsables y capaces de responder ante desafíos de seguridad impredecibles—incluidos aquellos de naturaleza híbrida—contribuyen de manera significativa con la misión de la Alianza de salvaguardar la libertad y la seguridad de sus miembros.

7. Con el reconocimiento de la característica transversal de la Generación de Integridad y en función de las respectivas responsabilidades de la OTAN, sus aliados y sus socios, la política está orientada a:

OTAN

- 7.1. Integrar la Generación de Integridad en el contexto de los objetivos de política de mayor alcance de la OTAN y la implementación de las actividades centrales de la Alianza.
- 7.2. Brindar un abordaje sincronizado y estructurado para asegurar que la Generación de Integridad es conceptualmente robusta y operativa a lo largo de todas las líneas de actividad políticas y militares de la OTAN.
- 7.3. Alinear esfuerzos con otras organizaciones internacionales, según corresponda.

ALIADOS Y SOCIOS

- 7.4. Continuar desarrollando y actualizando, de manera voluntaria, las doctrinas, la capacitación y las políticas de Generación de Integridad relativas a aspectos nacionales.
- 7.5. Reafirmar la intención de las naciones de compartir voluntariamente las lecciones aprendidas y las buenas prácticas con el auspicio del Programa de Generación de Integridad de la OTAN y sus actividades.
- 7.6. Promover la apropiación a nivel local y mejorar la generación de capacidad institucional e individual.

TAREAS FUNDAMENTALES

8. Los elementos de la Generación de Integridad, que incluirán los conceptos de integridad, transparencia y responsabilidad, deberán usarse para mejorar la gestión de recursos defensivos y el desarrollo de capacidades. Estos elementos deberán incorporarse al cumplimiento de las tareas fundamentales de la OTAN.

DEFENSA COLECTIVA

- 8.1. La defensa colectiva depende de instituciones de defensa eficaces y eficientes, y debería basarse en los principios de integridad, transparencia y responsabilidad, para maximizar el valor monetario que permita continuar la generación de capacidades de defensa y asegurarle a las Fuerzas Armadas la posibilidad de contar con mejores recursos. La Generación de Integridad debería seguir aumentando su fortaleza en el sector de la defensa nacional y la seguridad conexas para asegurar su resiliencia, particularmente contra la corrupción.

GESTIÓN DE CRISIS

- 8.2. La OTAN cuenta con una serie única y robusta de capacidades políticas y militares con las que se puede abordar una amplia variedad de crisis. En el contexto de operaciones en marcha, las actividades de generación de capacidad se llevan adelante en paralelo con una respuesta constante de gestión de crisis. Teniendo en cuenta que la corrupción desgasta la confianza de la población en el gobierno –además de afectar el desarrollo económico y perpetuar los conflictos– la Generación de Integridad podría tener un efecto preventivo, y por tanto debe ser considerada en todas las etapas de las operaciones y misiones lideradas por la OTAN.

SEGURIDAD COOPERATIVA

- 8.3. La amplia red de relaciones que existe entre la OTAN y los países y organizaciones asociados da un particular empuje a la Generación de Integridad de la OTAN. En línea con la política de Asociación de la OTAN, ésta y sus socios continúan trabajando en conjunto y donde es posible incrementan la cooperación dentro y a lo largo de los distintos modos de asociación, y promueven la implementación de los principios de Generación de Integridad, además de compartir las lecciones aprendidas y las buenas prácticas.

PERSPECTIVAS MULTIDIMENSIONALES

9. La transversalización de la Generación de Integridad dentro de las tareas centrales de la OTAN es algo que complementa los esfuerzos nacionales. Las actividades de Generación de Integridad deben ser flexibles y formuladas a la medida de cada caso.
10. La Generación de Integridad de la OTAN se centra en la batalla contra la corrupción dentro del sector de la defensa y la seguridad conexas, y complementa los esfuerzos de otros actores internacionales. En el contexto de programas de cooperación bilaterales, regionales y multilaterales, la política de Generación de Integridad debe estar alineada con esos esfuerzos y la coordinación entre los distintos actores involucrados deberá fortalecerse como corresponda, y en línea con el Plan de Acción de Enfoque Integral.
11. La OTAN tiene el compromiso de asegurar que todo el personal civil y militar del sector de la defensa y la seguridad conexas de las naciones que participan del Programa de Generación de Integridad son conscientes de las consecuencias de la

corrupción y que los líderes son suficientemente conscientes y conocedores como para crear una cultura institucional de integridad, transparencia y responsabilidad. El Plan de Educación y Capacitación de la OTAN sobre Generación de Integridad que acordó el Consejo del Atlántico Norte en 2012 fue diseñado para transversalizar la Generación de Integridad a lo largo de las actividades de educación y capacitación de la OTAN en lo que refiere a las operaciones actuales y futuras y al mejoramiento institucional en apoyo a las iniciativas nacionales basadas en el mismo objetivo. Este Plan sustenta los esfuerzos nacionales que ya están establecidos con miras a fortalecer la generación de capacidad nacional, individual e institucional, además de mejorar la interoperabilidad de sus fuerzas mediante la educación y la capacitación.

12. La política de Generación de Integridad sigue apoyando las prioridades de la OTAN sobre la implementación de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, y las demás resoluciones vinculadas a la misma, relativas a las Mujeres, la Paz y la Seguridad. Por tanto, la perspectiva de género seguirá siendo integrada en las herramientas de Generación de Integridad y el programa de actividades de la OTAN que incluye la educación y la capacitación.

13. La Generación de Integridad de la OTAN está en línea con la política de asociación de la OTAN. Continuará reforzando las sinergias con herramientas de asociación como el Proceso de Planificación y Revisión (PARP), el Programa de Mejora de la Educación de Defensa (DEEP) y el Programa de Desarrollo Profesional (PDP). La Generación de Integridad de la OTAN también continuará contribuyendo a la Iniciativa de Generación de Capacidad de Defensa y Seguridad Conexa (DCBI) y a la Iniciativa de Interoperabilidad de Asociaciones (PII).

14. Las redes de Socios de Implementación provenientes de países y socios de la OTAN también aportan al Programa de Generación de Integridad de la OTAN, y continuarán brindando experiencia, albergando eventos y llevando adelante investigaciones y análisis.

15. La OTAN, junto a sus aliados y socios, debería asegurar que los principios de Generación de Integridad son parte de sus respectivas actividades y estrategias de diplomacia pública. Los líderes de la defensa y la seguridad se pueden beneficiar de una estrategia de comunicaciones exhaustiva para continuar promoviendo y apoyando las reformas cuyo objetivo es el fortalecimiento de la buena gobernanza.

16. La sociedad civil y los medios son fundamentales para asegurar la integridad, la transparencia y la responsabilidad. Y también cumplen un papel central en la generación de conciencia acerca de la corrupción y el mal manejo de los recursos. La Generación de Integridad de la OTAN amplía el alcance del compromiso y la cooperación.

IMPLEMENTACIÓN Y FUTURO

17. A partir de la firma de los Jefes de Estado y de Gobierno de la OTAN durante la Cumbre de Varsovia, la política de Generación de Integridad de la OTAN está fundada en un Plan de Acción. El desarrollo, la implementación y la revisión del Plan de Acción de Generación de Integridad estarían bajo la dirección de la Fuerza Especial de Generación de Integridad liderada por la Política de Seguridad y Asuntos Políticos, para representar los esfuerzos conjuntos combinados del Personal Internacional y las Autoridades Militares de la OTAN. El Consejo del Atlántico Norte será informado anualmente acerca de la implementación de la política de Generación de Integridad de la OTAN.

ÍNDICE

I. CONOCIMIENTO DE LA CORRUPCIÓN COMO UN RIESGO PARA LA SEGURIDAD Y LA IMPORTANCIA DE LA GENERACIÓN DE INTEGRIDAD

BLOQUE UNO: CONOCIMIENTO DE LA CORRUPCIÓN

Módulo 1.1.1: La corrupción como un riesgo para la seguridad.....	12
Módulo 1.1.2: La corrupción en ámbitos de defensa y seguridad: factores que facilitan y efectos	14
Módulo 1.1.3: Valoración integral de los riesgos de corrupción	15
Módulo 1.1.4: Marcos jurídicos.....	16

BLOQUE DOS: CONOCIMIENTO DE LA INTEGRIDAD, LA ÉTICA Y LOS EFECTOS DE LA CULTURA

Módulo 1.2.1: Ética	19
Módulo 1.2.2: Dimensiones culturales de la Generación de Integridad	20

II. BUENA GOBERNANZA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

BLOQUE UNO: PRINCIPIOS DE BUENA GOBERNANZA

Módulo 2.1.1: Representatividad	25
Módulo 2.1.2: Derechos Humanos.....	25
Módulo 2.1.3: Género	26
Módulo 2.1.4: Transparencia.....	27
Módulo 2.1.5: Responsabilidad	28
Módulo 2.1.6: Equilibrio de Poderes.....	29
Módulo 2.1.7: Estado de derecho	30
Módulo 2.1.8: Imparcialidad	30
Módulo 2.1.9: Confiabilidad y Predictibilidad	31
Módulo 2.1.10: Enfoque estratégico para la generación de integridad	31

BLOQUE DOS: FUNCIONAMIENTO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS

Módulo 2.2.1: Poder Ejecutivo.....	33
Módulo 2.2.2: Poder Legislativo.....	34

BLOQUE TRES: EQUILIBRIO DE PODERES

Módulo 2.3.1: Relaciones cívico-militares.....	35
Módulo 2.3.2: Supervisión parlamentaria de la integridad en el sector de la defensa	36
Módulo 2.3.3: Control judicial de la integridad en el sector de la defensa.....	36
Módulo 2.3.4: Medios	37
Módulo 2.3.5: Organizaciones de la sociedad civil	37
Módulo 2.3.6: Fuerzas especializadas anti-Corrupción.....	38

III. GENERACIÓN DE INTEGRIDAD PARA LA GESTIÓN Y LA IMPLEMENTACIÓN

BLOQUE UNO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Módulo 3.1.1: Estrategia de Recursos Humanos	42
Módulo 3.1.2: Toma de decisiones referida a recursos humanos	43
Módulo 3.1.3: Conducta ética de funcionarios y protección de informantes	43
Módulo 3.1.4: Género	44

BLOQUE DOS: FINANZAS Y ADQUISICIONES

Módulo 3.2.1: Presupuestos, Gestión Financiera y Planificación de Defensa	45
Módulo 3.2.2: Transparencia y riesgos de corrupción en las adquisiciones	46

BLOQUE TRES: TRANSVERSALIZACIÓN DE LA GENERACIÓN DE INTEGRIDAD

Módulo 3.3.1: Integridad en la toma de decisiones.....	47
Módulo 3.3.2: Equilibrio interno de poderes	48
Módulo 3.3.3: Diseño y gestión de programas de generación de integridad	49

IV. OPERACIONES Y COOPERACIÓN PARA LA DEFENSA

BLOQUE UNO: GENERACIÓN DE INTEGRIDAD EN OPERACIONES MILITARES

Módulo 4.1.1: Tipos y vías de la corrupción que inciden sobre las operaciones militares	54
Módulo 4.1.2: Riesgos de corrupción y misiones exitosas	55
Módulo 4.1.3: Abordaje de la corrupción mediante el Proceso de Planificación de la OTAN	56
Módulo 4.1.4: Procedimientos operativos estándar: técnicas, prácticas y procesos que restringen los riesgos de corrupción dentro de las misiones militares	56
Módulo 4.1.5: Técnicas, prácticas y procesos para contrarrestar la corrupción en las operaciones	57
Módulo 4.1.6: Sostenimiento de Misiones.....	57
Módulo 4.1.7: Combate a la corrupción con un enfoque integral.....	58
Módulo 4.1.8: Liderazgo y toma de decisiones eficaces	58
Módulo 4.1.9: Desarrollo de seguridad militar y fuerzas policiales de naciones anfitrionas	59
Módulo 4.1.10: Evaluación y monitoreo de intervenciones anti-corrupción y de combate a la corrupción incluidas en operaciones militares	60

BLOQUE DOS: COOPERACIÓN PARA LA DEFENSA Y GENERACIÓN DE CAPACIDAD

Módulo 4.2.1: Riesgos de corrupción en la Cooperación para la Defensa, la Asistencia a las Fuerzas de Seguridad, la Policía de Estabilidad, y la Generación de Capacidad de Defensa y Seguridad Conexa.	62
Módulo 4.2.2: Evaluación y Mitigación de Riesgos de Corrupción en la Cooperación para la Defensa, la Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y la Generación de Capacidad de Defensa.....	63
Módulo 4.2.3: Generación de Integridad y Generación de Capacidad: Implementación de programas de generación de integridad en la Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y en la Generación de capacidad de defensa	64
Módulo 4.2.4: Monitoreo y Evaluación de Cooperación para la Defensa, Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y Generación de Capacidad	65
Módulo 4.2.5: Buenas prácticas en la generación de estructuras sustentables de supervisión, de combate a la corrupción y de controles internos	66



1

CONOCIMIENTO DE LA
CORRUPCIÓN COMO UN RIESGO
PARA LA SEGURIDAD Y LA
IMPORTANCIA DE LA
GENERACIÓN DE INTEGRIDAD

Descripción del Tema

Este tema presenta a los estudiantes el concepto de corrupción como un riesgo para la seguridad, y la manera en que la misma afecta a los sectores de defensa y seguridad, así como el vínculo existente entre corrupción y conflicto. También se incluyen métodos de evaluación de los riesgos de corrupción, marcos jurídicos, ética, y el rol de las culturas institucionales en la prevención o la facilitación de la corrupción.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- comprender y explicar la corrupción como un riesgo para la seguridad;
- comprender y explicar los fenómenos de corrupción y las consecuencias de la corrupción en las organizaciones de defensa y seguridad;
- identificar y analizar fuentes y las circunstancias que facilitan la corrupción en organismos del ámbito de defensa y seguridad;
- identificar y evaluar los riesgos de corrupción en organizaciones de defensa y seguridad;
- analizar marcos jurídicos eficaces relativos a la corrupción, a la luz de buenas prácticas y normas internacionales existentes;
- explicar las conductas individuales e institucionales que facilitan o inhiben la corrupción, y comprender cómo las influencias éticas y culturales –incluido el género– moldean las conductas.

LISTA TEMÁTICA

BLOQUE UNO: CONOCIMIENTO DE LA CORRUPCIÓN

Módulo 1.1.1: La corrupción como un riesgo para la seguridad

Módulo 1.1.2: La corrupción en ámbitos de defensa y seguridad: factores que facilitan y efectos

Módulo 1.1.3: Valoración integral de los riesgos de corrupción

Módulo 1.1.4: Marcos jurídicos

BLOQUE DOS: INTEGRIDAD, ÉTICA Y CULTURA

Módulo 1.2.1: Ética

Módulo 1.2.2: Dimensiones culturales de la generación de integridad

BLOQUE UNO: CONOCIMIENTO DE LA CORRUPCIÓN COMO UN RIESGO PARA LA SEGURIDAD

Descripción del Bloque

El propósito de este bloque es discutir el concepto y el significado de corrupción, y las posibles fuentes de corrupción y los efectos de ésta, además de ayudar a los estudiantes a comprender que la corrupción y una mala gobernanza se tornan en desafíos para la seguridad que socavan la democracia, el estado de derecho y el desarrollo económico, y terminan erosionando la confianza popular en las organizaciones de defensa, además de tener resultados negativos sobre la efectividad de las operaciones.

Es común esperar de las organizaciones de defensa y seguridad una rápida y decisiva reacción ante situaciones críticas, así como su cumplimiento de necesidades urgentes que, como regla, incluyen información sensible, en tanto están sometidas a un imperativo operativo. Pero bajo algunas circunstancias, la limitada transparencia de algunas actividades, combinada con las presiones para actuar y con poderes discrecionales, termina aumentando la corrupción.

El bloque también trata sobre marcos jurídicos y enseña métodos de identificación y valoración de los riesgos de corrupción. Es ideal que la presentación del bloque esté a cargo de un experto que cuente con conocimiento teórico y jurídico, además de experiencia dentro del sector de defensa y seguridad. Se deberá brindar a los estudiantes la legislación internacional pertinente, así como las convenciones de la ONU, del Consejo Europeo, de la OCDE y de la OSCE que correspondan.

Objetivos de Aprendizaje para el Bloque

Al completar el bloque satisfactoriamente, los estudiantes habrán:

- adquirido la capacidad para comprender los vínculos entre corrupción y conflicto, y los efectos de la corrupción en la seguridad internacional;
- tenido una presentación de los conceptos y metodologías necesarios para entender la corrupción;
- tenido una presentación de los conceptos y metodología necesarios para evaluar los riesgos de corrupción;
- tenido una presentación del marco jurídico internacional relativo a la identificación y prevención de la corrupción, lo cual les permitirá comprender y analizar la legislación nacional e institucional.

Aspectos a considerar

- ¿Cuáles son las definiciones de corrupción más comúnmente aceptadas que aplican las organizaciones nacionales e internacionales más importantes?
- ¿Cuáles son las definiciones académicas de corrupción en sentido teórico?
- ¿Qué vinculación existe entre la corrupción y el extremismo violento?
- ¿Qué vinculación existe entre la corrupción, los conflictos y las actividades ilegales como la trata de personas y el comercio de recursos conflictivos?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas/mejores métodos para evaluar los efectos de la corrupción y reducir el riesgo de corrupción?
- ¿Cuáles son las modalidades específicas de la corrupción en las distintas esferas de la defensa como las adquisiciones, las finanzas, el personal, las operaciones de paz, etc.?
- ¿Cuáles son los factores de riesgo capaces de fomentar la corrupción dentro de las organizaciones de defensa?
- ¿Cómo se pueden evaluar los riesgos de corrupción en las organizaciones de defensa?
- ¿En qué formas se relacionan la corrupción y el género?
- ¿Cuáles son los principales elementos de legislación internacional referida a la corrupción en el sector de la defensa?
- ¿Cuáles son los factores comunes que habilitan o limitan la eficacia de la legislación nacional actualmente vigente?
- ¿De qué manera se puede ajustar la legislación nacional para equipararla con los marcos jurídicos internacionales?
- ¿Cómo pueden los países abordar un análisis comparativo entre mecanismos y legislación relativos a la corrupción?

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones por parte de profesionales expertos, al igual que casos prácticos, los que podrán incluir comparaciones y contrastes de la cobertura dada por los marcos jurídicos internacionales.
- Los estudiantes serán evaluados en virtud de su comprensión y conocimiento del concepto de corrupción y sus riesgos, considerados durante sus argumentaciones sobre casos prácticos.

Referencias

- Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, Foreign Policy, 2013.

<http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>

- Centre for Integrity in the Defence Sector, *Criteria for good governance in the defence sector International standards and principles*, 2015.
<http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/7215-Criteria-for-Good-Governance-in-the-Defence-Sector-k6.pdf>
- Mitchell A. Seligson, *The impact of corruption on regime legitimacy: A comparative study of four Latin American countries*, *The Journal of Politics* 64.02, 2002:408-433.
- Gabriella R. Montinola, Robert W. Jackman, *Sources of corruption: a cross-country study*, *British Journal of Political Science* 32.01, 2002:147-170.
- NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, 2015.
http://www.nato.int/nato_static_f12014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- NORAD, *Contextual Choices in Fighting Corruption: Lessons Learned*, 2011. http://evalueringsportalen.no/evaluering/contextual-choices-in-fighting-corruption-lessons-learned/Report_4_2011_web.pdf/@inline
- OECD, *Consequences of Corruption at the Sector Level and Implications for Economic Growth and Development*, March 2015.
<http://www.oecd.org/publications/consequences-of-corruption-at-the-sector-level-and-implications-for-economic-growth-and-development-9789264230781-en.htm>
- Paul Collier, *The Bottom Billion: Why the poorest countries are failing and what can be done about it*, Oxford University Press, 2008.
- Lawrence Lessig, *Institutional Corruption Defined*, *Journal of Law, Medicine and Ethics*, Vol. 41, No. 3, 2013.
- Staffan Andersson, Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*. *Political Studies* 57(4), 2009.
- Transparency International, *Building integrity and reducing corruption in defence & security: 20 practical reforms*, 2011.
https://www.dropbox.com/s/1uob15qfcy32ihj/2011-02_Handbook_IntegrityReducingCorruption.pdf
- Transparency International, *Corruption Perceptions Index*.
<http://www.transparency.org/research/cpi/overview>
- Transparency International, *Global Corruption Barometer*.
<http://www.transparency.org/research/gcb/overview>
- Transparency International, *Government Defence Anticorruption Index 2015*. <http://government.defenceindex.org>

- Vikas Anand, Blake E. Ashforth, and Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations*, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2, 2004.
- UK Department for International Development, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption*, January 2015.
- U4 Anti-Corruption Resource Centre, *International Good Practice in Anti-Corruption Legislation*. U4 Expert Answer.
<http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>
- World Bank, *World Development Report, Conflict, Security and Development*, 2011.
- http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Módulo 1.1.1: La corrupción como un riesgo para la seguridad

Descripción del Módulo

Este módulo presenta definiciones teóricas y conceptos sobre corrupción en general, con particular énfasis en el sector de la seguridad. El módulo describe potenciales causantes de corrupción así como la relación que existe entre corrupción y conflicto.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

Al completar el módulo satisfactoriamente, los estudiantes habrán adquirido la capacidad para:

- comparar y explicar definiciones del término “corrupción” y de la expresión “buena gobernanza”;
- identificar factores causantes y facilitadores de la corrupción en el sector de la defensa y la seguridad;
- comprender los efectos de la corrupción sobre la construcción de la paz;
- comprender cómo se usan las actividades de corrupción, como la trata, para financiar conflictos;
- comprender el concepto de “captura del Estado” y analizar casos;
- comprender la retroalimentación existente entre corrupción y conflicto (interrelación), y vincular estos aspectos con el papel que juegan las organizaciones de seguridad y de defensa.

Aspectos a considerar

- ¿Cuáles son las diversas definiciones de corrupción y buena gobernanza?
- ¿Cuáles son las consecuencias de la corrupción sobre la defensa en lo relativo a capacidad de defensa, eficacia operativa y la actuación de organizaciones de defensa?
- ¿Qué aspectos causan y habilitan la corrupción en las organizaciones de defensa y seguridad?
- ¿Qué vínculos tienen las prácticas de corrupción en el área de defensa con la seguridad y la gobernanza?
- ¿Qué condiciones vuelven a las organizaciones de seguridad y defensa proclives a la corrupción? ¿Qué vínculos existen entre la corrupción y el conflicto?

Metodología de Aprendizaje

- Disertación.
- Discusión en grupo de casos prácticos.
- Los estudiantes serán evaluados en función de su actuación durante las discusiones y de la presentación de análisis de casos prácticos.

Referencias

- Alina Mungiu-Pippidi, *The Quest for Good Governance: How Societies Develop Control of Corruption*, Cambridge University Press, 2015.
- Alix J. Boucher, *Mapping and Fighting Corruption in War-torn States*, Henry L. Stimson Centre, 2007.
- Cheyanne Church, *Thought Piece: Peacebuilding and Corruption: How many they collide?*, *The Nexus: Corruption, Conflict and Peacebuilding Colloquium*, The Fletcher School, 2007.
- Daniel Jordan Smith, *A Culture of Corruption: Everyday Deception and Popular Discontent in Nigeria*, Princeton University Press, 2007.
- Emil Bolongaita, *Controlling Corruption in Post-conflict Countries*, Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, 2005.
- Institute for Economics and Peace, *Peace and Corruption: Lowering Corruption, a Transformative Factor for Peace*, 2015.
- Jessica C. Teets, Erica Chenoweth, *To bribe or to bomb; do corruption and terrorism go together?*, in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Kimberly Thachuk, *Corruption and International Security*, *SAIS Review*, Vol. 25, no. 1, 2005.
- Louise I. Shelley, *Dirty Entanglements: Corruption, Crime and Terrorism*, Cambridge University Press, 2015.
- Louise I. Shelly, *The Unholy Trinity: Transnational Crime, Corruption and Terrorism*, *Brown Journal of World Affairs*, no. 2, 2005:101-111.
- Phil Williams, *Criminals, Militias and Insurgents: Organized Crime in Iraq*, *US Army Strategic Studies Institute*, 2009.
<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubid=930>
- Philippe Le Billon, *Corruption Peace? Peacebuilding and Post-conflict Corruption*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008:344-361.
- Robert I. Rotberg, *How Corruption Compromises World Peace and Stability* in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Sarah Chayes and the Working Group on International Security. *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. Carnegie Endowment for International Peace. Washington D.C., June 2014.
http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf.
- Sarah Chayes and the Fragility Study Group, *Corruption and State Fragility*, Policy Brief No. 1, 2016.
- Sarah Chayes, *Thieves of State. Why Corruption threatens Global Security*. New York: W.W. Norton and Company, 2015.
- Susan Rose-Ackerman, *Corruption and Government*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008:328-343

- UK Department for International Development, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption*, 2015.
- UNESCAP, *What is good governance?*, 2013.
- www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf
- Victoria K. Holt and Alix J. Boucher, *Framing the issue: UN Responses to corruption and Criminal Networks in post-conflict settings*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008:20-32.
- Walter A. Kemp, *The Business of Ethnic Conflict*, *Security Dialogue* 35, 2004:43-59.
- World Bank, *World Development Report 2011. Conflict, Security and Development*. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf.

Módulo 1.1.2: La corrupción en ámbitos de defensa y seguridad: factores que facilitan y efectos

Descripción del Módulo

Este módulo ahonda en los conceptos de corrupción y sus efectos sobre el sector de defensa y seguridad. El módulo describe los potenciales causantes de la corrupción y los factores que permiten conductas corruptas, con el examen de diferentes casos originados en diversos países y culturas. El módulo también hace referencia a las posibles consecuencias de la corrupción sobre el funcionamiento de las organizaciones de defensa, y a los efectos más abarcativos sobre su legitimidad y sobre la integridad nacional.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

Al completar el módulo satisfactoriamente, los estudiantes habrán adquirido la capacidad para:

- repasar el rol específico de las organizaciones de defensa y seguridad y su función de promoción de transparencia, responsabilidad e integridad;
- comprender las consecuencias que la corrupción tiene sobre la operativa, la disponibilidad y la capacidad defensivas, y sobre la moral del personal militar y de seguridad;
- comprender la manera en que la corrupción reduce la legitimidad y la confianza que tiene la sociedad en las organizaciones de defensa y seguridad.

Aspectos a considerar

- ¿Qué efectos tiene la corrupción sobre los individuos, las instituciones, la población y el Estado?
- ¿De qué manera afecta la corrupción a la moral de las tropas y su consiguiente actuación?
- ¿Qué influencia tiene la corrupción sobre la confianza de la población en las fuerzas armadas, y cuáles son las consecuencias de la misma?
- ¿Qué vínculos existen entre las prácticas corruptas dentro del área de la defensa y los aspectos de seguridad y gobernanza?
- ¿De qué manera la discrecionalidad y la ausencia de competitividad, supervisión, transparencia y responsabilidad en cuanto a resultados derivan en un aumento de los riesgos de corrupción?
- ¿Cómo varían los riesgos de corrupción y sus efectos en función del género?
- ¿De qué manera se facilita la corrupción a través del secretismo, la urgencia y la preocupación por promover las industrias locales relacionadas con la defensa?
- ¿Cómo contribuyen a la corrupción dentro de las organizaciones de seguridad y defensa la falta de profesionales civiles y cuadros militares con

experiencia en gestión, de dominio histórico y de un entorno de seguridad?

Metodología de Aprendizaje

- Disertación.
- Discusión en grupo de casos prácticos;
- Los estudiantes serán evaluados en función de su actuación durante las discusiones y de la presentación de análisis de casos prácticos.

Referencias

- Eurasia Daily Monitor, *Black Holes, Vanishing Roubles and Corruption in the Russian Military*, Eurasia Daily Monitor, Issue 7, 2010.
http://www.jamestown.org/programs/edm/single/?-tx_ttnews%5Btt_news%5D=37150
- Joel S. Hellman, Geraint Jones and Daniel Kaufmann, *Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption, and Influence in Transition*, Policy Research Working Papers, World Bank, 2000
<http://dx.doi.org/10.1596/1813-9450-2444>.
- Mark Sedra, *Towards Second Generation Security Sector Reform in Mark Sedra, The Future of Security Sector Reform*, The Centre for International Governance Innovation, 2010:102-116. https://www.cigionline.org/sites/default/files/the_future_of_security_sector_reform.pdf
- Nathaniel Heller, *Defining and Measuring Corruption: Where Have we Come From, Where Are We Now, and What Matters for the Future* in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- Richard Kleinfeld and the Fragility Study Group, *Fragility and Security Sector Reform*, 2016.
- Todor Tagarev, *The Corruption Curse in Building Integrity and Reducing Corruption in Todor Tagarev, Defence: A Compendium of Best Practices*, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2010:3-12.
<http://defenceintegrity.eu/en/publication/corruption-curse>.
- World Bank, *World Development Report 2011, Conflict, Security and Development*. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf

Módulo 1.1.3: Valoración integral de los riesgos de corrupción

Descripción del Módulo

La posibilidad de ocurrencia de actos de corrupción y sus efectos difieren entre los distintos países y las diversas organizaciones del sector de seguridad, y también están sujetos a un proceso evolutivo. Como consecuencia de ello, cada organización define sus propios desafíos particulares en cuanto a la corrupción, y determina la prioridad de sus esfuerzos en tal sentido. Los desarrollos “de última generación” en esta área han demostrado que un abordaje contundente para enfrentar los desafíos que plantea la corrupción implica la existencia de un marco de mitigación de riesgos, en el que las medidas clave de generación de integridad están orientadas a reducir de manera integral los principales riesgos de corrupción. El requisito previo para la implementación de tal marco de mitigación de riesgos es una revisión rigurosa y un mapeo completo de los riesgos de corrupción específico de cada organización.

Este módulo muestra la aplicación de métodos de mapeo de riesgo en organizaciones de defensa y seguridad que permite una asignación eficiente de recursos institucionales limitados, además de dar lugar a la ayuda internacional específica y alentar la apropiación a nivel local. Finalizado el módulo, los estudiantes serán capaces de identificar y seleccionar medidas para la evaluación de avances de programas de generación de integridad.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

Al completar el módulo satisfactoriamente, los estudiantes habrán adquirido la capacidad para:

- comprender el significado del mapeo de riesgos dentro del diseño de programas de Generación de Integridad;
- implementar métodos y técnicas avanzados de mapeo de riesgos;
- comprender las fortalezas y las limitaciones de los enfoques basados en los riesgos y la percepción;
- comprender la utilidad de la referenciación en la evaluación de los riesgos de corrupción dentro de los sectores de defensa y seguridad;
- considerar la necesidad de recopilación sistemática de datos de mapeo de riesgos y de compartir los mismos, en particular los datos y las pruebas sobre corrupción dentro de organizaciones de defensa y seguridad.

Aspectos a considerar

- ¿Cuáles son los diferentes marcos existentes para la toma de decisiones en cuanto a la asignación de recursos?
- ¿Cuáles son los diferentes enfoques y métodos de mapeo de riesgos de corrupción?
- ¿Cómo se pueden medir las posibilidades y los efectos de la corrupción?
- ¿Cuáles son las limitaciones de los marcos de gestión de riesgo y de las estrategias de mitigación?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas en la valoración y gestión de riesgos?

Metodología de Aprendizaje

- Disertación.
- Ejercicio de mapeo de riesgos de corrupción (p. ej.: mapeo de riesgos dentro de un área funcional elegida).
- Los estudiantes serán evaluados en función de su actuación durante las discusiones y de la presentación de sus resultados de mapeo de riesgos.

Referencias

- Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, Foreign Policy, 22 July 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- *Exercise materials from the DCAF/SEDM BI capacity building series.*
- ISO 31000 - Risk management.
- ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines.
- ISO/IEC 31010, Risk management – Risk assessment techniques.
- John Flaherty, *Role of Internal Auditors in the Anti-Corruption Battle*, The 8th International Anti-Corruption Conference. <http://www.8iacc.org/papers/jflaherty.html>
- NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, 2015. http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- Staffan Andersson and Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*, Political Studies 57(4), December 2009.
- Transparency International, *Government Defence Anticorruption Index*, 2015. <http://government.defenceindex.org>

Módulo 1.1.4: Marcos jurídicos

Descripción del Módulo

La corrupción está considerada en general como una forma de incumplimiento legal, pero existen amplias diferencias en la definición de corrupción que aplican los distintos marcos legislativos nacionales, y también existen diferencias en el alcance y las medidas que conciben para el tratamiento de actos que implican corrupción. El módulo analiza las fortalezas y las limitaciones de los diversos enfoques para la creación de entornos legales eficaces para la lucha contra la corrupción. El módulo también presenta la legislación internacional relacionada con la corrupción, como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC) y las convenciones del Consejo Europeo, además de ejemplos de reglamentos nacionales contra la corrupción. Los estudiantes tendrán la posibilidad de comparar las normativas nacionales con las buenas prácticas internacionales, y así podrán identificar diversas brechas existentes y los desafíos que plantea la implementación.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

Al completar el módulo satisfactoriamente, los estudiantes habrán adquirido la capacidad para:

- comprender los requisitos de la implementación del marco jurídico nacional existente dentro de su organización;
- comentar la lógica de la definición legal del concepto de “integridad”;
- describir y explicar definiciones jurídicas de corrupción;
- comparar las fortalezas y las limitaciones de los distintos marcos legislativos nacionales de lucha contra la corrupción en cuanto a la reducción de la misma;
- analizar las normas legales aplicables a organismos con potestades de investigación y cumplimiento;
- analizar la legislación funcional pertinente, aplicable por ejemplo, a las adquisiciones, la conducta dentro de los servicios militar y civil, la gestión financiera o la utilización de recursos;
- comprender el significado legal y la utilidad de códigos de conducta;
- comprender los requisitos y los enfoques implementados en las normas internacionales de combate a la corrupción que se basan en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC);
- tener conocimiento de otras legislaciones internacionales/regionales pertinentes como lo son las normas anti-lavado de dinero, o las relativas

a la confiscación de activos o al crimen organizado;

- tener conocimiento acerca de organismos internacionales específicos como por ejemplo el Grupo de Acción Financiera (FATF).

Aspectos a considerar

- ¿Cuáles son las definiciones jurídicas claves de corrupción y sus principales elementos?
- ¿Qué brechas existen entre esas definiciones?
- ¿Cómo se pueden complementar las medidas preventivas y punitivas relativas a la corrupción?
- ¿En lo concerniente a la corrupción, cómo se diferencian la legislación penal y la legislación civil, y cómo se complementan ambas entre sí?
- ¿Qué técnicas especiales investigativas se aplican en la identificación e investigación de casos de corrupción?
- ¿Qué diferencias hay entre el “congelamiento,” la “toma,” y la “confiscación” de activos que son obtenidos como resultado de actos de corrupción?
- ¿Las medidas legales actuales son suficientes para la protección eficaz de testigos, expertos y víctimas y la denuncia de personas/informantes?
- ¿Se necesitan poderes especiales para investigar y acusar a funcionarios e intermediarios corruptos?
- ¿Cuáles son las formas de corrupción que tienen lugar fuera del sector público y qué efectos tienen sobre el sector de la defensa y la seguridad?

Metodología de Aprendizaje

- Disertación.
- Discusión en grupo de casos prácticos.
- Los estudiantes serán evaluados en función de su participación en las discusiones y de la presentación de análisis de casos prácticos.

Referencias

- *Corruption Laws: A non-lawyers' guide to laws and offences in the UK relating to corrupt behaviour*, Transparency International-UK, 2016.
[http://w w w.transparenc y.org.uk/publications/corruption-laws-a-non-lawyers-guide-to-laws-and-offences-in-the-uk-relating-to-corrupt-behaviour/](http://www.transparenc y.org.uk/publications/corruption-laws-a-non-lawyers-guide-to-laws-and-offences-in-the-uk-relating-to-corrupt-behaviour/)
- *Council of Europe Conventions*.
- *Criminal Law Convention on Corruption (ETS No. 173)*.
- *Civil Law Convention on Corruption (ETS No. 174)*.
- *Additional Protocol to the Criminal Law Convention on Corruption (ETS No. 191)*.
- *Recommendation of the GRECO Council of Minis-*

ters (No. R (2000) 10) on codes of conduct for public officials, including a Model code of conduct for public officials.

- Model code of conduct for public officials.
- Francisco Cardona, *Tackling conflicts of interest in the public sector*, Guides to Good Governance. no 2, Centre for Integrity in the Defence Sector, 2015.
<http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/cids/7250-DSS-Tackling-conflicts-Skjerm.pdf>
- OECD Convention, *Combating Bribery of Foreign Public Officials in International*.
<http://www.oecd.org/corruption/oecdantibribery-convention.htm>
- The Bribery Act 2010.
<http://www.transparency.org.uk/our-work/business-integrity/bribery-act/>
- Todor Tagarev, *Regulatory Frameworks in Todor Tagarev, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2010:172-192.
<http://defenceintegrity.eu/en/publication/regulatory-frameworks>.
- United Nations Convention Against Corruption, *Background on the United Nations Convention Against Corruption*.
<https://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/>
- U4 Anti-Corruption Resource Centre, *International Good Practice in Anti-Corruption Legislation*
<http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>

BLOQUE DOS: CONOCIMIENTO DE LA INTEGRIDAD, LA ÉTICA Y LOS EFECTOS DE LA CULTURA

Descripción del Bloque

Este bloque analiza el rol de la ética y el concepto de Generación de Integridad en la administración pública. Tiene por objetivo brindar a los estudiantes un conocimiento en profundidad de su propia toma de decisiones teniendo en cuenta normativas de carácter moral y social, así como las presiones ejercidas por sus pares y por la cultura institucional en general. El bloque destaca el análisis de problemáticas y el razonamiento moral dentro del contexto de los servicios estatales en el sector nacional de defensa y seguridad. El mismo comienza con la distinción entre ética y ley, y toma en cuenta casos prácticos que incluyen asuntos éticos sobre los cuales no se pronuncia la legislación; para continuar con un repaso de las modalidades clásicas de razonamiento moral -como lo son el utilitarismo y la ética del deber- que tratan e intentan resolver la problemática referente a la ética. También compara las concepciones del libre mercado en cuanto a la generación de utilidades en relación con las actividades de adquisición y contratación dentro de los servicios públicos y estatales, y examina propuestas para el diseño de instituciones y procedimientos que habiliten las responsabilidades, la supervisión y la transparencia con miras a evitar la aparición de corrupción dentro del sector público.

Objetivos de Aprendizaje para el Bloque:

- comprender el rol que cumple la ética y su importancia en la administración del sector de defensa y seguridad;
- aplicar el conocimiento de la ética a casos prácticos que implican desafíos a la integridad;
- explicar cómo la cultura institucional puede incidir en la resiliencia o susceptibilidad de las organizaciones cuando éstas se enfrentan a la corrupción;
- analizar la cultura de una organización para identificar áreas que puedan fomentar las vulnerabilidades frente a la corrupción.

Aspectos a considerar

- ¿Por qué es importante la ética en el sector de defensa y seguridad, y de qué manera ayuda para la solución de los dilemas de carácter moral que surgen en los ambientes institucionales?
- ¿Cómo resisten las personas las presiones que sufren dentro de culturas institucionales corruptas?

- ¿De qué manera pueden las instituciones promover conductas éticas?
- ¿Cómo se forman las culturas institucionales, y cómo se las puede cambiar?
- ¿Cómo se desarrollan diferentes concepciones de corrupción en las distintas culturas nacionales e institucionales, y cómo se ve afectada por esto la generación de capacidad de defensa?

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones de profesionales expertos y casos prácticos. Los casos prácticos podrán incluir la comparación y contraste del alcance de distintos marcos jurídicos internacionales.
- Los estudiantes serán evaluados en función de su conocimiento y comprensión acerca del concepto de corrupción y los riesgos que pueden evaluarse durante sus discusiones sobre casos prácticos.

Módulo 1.2.1: Ética

Descripción del Módulo

Este módulo brinda a los estudiantes una oportunidad de comprender cabalmente sus propias tomas de decisiones como individuos (en el sentido de involucrarse o no en actividades corruptas como consecuencia de lealtades, temores o codicia), y considerar las normas morales y sociales, así como la presión de los demás, la cultura institucional en general, y las fortalezas y las limitaciones de los códigos de ética. Aquí se presenta el análisis de problemas y el razonamiento moral en el contexto de los servicios gubernamentales relativos a los sectores de seguridad y defensa nacional, enfocado en la adquisición de activos de capital, la gestión de programas públicos y las decisiones acerca de reclutamiento y ascensos.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

En función de las disertaciones, el estudio de materiales de lectura recomendados, las discusiones y los análisis de casos prácticos, los estudiantes tendrán la capacidad de:

- reconocer las diferencias entre ética y ley en tanto “conceptos de gobernanza”;
- explicar los contenidos y la evolución de los conceptos de integridad interna y externa en relación con los sistemas institucionales y los miembros individuales de su personal;
- distinguir correctamente entre dilemas morales (tales como ambigüedades en el discernimiento entre las estrategias nacionales que sean las correctas o las mejores) y las pruebas a las que ven sometidos el carácter y la integridad (en las que las personas terminan incumpliendo leyes, desafiando reglamentos e incursionando conscientemente en fraudes, corrupción, nepotismo y abusos de poder);
- aplicar el método de “caso práctico” en relación con temas de integridad a lo largo del sistema de seguridad nacional.

Aspectos a considerar

- ¿Qué es la ética y cuáles son los valores éticos básicos en las organizaciones relacionadas con la seguridad y la defensa?
- ¿Qué habilidades fundamentales relativas al razonamiento, la valoración y lo resolutivo son necesarias para considerar dilemas morales con carácter de problemas analíticos?
- ¿Cuáles son los efectos sobre elecciones personales y toma de decisiones en contextos institucionales y corporativos, que a veces se relacionan con presiones de los demás y con actividades corruptas?
- ¿De qué manera las clásicas “teorías morales so-

bre lo correcto y lo que está bien” determinan el “pensamiento estratégico” sobre el fin último de las acciones individuales o colectivas, y los medios más apropiados de lograr tal fin? (particularmente en situaciones en las que la legislación aplicable vigente no brinda ningún lineamiento significativo)

- En la determinación de estrategias para combatir la corrupción, ¿qué guía aportan la teoría de carácter moral de Aristóteles y los principios morales de Kant?
- ¿Qué aspectos determinan la resiliencia (“coraje moral”) de las personas que se enfrentan a presiones de grupos y prácticas corruptas habituales, confiriéndoles la fortaleza para resistir esas tendencias continuas hacia la corrupción?
- ¿Qué mecanismos pueden aplicar las organizaciones de seguridad y defensa para promover conductas éticas?

Metodología de Aprendizaje

- Disertación.
- Discusión en grupo de casos prácticos.
- Los estudiantes serán evaluados en función de su actuación en las discusiones y de la presentación de análisis de casos prácticos.

Referencias

- Alain Fogue-Tedom, *Effective Democratization and the Development of Moral Competencies in the Armed Forces of African States* in Jr. George R. Lucas, *Routledge Handbook of Military Ethics*, Routledge Publishers, Ch. 10, 2015.
- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press: Ch. 5., 2015.
- George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics*, Pearson, 3 Ed., 2012.
- *Husbandry Provisioning Scandal in U.S. Navy*. <http://archive.defensenews.com/article/20131121/DEFREG02/311210016/Another-US-Navy-Officer-Implicated-Bribery-Scandal-Sacked>.
- Patricia J. Cook, *Problem Analysis and Ethical Dilemmas (PAED)*, Pearson, 2010.
- Philip M. Nichols, *The Psychic Costs of Violating Corruption Laws*, *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 45, 2012.
- Major General Robert Latiff, *Ethical Issues in Defense Systems Acquisition* in Jr. George R. Lucas, *Routledge Handbook of Military Ethics*, Routledge Publishers, Ch. 20, 2015.
- Stephen Coleman, *Military Ethics*, Oxford OUP, 2012.
- U.S. Department of Defence, *Encyclopaedia of Ethical Failure: Department of Defense, Office of General Counsel, Standards of Conduct Office*, 2014. http://www.dod.mil/dodgc/defense_ethics/dod_oge/eef_complete.pdf

Módulo 1.2.2: Dimensiones culturales de la Generación de Integridad

Descripción del Módulo

La conducta individual está sujeta a percepciones, actitudes, tradiciones, prácticas institucionales y normativas sociales. En este módulo, los estudiantes tendrán acceso a los conceptos de cultura institucional, y a las raíces y rasgos de la misma dentro de organizaciones de defensa y seguridad, además de los vínculos de la misma con la corrupción. Los estudiantes analizarán los factores externos que inciden sobre la formación de las culturas institucionales, y la forma en que los mismos generan una reducción o un incremento de los riesgos de corrupción.

Se presentarán a los estudiantes casos y ejemplos prácticos que muestran cómo la cultura institucional facilita la corrupción en las organizaciones de defensa y seguridad de los distintos países. Ellos analizarán casos prácticos que permiten comprender la relación entre la cultura y la corrupción en ámbitos institucionales de defensa y seguridad. El objetivo es brindar conocimiento sobre las consecuencias que tiene la cultura institucional en la facilitación o prevención de la corrupción en organizaciones del área de defensa y seguridad.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

En función de las disertaciones, el estudio de materiales de lectura recomendados, las discusiones y los análisis de casos prácticos, los estudiantes podrán:

- comprender los conceptos de cultura institucional;
- entender de qué manera la cultura determina conductas individuales y grupales y puede llegar a facilitar o impedir la corrupción;
- identificar los rasgos (valores, percepciones, actitudes, normas) de la cultura institucional, y analizar de qué manera los mismos se vinculan con la corrupción en las prácticas de las instituciones de defensa y seguridad;
- analizar la influencia que ejercen los factores externos (legado, historia, cultura nacional, tradiciones, etc.) sobre la cultura institucional;
- comprender los roles que desempeñan las figuras/líderes, y las fuentes de su poder, en la formación de la cultura institucional, desde la perspectiva de los riesgos de corrupción;
- identificar cuáles de los aspectos que representan amenazas para la integridad podrían penetrar, desde la corrupción de los sistemas sociales nacionales e internacionales, en el proceso de definición de políticas de la seguridad nacional y las prácticas relacionadas con éste;
- comprender la relación que existe entre los as-

pectos nacionales/de cultura institucional y el modelo 5P (filosofía, política, programas, procesos y prácticas) en lo referente a generación de integridad;

- entender la dicotomía entre los contratos psicológicos y contratos formales por un lado y por otro lado los dilemas de integridad que ello genera.

Aspectos a considerar

- ¿Cuáles son las definiciones y características generales de cultura/cultura institucional?
- ¿Cómo se conforma la cultura institucional y qué factores inciden en su formación?
- ¿De qué maneras diferentes se entiende la corrupción en distintos países o sociedades?
- ¿Qué efectos tiene el contexto cultural en la prevención o promoción de la corrupción? ¿El mismo puede servir como una “excusa razonable” para las conductas corruptas?
- ¿En qué forma afecta la corrupción a la cultura institucional?
- ¿Cómo tratan las variadas culturas institucionales los temas relativos a género y corrupción?
- ¿Cómo se ven afectadas las culturas institucionales por los desarrollos históricos de generación de naciones y de organizaciones de defensa?
- ¿Cuáles son las especificidades culturales de las instituciones de defensa y seguridad?
- ¿Cómo cambian las culturas? ¿Cuáles son los marcos temporales, y cuáles las características de la resistencia al cambio?

Metodología de Aprendizaje

- Disertación.
- Discusión en grupo de casos prácticos.
- Los estudiantes serán evaluados en función de su actuación en las discusiones y de la presentación de análisis de casos prácticos.

Referencias

- Alison Taylor, *What impact does organizational culture have on corruption?*
<http://www.ethic-intelligence.com/experiments/8879-relationship-organisational-culture-corruption/>
- David Gebler, *The 3 Power Values: How Commitment, Integrity, and Transparency Clear the Roadblocks to Performance*, Jossey-Bass, 2012.
- Ed Voerman, Fons Trompenaars, *Servant Leadership Across Cultures*, Infinite Ideas, 2009.
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, 3 Ed., McGraw-Hill, 2010.

- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press: Ch. 5, 2015.
- George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics*, 3rd Edition, Pearson, 2012.
- Lawrence Lessig, "Institutional Corruption" Defined, *Journal of Law, Medicine and Ethics*, 41, no. 3, 2013:553-555.
- Nickolay Slatinski, *Cultural Awareness in Implementing Integrity Building Programmes* in Todor Tagarev, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2012:312-322.
- Paul Gibbons, *The Science of Successful Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture*, Pearson Business, 2015.
- Robert E. Quinn, Kim S. Cameron, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, 3 Ed., 2011.
- Stephen Coleman, *Military Ethics*, Oxford University Press, 2012.
- Vikas Anand, Blake E. Ashforth, Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations*, *Academy of Management Executive*, 18, no. 2, 2004.
- The Hofstede Centre, Country comparison.
<https://geert-hofstede.com/countries.html>



2

BUENA GOBERNANZA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Descripción del tema

Este tema permitirá a los estudiantes comprender el concepto de buena gobernanza, y la importancia del mismo en la administración pública. Incluye los principios medulares de la buena gobernanza, el funcionamiento de las instituciones públicas y los distintos equilibrios de poder que existen para el monitoreo y supervisión del sector de defensa y de la seguridad vinculada a ella.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- comprender la idea de buena gobernanza dentro de la administración pública, y la importancia de aplicar normas jurídicas y éticas en el sector de defensa y de la seguridad vinculada a la misma;
- identificar los principios clave de la buena gobernanza y las posibles formas de implementación en las organizaciones de defensa modernas;
- discutir la manera en que un alto nivel de integridad en el sector de la defensa permite a la sociedad alcanzar y mantener democracias sustentables;
- entender el funcionamiento de las instituciones públicas basadas en el concepto de poderes independientes y analizar el debido rol de las instituciones de defensa dentro del mismo;
- definir el sistema de equilibrio de poderes en el sector de defensa contemporáneo, además de los elementos clave que hacen al mismo;
- comentar la naturaleza de las relaciones entre organizaciones civiles y militares y la interdependencia entre ellas;
- identificar cómo los niveles altos o bajos de integridad en los sectores de seguridad y defensa pueden influir en una sociedad, en cuanto al trabajo y el estado de derecho;
- comprender el género en su relación con la buena gobernanza y la buena administración pública.

REFERENCIAS

- Centre for Integrity in the Defence Sector, Guides to Good Governance.
http://cids.no/?page_id=4596

LISTA TEMÁTICA

BLOQUE UNO: PRINCIPIOS DE LA BUENA GOBERNANZA

Módulo 2.1.1: Representatividad

Módulo 2.1.2: Derechos Humanos

Módulo 2.1.3: Género

Módulo 2.1.4: Transparencia

Módulo 2.1.5: Responsabilidad

Módulo 2.1.6: Equilibrio de Poderes

Módulo 2.1.7: Estado de Derecho

Módulo 2.1.8: Imparcialidad

Módulo 2.1.9: Confiabilidad y Predictibilidad

Módulo 2.1.10: Enfoque estratégico en la Generación de Integridad

BLOQUE DOS: FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

Módulo 2.2.1: Poder Ejecutivo

Módulo 2.2.2: Poder Legislativo

Módulo 2.2.3: Poder Judicial

BLOQUE TRES: EQUILIBRIO DE PODERES

Módulo 2.3.1: Relaciones cívico-militares

Módulo 2.3.2: Supervisión parlamentaria de la integridad en el sector de defensa

Módulo 2.3.3: Control judicial de la integridad en el sector de defensa

Módulo 2.3.4: Medios

Módulo 2.3.5: Organizaciones de la Sociedad Civil

Módulo 2.3.6: Organismos Anti-corrupción Especializados (incluidas las organizaciones internacionales)

BLOQUE UNO: PRINCIPIOS DE BUENA GOBERNANZA

Descripción del Bloque

La buena gobernanza está basada en la separación de poderes de las ramas parlamentaria, ejecutiva y judicial de todo gobierno. La separación de esas ramas debe brindar un sistema eficaz de equilibrio de poderes que impida el ejercicio arbitrario o unilateral del poder por parte de cualquiera de las ramas del gobierno. En combinación con una administración pública imparcial, confiable y predecible que opere bajo el estado de derecho, la buena gobernanza puede generar un entorno en que las entidades relacionadas con la defensa estén imbuidas de la cultura de integridad que se opone a la corrupción.

Objetivos de Aprendizaje del Bloque

- reconocer la importancia de establecer y mantener la buena gobernanza de las instituciones de defensa, con énfasis en el estado de derecho, la rendición de cuentas responsable, la representatividad y la integridad;
- comprender los aspectos clave de los gobiernos estructuralmente enfocados en la buena gobernanza y la buena administración pública;
- entender las características y las conductas que forman parte de estructuras de gobernanza y administración y que influyen sobre las operaciones de entidades vinculadas a la defensa y sus correspondientes entornos institucionales;
- comprender las interrelaciones que existen entre los distintos poderes del gobierno para entender de qué manera los mismos inciden sobre el sector de defensa y ayudan en la definición del adecuado rol que las entidades de la defensa deben cumplir en las relaciones cívico-militares;
- reconocer las competencias que son claves para la eficacia de la gobernanza y la administración (incluidas la transparencia, la rendición de cuentas responsable y el respeto a los derechos humanos);
- entender que la buena gobernanza y la buena administración pública son requisitos previos a la reducción de los riesgos de corrupción orientada a fomentar una cultura de integridad en los organismos relacionados con la defensa.

Aspectos a considerar

- ¿Cuáles son los principales conceptos que se pueden relacionar con los principios de buena gobernanza?
- ¿Cómo se puede demostrar la importancia que tiene la buena gobernanza y la buena administración para toda democracia?
- ¿Son capaces los participantes de abordar los vínculos que existen entre la buena gobernanza y la generación de integridad en lo que refiere a la defensa?

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Módulo 2.1.1: Representatividad

Descripción del Módulo

Las democracias se fundan en el principio de representatividad que se expresa a través de elecciones libres, competitivas y justas. El poder ejecutivo del gobierno (del que forma parte el sistema de defensa) lleva adelante el mandato que estipula el parlamento y está sometido a controles mediante un sistema de supervisión parlamentaria que debe definirse de acuerdo con normas jurídicas y éticas. Con este módulo, los funcionarios de entidades relacionadas con la defensa podrán instruirse sobre el concepto político de representatividad basado en principios de integridad, y sobre la influencia que tal concepto tiene sobre la gestión de defensa en un régimen democrático.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- definir el concepto de representatividad para el pensamiento político moderno y su influencia sobre la gestión de la defensa;
- enumerar las principales formas de representatividad en la política y la sociedad contemporánea, y la manera en que las mismas inciden sobre el sector de la defensa;
- comentar la manera en que los esquemas de financiación de los partidos políticos puede ser un factor distorsivo para la democracia representativa;
- comentar la manera y las razones por las que la influencia ejercida por los partidos políticos es capaz de debilitar la capacidad defensiva y la confianza de la población en las fuerzas armadas y en las fuerzas de seguridad.

Metodología de Aprendizaje/Evaluación

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Irwin Shapiro, Susan Stokes, Elisabeth Wood, Alexander Kirshner, *Political Representation*, Cambridge University Press, 2010.
<https://www.princeton.edu/~ppettit/papers/2010/Varieties%20of%20Public%20Representation.pdf>
- M.J.C. Vile, *Constitutionalism and the Separation of Powers*, Indianapolis, Liberty Fund, 2 Ed., 1998.
- Nadia Urbinati, *Representative Democracy, Principles and Genealogy*, University of Chicago Press, 2008.

Módulo 2.1.2: Derechos Humanos

Descripción del Módulo

Según la ONU, los derechos humanos son los derechos inherentes a todos los seres humanos, independientemente de su nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, idioma, o cualquier otra condición. Los derechos humanos le corresponden a todos los seres humanos por igual, sin discriminación de tipo alguno. Estos derechos tienen una interrelación entre todos; además de ser interdependientes, también son indivisibles. Los derechos humanos universales a menudo se expresan y se garantizan por ley, en la forma de tratados, el derecho consuetudinario internacional, los principios generales y otras fuentes de legislación internacional. Las leyes relativas a los derechos humanos internacionales establecen las obligaciones que tienen los gobiernos para actuar de determinadas maneras o de abstenerse de ciertos actos, con la finalidad de promover y proteger los derechos humanos y las libertades básicas de los individuos o grupos. La obligación de respetar los derechos humanos no es únicamente una obligación legal sino que también debe ser cumplida como una norma moral, lo cual convierte al tratamiento de los derechos humanos en un tema de integridad. Los sistemas de defensa y seguridad modernos tienen la obligación legal de respetar y proteger los derechos humanos (es decir, la vida y la integridad física, la prevención de torturas, la dignidad de los seres humanos, la justicia independiente, la libertad de expresión, la conciencia y la religión, entre otros). En este módulo se estudia la manera en que, debido a la naturaleza particular del sector de la defensa, la necesidad de proteger la seguridad nacional y de actuar en conflictos armados o en situaciones de emergencias, el personal que se desempeña en el área de la defensa puede tener que enfrentarse a grandes desafíos que requieren de una adecuada formación y capacitación para proteger los derechos humanos eficazmente.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- presentar la evolución de los derechos humanos con una perspectiva histórica;
- presentar los principales instrumentos jurídicos y normas éticas que regulan la temática de derechos humanos en el mundo actual, incluida la legislación y los códigos pertinentes para temas militares;
- analizar los efectos de los derechos humanos y la legislación humanitaria sobre los sistemas de defensa contemporáneos;
- proveer normas de conducta para los uniformados y las fuerzas armadas (incluido el personal civil del sector de la defensa) que tratan con te-

mas de derechos humanos o con la violación de los mismos.

Metodología de Aprendizaje/Evaluación

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Council of Europe, *Democratic and Effective Oversight of National Security Services*, Council of Europe Commissioner for Human Rights, 2015.
- Inderjit Singh, *The United Nations Human Rights Regime: An Analysis*, *International Journal Of Multidisciplinary Approach & Studies*, 3(1), 2016: 195-204.

Módulo 2.1.3: Género

Descripción del Módulo

El concepto de igualdad de género se funda en la idea de lograr igualdad legal y social entre hombres y mujeres tanto en el ámbito jurídico como en la sociedad, para que dispongan de oportunidades iguales en todas las esferas de la vida social, y en particular en sus lugares de trabajo. Durante las últimas tres décadas, la temática de género ha estado en el foco de los temas de estudio, como parte de la teoría de relaciones internacionales, y en especial en el campo de estudios sobre la seguridad y la defensa. Además, últimamente se ha hecho un mayor hincapié en la “transversalización de género” dentro de las operaciones militares (UNSCR 1325). El módulo toma en cuenta la importancia y la incidencia de la integridad en el concepto de igualdad de género, con especial énfasis en la aplicación de la temática a contextos militares.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- presentar el desarrollo histórico del concepto de igualdad de género;
- presentar y comentar sobre los documentos legales clave que regulan la temática de género a nivel internacional, regional y nacional;
- analizar el grado de igualdad de género alcanzado en los sistemas modernos de defensa, con particular énfasis en el país en que se esté aplicando el Módulo.

Metodología de Aprendizaje/Evaluación

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Consortium of Gender, Security and Human Rights, *Syllabus Collection*. <http://genderandsecurity.org/projects-resources/syllabus-collection>
- Nordic Centre for Gender, *Whose Security*, 2015. <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/whose-security-2015-low-resolution.pdf>
- Nordic Centre for Gender, *UN resolutions on gender*. <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/un-resolutions.pdf>
- UN Women, *Gender and Security Training Manual*, 2012. https://trainingcentre.unwomen.org/pluginfile.php/2484/mod_resource/content/1/Gender%20and%20Security%20training%20manual%20eng.pdf

Módulo 2.1.4: Transparencia

Descripción del Módulo

La transparencia es un aspecto clave para fomentar la democracia y la responsabilidad de los funcionarios públicos. También implica un método de gestión dentro de la administración pública, lo cual incluye la divulgación de información, la claridad y la precisión, sobre la base de marcos jurídicos, y con el apoyo de sistemas de control y supervisión desarrollados. La transparencia constituye uno de los principales pilares de toda cultura de integridad y anti-corrupción. La transparencia atraviesa todos los sectores, desde la planificación hasta la toma de decisiones, los fondos para gastos y la implementación y cumplimiento de los sistemas. Además, abarca desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo. En los sistemas de defensa modernos, por lo general es difícil encontrar el equilibrio correcto entre la necesidad de aplicar normas de transparencia, que también existen en otras ramas de la administración pública, y la necesidad de proteger información sensible que puede resultar de importancia para la seguridad o la defensa nacional. El objetivo de este módulo es mejorar la conciencia acerca de los fuertes vínculos que hay entre la transparencia, la democracia y las políticas anti-corrupción.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- explicar los principios fundamentales de transparencia en la administración pública actual y mostrar el desarrollo histórico del concepto;
- presentar la legislación clave que regula las normas de transparencia a nivel internacional y nacional;
- realizar un análisis comparativo de las normas de transparencia alcanzadas en los sistemas modernos de defensa, tanto a nivel global como en los ámbitos regionales y nacionales;
- reflexionar sobre los límites de la transparencia y definir su legitimidad;
- considerar amplias políticas para el mejoramiento de la transparencia, incluida la protección de informantes de buena fe.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Amanda L. Jacobsen A, *National Security and the Right to Information in Europe*, University of Copenhagen, Centre for Advance Security Theory, 2013.
- Council of Europe, *The Protection of Whistle-blowers: A study on the feasibility of a legal instrument on the protection of employees who make disclosures in the public interest*, CDCJFIN, 2012.
[http://www.coe.int/t/dghl/standards/etting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ\(2012\)9F_Final.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standards/etting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ(2012)9F_Final.pdf)
- Council of Europe, *Recommendation CM/Rec (2014)7 of the Committee of Ministers to member States on the protection of whistle-blowers*.
[https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/c\(2014\)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=DBC2F2&BackColorIntranet=FD-C864&BackColorLogged=FD-C864](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/c(2014)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=DBC2F2&BackColorIntranet=FD-C864&BackColorLogged=FD-C864)
- Francisco Cardona, *Access to Information and Limits to Public Transparency*, Guide to Good Governance 4, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2016.
- Lawrence Friedman, Victor Hansen, *Secrecy, Transparency and National Security*, William Mitchell Law Review, Vol. 38:5, 2012:1610-1628.
- OECD, *The Right to Open Public Administrations in Europe: Emerging Legal Standards*, Sigma Papers, No. 46, OECD Publishing, 2010.
<http://dx.doi.org/10.1787/5km4g0zft27-en>
- Robert G. Vaughn, *The Successes and Failures of Whistle-blower Laws*, Elgar Publishing, 2012.
- Tarlach Mcgonagle, Yvonne Donders, *The United Nations and Freedom of Expression and Information: Critical Perspectives*, Cambridge University Press, 2015.
- *The Global Principles on National Security and the Right to Information (Tshwane Principles)*, Open Society Foundation, 12 June 2013.
- Transparency International, *Whistleblowing in Europe: Legal Protections for Whistle-blowers in the EU*, 2013.
http://issuu.com/transparencyinternational/docs/2013_whistleblowingineurope_en

Módulo 2.1.5: Responsabilidad

Descripción del Módulo

Hoy en día, toda administración tiene la obligación de rendir cuentas responsablemente sobre sus actividades, y mostrar los resultados de su trabajo de forma transparente, además de gestionar los fondos, los activos y las propiedades que se le confían de manera responsable. Este módulo estudia la manera en que los sistemas de defensa pueden implementar en su totalidad las normativas legales para tales responsabilidades y alentar las conversaciones sobre los distintos enfoques aplicables a la transparencia y a la rendición de cuentas responsable.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- explicar los principios básicos de la rendición de cuentas responsable y el desarrollo histórico del concepto y la normativa;
- presentar la legislación más importante sobre regulación de estándares de rendición de cuentas responsable a nivel internacional, regional y nacional;
- analizar el nivel de responsabilidad en la rendición de cuentas alcanzada por los sistemas de defensa modernos con particular énfasis en el país en el que se esté aplicando el Módulo, e identificar ejemplos de buenas prácticas;
- reflexionar sobre las políticas relativas a conflictos de intereses que podrían mejorar la rendición de cuentas responsable y la transparencia de quienes operan dentro del sector de la defensa;
- comprender los fundamentos de la determinación, para el sector de la defensa, de una rendición de cuentas responsable sobre lo actuado;
- entender sobre temas de integridad relacionados con las herramientas de rendición de cuentas responsable empleadas en el área de defensa y seguridad.

Metodología de Aprendizaje/Evaluación

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Amanda Sinclair, *The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses*, *Accounting, Organization and Society*, 1995:219-237.
- Antonio B. Cendon, *Accountability and Public Administration: Concepts, Dimensions, Developments in Openness and Transparency in Governance: Challenges and Opportunities*, NISPAcee and IEPA, 1999.
- Francisco Cardona, *Guide to Good Governance No 2: Tackling Conflicts of Interest in the Public Sector*, *Centre for Integrity in the Defence Sector*, Norwegian Ministry of Defence, 2015.
- Melvin Dubnick, *Clarifying accountability: an ethical theory framework*, in C. Sampford, N. Preston, *Public Sector Ethics*, Routhledge, 68-81, 1998.
- OECD, *Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review*, *Sigma Papers*, No. 36, OECD Publishing, 2007.
- OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview*, OECD publishing, 2003.
- OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview*, OECD publishing, 2003.
- OECD Policy Brief, *Public Sector Modernising Accountability and Control*, OECD Observer, 2005.
- Richard Mulgan, *Accountability: an Ever-expanding Concept?*, *Public Administration*, No 3, 2000:555-573.

Módulo 2.1.6: Equilibrio de Poderes

Descripción del Módulo

El sistema de equilibrio de poderes consta de una serie de mecanismos cuyo fin es minimizar errores o conductas impropias y a la vez mejorar las rendiciones de cuentas. El sistema se basa en poderes, responsabilidades e información compartidos para conformar un entorno en el que ninguna persona o institución puede ser la única con control absoluto de las decisiones. La concentración de poder se entiende como un factor importante de riesgo de corrupción, en tanto el sistema compensatorio de poderes y transparencia está visto como un promotor de control democrático de la corrupción y de conductas antiéticas. Los mecanismos más importantes que tienen los sistemas de equilibrio de poderes son: la supervisión parlamentaria, las políticas anti-corrupción, los organismos anti-corrupción especializados, los acuerdos para el manejo de conflictos de interés, los acuerdos sobre la transparencia/libertad de acceso a la información, y los acuerdos relativos a auditorías externas e internas, así como los acuerdos sobre inspecciones y los institutos de defensoría del pueblo. El módulo estudia la aplicación de equilibrios de poder a las instituciones de defensa, considerando el concepto, la legislación y los distintos sistemas.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- presentar la definición de lo que implica un sistema de equilibrio de poderes y describir el desarrollo histórico de ese concepto;
- presentar la legislación más importante sobre regulación de estándares de equilibrio de poderes a nivel internacional, regional y nacional;
- analizar sistemas de equilibrio de poderes actualmente en funcionamiento en el sector de la defensa, e identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos.

Metodología de Aprendizaje/Evaluación

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Daniel Lederman, Norman Loayza, Norman, Rodrigo Soares, *Accountability and Corruption: Institutions Matter, Economics and Politics*, Vol. 17, Issue 1, 2005.
- James Alt, David Lassen, *Political And Judicial Checks on Corruption: Evidence from American State Governments, Economics and Politics*, Vol. 20, Issue 1, 2007.

Módulo 2.1.7: Estado de derecho

Descripción del Módulo

Aunque la legislación administrativa varía entre los distintos sistemas nacionales, se puede definir a la legislación administrativa de forma genérica como el conjunto de principios y reglas que son aplicables a la organización y la gestión de la administración pública y las relaciones entre la administración y los ciudadanos. El módulo describirá a grandes rasgos de qué forma los principios del estado de derecho, por ejemplo, los principios, como la legalidad, la presentación de razones que justifican decisiones administrativas, el acceso a la información, la responsabilidad en la rendición de cuentas y el derecho a ser escuchado, deben ser parte integral de la implementación de los servicios públicos, incluidos las instituciones de defensa.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- explicar la definición y concepto de estado de derecho, y por qué es un componente clave en el funcionamiento de la administración pública;
- entender cómo se codifica y se practica el estado de derecho en distintos países, organizaciones e instituciones de defensa.

Metodología de Aprendizaje/Evaluación

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Rachel Kleinfeld, *Advancing the Rule of Law Abroad: Next Generation Reform*, Carnegie Endowment for International Peace, 2012.
- Richard Sannerholm, Shane Quinn, Andrea Rabus, *Responsive and Responsible: Politically Smart Rule of Law Reform in Conflict and Fragile States*, Folke Bernadotte Academy, 2016.
www.fba.se
- Tom Bingham, *The Rule of Law*, Allen Lane, Penguin Books, 2010.

Módulo 2.1.8: Imparcialidad

Descripción del Módulo

El principio de imparcialidad implica la necesidad de que los organismos administrativos públicos actúen de manera imparcial y persigan únicamente el interés de la población, absteniéndose de tomar en consideración otros intereses. En la práctica, es común que la imparcialidad requiera que los funcionarios públicos se reserven sus opiniones, posturas o acciones que muestren una inclinación a favor o en contra de alguna causa o proceder en particular, incluida la defensa de políticas gubernamentales. Los servicios públicos políticamente imparciales apoyan a los gobiernos de cualquier partido político que sean elegidos por los votantes y se niegan a cumplir instrucciones ilícitas u órdenes éticamente dudosas. El módulo considera la importancia de la imparcialidad para la administración pública, con el foco puesto en las instituciones de defensa.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- explicar de qué manera la imparcialidad es un componente clave de los sistemas de administración pública que funcionan correctamente;
- mediante referencias a ejemplos, explicar el concepto de imparcialidad y su significado para el sector de la defensa.

Metodología de Aprendizaje/Evaluación

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Brian Head, Alexander Jonathan Brown, Carmel Connors, *Promoting Integrity: Evaluating and Improving Public Institutions*, Ashgate, 2008.
- Jan Teorell, *The Impact of Quality of Government as Impartiality: Theory and Evidence*, QoG Working Paper Series, 2009:25.
http://qog.pol.gu.se/digitalAssets/1350/1350721_2009_25_teorell.pdf

Módulo 2.1.9: Confiabilidad y Predictibilidad

Descripción del Módulo

La predictibilidad es un factor importante para la forma de funcionamiento del aparato administrativo. Existe una serie de principios y mecanismos legales administrativos que funcionan para fomentar la confiabilidad y la predictibilidad de los actos y las decisiones de la administración pública. Todas las instituciones de legislación administrativa –la legislación delegada, los procesos de toma de decisiones, las compensaciones, los controles legales y la defensa del consumidor– que están en funciones tienen por cometido mejorar la predictibilidad o la capacidad de los ciudadanos para crearse expectativas firmes acerca de cómo deben ser tratados sus asuntos.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender el concepto de confiabilidad y predictibilidad y su vinculación con el concepto de estado de derecho;
- comprender cómo el estado de derecho no está necesariamente enfrentado con la discreción administrativa;
- comprender cómo el principio de proporcionalidad actúa a favor de la confiabilidad y la predictibilidad.

Metodología de Aprendizaje/Evaluación

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Stephanie Lindquist, Frank Cross, *Stability, Predictability and the Rule of Law: State Decisions as Reciprocity Norm*, University of Texas School of Law, 2008.
<https://law.utexas.edu/conferences/measuring/The%20Papers/Rule%20of%20Law%20Conference.crosslindquist.pdf>

Módulo 2.1.10: Enfoque estratégico para la generación de integridad

Descripción del Módulo

Todo enfoque estratégico orientado a la generación de integridad requiere una ética destacada del funcionariado del sector público, además de un nivel elevado de transparencia y responsabilidad para rendir cuentas. Con el fin de desmotivar a posibles infractores, es importante reducir las recompensas que auguran conductas de corrupción (con la reducción de beneficios periféricos), y aumentar los costos accesorios dedicados a aquellos que pudieran estar considerando su participación en tales actividades.

La necesidad de un programa integral que asegure la integridad requiere de la identificación de componentes/funciones que deberán establecerse para habilitar al sistema su capacidad de generar integridad. Esos elementos deberán incluir: las diferencias culturales entre países y las internas de cada país, los componentes relacionados con la ética/normativa (particularmente en el ámbito militar), los mecanismos de control en los diversos niveles de una misma institución (que actúan como una pronta advertencia de posibles desviaciones respecto a la conducta debida), los distintos grados de control necesarios para cada nivel, la capacidad para asumir la prevención, la capacidad para asumir la detección, y la capacidad para asumir el seguimiento y la reparación en caso de detectarse actividades que demuestren corrupción (integridad, transparencia y rendición de cuentas responsable). El objetivo de este módulo es elevar el nivel de conciencia relativo a la importancia del enfoque estratégico y formar al personal vinculado a la defensa en la medida de sus posibilidades para implementarlo en la práctica.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender la idea de un enfoque estratégico en la generación de integridad, dentro del sector de la defensa;
- identificar y analizar componentes/funciones de un enfoque estratégico para generar integridad en el sector de la defensa;
- identificar ejemplos de buenas y malas prácticas en los enfoques sistémicos implementados para generar integridad en el sector de la defensa (fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos).

Metodología de Aprendizaje/Evaluación

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Ingrid Busterud, Stefanie O./ Nijssen, *Integrity Action Plan – A Handbook for Practitioners in Defence Establishments*, Centre for Integrity in the Defence Sector and Transparency International UK Defence and Security Programme, 2014.
- Mark Pyman, Anne-Christine Wegener, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: 20 Practical Reforms*, Transparency International Defence and Security Programme, 2011.
- Susan Pond, Mark Pyman, *Integrity Self-Assessment Process: A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, Transparency International, 2009.
- Todor Tagarev, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, NATO/DCAF, 2010.
- Valeri Ratchev, *Civilianisation of the Defence Ministry: A Functional Approach to a Modern Defence Institution*, DCAF, 2011.

BLOQUE DOS: FUNCIONAMIENTO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS

Descripción del Bloque

Las instituciones públicas cumplen una función de importancia en todo programa orientado a la generación de integridad. El objetivo de este bloque es brindar el conocimiento necesario para comprender la división de poderes en relación con la integridad y la buena gobernanza, además de dar una presentación analítica de las definiciones aceptadas en el ámbito internacional de los respectivos roles de las instituciones gubernamentales y la interacción entre ellas. Cada una de las tres ramas del gobierno se analizará en detalle.

Objetivos de Aprendizaje para el Bloque

- comprender los deberes y las responsabilidades de las ramas parlamentaria, ejecutiva y judicial;
- explicar la manera en que el control civil democrático de las fuerzas armadas y de seguridad forma parte del proceso de buena gobernanza;
- comprender cómo la división de poderes con buena gobernanza y buena administración pública permite un marco para la integridad en las instituciones de defensa.

Aspectos a considerar

- ¿Cómo pueden los distintos roles y responsabilidades llevar a conflictos de interés?
- ¿De qué manera pueden la afiliación política y los roles políticos ejercer influencia sobre la composición de las distintas ramas?

Referencias

- *Expertos en la materia trabajan con el país anfitrión en la selección de las referencias adecuadas para cada mini-módulo o disertación/sesión.*

Módulo 2.2.1: Poder Ejecutivo

Descripción del Módulo

La división de poderes en distintas ramas de gobierno constituye un aspecto preponderante de la idea de separación de poderes. El poder ejecutivo es la parte del gobierno con autoridad y responsabilidad para administrar el Estado y ejecutar y hacer cumplir las leyes. También se encarga de emitir normativas y establecer altos estándares éticos para las divisiones del gobierno y actúa como comandante de las fuerzas armadas. Esta rama gubernamental debe garantizar la integridad de los procesos, las instituciones, las políticas y las partes implicadas (en particular los funcionarios clave).

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender los deberes, las responsabilidades, y las normas legales y éticas del Poder Ejecutivo;
- explicar cómo el Poder Ejecutivo es responsable del sistema de administración pública;
- comprender el rol del ejecutivo, en relación con las fuerzas armadas y la noción de control civil de las fuerzas armadas y de seguridad, en un contexto de normas y políticas de integridad.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Joel Aberbach, Mark Peterson, *The Executive Branch*, Oxford University Press, 2005.

Módulo 2.2.2: Poder Legislativo

Descripción del Módulo

La rama legislativa es el órgano encargado de generar leyes que cuenta con la autoridad para promulgar, modificar y derogar políticas públicas. Los legisladores analizan y conducen acciones de gobierno y por lo general cuentan con exclusividad en la potestad para modificar instancias presupuestales que forman parte del proceso. El sector de la defensa constituye un área que plantea desafíos para una supervisión eficaz, en la que los parlamentarios deben equiparar su responsabilidad para exigir rendiciones de cuentas responsables con la necesidad de cierto grado de secretismo y discreción. No obstante ello, el proceso legislativo relativo a la defensa debería reflejar, en la mayor medida posible, el que tiene lugar en la esfera civil. Los parlamentos también deben garantizar que las instituciones de defensa actúan en pro de los intereses estatales y de una manera definida por la constitución y las políticas aplicables, donde el trabajo realizado observe la necesaria legalidad, legitimidad e integridad.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender las obligaciones, las responsabilidades, y las normas jurídicas y éticas del poder legislativo;
- comprender el rol del parlamento en la gestión, control y rendición de cuentas responsable del sector de la defensa y de los asuntos concernientes a la seguridad nacional;
- explicar de qué manera los parlamentarios deciden sobre el equilibrio adecuado entre responsabilidad pública y reserva de información para el sector de defensa y seguridad, y mantienen el principio de una milicia administrada desde lo civil, en tanto se preserva un elevado nivel de las normas jurídicas y éticas.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Karre Strom, *Rules, reasons and routines: Legislative roles in parliamentary democracies*, *The Journal of Legislative Studies* 3, Issue 1, 1997.
- Thomas Saalfeld, Wolfgang Muller, *Roles in legislative studies: A theoretical introduction*, *The Journal of Legislative Studies*, 3, Issue 1.

Módulo 2.2.3: Poder Judicial

Descripción del Módulo

La rama judicial del gobierno es el sistema de tribunales y fiscalías que interpretan y aplican las leyes. El poder judicial también brinda mecanismos para la resolución de diferendos, a la vez que se encarga de controlar la legalidad de los actos administrativos. En la doctrina de separación de poderes, la rama judicial por lo general no formula leyes ni las ejecuta, sino que cumple la función de interpretar leyes y aplicarlas a los hechos que constituyen cada caso particular. Algunos países tienen órganos legislativos independientes que rigen la conducta de los miembros de las fuerzas armadas, donde es común que se recurra a disposiciones judiciales particulares para la imposición de esas leyes. Un poder judicial independiente y eficaz debe ofrecer responsabilidad al momento de rendir cuentas y responsabilidad legal de parte de los funcionarios públicos y los organismos del estado, entre los que se cuenta también a las instituciones relacionadas con la defensa. Las sanciones justas y efectivas de los más altos oficiales que sean descubiertos en actividades ilegales o carentes de ética resultan un aspecto crucial para la confianza de la población en las instituciones públicas y de defensa.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender las funciones del poder judicial, con particular énfasis en la integridad de la defensa;
- explicar de qué manera debería el poder judicial manejar procedimientos de reclamos que estén fundados en elevados estándares legales y éticos dentro de las fuerzas armadas;
- comprender el rol del sistema de justicia administrativo para asegurar el estado de derecho y la integridad de la actuación de la administración pública y ejecutiva, especialmente enfocado en lo militar.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Fabio Padovano, Grazia Sgarra, Fiorino, N. *Judicial Branch, Checks and Balances and Political Accountability*, *Constitutional Political Economy*, 2003:14-47.

BLOQUE TRES: EQUILIBRIO DE PODERES

Descripción del Bloque

El equilibrio de poderes es esencial para la generación de sistemas que promuevan la integridad. En este bloque se consideran las relaciones cívico-militares, la supervisión parlamentaria, el control judicial, el rol de los medios y las relaciones que existen con las organizaciones de la sociedad civil y los organismos especializados en anti-corrupción, como una manera potencial de asegurar un equilibrio de poderes. El análisis de esos temas permite un conocimiento más profundo de cómo se ve afectada la integridad del sector de la defensa.

Objetivos de Aprendizaje para el Bloque

- comprender la incidencia de la supervisión parlamentaria y judicial en el sector de la defensa;
- comprender las relaciones y los roles de la sociedad civil y los medios como factores institucionales que pueden usarse para promover la integridad;
- explicar de qué manera los organismos anti-corrupción especializados asumen iniciativas y colaboran con las instituciones de defensa para generar integridad.

Aspectos a considerar

- ¿A qué problemas se enfrenta su país en el trabajo con la sociedad civil y los medios, en relación con el equilibrio de poderes y el combate a la corrupción?
- ¿Cuáles son los controles principales que usa el aparato parlamentario para la supervisión destinada al sector de la defensa?
- ¿Qué relación existe en su país entre la sociedad civil y la milicia?
- ¿Qué influencia tienen los medios sobre la participación política y el debate público acerca de la corrupción y los temas relacionados con la gobernanza dentro del sector de defensa y seguridad?

Metodología de Aprendizaje

- La metodología de aprendizaje incluirá seis módulos, cada uno de ellos dedicado a un mecanismo de supervisión.

Módulo 2.3.1: Relaciones cívico-militares

Descripción del Módulo

Este módulo describe la relación entre sociedad civil como un todo y la(s) organización(es) militar(es) establecida para protegerla, y la manera en que esa relación puede usarse para asistir en el proceso de generación de integridad. En un aspecto más concreto, describe la relación entre la autoridad civil que ejerce una sociedad determinada y sus mandos militares, en el tratamiento de asuntos concernientes a la generación de integridad.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender el concepto de relaciones cívico-militares y cooperación en la generación de integridad;
- comprender los mecanismos que apuntalan las relaciones cívico-militares en relación con la generación de integridad;
- comprender la teoría de las relaciones cívico-militares tal como se aplica en estados con democracias maduras, en el contexto de generación de integridad.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State, The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Harvard University Press, 1981.
- Thomas C. Bruneau, Florina Cristiana Matei, *The Routledge Handbook of Civil-Military Relations*, Routledge, 2013.

Módulo 2.3.2: Supervisión parlamentaria de la integridad en el sector de la defensa

Descripción del Módulo

Las acciones parlamentarias inciden sobre la integridad en el sector de la defensa mediante el proceso presupuestal, los mecanismos de supervisión de gastos, y a través del requisito de rendición de cuentas responsable para el sector de la defensa en su implementación de programas que cuentan con la autorización parlamentaria.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender la interacción que existe entre el sector parlamentario y el de defensa ante la propuesta y el financiamiento de programas;
- comprender las distintas maneras en que un parlamento ejerce su supervisión del sector de la defensa, incluidos, por ejemplo: informes a comisiones legislativas sobre la situación y eficacia de gastos en programas de defensa, asuntos referidos a Inspección General o a auditorías para una revisión minuciosa, y la promoción de la discusión permanente acerca de la implementación de los programas financiados;
- comprender la importancia de esta rama gubernamental, y su interacción con el poder ejecutivo para la definición y dirección de las misiones de defensa.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Ceranic J, *Parliamentary Oversight of the Defence Sector*, in Alexandra Rabrenovic, *Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe with Special Focus on the Defence Sector*, Institute of Comparative Law, 2013.
- Hans Born, Philippe Fluri, Anders Johnson, *Parliamentary Oversight of the Security Sector: Principles Mechanisms and Practices*, Handbook for Parliamentarians, Nr. 5, Inter-Parliamentary Union and Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2002.
- Hans Born, Philippe Fluri, Simon Lunn, *Oversight and Guidance: The Relevance of Parliamentary Oversight for the Security Sector*, DCAF, 2010
- Katarina Djokic, Vladimir Erceg, *Parliamentary Oversight and Integrity Building in Security Institutions*, BCSP, 2014.
- Simon Lunn S, *The Democratic Control of Armed Forces in Principle and Practice*, DCAF working paper, 2002.
- Willem F. van Eekelen, *Democratic Control of Armed Forces*, DCAF, No. 2, 2002.

Módulo 2.3.3: Control judicial de la integridad en el sector de la defensa

Descripción del Módulo

Ante la objeción en tribunales a la operativa de programas del sector de la defensa, la función de la rama judicial de gobierno es asegurar que las operaciones cumplan con toda la legislación y reglamentos aplicables, incluidas las normas relativas a la integridad. El poder judicial es responsable de decidir si los casos presentados que involucran a personal del sector de la defensa revelan la comisión de violaciones de la ley; y también cuenta con la potestad de imponer sanciones en los casos en que se constaten culpabilidades.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender las etapas judiciales de la admisión y procesamiento de demandas;
- comprender la interpretación de las normas legales que hace la rama judicial del gobierno sobre la base de leyes, reglamentos y jurisprudencia aplicables a la conducta del personal del sector de la defensa;
- comprender la relación entre las decisiones de casos judiciales y las acciones subsiguientes relativas a los mismos asuntos, o similares, tomados como respuesta por los poderes legislativo y/o ejecutivo.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- John McDaniel, *The Availability and Scope of Judicial Review of Discretionary Military Administrative Decisions*, *Military Legal Review*, Vol. 89, 1985.
- Gerri Rubin, *United Kingdom Military Law: Autonomy, Civilianisation, Juridification*, *The Modern Law Review*, Vol. 65, No. 1, 2002.

Módulo 2.3.4: Medios

Descripción del Módulo

Los medios son, en general, reconocidos por cumplir un rol de importancia en las democracias, aunque su repercusión y eficacia varían entre un país y otro. Ejemplo de esto es el hecho de que los países con un mayor grado de libertad de prensa han demostrado tener niveles más altos de participación en la política y menores niveles de corrupción. Los medios pueden cumplir con una importante función de supervisión en el sector de la defensa, y pueden resultar fundamentales cuando se exponen casos de corrupción se trata.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender la relación que existe entre los medios y la buena gobernanza;
- describir la relación entre las decisiones de los medios y la influencia que ejercen los organismos estatales, políticos y comerciales sobre el proceso de generación de integridad del sector de la defensa;
- comentar por qué y de qué manera los medios resultan ser un actor significativo en el contexto de generación de integridad dentro del sector de la defensa.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Peters, B., *The media's role: covering or covering up corruption?*, *Global Corruption Report*, Ch. 6, *Transparency International*, 2003.
- Rafael Di Tella, Ignacio Franceschelli, *Government Advertising and Media Coverage of Corruption Scandals*, *American Economic Journal: Applied Economics* 3(4), 2011.

Módulo 2.3.5: Organizaciones de la sociedad civil

Descripción del Módulo

La ONU define a la sociedad civil como el “tercer sector” de la sociedad, a la par del gobierno y el comercio. El mismo incluye a las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales. Cada vez más se admite que el verdadero avance en la superación de los déficits de desarrollo sólo es viable con la existencia de instituciones dedicadas a la buena gobernanza (como por ejemplo los sistemas jurídicos y fiscales), y cuando se garantiza una verdadera participación de la sociedad civil. La generación de integridad forma parte del concepto más amplio de buena gobernanza que resulta fundamental para garantizar el trabajo responsable de las instituciones públicas, entre las que se encuentran las entidades relacionadas con la defensa. Las organizaciones de la sociedad civil pueden contribuir de manera significativa a la creación a una actividad más transparente y responsable de las instituciones públicas y de defensa, con acciones que incluyen la protección de las normas éticas y la continua mejora de la integridad.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- explicar la importante contribución que pueden realizar los actores de la sociedad civil para la gobernanza del sector de seguridad y defensa;
- explicar de qué manera una sociedad civil organizada puede ser de ayuda para asegurar la implementación de altos estándares legales y éticos y su permanente mejora en el seno de las instituciones públicas (incluida la rama de defensa).

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- ADB/OECD *Anti-Corruption Initiative in Asia and the Pacific*, *The role of civil society in curbing corruption in public procurement in Fighting Bribery in Public Procurement in Asia and the Pacific*, Ch. 6, 2008.
- Alina Mungiu-Pippidi., *The Experience of Civil Society as an Anti-Corruption Actor in East Central Europe*, *Civil Society Against Corruption*, 2014.

Módulo 2.3.6: Fuerzas especializadas anti-corrupción

Descripción del Módulo

El establecer organismos anti-corrupción especializados (ACB por sus siglas en inglés) ha tenido una amplia aceptación como una de las iniciativas más significativas en el combate efectivo contra la corrupción, tanto para la totalidad del sector público como para las organizaciones vinculadas a la defensa.

No obstante, la experiencia ha demostrado que la eficacia de las entidades anti-corrupción es muy variada en los distintos países. Las lecciones aprendidas demuestran que las entidades anti-corrupción competentes necesitan un buen respaldo de recursos y un fuerte liderazgo en su conducción que muestre integridad y compromiso, y deben formar parte de una red de actores estatales y no estatales que trabajen en colaboración para implementar intervenciones contra la corrupción. Por otra parte, las entidades anti-corrupción más débiles a menudo se han visto socavadas por una pobre voluntad política que se manifiesta en la limitación de recursos y de personal capacitado.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- identificar agencias anti-corrupción clave (mediante un proceso de evaluación de riesgos) en el sector de la defensa, y comprender cómo pueden servir para colaborar en la prevención de la corrupción;
- explicar las razones por las que algunas entidades anti-corrupción cumplen exitosamente su cometido y otras no;
- evaluar y describir posibles contextos específicos para un exitoso funcionamiento de las entidades anti-corrupción en el seno de las fuerzas armadas y en las instituciones relativas a la defensa;
- identificar las herramientas y los recursos disponibles para lograr la eficacia de las agencias anti-corrupción en los sistemas de defensa.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Francisco Cardona, *Anti-Corruption Policies and Agencies, Guide to Good Governance 3*, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2015.
- Eser Albin, Kubiciel Michael, *Institutions against Corruption: A Comparative Study of the National Anti-corruption Strategies Reflected*, GRECO's First Evaluation Round, 2004.
- Matic M, *Specialised Anti-Corruption Agencies in Alexandra Rabrenovic A., Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe with Special Focus on the Defence Sector*, Institute of Comparative Law, 2013.
- OECD, *Specialised Anticorruption Institutions – Review of Models*, OECD publishing, 2008.
- UNDP, *Practitioners' Guide: Capacity Assessment of Anti-Corruption Agencies*, UNDP publishing, 2011.



3

GENERACIÓN DE INTEGRIDAD PARA LA GESTIÓN Y LA IMPLEMENTACIÓN

Descripción del Tema

Este tema brinda a los estudiantes conocimiento acerca de los principales riesgos de corrupción en la gestión e implementación de procesos dentro de los sectores de defensa y seguridad. Incluye la temática de recursos humanos, gestión financiera y presupuestos, adquisiciones y compras, integridad en los procesos de toma de decisiones, y el desarrollo de planes de integridad.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA EL TEMA

- explicar cómo actúa la gestión de recursos humanos en la reducción de riesgos de corrupción, incluidos los efectos del género;
- explicar el rol de los procesos relativos a la planificación defensiva, presupuestos y gestión financiera orientados a reducir los riesgos de corrupción;
- explicar, evaluar y reducir los riesgos de corrupción en adquisiciones y compras;
- explicar la función de la integridad en los procesos de toma de decisiones y en la reducción de los riesgos de corrupción;
- explicar el rol que cumple el equilibrio interno de poderes en el tratamiento de la corrupción;
- comentar sobre cómo se diseñan y gestionan los programas nacionales de generación de integridad.

ASPECTOS A CONSIDERAR

- ¿Quiénes son los principales actores para desarrollar la generación de integridad en el sector de la defensa?
- ¿Cuáles son los principales temas que debe cubrir un plan de integridad?
- ¿De qué manera pueden las naciones monitorear y evaluar la implementación de su plan de integridad?
- ¿De qué manera pueden las naciones incorporar la generación de integridad a sus programas educativos y de capacitación?

METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE

Trabajo grupal, discusiones, disertaciones, análisis situacionales, solución de tareas prácticas, entrevistas, lecciones aprendidas y formación de formadores.

LISTA TEMÁTICA

BLOQUE UNO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Módulo 3.1.1: Estrategia de Recursos Humanos

Módulo 3.1.2: Toma de decisiones referida a Recursos Humanos

Módulo 3.1.3: Conducta ética de funcionarios y protección de informantes

Módulo 3.1.4: Género

BLOQUE DOS: FINANZAS Y ADQUISICIONES

Módulo 3.2.1: Presupuestos, Gestión Financiera y Planificación de Defensa

Módulo 3.2.2: Transparencia y riesgos de corrupción en las adquisiciones

BLOQUE TRES: TRANSVERSALIZACIÓN DE LA GENERACIÓN DE INTEGRIDAD

Módulo 3.3.1: Integridad en la toma de decisiones

Módulo 3.3.2: Equilibrio interno de poderes

Módulo 3.3.3: Diseño y gestión de programas de generación de integridad

BLOQUE UNO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Descripción del Bloque

Este bloque presenta los marcos jurídicos y regulatorios, y los principios y normas subyacentes de los modelos funcionales de gestión de recursos humanos que regulan los sistemas eficaces de gestión de recursos humanos en el sector público, incluidas las fuerzas armadas y de seguridad. Esos principios y normas, que brindan a los funcionarios públicos protección contra el abuso del poder político y de otras fuentes de autoridad, pueden incluir herramientas y métodos explícitos como normas del lugar de trabajo que deben aplicarse para regir tanto la conducta del nivel gerencial a cargo de recursos humanos subordinados, como la de profesionales de los recursos humanos, códigos de conducta y ética, y técnicas y formas de retención, entre otras. También existen métodos implícitos sobre, por ejemplo, cuáles son las conductas que se consideran aceptables y necesarias para el desarrollo de las carreras, y qué se espera de los gerentes para que permitan de forma equitativa y justa a sus subordinados desarrollarse en los planos profesional y personal.

Objetivos de Aprendizaje para el Bloque

- Estrategia de recursos humanos: al completar el módulo satisfactoriamente, los estudiantes habrán adquirido la capacidad para: llevar adelante análisis funcionales racionales; definir requisitos organizativos objetivos; establecer planes estratégicos de recursos humanos, incluidos sistemas robustos de recompensas que sean a prueba de presiones; y desarrollar sistemas para la protección de los derechos del personal civil, y las normas ocupacionales de gerentes y profesionales de recursos humanos desde una perspectiva basada en los recursos.
- Toma de decisiones referida a recursos humanos: al completar el módulo satisfactoriamente, los estudiantes habrán adquirido la capacidad para: entender la transparencia en procesos de gestión de recursos humanos centrados en los riesgos y las causas fundamentales de los asuntos que conciernen a cada componente de recursos humanos (usando, por ejemplo, indicadores clave de riesgos); desarrollar procesos de toma de decisiones en el área de recursos humanos que sean justos y transparentes; y definir las precondiciones institucionales que sean necesarias, incluidos los posibles conflictos de interés.
- Conducta ética de funcionarios y protección de informantes: al completar el módulo satisfactoriamente, los estudiantes habrán adquirido la ca-

pacidad para definir el rol de la gestión de recursos humanos en el establecimiento de requisitos acerca de la conducta moral y ética, así como la protección de informantes y los procedimientos de denuncia de incidentes ilegales; y comentar acerca de los efectos de las reglas militares especiales y medidas de protección. También podrán comprender la manera para reglamentar la ética y la conducta mediante mecanismos de gestión de recursos humanos.

- Género: al completar el módulo satisfactoriamente, los estudiantes habrán adquirido la capacidad para: describir los riesgos relacionados con el género que son parte del proceso de gestión de recursos humanos; considerar y evaluar los métodos de prevención y los mecanismos de respuestas institucional frente a estos temas.

Aspectos a considerar

- ¿Cuáles son las reglas, los roles y las normas básicas de la gestión de recursos humanos?
- ¿Cuáles son los principales riesgos de corrupción en esta área y qué tipos de indicadores clave se pueden usar para detectar su presencia y alcance?
- ¿Cómo se puede asegurar un enfoque equilibrado y transparente para lograr una eficaz gestión de los recursos humanos?
- ¿Qué nivel educativo es necesario para el desarrollo del conocimiento de los expertos y gerentes de recursos humanos en esa área?
- ¿Cómo puede ayudar el abordaje de códigos de conducta y ética en la gestión de recursos humanos con miras a la reducción del riesgo de corrupción? ¿Qué reglas éticas clave de la administración de personal de los sectores de defensa y seguridad pueden aplicarse?
- ¿Cómo se puede establecer un sistema de protección de informantes?
- ¿De qué manera la integridad/corrupción en el área de recursos humanos ayuda/perjudica en las iniciativas de generación de integridad?

Metodología de Aprendizaje

- La metodología de aprendizaje comprende cuatro módulos, cada uno de los cuales aborda un principio y/o norma relativo a la mejora de la transparencia, rendición de cuentas responsable e integridad en la gestión de recursos humanos. Se incluye trabajo grupal, discusiones, disertaciones, análisis situacionales, solución de tareas prácticas, entrevistas y lecciones aprendidas.

Módulo 3.1.1: Estrategia de Recursos Humanos

Descripción del Módulo

Este módulo brinda un conocimiento básico acerca de cómo analizar las funciones de los sistemas de recursos humanos en los distintos niveles, y además permite conocer los requisitos necesarios para desarrollar un sistema fuerte de méritos/recompensas a través de cursos educativos con el fin de proteger los derechos del personal.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- llevar adelante análisis funcionales racionales del sistema de recursos humanos;
- definir los requisitos institucionales desde una doble perspectiva: por un lado el equilibrio de mano de obra y personal, y por otro los requisitos de competencias aplicables a los profesionales y gerentes (superiores) del área de recursos humanos;
- comprender la planificación estratégica de recursos humanos, incluida la creación de un sistema robusto de méritos/recompensas que pueda resistir presiones, en cuanto a asegurar el equilibrio entre oferta y demanda de las instituciones y también el equilibrio trabajo-vida de los individuos, con miras a mantener la integridad de los sistemas y las personas;
- identificar las brechas relacionadas con la integridad que la planificación de recursos humanos dispara a nivel de resultados (como el equilibrio entre funcionariado militar y civil); estructura y desarrollo de las organizaciones (por ejemplo: tamaño y estructura de las fuerzas, su grado de centralización, o el uso de subcontrataciones); reclutamiento y selección (como la combinación necesaria de habilidades y experiencia, las principales fuentes de candidatos, los métodos para atraer a candidatos adecuados, y la congelación de reclutamientos); diversidad de fuerza laboral (es decir: igualdad de oportunidades, capacitación en diversidad); pagos y recompensas (mezcla de recompensas financieras y no financieras); gestión de cumplimiento (como tipo de evaluación del cumplimiento, y cumplimiento en relación con las recompensas); retención (ejemplos: políticas amigables con la familia, desarrollo del funcionariado, condiciones laborales); capacitación y desarrollo (programas de inducción/orientación, programas de capacitación, revisión de desarrollo, educación); relaciones laborales (comunicaciones, quejas y procedimientos disciplinarios); salidas (p.

ej., desgaste natural, apoyo a reubicaciones, programas de despidos);

- comprender la necesidad de un enfoque integrador e integrado de múltiples sistemas para la administración de carreras y sus compensaciones y retiros;
- comprender la protección de los derechos del personal.

Metodología de Aprendizaje/Evaluación

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Albert A. Robbert, Brent R. Keltner, Kenneth J. Reynolds, Mark D. Spranca, Beth A. Benjamin, *Differentiation in Military Human Resource Management*, RAND, 1997.
 - Anthony Hartle, *Moral issues in military decision making*, University Press of Kansas, 1989.
 - Carol Gill, *Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce*, No. WP 99/13, 1999.
 - California State Department Of Finance, *Strategic Planning Guidelines*, 1998. <https://www.calhr.ca.gov/Documents/wfp-department-of-finance-strategic-plan-guidelines.pdf>
 - Elliot Turiel, *The development of Social Knowledge: Morality and Convention*, Cambridge University Press, 1983.
 - Harry Thie, *A Future Officer Career Management System: An Objectives-based Design*, Rand, 2001.
 - Harry J. Thie, Roland J. Yardley, Margaret C. Harrell, Kevin Brancato, *Alignment of Department of Defense Manpower, Resources, and Personnel Systems*, RAND, 2007.
 - Lawrence M. Hinman, *Ethics: A pluralistic approach to moral theory*. Ft Worth: Harcourt Brace & Co., 2004.
 - Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management: A guide to action*, Kogen Page, Cambridge University Press, 2006.
 - NATO HRM Framework.
 - [http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-059//\\$TR-SAS-059-Report.pdf](http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-059//$TR-SAS-059-Report.pdf)
 - Wayne Brockbank, David Ulrich, Mike Ulrich, Jon Younger, *HR from the Outside In Six Competencies for the Future of Human Resources*, McGraw-Hill, 2012.
- <http://mams.rmit.edu.au/d4lhtsmk45c.pdf>

Módulo 3.1.2: Toma de decisiones referida a recursos humanos

Descripción del Módulo

Este módulo brinda conocimiento sobre los enfoques que pueden aplicar los profesionales de recursos humanos para dotar de transparencia sus procesos de toma de decisiones.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender la necesidad de transparencia en los procesos de recursos humanos, con énfasis en los riesgos de la implementación de transparencia y las causas fundamentales de esos riesgos en cada componente de la gestión de recursos humanos (usando, por ejemplo, indicadores clave de riesgo);
- comprender la importancia de las habilidades para la toma de decisiones, sobre la base de principios de buena gobernanza;
- desarrollar procesos transparentes y justos de toma de decisiones en relación con los recursos humanos;
- definir pre-requisitos institucionales que contemplen posibles conflictos de interés.

Metodología de Aprendizaje/Evaluación

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Andras Hugi, *Prevention and combating corruption: for conducting the training course in the educational establishments of the Border Guard and Customs agencies*, OSCE, EUBAM, 2013. <http://www.antykorpcja.gov.pl/download/4/13971/entionandCombatingCorruptionManualMoldawiaNACC.pdf>
- Kirsten Edwards, Dr. Martin Edwards, *Predictive HR Analytics*, Kogan Page, 2016.
- Patricia Ward Biederman, James O'Toole, Daniel Goleman, Warren Bennis, *Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor*, Jossey-Bass, 2008.

Módulo 3.1.3: Conducta ética de funcionarios y protección de informantes

Descripción del Módulo

Este módulo confiere a los estudiantes el conocimiento necesario para desarrollar un sistema de recursos humanos sobre la base de buenas prácticas en cuanto a la conducta moral y ética. Además, presenta el concepto de protección de informantes y la gestión segura de información.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- definir el rol de la gestión de recursos humanos en la definición de requisitos relativos a la conducta ética y moral, a la protección de informantes y a los procedimientos de denuncia de incidentes ilegales;
- comentar sobre los efectos de medidas de protección y reglas militares especiales;
- destacar la importancia, para la gestión de recursos humanos, de los procedimientos consultivos, del acceso a la información, de los criterios de eficiencia y de las responsabilidades públicas;
- comprender la manera en que se regulan la ética y la conducta mediante mecanismos de gestión de recursos humanos.

Metodología de Aprendizaje/Evaluación

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- OECD, *Protecting Whistleblowers: Encouraging Reporting*, 2012. <http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/50042935.pdf>

Módulo 3.1.4: Género

Descripción del Módulo

Este módulo permitirá a los estudiantes tomar conciencia sobre los riesgos de corrupción relacionados con el género que son parte del proceso de gestión de recursos humanos.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender y describir los riesgos relacionados con el género en los procesos de gestión de recursos humanos;
- comentar y evaluar los métodos de prevención y mitigación, y los mecanismos de respuesta institucional frente a estos temas.

Metodología de Aprendizaje/Evaluación

- Las clases ofrecidas incluirán disertaciones, casos prácticos, discusiones plenarias y en grupos, anotaciones para la reflexión y ejercicios prácticos.

Referencias

- Kirsten Edwards, Martin Edwards, *Predictive HR Analytics*, Kogan Page, 2016.
- Max Muller, *The Manager's Guide to HR*, 2nd Edition, AMACOM, 2013.
- NATO ACT Gender Training Package.
<http://www.act.nato.int/gender-training-documents>
- Transparency International, *Gender, Inequality and Corruption – What are the linkages?*, 2004.
http://files.transparency.org/content/download/1067/9235/file/2014_Policybrief1_GenderEqualityCorruption_EN.pdf

BLOQUE DOS: FINANZAS Y ADQUISICIONES

Descripción del Bloque

Este bloque presenta a los estudiantes los principales aspectos de la gestión financiera y adquisiciones dentro del área de la defensa, y subraya la importancia de las mismas para evitar la corrupción. Finanzas y compras son dos de las áreas más expuestas a la corrupción, y un conocimiento profundo de los principales riesgos de corrupción y de los métodos para combatirla resulta esencial.

Objetivos de Aprendizaje para el Bloque

- comprender la estrategia de defensa y el proceso de presupuestos operativos;
- comprender el proceso de los presupuestos y los riesgos financieros de la corrupción;
- explicar cómo maximizar la transparencia y minimizar los riesgos de corrupción en la gestión financiera del área de la defensa;
- definir y evaluar los riesgos de corrupción en las adquisiciones y en la gestión de las mismas a lo largo del ciclo de compras (riesgos en la selección, en las licitaciones, en las contrataciones y en los cumplimientos);
- comprender y explicar los conflictos de interés, las compensaciones, las asociaciones público-privadas y los costos del ciclo de vida, y la manera en que estos aspectos están relacionados con los riesgos de corrupción.

Aspectos a considerar

- ¿Cuáles son los beneficios y los riesgos de corrupción relativos a los presupuestos programáticos?
- ¿De qué manera pueden los ministerios de defensa priorizar requisitos y adjudicar recursos adecuados a tales requisitos?
- ¿Cuáles son los principales riesgos de corrupción en las adquisiciones?
- ¿Cómo puede ayudar la estimación de costos del ciclo de vida para evitar la corrupción?
- ¿Cómo se equilibran eficacia y transparencia en el ciclo de adquisiciones?

Metodología de Aprendizaje

- Trabajo grupal, discusiones, disertaciones, análisis situacionales, solución de tareas prácticas, entrevistas y lecciones aprendidas.

Módulo 3.2.1: Presupuestos, Gestión Financiera y Planificación de Defensa

Descripción del Módulo

Este módulo cubre el desarrollo de la política y estrategia de defensa, así como la planificación, y las tareas de presupuesto y gestión de recursos, que constituyen algunas de las principales áreas que requieren mayor y mejor transparencia, responsabilidad en la rendición de cuentas, y efectividad y eficacia en los ministerios de defensa. El módulo también apunta al conocimiento de lo que implican las brechas y las maneras de evitar riesgos.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender el proceso de presupuestos y los riesgos financieros que implica la corrupción;
- comprender el modelo de financiación de la defensa, y en particular la importancia de evitar brechas entre la planificación estratégica de la defensa y los presupuestos operativos;
- comentar sobre los medios y las formas de introducir la transparencia en el proceso de toma de decisiones sobre aspectos de defensa;
- comprender los riesgos de la totalidad del presupuesto de defensa en cuanto al ciclo de planificación, programación, presupuesto y ejecución, más allá de los aspectos que conciernen meramente a lo presupuestal;
- comprender los riesgos de corrupción y las medidas de transparencia que pueden tomarse para contrarrestar los mismos en la etapa de presupuestos.

Aspectos a considerar

- ¿Qué componentes principales tiene un sistema de presupuesto de programas?
- ¿Cuáles son los beneficios de aplicar un presupuesto a los programas?
- ¿Cómo influye el proceso de planificación y presupuesto sobre los recursos?
- ¿De qué manera pueden los ministerios de defensa identificar las prioridades de defensa y ajustarlas a los recursos para la defensa?
- ¿Cuáles son las consecuencias de la corrupción en la gestión financiera de los sistemas de defensa?

Metodología de Aprendizaje

- Trabajo grupal, discusiones, disertaciones, análisis situacionales, solución de tareas prácticas, entrevistas y lecciones aprendidas.

Referencias

- Anderson, Douglas J. and Eubanks, Gina, *Leveraging COSO across the three lines of defense, The Institute of Internal Auditor*, 2005.
<http://www.coso.org/documents/COSO-2015-3LOD-PDF.pdf>
- CIDS, *Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments*, 2014.
http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010.
http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Transparency International – Defence and Security Programme, *The Transparency of National Defence Budgets*, 2011.

Módulo 3.2.2: Transparencia y riesgos de corrupción en las adquisiciones

Descripción del Módulo

Este módulo permitirá a los estudiantes comprender los principales elementos de las adquisiciones (compras, contrataciones, análisis de costos, desarrollo de modelos del costo de ciclo de vida útil, proyectos de participación público-privada, riesgos de corrupción que forman parte del proceso de adquisiciones, y los mecanismos para evitarlos o reducirlos. Además de enumerar los principales riesgos de corrupción, los estudiantes podrán estimar el nivel de riesgo de diferentes escenarios y situaciones.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- definir y estimar los riesgos de corrupción en las adquisiciones y la gestión de los mismos (riesgos de la selección, del proceso licitatorio de ofertas, de contratación, y de cumplimiento);
- evaluar los riesgos de la selección (incluidos el establecimiento de requisitos del sistema, las brechas entre planificación estratégica y operativa, los requerimientos mínimos, y las cantidades de los bienes a ser adquiridos);
- evaluar los riesgos de los procesos licitatorios (incluido el riesgo entre costos bajos y beneficios, el costo de ciclo de vida útil, el abuso de recursos únicos y procesos sin competencia, la confabulación entre ofertantes y los precios arreglados, el realismo entre costos y calidad, la confabulación entre proveedores privados, el uso abusivo de las adjudicaciones “secretas”, y la falta de seguridad sobre la plena transparencia de los beneficiarios);
- evaluar los riesgos de contratación (incluido el pago de precios aumentados, el recurrir a subcontratistas sin que exista una divulgación plena de los costos, la falta de conocimiento acerca de la capacidad de cumplimiento de los proveedores (por ejemplo listas de buenos y malos proveedores), y la existencia de contratos incompletos o confusos que conducen a gastos adicionales);
- evaluar los riesgos de cumplimiento (incluidos la calidad del trabajo, la puntualidad de los trabajos, la cantidad de trabajo, la falta de control ante la violación de alguno de estos aspectos del contrato por parte del proveedor, y la relación entre contrato completado y cumplimiento insuficiente);
- evaluar los conflictos de interés en tanto tema que transversaliza al resto de los asuntos;
- enumerar y describir los distintos métodos para la reducción de los riesgos de corrupción en las adquisiciones;

- explicar los temas que pueden surgir como resultado de poderes discrecionales;
- definir y estimar la compensación de los riesgos de corrupción;
- evaluar las ventajas y desventajas de las asociaciones público-privadas;
- llevar adelante un análisis costo-beneficio.

Aspectos a considerar

- ¿Cuál es la mejor manera de definir las necesidades de adquisiciones en relación con las prioridades de defensa?
- ¿Cuáles son los principales métodos de adquisición?
- ¿Cuáles son los riesgos de corrupción y sus consecuencias en el área?
- ¿Cuáles son los beneficios de implementar costos de ciclo de vida útil?
- ¿Cómo se compara de manera transparente, en el ciclo de adquisiciones, la eficacia del sistema contra la eficacia de costos del sistema?
- ¿Cómo se comparan los planes de adquisiciones con la planificación estratégica y los requerimientos de capacidades?

Metodología de Aprendizaje

Trabajo grupal, discusiones, disertaciones, análisis situacionales, solución de tareas prácticas, entrevistas y lecciones aprendidas.

Referencias

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Transparency International UK, *Anti-bribery due diligence for transactions*, 2012. https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/2012_-Anti_Bribery_Due_Diligence_for_Transactions.pdf
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

BLOQUE TRES: TRANSVERSALIZACIÓN DE LA GENERACIÓN DE INTEGRIDAD

Descripción del Bloque

Este bloque está centrado en la inclusión de la generación de integridad dentro de las corporaciones, haciendo que la misma forme parte de todos los procesos de toma de decisiones, de los sistemas internos de equilibrio de poderes, y del diseño y gestión de programas nacionales de generación de integridad.

Objetivos de Aprendizaje para el Bloque

- comprender procesos de toma de decisiones y evaluar su vulnerabilidad frente a la corrupción;
- aplicar el conocimiento acerca de cómo se pueden mejorar los procesos de toma de decisiones para reducir los riesgos de corrupción;
- comprender la función de las medidas de control interno, como las auditorías e inspecciones generales, y la manera en que las mismas contribuyen a reducir los riesgos de corrupción;
- comprender el proceso de Revisión de Pares y el Cuestionario de Autoevaluación de generación de integridad;
- desarrollar un plan de acción resumido sobre integridad para ponerlo en práctica con la ayuda de BI de la OTAN.

Aspectos a considerar

- ¿Qué ejemplos hay de metodologías de toma de decisión eficaces y no eficaces?
- ¿Cómo se pueden monitorear y evaluar de manera eficaz los resultados de distintas metodologías de toma de decisiones?
- ¿Qué características tienen los sistemas de auditoría y control eficaces, y de qué manera los mismos pueden preservar su eficacia en entornos permanentemente cambiantes?
- ¿Cuáles son las lecciones más importantes que dejaron los países que han pasado previamente por el proceso de Cuestionario de Autoevaluación/Revisión de Pares?
- ¿Cómo podrían los países usar de manera más eficaz el proceso de mejora de la gobernanza y resiliencia de sus sectores de defensa y seguridad?

Metodología de Aprendizaje

- Trabajo grupal, discusiones, disertaciones, análisis situacionales, solución de tareas prácticas, entrevistas y lecciones aprendidas.

Módulo 3.3.1: Integridad en la toma de decisiones

Descripción del Módulo

Este módulo intenta explicar la metodología de los procesos de toma de decisiones y la posible aparición de riesgos de corrupción durante los mismos. Los estudiantes también aprenderán cómo desarrollar medidas para tratar los riesgos de corrupción, y asumir el análisis y mejoramiento de los procesos.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- explicar las metodologías nacionales de la toma de decisiones;
- tener la capacidad para evaluar los riesgos de corrupción del proceso de toma de decisiones (mapeo de riesgos);
- desarrollar una metodología efectiva de gestión de riesgos;
- desarrollar medidas nacionales específicas para reducir los riesgos de corrupción;
- crear un sistema de monitoreo para el proceso de toma de decisiones.

Aspectos a considerar

- ¿Qué ejemplos hay de metodologías de toma de decisiones?
- ¿Es posible comparar y contrastar las metodologías de toma de decisiones de diferentes países?
- ¿Cuáles son los riesgos de corrupción y las consecuencias de ésta sobre el proceso de toma de decisiones?
- ¿Cuáles son los beneficios de implementar una metodología de gestión de riesgos?
- ¿Cómo se pueden desarrollar y evaluar medidas específicas para cada país en cuanto a la reducción de riesgos de corrupción?
- ¿Cuáles son los beneficios de la implementación de un sistema de monitoreo para los procesos de toma de decisiones?

Metodología de Aprendizaje

- Trabajo grupal, discusiones, disertaciones, análisis situacionales, solución de tareas prácticas, entrevistas y lecciones aprendidas.

Referencias

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- OECD, *Integrity in Public Procurement: good practice from A to Z*, 2007. <http://www.oecd.org/development/effectiveness/38588964.pdf>
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

Módulo 3.3.2: Equilibrio interno de poderes

Descripción del Módulo

Este módulo se centra en brindar a los estudiantes conocimiento acerca de los métodos más eficaces de control y auditoría internos, y sobre las medidas que son necesarias para lograr transparencia y reducir riesgos.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- explicar las funciones que cumplen las medidas de control interno en las instituciones de la defensa;
- explicar por qué la separación de poderes y niveles de autorización reduce los riesgos de corrupción;
- explicar por qué la toma de decisiones separada entre múltiples departamentos reduce los riesgos de corrupción;
- formular indicadores de riesgo de corrupción y criterios para los sistemas internos de control y auditoría, y procedimientos para dar lugar a revisiones;
- explicar el papel que cumplen las auditorías internas en el tratamiento de la corrupción;
- explicar la función del Inspector General y de la evaluación previa en la mitigación de la corrupción.

Aspectos a considerar

- ¿Qué funciones cumplen las auditorías y controles internos en la mitigación de los riesgos de corrupción?
- ¿Cuáles son los principales actores en la determinación de equilibrios internos de poder?
- ¿Cuáles son los requisitos principales para auditorías y controles internos eficaces?
- En los entornos de evolución permanente, ¿cuál es la mejor manera de mantener la eficacia de los equilibrios internos de poder?
- ¿Cuál es el equilibrio correcto entre actividades de monitoreo para impedir la corrupción y la necesidad de operaciones eficaces?

Metodología de Aprendizaje

Trabajo grupal, discusiones, disertaciones, análisis situacionales, solución de tareas prácticas, entrevistas y lecciones aprendidas.

Referencias

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010.
http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Henderson, William T, *Anti-corruption internal audits – a crucial element of anti-corruption compliance*, Ernst and Young, 2010.
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits/\\$FILE/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits/$FILE/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf)
- Protiviti Inc, *Guide to internal audit*, 2009.
http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Resource-Guides/Guide_to_Internal_Audit.pdf
- The Institute of Internal Auditors, *The audit committee: internal audit oversight*: https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/08775_QUALITY-AC_BROCHURE_1_FINAL.pdf

Módulo 3.3.3: Diseño y gestión de programas de generación de integridad

Descripción del Módulo

Este módulo presenta a los estudiantes el proceso completo de la OTAN sobre la Generación de Integridad, incluidos el Cuestionario de Autoevaluación, el proceso de Revisión de Pares, el diseño del plan de acción de integridad, y la implementación de un proceso de mejora permanente.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- completar el Cuestionario de Autoevaluación y definir los pasos siguientes;
- comprender la finalidad y el proceso de la visita de Revisión de Pares;
- desarrollar un plan de acción de integridad adecuado para el país;
- comprender las opciones para la asistencia en la implementación de parte de BI de la OTAN, incluidas las capacitaciones, los talleres diseñados específicamente, los seminarios y el suministro de expertos en la materia;
- comprender la importancia del ciclo iterativo para la evaluación de avances.

Aspectos a considerar

- ¿Quiénes son los principales actores en el desarrollo de la Generación de Integridad dentro del sector de la defensa, y cómo se los puede convencer de la necesidad de que se unan al programa?
- ¿Cómo es posible asegurar respuestas ajustadas y sinceras en el Cuestionario de autoevaluación?
- ¿Cuáles son los pasos necesarios para asegurar que la Revisión de Pares es aceptada en el país?
- ¿Cómo podrían las naciones incluir formación y educación en los planes de acción para la generación de integridad?

Metodología de Aprendizaje

- Trabajo grupal, discusiones, disertaciones, análisis situacionales, solución de tareas prácticas, entrevistas, lecciones aprendidas y formación de formadores.

Referencias

- CIDS, *Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments*, 2014.
http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010.
http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014.
http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks



4

OPERACIONES Y COOPERACIÓN PARA LA DEFENSA

Descripción del Tema

Este tema está centrado en los efectos que tienen la corrupción y la gobernanza insuficiente sobre las operaciones militares y la Cooperación para la Defensa. Se explica la pertinencia de los principios de generación de integridad en las operaciones que tienen lugar en territorio extranjero y en cuanto a Cooperación para la Defensa, así como la necesidad de incluir la generación de integridad como componente de las misiones. Los participantes podrán entender la importancia de la prevención y combate a la corrupción en todas las operaciones y en la generación de capacidad de defensa, y así transversalizar aspectos de la generación de integridad en su propio trabajo. Se combina el énfasis en combatir los riesgos relativos al área de operaciones con la mitigación de riesgos de corrupción entre las tropas que participan de las misiones.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA EL TEMA

- comprender los riesgos y los desafíos que plantea la corrupción en todas las etapas de la operativa militar;
- comprender e identificar los efectos de la corrupción a nivel táctico, operativo y estratégico (incluidos, entre ellos, los sobornos, el nepotismo, la corrupción integrada a la verticalidad institucional, las redes delictivas de clientelismo y la captura del Estado);
- identificar y comprender los indicadores y advertencias relativos a la corrupción, y entender la utilidad y las limitaciones de las herramientas para medir la corrupción;
- comprender las maneras en que la actividad de las misiones puede interactuar con el entorno del área de operaciones para afianzar o mitigar la corrupción;
- identificar y comprender los riesgos, las vías y las manifestaciones de la corrupción, así como los desafíos que la misma implica para la generación de capacidad de defensa;
- identificar y aplicar acciones preparatorias y modos in-situ para mitigar los riesgos de corrupción en las operaciones y la generación de capacidad de defensa;
- identificar otros actores implicados con anterioridad, subsiguientemente y durante las operaciones militares y la generación de capacidad de defensa, para comprender el papel que ellos juegan en el manejo de la corrupción en los distintos niveles de gobernanza;
- comprender la toma de decisiones eficaz, en función de los riesgos y los posibles efectos sobre la corrupción, con la finalidad de alcanzar el éxito de las misiones;

- aplicar técnicas, prácticas y procesos que pueden usarse para mitigar los riesgos de corrupción en las operaciones y en la generación de capacidad de defensa;
- comprender el rol de la Generación de Integridad en la generación de capacidad de defensa.

ASPECTOS A CONSIDERAR

- ¿Cómo pueden las misiones evaluar los riesgos que la corrupción representa para los objetivos de las misiones y el éxito de las mismas?
- ¿De qué manera se pueden diagnosticar distintas manifestaciones y vías de corrupción (incluida la forma en que la corrupción se entrelaza con las redes delictivas de clientelismo, la explotación de recursos naturales, la ayuda externa, etc.)?
- ¿Cuáles son las maneras en que la actividad de las misiones puede exacerbar los temas relativos a la corrupción en el área de operaciones, y cómo puede esto ser mitigado?
- ¿Cuál es la influencia de la corrupción sobre la eficacia y la legitimidad de las instituciones gubernamentales de las naciones anfitrionas, incluidas las fuerzas de la defensa y seguridad?
- ¿Cuál es la mejor preparación que puede tener el personal de las misiones para enfrentar los temas relacionados con la corrupción?
- ¿De qué manera las distintas manifestaciones de corrupción pueden afectar a los programas de generación de capacidad de defensa?
- ¿Qué rol cumple la generación de integridad en la generación de capacidad de defensa y en la Cooperación para la Defensa?

METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE

- Las clases ofrecidas incluirán un paquete de capacitación con disertaciones, casos prácticos, discusión en grupo y ejercicios prácticos durante las clases.

BLOQUE UNO: GENERACIÓN DE INTEGRIDAD EN OPERACIONES MILITARES

Módulo 4.1.1: Tipos y vías de la corrupción que inciden sobre las operaciones militares

Módulo 4.1.2: Riesgos de corrupción y misiones exitosas

Módulo 4.1.3: Abordaje de la corrupción mediante el Proceso de Planificación de la OTAN

Módulo 4.1.4: Procedimientos operativos estándar: técnicas, prácticas y procesos que restringen los riesgos de corrupción dentro de las misiones militares

Módulo 4.1.5: Técnicas, prácticas y procesos para contrarrestar la corrupción en las operaciones

Módulo 4.1.6: Riesgos de corrupción en el sostenimiento de misiones

Módulo 4.1.7: Combate a la corrupción con un enfoque integral

Módulo 4.1.8: Liderazgo y toma de decisiones eficaces

Módulo 4.1.9: Desarrollo de seguridad militar y fuerzas policiales de naciones anfitrionas

Módulo 4.1.10: Evaluación y monitoreo de intervenciones anti-corrupción y de combate a la corrupción incluidas en operaciones militares

BLOQUE DOS: COOPERACIÓN PARA LA DEFENSA Y GENERACIÓN DE CAPACIDAD

Módulo 4.2.1: Riesgos de corrupción en la Cooperación para la Defensa, la Asistencia a las Fuerzas de Seguridad, la Policía de Estabilidad, y la Generación de Capacidad de Defensa y Seguridad Conexa.

Módulo 4.2.2: Vías de corrupción y valoración de riesgos de corrupción en la generación de integridad de la defensa de naciones anfitrionas.

Módulo 4.2.3: Mitigación de riesgos de corrupción en la Cooperación para la Defensa: generación de integridad, generación de capacidad.

Módulo 4.2.4: Mitigación de riesgos de corrupción en la Cooperación para la Defensa: trabajo con socios externos.

Módulo 4.2.5: Buenas prácticas en la generación de estructuras sustentables de supervisión, de combate a la corrupción y de controles internos.

BLOQUE UNO: GENERACIÓN DE INTEGRIDAD EN OPERACIONES MILITARES

Descripción del Bloque

Este bloque fue diseñado para crear, fomentar y mejorar la comprensión de la generación de integridad en operaciones militares. El mismo se centra en los riesgos que puede suponer la corrupción para las operaciones militares, y tiene como finalidad proveer a los participantes la manera de comprender los distintos tipos de riesgo y las diversas maneras en que pueden afectar las metas de las misiones militares, entre las que se cuentan la provisión de seguridad y de servicios básicos, y la estabilización de las estructuras de gobierno. En el bloque se presenta el principio de “no hacer daño” y se muestran las distintas maneras en que las actividades de las misiones podrían estar exacerbando de manera inadvertida la corrupción. Por último, se trata el efecto que tiene la corrupción sobre la eficacia y la legitimidad de la propia misión. La finalidad es formar a militares elegidos y a oficiales de policía con las prácticas y los procesos que les permitan comprender y combatir los distintos tipos de corrupción subyacentes al éxito de las misiones en las operaciones militares a nivel táctico, operativo y estratégico. El bloque también pretende facilitar la cooperación con expertos en la materia pertinentes y la inclusión de un módulo en el proceso de planificación de la OTAN, con miras a aumentar las fuerzas de la OTAN con expertos en la materia.

Objetivos de Aprendizaje para el Bloque

- comprender los riesgos y desafíos de la corrupción en todas las instancias de las operaciones militares;
 - comprender e identificar las vías, las manifestaciones y los efectos de la corrupción en los niveles táctico, operativo y estratégico (incluidos, los sobornos, el nepotismo, la corrupción integrada a la verticalidad institucional, las redes delictivas de clientelismo y la captura del Estado);
 - identificar y comprender los indicadores y advertencias de corrupción;
 - entender la utilidad y las herramientas para medir la corrupción;
- comprender de qué maneras la actividad de las misiones puede interactuar con el entorno del área de operaciones para afianzar la corrupción (incluido el sostenimiento de misiones);
- identificar y comprender las técnicas, prácticas y procesos que pueden usarse para mitigar los riesgos de corrupción, incluidos la preparación de misiones y las actividades in-situ;
- identificar otros actores implicados en el trans-

curso de las operaciones militares y el papel que ellos juegan para evitar la corrupción;

- entender la toma de decisiones eficaz, con énfasis en la generación de integridad para alcanzar el éxito de las misiones.

Aspectos a considerar

- ¿Cómo pueden las misiones evaluar los riesgos que la corrupción representa para los objetivos de las misiones y el éxito de las mismas?
- ¿Cómo se pueden diagnosticar las distintas manifestaciones y vías de corrupción?
- ¿Cuáles son las maneras en que la actividad de las misiones puede exacerbar los temas relativos a la corrupción en el área de operaciones, y cómo puede esto ser mitigado?
- ¿Cuál es la influencia de la corrupción sobre las instituciones gubernamentales, incluidas las fuerzas de la defensa?

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas en este bloque se basan en diez módulos. Cada módulo consiste en disertaciones introductorias por parte de profesionales/investigadores, seguidas de un análisis de casos prácticos y una tarea breve de redacción. Esta tarea también puede realizarse con anterioridad al módulo, lo cual permitirá a los participantes poder compenetrarse con el material de lectura.

Módulo 4.1.1: Tipos y vías de la corrupción que inciden sobre las operaciones militares

Descripción del Módulo

Los estudiantes podrán comprender los distintos tipos de corrupción y conductas negativas que pueden socavar las operaciones militares y también los esfuerzos de reconstrucción pos-conflicto.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender el vínculo que existe entre corrupción y conflicto;
- identificar y comprender los riesgos de corrupción dentro de las misiones;
- identificar y comprender los tipos y formas de corrupción (soborno, nepotismo, la corrupción integrada a la verticalidad institucional, las redes delictivas de clientelismo, y la captura del Estado) así como los riesgos y vías específicos de la corrupción en el área de operaciones (incluida la explotación de recursos naturales, la ayuda externa, etc.) y sus efectos sobre el éxito de las misiones;
- comprender las formas en que la corrupción socava la seguridad, la protección y la confianza de las tropas, las poblaciones locales y otros actores del área de las misiones.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán un paquete de capacitación con disertaciones, casos prácticos, discusión en grupo y ejercicios prácticos durante las clases.

Referencias

- Joint Analysis and Lessons Learned Centre, Counter- and Anti-Corruption. Theory and Practice from NATO Operations, NATO, 2013
http://www.jallc.nato.int/products/docs/jallc_report_corruption_releasable.pdf
- Joint and Coalition Operation Analysis, Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study, 2014.
http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIP-CONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf
- SIGAR, Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan, 2016.
<https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Transparency International Defence and Security, Corruption – Lessons from the International Mission in Afghanistan, 2015.
https://www.transparency.org/files/content/press-release/2015_Corruption_Lessons_From_Afghanistan_EN.pdf
- Transparency International Defence and Security, Corruption – Lessons from the International Mission in Afghanistan, 2015.
https://www.transparency.org/files/content/press-release/2015_Corruption_Lessons_From_Afghanistan_EN.pdf
- Transparency International Defence and Security, Corruption and Peacekeeping. Strengthening Peacekeeping and the United Nations, 2013.
http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10_-Corruption-PK-report.pdf
- UK Department for International Development, Why Corruption Matters: Understanding Causes, Effects and how to Address Them, Evidence Paper on Corruption. Ch. 1, 4.8, 2015.
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/406346/corruption-evidence-paper-why-corruption-matters.pdf

Módulo 4.1.2: Riesgos de corrupción y misiones exitosas

Descripción del Módulo

Este módulo permite a los participantes ahondar en un análisis más detallado de los riesgos de corrupción en lo que concierne al aspecto táctico, y sus posibles efectos sobre los niveles operativo y estratégico. Se rastrea el efecto de la corrupción en función de tres objetivos de misión orientados a la estabilización, a saber: proveer seguridad, proveer servicios básicos, y estabilizar el gobierno anfitrión, mientras que se demuestra cómo los distintos tipos de corrupción pueden afectar actividades específicas de la misión militar. Y por último, el módulo trata el tema de cómo la propia misión es capaz de exacerbar la corrupción, en tanto existen maneras en que las prácticas y normas sociales pueden facilitar o limitar la corrupción.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender los riesgos de corrupción como un elemento de la valoración integral de situación;
- identificar las normas y prácticas de la sociedad que afianzan y/o desafían a la corrupción;
- comprender las consecuencias de la corrupción sobre la eficacia y la legitimidad de las fuerzas policiales y la seguridad militar local;
- entender los factores que pueden llevar a que las misiones se nieguen a tratar el tema de la corrupción;
- comprender las formas en que las misiones pueden exacerbar/influir sobre las prácticas corruptas en el área de operaciones (incluidos los casos de corrupción mediante contratos);
- reconocer la importancia de enfoques preventivos prácticos para oponerse a la corrupción;
- comprender las mejores prácticas actuales de las medidas anti-corrupción en las operaciones militares.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán un paquete de capacitación con disertaciones, casos prácticos, discusión en grupo y ejercicios prácticos durante las clases.

Referencias

- Anand Gopal, *No Good Men among the Living: America, the Taliban, and the War through Afghan Eyes*, American Empire Project, 2014.
- Christine Cheng, Dominik Zaum, *Key Themes in Peacebuilding and Corruption*, Special Issue of *International Peacekeeping Journal*, 2008.
- COMISAF Initial Assessment, 2009.
<http://sclr.stabilisationunit.gov.uk/top-10-reads/thematic/counterinsurgency/13-isaf-commander-s-initial-assessment?path=counterinsurgency>
- Committee on Oversight and Government Reform, *Extortion and Corruption Along the U.S. Supply Chain in Afghanistan*, 2010.
- Marie Cheene, *Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries*, U4, 2012. <http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- Transparency International Defence and Security, *Corruption and Peacekeeping. Strengthening Peacekeeping and the United Nations*, 2013.
http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10_-Corruption-PK-report.pdf

Módulo 4.1.3: Abordaje de la corrupción mediante el Proceso de Planificación de la OTAN

Descripción del Módulo

Se presentará a los estudiantes el Proceso de Planificación Operacional (PPO) de la OTAN y la manera en que los asuntos de corrupción pertinentes a las misiones deberían vincularse y ser tratados a lo largo de las diferentes etapas del PPO. Este curso está destinado a expertos en el tema de generación de integridad que se desempeñarán en entornos de operaciones.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender los desafíos relativos a la planificación de esfuerzos anti-corrupción y para combatir la misma en operaciones militares;
- comprender el aporte de los militares al Proceso de Gestión de Crisis de la OTAN;
- comprender los distintos tipos de planificación de operaciones militares;
- comprender las distintas instancias del PPO de la OTAN, las interacciones entre los distintos niveles de planificación y la forma de interacción entre los distintos niveles de planificación de operaciones militares;
- identificar la manera en que la corrupción se relaciona con las distintas instancias del PPO de la OTAN, desde la conciencia de situación hasta la transición;
- comprender cómo los asuntos relativos a la corrupción deben ser integrados en los distintos productos del PPO de la OTAN;
- comprender los desafíos relativos a la planificación de esfuerzos contra la corrupción en operaciones militares;
- comprender cómo establecer objetivos para las iniciativas anti-corrupción y contra la corrupción que forman parte de las operaciones.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán un paquete de capacitación con disertaciones, casos prácticos, discusión en grupo y ejercicios prácticos durante las clases.

Referencias

- *Comprehensive Operations Planning Directive v2, 2013*
- *MC 133/4, NATO's Operations Planning, 2016 (classified)*
- *NATO BI-SC Operations Assessment Handbook, 2015*
- *NATO Crisis Response System Manual, 2016 (classified)*

Módulo 4.1.4: Procedimientos operativos estándar: técnicas, prácticas y procesos que restringen los riesgos de corrupción dentro de las misiones militares

Descripción del Módulo

Los participantes tomarán contacto con distintas técnicas, buenas prácticas y procesos que se pueden establecer para mitigar los riesgos de corrupción y mantener la integridad dentro de una misión. El tema central son los Procedimientos Operativos Estándar y los tipos de personal (nacional) y los reglamentos financieros que impiden la corrupción dentro de las misiones. Este curso está orientado a aquellos funcionarios que se desempeñan dentro del proceso de planificación.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- asegurar una visión común de los riesgos de corrupción en la etapa de contratación previa al despliegue;
- comprender la importancia de la cohesión de cada misión y de cada unidad y del trabajo integrador llevado a cabo en conjunto;
- identificar y comprender las medidas que pueden mitigar los riesgos de corrupción del personal;
- comprender los riesgos de corrupción que atraviesa todo el espectro de actividades de sostén de las misiones;
- comprender el rol de la Oficina de Inspección General para las fuerzas armadas;
- identificar y comprender ejemplos de leyes y políticas nacionales anti-corrupción que atañen particularmente a los entornos operativos;
- comprender la importancia de la valoración de situación en relación con los niveles de corrupción dentro del Área de Misiones, así como las prácticas locales.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán un paquete de capacitación con disertaciones, casos prácticos, discusión en grupo y ejercicios prácticos durante las clases.

Referencias

- *National and NATO SOPs and doctrine.*
- *NATO CIMIC Centre of Excellence, Good Governance Makes Sense – A Way to Improve Your Mission, 2012.*
http://www.cimic-coe.org/wp-content/uploads/2015/11/internet_Handboek-Good-Governance-CCOE.pdf

Módulo 4.1.5: Técnicas, prácticas y procesos para contrarrestar la corrupción en las operaciones

Descripción del Módulo

Los estudiantes aprenderán sobre distintas técnicas, buenas prácticas y procesos que se pueden aplicar para contrarrestar los riesgos de corrupción en el área de operaciones y mitigar sus efectos en los objetivos de las misiones.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- identificar las acciones preparatorias contra la corrupción (tales como la evaluación de amenazas, la inteligencia, la gestión de personal, la revisión de contratistas, la capacitación, la interacción cívico-militar, las comunicaciones estratégicas y los asuntos legales);
- identificar y comprender los efectos que pueden tener sobre las operaciones las contrataciones en las misiones (incluida la vinculación con compañías privadas de seguridad);
- comprender las pautas y las buenas prácticas que implican las prácticas para combatir la corrupción originadas en distintas fuentes;
- comprender los desafíos de tener que lidiar con actores corruptos;
- usar la valoración de situación para adquirir conocimiento acerca de redes de corrupción existentes en el terreno.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán un paquete de capacitación con disertaciones, casos prácticos, discusión en grupo y ejercicios prácticos durante las clases.

Referencias

- Joint and Coalition Operation Analysis, Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study, 2014. http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf
- Marie Cheene, *Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries*, U4, 2012. <http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Transparency International Defence and Security, *Corruption Threats & International Missions: Practical guidance for leaders*, 2014. https://issuu.com/tidefence/docs/corruption_threats___international_

Módulo 4.1.6: Sostenimiento de Misiones

Descripción del Módulo

Los estudiantes podrán identificar y comprender los riesgos de corrupción en el sostenimiento de operaciones y tener conciencia acerca de las técnicas y prácticas que pueden establecerse para mitigar el riesgo de corrupción y mantener la integridad en las áreas de las misiones.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender los efectos de la corrupción sobre la cadena de sostenimiento y el éxito de las misiones;
- comprender la amplitud de las actividades de sostenimiento desde el despliegue hasta la redistribución;
- comprender los riesgos de corrupción en operaciones de sostenimiento;
- comprender los riesgos inherentes a las redes de apoyo estratégico nacionales y multinacionales;
- comprender los riesgos inherentes a las redes de apoyo operativo;
- comprender la participación y alcance de contratistas y de personas locales contratadas en relación con el sostenimiento, incluidas las relaciones de usufructo y de subcontratación;
- identificar y aplicar estrategias eficaces de mitigación de riesgos en las operaciones de sostenimiento.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán un paquete de capacitación con disertaciones, casos prácticos, discusión en grupo y ejercicios prácticos durante las clases.

Referencias

- AJP 4 Logistics.
- AJP4.4 Allied Joint Movement and Transportation Doctrine.
- AJP 4-5 Allied Joint Host Nation Support.
- AJP 4-6 Joint Logistics Support Group.
- AJP 4-9 Modes of Multinational Logistics Support.
- AJP 4-10 Medical Support.
- AJP 4-11 Asset Visibility.
- NATO Logistics Handbook.

Módulo 4.1.7: Combate a la corrupción con un enfoque integral

Descripción del Módulo

Los estudiantes podrán adquirir conocimiento acerca de los distintos actores que participan en el área de las misiones y el rol que pueden tener en la mitigación de riesgos de corrupción.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender el Enfoque Integral de la OTAN y la necesidad de cooperación y coordinación en todos los niveles relacionados con las actividades anti-corrupción y de combate a la misma;
- comprender los mandatos, roles, fortalezas y autonomía para la toma de decisiones de otros actores del área de las misiones;
- comprender y aplicar pautas anti-corrupción, incluidas las originadas en la OTAN, la ONU, la OSCE y las naciones anfitrionas;
- comprender las exigencias y los beneficios de trabajar con entidades ajenas a la OTAN para lograr unidad de esfuerzos dentro de un Enfoque Integral e implementar actividades de generación de integridad;
- comprender los riesgos de corrupción que se relacionan con las crisis humanitarias;
- identificar medidas anti-corrupción utilizadas por otros actores en las misiones.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán un paquete de capacitación con disertaciones, casos prácticos, discusión en grupo y ejercicios prácticos durante las clases.

Referencias

- Christopher Schnaubelt, *Towards a Comprehensive Approach: Integrating Civilian and Military Concepts of Strategy*, NATO Defence College, 2011.
<http://www.ndc.nato.int/download/download.php?icode=272>
- Independent Commission for Aid Impact, *DFID's Approach to Anti-Corruption and Its Impact on the Poor*, 2010.
<http://icai.independent.gov.uk/wp-content/uploads/DFIDs-Approach-to-Anti-Corruption-and-its-Impact-on-the-Poor-FINAL.pdf>
- Transparency International, *Preventing Corruption in Humanitarian Operations*, 2014.
http://files.transparency.org/content/download/1899/12606/file/2014_Humanitarian_Handbook_EN.pdf
- UK Department for International Development, *DFID's Anti-Corruption Strategy for Nigeria*, 2013.
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/213915/anti-corruption-strategy-ng.pdf

Módulo 4.1.8: Liderazgo y toma de decisiones eficaces

Descripción del Módulo

Los estudiantes analizarán el rol de los liderazgos en las misiones y el significado de los procesos eficaces de toma de decisiones en la prevención y tratamiento de la corrupción para apoyar el logro del objetivo de cada misión.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender la importancia de un Comandante que conforme la cultura de integridad dentro de la Fuerza;
- comprender la importancia de considerar los riesgos de corrupción a través de todas las etapas del proceso de toma de decisiones;
- comprender la importancia de los liderazgos en relación con la gestión de personal y de activos;
- comprender los desafíos y el significado de conciliar los intereses de distintos actores, así como sus prioridades y enfoques éticos al momento de considerar el tema de la corrupción;
- comprender el rol del Comandante en establecer los objetivos de las iniciativas anti-corrupción y de combate a la misma durante las operaciones militares;
- comprender el rol del Comandante en la mitigación del aumento de corrupción en el área de operaciones durante el transcurso de las mismas.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán un paquete de capacitación con disertaciones, casos prácticos, discusión en grupo y ejercicios prácticos durante las clases.

Referencias

- Robert L. Taylor and William E. Rosenbach. *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*. Boulder, Westview Press, 2008.
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016.
<https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- United States Army Combined Arms Centre, *Operational Leadership Experiences Project (OLE)*.
<http://usacac.army.mil/organizations/cace/csi/ole>

Módulo 4.1.9: Desarrollo de seguridad militar y fuerzas policiales de naciones anfitrionas

Descripción del Módulo

Los estudiantes analizarán formas de integrar medidas contra la corrupción en el desarrollo de la seguridad militar y las fuerzas policiales de naciones anfitrionas en áreas en conflicto en el período posterior a la conflictividad.

Objetivos de Aprendizaje

- comprender el concepto y el proceso de desarrollo de fuerzas policiales y militares de naciones anfitrionas;
- comprender los riesgos de corrupción dentro de las fuerzas policiales y militares de naciones anfitrionas;
- comprender la influencia que pueden ejercer las iniciativas de generación de capacidad de defensa y seguridad sobre los riesgos de corrupción y las prácticas llevadas adelante en las fuerzas policiales y militares de naciones anfitrionas;
- identificar maneras para desarrollar las capacidades propias de las fuerzas policiales y militares de naciones anfitrionas destinadas a enfrentar la corrupción dentro de sus propias organizaciones y en la ejecución de sus misiones;
- identificar maneras de integrar la Generación de Integridad en el desarrollo de fuerzas policiales y militares de naciones anfitrionas.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán un paquete de capacitación con disertaciones, casos prácticos, discusión en grupo y ejercicios prácticos durante las clases.

Referencias

- AJP - 3.16, *Allied Joint Doctrine for Security Force Assistance*, 2016.
- AJP - 3.22, *Allied Joint Doctrine for Stability Policing*, 2015.
- Hans Born. Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments*, DCAF, 2009.
<http://www.dcaf.ch/Publications/Security-Sector-Reform-in-Challenging-Environments>
- Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector*, *Stability: International Journal of Security and Development*, 3(1), 2014.
- Mark Sedra, *Diagnosing the Failings of Security Sector Reform in Afghanistan* in *Afghanistan in the Balance: Counterinsurgency, Comprehensive Approach, and Political Order*, Hans-Georg Ehrhart, Sven Gareis, Charles Pentland, McGill-Queen's University Press, 2008.
- NATO Security Forces Assistance Concept, 2013.
- NATO SOF Military Assistance Handbook (1st Study draft), 2014.
- *Resolute Support Security Force Assistance Guide*, 2015.
- *Transparency International Defence and Security Programme, Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the Case of Mali*, 2015.
<http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150818-150817-Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali-2001-2012.pdf>
<http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ei/>

Módulo 4.1.10: Evaluación y monitoreo de intervenciones anti-corrupción y de combate a la corrupción incluidas en operaciones militares

Descripción del Módulo

Se presentarán a los estudiantes metodologías para evaluar intervenciones anti-corrupción durante las operaciones militares.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender el Proceso de Valoración de Operaciones de la OTAN;
- comprender cómo integrar la valoración de los efectos de la corrupción en el proceso general de valoración de operaciones;
- comprender los desafíos en la obtención de datos y la evaluación de niveles de corrupción, así como del éxito o fracaso de esfuerzos contra la corrupción en las operaciones militares;
- identificar maneras de desarrollar Medidas de Eficacia y Medidas de Cumplimiento para evaluar las intervenciones en contra de la corrupción;
- comprender cómo desarrollar recomendaciones para la mitigación del crecimiento de la corrupción en el área de operaciones durante el transcurso de las mismas.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán un paquete de capacitación con disertaciones, casos prácticos, discusión en grupo y ejercicios prácticos durante las clases.

Referencias

- Centre for Army Lessons Learned, *Assessments and Measures of Effectiveness in Stability Operations Handbook*, 2011.
http://www.globalsecurity.org/military/library/report/call/call_10-41.htm
- Derick Brinkerhoff, *Assessing Political Will for Counter Corruption Efforts: an analytic framework*, Public Administration and Development, Vol 20, 2000.
- Daniel Kaufmann, Aart Kraay, Massimo Mastruzzi, *Measuring Corruption: Myths and Realities*, World Bank Group, 2006.
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*: http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Francisco J. Urrea, *Assessing Corruption An analytical review of Corruption measurement and its problems: Perception, Error and Utility*, Georgetown University, 2007.
- Jesper Johnsen, *How to monitor and evaluate anti-corruption agencies: Guidelines for agencies, donors, and evaluators*; U4 Issue 8, Bergen Institute, 2011.
- Jonathan Schrodin, *Why Operations Assessments Fail. It's Not Just the Metrics*, Naval War College Review 64(4), 2011.
<https://www.usnwc.edu/getattachment/6e-d0e5cd-621f-44c3-b40d-913cad7e8c48/Why-Operations-Assessments-Fail--It-s-Not-Just-the.aspx>
- NATO BI-SC *Operations Assessment Handbook*, 2015.

BLOQUE DOS: COOPERACIÓN PARA LA DEFENSA Y GENERACIÓN DE CAPACIDAD

Descripción del Bloque

Este bloque fue diseñado para fomentar y mejorar la comprensión de la integridad en la Cooperación para la Defensa, la Asistencia a las Fuerzas de Seguridad, la Policía de Estabilidad y la Generación de Capacidad de Defensa y Seguridad Conexa. Su fin es identificar el riesgo que implica la corrupción para el éxito de los programas de Cooperación para la Defensa y generación de capacidad; resaltar los riesgos de corrupción y las rutas específicas a tomar; analizar los efectos de los programas de generación de capacidad y Cooperación para la Defensa sobre las prácticas corruptas y las redes de corrupción; y brindar las mejores prácticas para la mitigación de riesgos de corrupción, con tratamiento de las prácticas corruptas cuando y como sea posible. El objetivo es contribuir a un enfoque más sostenible en cuanto a la generación de compromiso y capacidad.

El bloque está destinado a aquellos encargados de diseñar, implementar y monitorear programas de Cooperación para la Defensa, Asistencia a las Fuerzas de Seguridad, Policía de Estabilidad, y Generación de Capacidad de Defensa y Seguridad Conexa, entre los cuales se incluye a los expertos en el tema de generación de integridad que son parte de estas actividades.

Objetivos de Aprendizaje para el Bloque

- comprender los objetivos de la Cooperación para la Defensa, la Asistencia a las Fuerzas de Seguridad, la Policía de Estabilidad y la Generación de Capacidad de Defensa y Seguridad Conexa;
- comprender y analizar los riesgos y desafíos que plantea la corrupción para la Cooperación para la Defensa, la Asistencia a las Fuerzas de Seguridad, la Policía de Estabilidad y la Generación de Capacidad de Defensa y Seguridad Conexa;
- comprender la interacción entre agentes/oficiales corruptos y los programas de la Cooperación para la Defensa, la Asistencia a las Fuerzas de Seguridad, la Policía de Estabilidad y la Generación de Capacidad de Defensa y Seguridad Conexa;
- identificar las vías de corrupción, así como sus manifestaciones y los efectos sobre las fuerzas de seguridad receptoras (incluidos los efectos de los sobornos, el nepotismo y la corrupción integrada a la verticalidad institucional);
- identificar fuentes de información relativas a temas de corrupción;
- comprender el rol de la Generación de Integridad en la Cooperación para la Defensa y la generación de capacidad, para poder incluir la misma en la planificación de actividades;

- aplicar medidas contra la corrupción en el diseño e implementación de programas;
- comprender el aporte de la supervisión de un sector de defensa robusto en la generación de capacidad de defensa;
- comprender el rol que pueden tener los actores externos en la generación de capacidad e integridad, y en la mitigación de riesgos de corrupción;
- comprender la importancia del monitoreo de cumplimiento y de la evaluación de efectos.

Aspectos a considerar

- ¿De qué manera afecta la corrupción a los programas de Cooperación para la Defensa, la Asistencia a las Fuerzas de Seguridad, la Policía de Estabilidad y la Generación de Capacidad de Defensa y Seguridad Conexa?
- ¿Cómo se pueden diagnosticar las distintas manifestaciones, vías y consecuencias de la corrupción (incluidos los sobornos, el nepotismo y el comercio de influencias entre otros)?
- ¿Qué maneras hay para mitigar los riesgos de corrupción, y cómo deberían las personas tratar el tema de las prácticas corruptas?
- ¿Qué papel pueden tener las instituciones externas (incluidas las organizaciones internacionales y las organizaciones de la sociedad civil) en la conducción de actividades de Cooperación para la Defensa, Asistencia a las Fuerzas de Seguridad, y Generación de Capacidad de Defensa relativas a la Generación de Integridad?
- ¿Qué importancia tiene la supervisión del sector de defensa en la generación de capacidad de defensa?
- ¿Qué importancia tiene el monitoreo y evaluación de consecuencias, y de qué manera puede ser esto útil para tratar los riesgos de corrupción?

Metodología de Aprendizaje

El curso se ofrece en cinco módulos, cada uno de los cuales incluye disertaciones de presentación por parte de profesionales/investigadores, seguidas del análisis de casos prácticos y una tarea breve de redacción. Esta tarea también puede realizarse con anterioridad al módulo, lo cual permitirá a los participantes poder compenetrarse con el material de lectura.

Módulo 4.2.1: Riesgos de corrupción en la Cooperación para la Defensa, la Asistencia a las Fuerzas de Seguridad, la Policía de Estabilidad, y la Generación de Capacidad de Defensa y Seguridad Conexa.

Descripción del Módulo

Este módulo presenta a los participantes los objetivos de la Cooperación para la Defensa, la asistencia a las fuerzas de seguridad y la generación de capacidad, así como los principios de una eficaz Cooperación para la Defensa, Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y Generación de Capacidad de Defensa y Seguridad Conexa. Se analiza la relación entre la corrupción y la Cooperación para la Defensa, la Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y la Generación de Capacidad de Defensa y Seguridad Conexa, y las maneras en que la corrupción puede afectar la eficacia de los programas, además del riesgo de que los programas puedan de manera inadvertida afianzar prácticas corruptas.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender los objetivos de los programas de Cooperación para la Defensa, Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y Generación de Capacidad de Defensa y Seguridad Conexa, y las condiciones bajo las cuales pueden resultar deseables las actividades de Cooperación para la Defensa y/o Asistencia a las Fuerzas de Seguridad/Generación de Capacidad de Defensa y Seguridad Conexa;
- identificar los elementos clave para la eficacia de la Cooperación para la Defensa, la Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y la Generación de Capacidad de Defensa y Seguridad Conexa (necesidades, evaluación, identificación de intereses y objetivos compartidos, diseño/implementación de actividades adecuadas, asociaciones con terceros cuando es viable, monitoreo integrado del cumplimiento, y evaluación de efectos), además de comprender de qué manera las actividades de Cooperación para la Defensa, Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y Generación de Capaci-

dad de Defensa y Seguridad Conexa pueden provocar de manera inadvertida el afianzamiento de prácticas corruptas;

- comprender las vías a través de las cuales los tipos particulares de corrupción (incluidos los sobornos, el nepotismo, las redes delictivas de clientelismo, la captura del Estado, y la corrupción en la gestión de personal y de la cadena de suministros) pueden afectar la Cooperación para la Defensa y la generación de capacidad (como, por ejemplo, mediante recursos desviados, participación en capacitaciones como recompensa del personal inadecuado, o la falta de apoyo del país anfitrión en niveles que tienen un carácter clave).

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán un paquete de capacitación con disertaciones, casos prácticos, discusión en grupo y ejercicios prácticos durante las clases.

Referencias

- Hans Born, Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments*, DCAF, 2009.
http://www.dcaf.ch/content/download/35748/526713/file/YEARBOOK_2009.pdf
- OECD, *Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice*, 2008.
http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en
- Sarah Chayes and the Working Group on International Security, *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. Carnegie Endowment for International Peace, June 2014. http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf
- Transparency & Accountability Initiative, *Open Government Guide, Security Sector*. <http://www.opengovguide.com/topics/security-sector/>
- United Nations Office on Drugs and Crime Corruption and Economic Crime Branch, *Partnering in Anti-Corruption Knowledge (PACK): A Guidance Note for Development Partners*, 2013.

Módulo 4.2.2: Evaluación y Mitigación de Riesgos de Corrupción en la Cooperación para la Defensa, la Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y la Generación de Capacidad de Defensa.

Descripción del Módulo

La finalidad de este módulo es permitir a los participantes evaluar el tipo y gravedad de los riesgos de corrupción que pueden afectar los programas de Cooperación para la Defensa, Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y Generación de Capacidad de Defensa y Seguridad Conexa, además de adquirir conocimiento acerca de las fuentes que pueden proveer indicadores y alertas relativos a la corrupción y conocer buenas prácticas para la mitigación del riesgo de corrupción.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- identificar indicadores de la presencia y gravedad de la corrupción (como por ejemplo casos documentados de corrupción gubernamental, indicadores de gobernanza, o la fortaleza de medidas legislativas y sancionatorias);
- aplicar el conocimiento acerca de indicadores en la evaluación de la importancia de los riesgos de corrupción para los programas que son objeto de planificación;
- comprender las buenas prácticas para la mitigación de riesgos de corrupción;
- identificar los recursos anti-corrupción (incluida la experiencia externa en el tema) que pueden ser de ayuda en la planificación y programación de actividades de Cooperación para la Defensa y Generación de Capacidad de Defensa.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán un paquete de capacitación con disertaciones, casos prácticos, discusión en grupo y ejercicios prácticos durante las clases.

Referencias

- Andrew Lebovich, *Mali's Bad Trip. Field notes from the West African Drug Trade*. Foreign Policy, 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/03/15/malis-bad-trip/>, 2015.
- Jeffrey Meiser, *Dilemma of an African Soldier. War on the Rocks*, 2015. <http://warontherocks.com/2015/01/the-dilemma-of-an-african-soldier/?singlepage=1>.
- Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector*, *International Journal of Security and Development*, 3(1), 2014. <http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ei/>
- Mark Sedra, *Diagnosing the Failings of Security Sector Reform in Afghanistan* in Hans-Georg Ehrhart, Sven Gareis, Charles Pentland, *Afghanistan in the Balance: Counterinsurgency, Comprehensive Approach, and Political Order*, McGill-Queen's University Press, 2012.
- Transparency International Defence and Security (2015), *Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the case of Mali, 2001-2012*. <http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150817-Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali-2001-2012.pdf>

Módulo 4.2.3: Generación de Integridad y Generación de Capacidad: Implementación de programas de generación de integridad en la Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y en la Generación de Capacidad de Defensa

Descripción del Módulo

Este módulo se centra en la implementación de programas de generación de integridad y anti-corrupción en tanto elementos de Cooperación para la Defensa, Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y Generación de Capacidad de Defensa. Permite a los participantes entender la gama de herramientas disponibles y maneras de implementar un programa anti-corrupción, y muestra el rol potencial de socios externos (incluidos los parlamentos y la sociedad civil) para la mitigación de los riesgos de corrupción y la generación de integridad y sustentabilidad. Está orientado a los expertos en el tema de generación de integridad que forman parte de los programas de Cooperación para la Defensa, Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y Generación de Capacidad de Defensa, aunque también puede resultar útil para aquellos que pretendan comprender el diseño de los programas de generación de integridad y el rol que los mismos pueden tener en relación con la Cooperación para la Defensa, la Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y la Generación de Capacidad de Defensa.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- aplicar medidas de generación de integridad ajustadas a contextos particulares;
- comprender el aporte de los actores externos a la generación de integridad y la generación de capacidad de defensa.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán un paquete de capacitación con disertaciones, casos prácticos, discusión en grupo y ejercicios prácticos durante las clases.

Referencias

- Federation of American Scientists, *International Military Education and Training*.
http://fas.org/asmp/campaigns/training/IMET2.html#_ftn38,
- OECD, *Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice*, 2008.
http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en
- OECD, *Security System Reform: What Have We Learned?*, 2009.
<https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/44391867.pdf>
- Paul, Christopher, Colin P. Clarke, Beth Grill, Stephanie Young, Jennifer D. P. Moroney, Joe Hogler and Christine Leah, *What Works Best When Building Partner Capacity and Under What Circumstances?* RAND Corporation, 2013.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG1253z1.html>.

Módulo 4.2.4: Monitoreo y Evaluación de Cooperación para la Defensa, Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y Generación de Capacidad

Descripción del Módulo

Este módulo se centra en la importancia del monitoreo de cumplimiento y la evaluación de los efectos sobre los programas de Cooperación para la Defensa, Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y Generación de Capacidad de Defensa, y explica las maneras en que se pueden monitorear los niveles de corrupción y sus efectos sobre la posibilidad de éxito de los programas.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender la diferencia que existe entre medidas de cumplimiento y medidas de eficacia;
- comprender la importancia de incluir actividades de monitoreo en la planificación inicial de la Cooperación para la Defensa, la Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y la Generación de Capacidad de Defensa y la financiación de las mismas;
- identificar maneras de monitorear los niveles de corrupción y sus efectos sobre el posible éxito de los programas;
- explicar de qué manera se pueden usar los resultados de los monitoreos de cumplimiento y eficacia para ajustar las actividades y/u objetivos de Cooperación para la Defensa, Asistencia a las Fuerzas de Seguridad y Generación de Capacidad de Defensa, particularmente en lo que concierne a los riesgos que implica la corrupción.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán un paquete de capacitación con disertaciones, casos prácticos, discusión en grupo y ejercicios prácticos durante las clases.

Referencias

- Federation of American Scientists, *End-Use Monitoring of Defence Articles and Services*. Government-to-Government Services, 2005.
<http://fas.org/asmp/resources/govern/109th/EUM05.pdf>
- Jennifer Moroney, Aidan Kirby Winn, Jeffrey Engstrom, Joe Hogler, Thomas-Durell Young and Michelle Spencer, *Assessing the Effectiveness of the International Counter proliferation Program*, RAND, 2011.
http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR981.html
- Jennifer Moroney, Joe Hogler, with Benjamin Bahney, Kim Cragin, David R. Howell, Charlotte Lynch, and Rebecca Zimmerman, *Building Partner Capacity to Combat Weapons of Mass Destruction*, RAND Corporation, 2011.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG783.html>
- Jennifer Moroney, Joe Hogler, Jefferson P. Marquis, Christopher Paul, John E. Peters, and Beth Grill, *Developing an Assessment Framework for U.S. Air Force Building Partnerships Programs*, RAND Corporation, 2011.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG868.html>

Módulo 4.2.5: Buenas prácticas en la generación de estructuras sustentables de supervisión, de combate a la corrupción y de controles internos

Descripción del Módulo

Este módulo está centrado en la importancia de fijar capacidades y apropiación a largo plazo para estructuras sustentables de supervisión, combate a la corrupción y control interno, y también explica las formas para lograrlo.

Objetivos de Aprendizaje para el Módulo

- comprender el rol y funcionamiento de las distintas estructuras nacionales (ministeriales, gubernamentales y parlamentarias) de supervisión;
- identificar maneras en que estas instituciones pueden adquirir poder, sin dejar de preservar su independencia e imparcialidad.
- explicar de qué manera la cooperación con estructuras nacionales de supervisión puede fortalecer los efectos de las operaciones militares.

Metodología de Aprendizaje

- Las clases ofrecidas incluirán un paquete de capacitación con disertaciones, casos prácticos, discusión en grupo y ejercicios prácticos durante las clases.

Referencias

- Cole Eden, Kerstin Eppert & Katrin Kinzelbach. *Public Oversight of the Security Sector. DCAF Handbooks series.*
<http://www.dcaf.ch/Publications/Public-Oversight-of-the-Security-Sector>
- OECD DAC Handbook, *Security System Reform Supporting Security and Justice: Supporting Security and Justice.* OECD Publishing.
<http://www.oecd.org/dac>
- Rick Stapenhurst, *Legislative Oversight and Budgeting: A World Perspective*, World Bank Publications, 2008.
- William McDermott, Gilad Efra, *Social Media Guide for Ombuds Institutions for the Armed Forces*, DCAF, 2016.
<http://www.dcaf.ch>

Apéndice 1

El material audiovisual disponible se recomienda para estimular el diálogo y explorar casos de la vida real con los que se pueden enfrentar los estudiantes durante la ejecución de su tarea como profesionales. El material se obtuvo de una fuente del sector privado pero puede aplicarse al sector público. El mismo incluye relatos breves de distintos actores que tienen como objetivo resaltar los desafíos de imbuir a los sistemas de personal de transparencia, integridad y responsabilidad en la rendición de cuentas, además de la importancia de contar con prácticas claras que cumplan con las leyes nacionales e internacionales, al igual que con los códigos de conducta y buenas prácticas correspondientes.

CD NR1.

Contenido: entrevista a Richard Bistrong, quien se desempeñó durante más de una década como Vicepresidente de Ventas Internacionales, sobornó a funcionarios extranjeros, cooperó de manera encubierta con las entidades de seguridad internacionales y terminó en la cárcel.

- ¿Cuáles son las razones de esta experiencia y qué factores deben tomarse en consideración en relación con la misma?
- ¿Era evitable la experiencia?, y ¿qué efectos tuvo sobre el individuo?
- ¿Existen ejemplos similares en su país?

CD. 2. 3. 4

Contenido: los relatos que se presentan están centrados en el papel que cumplen los auditores dentro de las empresas privadas y en la conducta de funcionarios oficiales que conduce a acciones irregulares e ilegales.

- ¿En qué actuaron equivocadamente los funcionarios públicos?
- ¿Es lo mismo la corrupción activa que la pasiva? ¿Cómo debe ser tratada cada una de ellas?
- ¿El procedimiento de “investigación de terceros” forma parte de los reglamentos y normas de su país?

















CD NR 4.

Contenido: la historia del video presenta el proceso de evaluación de la situación comercial desde todas las perspectivas antes de tomar decisiones (Diligencia Debida).

- ¿De qué manera los cambios del marco jurídico local pueden afectar al sector privado y abrir caminos conducentes a las malas prácticas?
- En esta historia, ¿quién está equivocado en su proceder?
- Diálogo público-privado y asociaciones para la generación de integridad.

REFERENCIA DE GENERACIÓN DE INTEGRIDAD – EQUIPO DE PROYECTO

Líder de Grupo de Trabajo	Neil Best	Sede de la OTAN	
Co-líder de Grupo de Trabajo	Mark Huber	Equipo de Gobernanza y Gestión de Defensa de los EE.UU.	
PAÍS	NOMBRE	RELACIÓN INSTITUCIONAL	
Bosnia Herzegovina	Tte.Cnel. Osmo Hasic	Centro de Capacitación – Operaciones de Apoyo a la Paz	
Bulgaria	Prof. Todor Tagarev	Centro de Ginebra para el Control Democrático de las Fuerzas Armadas	
Canadá	Dr. David Emelifeonwu	Academia de Defensa de Canadá – Real Colegio Militar de Canadá	
Macedonia del Norte	Afrdita Volina	Ministerio de Defensa de la República de Macedonia del Norte	
Macedonia del Norte	Tte. Cnel. Marijo Jurishikj	Ejército de la República de Macedonia del Norte	
Georgia	David Gunashvili	Ministerio de Defensa de Georgia	
Georgia	Maka Petriashvili	Ministerio de Defensa de Georgia	
Georgia	Vasil Garsevanishvili	Ministerio de Defensa de Georgia	
Italia	Cnel. Antonio Genovese	Oficina de Apoyo a la Anti-corrupción y la Transparencia – Personal Militar Conjunto Italiano	
Italia	Tte. Cnel. Marco Rizzo	Departamento Central de Presupuestos y Finanzas – Ministerio de Defensa de Italia	
Italia	MY Filippo Tancon Lutteri	Centro de Excelencia OTAN de Policía de Estabilidad	
Moldavia	MY Ion Rotaru	Fuerzas Armadas de la República de Moldavia	
Montenegro	Sanela Djozgic	Ministerio de Defensa de Montenegro	
Montenegro	Vanja Vukovic	Ministerio de Defensa de Montenegro	
Noruega	Cnel. Terje Haaverstad	Centro para la Integridad del Sector de la Defensa	

Serbia	Cte. Stanko Lekic	Dpto. de Planificación Estratégica – Sector de Políticas de Defensa, Ministerio de Defensa de la República de Serbia	
Serbia	Milan S. Milutinovic	Director de Integración Europea y Gestión de Proyectos – Sector de Políticas de Defensa, Ministerio de Defensa de la República de Serbia	
Ucrania	Tte. Cnel. Stanislav Filippov	Servicio Estatal de Guardia Fronteriza de Ucrania	
Ucrania	Cnel. Yurii Pryzyglei	Centro Educación y Capacitación en Generación de Integridad – Universidad Ivan Chernyakhovsky de Defensa Nacional	
Ucrania	Cnel. Olena Holota	Centro Educación y Capacitación en Generación de Integridad – Universidad Ivan Chernyakhovsky de Defensa Nacional	
Reino Unido	Tte. Cnel. Dave Allen	Academia de Defensa del Reino Unido	
Estados Unidos de América	Dr. Anke Richter	Escuela de Posgrado Naval	
Estados Unidos de América	Dr. Joe Hogler	Corporación RAND	
Estados Unidos de América	Timothy Schultz	Foro Internacional sobre Conducta Ética Comercial	
OTAN	Sgto. Avdor. Louise McLoughlin	Comando de Fuerzas Conjuntas Aliadas de Nápoles	
OTAN	Tte. Cnel. Massimo Morretti	Comando de Fuerzas Conjuntas Aliadas de Nápoles	
OTAN	Tte. Cnel. Francesco Pellegrino	Comando de Fuerzas Conjuntas Aliadas de Nápoles	
OTAN	Kim Vetting	Cuartel General Supremo de las Potencias Aliadas en Europa	
OTAN	Valentin Poponete	Cuartel General Supremo de las Potencias Aliadas en Europa	
Organización de la Sociedad Civil	Gavin Raymond	Programa de Seguridad y Defensa – Transparencia Internacional, Reino Unido	
Organización de la Sociedad Civil	Karolina MacLachlan	Programa de Seguridad y Defensa – Transparencia Internacional, Reino Unido	

Handwriting practice lines consisting of 30 horizontal dotted lines.



Información Adicional

Contacto: Ms. Bénédicte Borel – Coordinadora de Programas
Programa de Generación de Integridad
Directorio de Instituciones de Defensa y Generación de Capacidad
División de Operaciones
Sede de la OTAN
Correo electrónico: borel.benedicte@hq.nato.int

Acceda a información adicional sobre el Programa de Generación de Integridad de la OTAN en:

Sitio web: <https://buildingintegrity.hq.nato.int/>

LinkedIn: NATO Building Integrity

Correo electrónico: building-integrity@hq.nato.int