



Generar Integridad y Reducir el Riesgo de
Corrupción en los estamentos de
Defensa

Cuestionario de Autoevaluación sobre Generar Integridad y Proceso de Revisión de Pares

Una Herramienta Diagnóstica para
Estamentos de Defensa Nacional

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Informe 2

COMPLETAR LA AUTOEVALUACIÓN DE INTEGRIDAD 3

DEFINICIONES

Integridad 10

Corrupción 10

CUESTIONARIO

1. Control y cooperación para la democracia 11
2. Leyes y política anticorrupción nacionales 13
3. Política anticorrupción en defensa y seguridad 15
4. Operaciones 21
5. Compras y contrataciones 22
6. Interacción con compañías de defensa y otros proveedores 26
7. Preguntas específicas para una nación 27

INFORMACIÓN ADICIONAL 28

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

INFORME

A: El Ministro de Defensa Nacional, el Jefe del Estado Mayor (o su equivalente)

Generar integridad y reducir el riesgo de corrupción son elementos importantes para construir estructuras y fuerzas de defensa y seguridad que sean fuertes, capaces y asequibles.

La corrupción socava las capacidades de defensa y seguridad de todos los países. La corrupción deriva en el desperdicio de dinero, la mala asignación de recursos y la compra de equipo inadecuado y de baja calidad. De esta forma, se puede poner en peligro la vida del personal y disminuir la eficacia operativa. No se puede confiar en personal corrupto. La próxima vez, puede recibir sobornos de proveedores, de la delincuencia organizada, de organizaciones terroristas o de enemigos potenciales.

La corrupción en el sector de la defensa reduce la confianza y la aceptación públicas de las fuerzas militares en general por parte del público, y puede erosionar el apoyo público a las misiones de mantenimiento de la paz. También reduce los recursos para los sectores civiles de la economía, y puede corromper otras áreas del gobierno. La corrupción ralentiza el desarrollo y el crecimiento de una nación.

Como parte del Plan de Acción de Alianza de la OTAN sobre el Desarrollo de los Estamentos de Defensa, se están realizando tareas para desarrollar herramientas prácticas que ayuden a las naciones a generar integridad y reducir el riesgo de corrupción. Los esfuerzos iniciales se centran en desarrollar lo siguiente:

- Compendio de Buenas Prácticas para Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción en la Defensa
- Módulo de Capacitación sobre Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción
- Proceso de Autoevaluación de Integridad

La autoevaluación de los puntos fuertes y débiles del sistema de integridad en defensa es una de las bases fundamentales para desarrollar los estamentos de defensa. Este Cuestionario es una herramienta diagnóstica para ayudarlo en su autoevaluación.

Los buenos procesos anticorrupción también son un requisito legal para todas las Naciones Aliadas y Asociadas de la OTAN que hayan firmado el Convenio de Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC). El CNUCC detalla claramente las obligaciones de las naciones. Los estamentos de defensa pueden utilizar este documento para asegurarse de que el Ministro y las Fuerzas Armadas cumplan con el Convenio.

Completar el Cuestionario queda librado a su voluntad. De acuerdo con los procedimientos de intercambio de información clasificada, se requiere que las naciones marquen el encabezado y el pie de cada página de su respuesta con la correcta clasificación de seguridad.

Estamos convencidos de que este Proceso de Autoevaluación es una herramienta que será de utilidad para cada estamento de defensa.

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

COMPLETAR LA AUTOEVALUACIÓN DE INTEGRIDAD EL PROCESO

El Programa BI es un programa de **desarrollo de capacidad** de la OTAN que proporciona **herramientas prácticas** para ayudar a las naciones a fortalecer la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas, y para reducir la corrupción en el sector de defensa y seguridad. El programa BI promueve buenas prácticas, procesos y metodologías, y proporciona a las naciones un apoyo a medida para que los estamentos de defensa y seguridad sean más eficaces. Al integrar la buena gobernanza, las naciones se aseguran de brindar un buen valor a sus contribuyentes.

El programa está disponible para los aliados y asociados de la OTAN. Las solicitudes de otras naciones se analizan caso por caso.



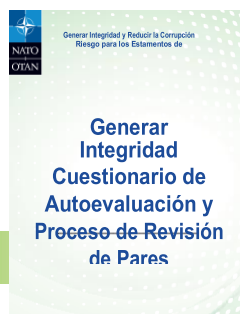
SAQ: Cuestionario de Autoevaluación – Peer Review: Revisión de Pares –Peer Review Report: Informe de Revisión de Pares – Action Plan: Plan de Acción

El programa BI incluye un conjunto de herramientas disponibles para ayudar a las naciones a evaluar sus riesgos de corrupción y fortalecer la buena gobernanza. La participación es voluntaria y el apoyo del programa BI es a medida de las necesidades y requisitos nacionales.

Cuestionario de Autoevaluación (Self-Assessment Questionnaire, SAQ)

Completar el Cuestionario es el primer paso en el proceso. La participación es voluntaria. Se trata de una herramienta diagnóstica que, cuando se la completa, proporciona a las naciones una instantánea de los procedimientos y las prácticas existentes. Aborda la cuestión de la práctica comercial actual en el sector de defensa y seguridad. Incluye:

- Control y compromiso democrático
- Leyes y política anticorrupción nacionales



Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

- Política anticorrupción en defensa y en seguridad
- Personal: comportamiento, política, capacitación y disciplina
- Planificación y presupuesto
- Operaciones
- Compras y contrataciones
- Interacción con compañías de defensa y otros proveedores
- Preguntas específicas para una nación

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

El Cuestionario completado es remitido a Personal Internacional de la OTAN, que es responsable de realizar la Revisión de Pares y consultas en los países. El equipo de revisión de expertos de la OTAN no comparte la información con terceros. Todas las actividades y recomendaciones son coordinadas con el país, al igual que la composición del equipo de revisión de pares.

Revisión de Pares y Consultas en los Países

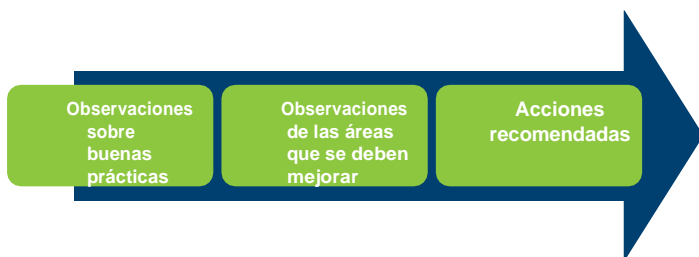
El Cuestionario completado es revisado en el país con representantes del gobierno. El objetivo de la Revisión de Pares es comprender mejor la situación actual, intercambiar opiniones sobre las buenas prácticas y sobre las medidas lógicas para reforzar la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad del sector de defensa y seguridad.

Cada revisión de pares está hecha a medida de la nación en cuestión. Se recomienda enfáticamente que los Cuestionarios y las revisiones de pares sean desarrolladas con el aporte de parlamentarios y de la sociedad civil, incluidas ONG, representantes de los medios y del sector académico.

Informe de la Revisión de Pares

El Informe de Revisión de Pares, preparado sobre la base del Cuestionario completado y las consultas en ciudades capitales, identifica las buenas prácticas y, además, recomienda medidas. El propósito del informe es ayudar a las naciones a desarrollar un Plan de Acción BI y a aprovechar los mecanismos de BI existentes, y otros mecanismos de la OTAN.

En principio, el Informe de la Revisión de Pares cubre tres áreas:



Plan de acción

Habiendo completado el Cuestionario y el Proceso de Revisión de Pares, muchas naciones proceden a desarrollar un plan de acción nacional. Se recomienda que, al hacerlo, las naciones aprovechen al máximo los recursos de la OTAN y las herramientas a su disposición en calidad de asociados. También se alienta a las naciones a aprovechar la experiencia de las organizaciones de la sociedad civil de su propio país y región. Este enfoque permite promover la transparencia y generar capacidades locales.

Siempre que resulte posible, el Programa BI estará integrado y alineado con los procesos nacionales y también con mecanismos de asociación de la OTAN, incluidos el Programa de

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

Colaboración y Asociación Individual, el Plan de Acción para la Adhesión, el Proceso de Planificación y la Revisión para la Asociación y, para Afganistán, una Asociación Duradera. Esto también incluye identificar oportunidades para vincular otros programas actuales, como el Programa de Desarrollo Profesional para Georgia y Ucrania.

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

... ¿y después?

Se incentiva a las naciones que hayan completado el Cuestionario y el proceso de Revisión de Pares a publicar sus resultados. Hay disponibles recursos para BI, incluidos educación y capacitación, para ayudar a las naciones a implementar sus planes de acción y desarrollar capacidades nacionales.

LISTA DE VERIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO Y LA REVISIÓN DE PARES PARA BI

1. **Obtener un mandato de alto nivel para la evaluación.** Es importante que los líderes del Ministerio y las fuerzas armadas apoyen la autoevaluación. El oficial a cargo del Proceso de Autoevaluación de Integridad debe disponer el mandato para la Revisión, y acordarlo con el Ministro, el titular del Ministerio y la cabeza de las fuerzas armadas, según corresponda. Debe nominarse a un funcionario de alto nivel como patrocinador formal de la evaluación.
2. **Designar a una sola persona como responsable de la autoevaluación.** Una única persona debe estar a cargo del Cuestionario, de la visita del equipo de expertos y del plan de seguimiento posterior.
3. **Establecer un Grupo de Trabajo con personal de diferentes sectores del Ministerio.** No es necesario que trabajen a tiempo completo, pero deben identificarse y acordarse los recursos, incluidos personal, finanzas, equipos y marcos temporales. El Grupo de Trabajo completa el Cuestionario y, después, se reúne para considerar el informe de la visita del equipo de expertos en revisión de la OTAN.
4. **Completar el Cuestionario.** Las naciones pueden decidir sobre el alcance de la distribución del Cuestionario que se debe completar. Por ejemplo, pueden separar los capítulos y enviarlos a los Departamentos o Ministerios pertinentes; o pueden enviar el Cuestionario completo, para contar con comentarios diferentes relativos a las mismas preguntas. Pueden optar por enviar el Cuestionario a grupos ajenos al gobierno, como organizaciones no gubernamentales (ONG) o al sector académico, para disponer de una perspectiva diferente. El Cuestionario debe ser devuelto a la OTAN por lo menos dos semanas antes de la visita. Las naciones son responsables de la clasificación de seguridad de los cuestionarios completados. El equipo de expertos en revisión de la OTAN no debe compartir la información con terceros.
5. **Organizar las entrevistas para el equipo de expertos en revisión de la OTAN.** La visita se desarrollará a lo largo de 2 o 3 días, y tendrá un intenso cronograma de reuniones. Los entrevistados tienen que ser de un nivel relativamente alto, para poder analizar las respuestas al Cuestionario. Si bien esto dependerá de cada nación, los entrevistados generalmente estarán a nivel de OF-4 u OF-5, de Coronel a Brigadier en un país grande. Los entrevistados deben ser tanto funcionarios públicos como oficiales superiores militares. Se recomienda enfáticamente que las naciones incluyan en las entrevistas a otros grupos, por ejemplo, parlamentarios, ONG, representantes de los medios o del sector académico. Si este fuera el caso, una única reunión grande podría ser una forma efectiva de sumar muchas opiniones eficientemente (ver el ejemplo de

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

Ucrania en el cuadro a continuación).

6. **Equipo de expertos en revisión de la OTAN: informe de la visita.** El equipo de expertos en revisión de la OTAN redactará un informe de su visita que será usado por la nación anfitriona. El informe cubrirá: i) observaciones sobre las buenas prácticas que la nación esté incorporando; ii) observaciones sobre las áreas que se deben mejorar; y iii) medidas recomendadas. El personal internacional de la OTAN puede proporcionar expertos en la materia para asistir al Ministerio de Defensa a llevar adelante sus iniciativas.

Se alienta a las naciones a alinear sus acciones de seguimiento con otras herramientas de la OTAN a su disposición en calidad de asociados, como el Plan de Acción para la Adhesión, el Proceso de Planificación y Revisión del Plan de Acción de la Asociación para la Paz y el Plan de Acción de Alianzas individuales.

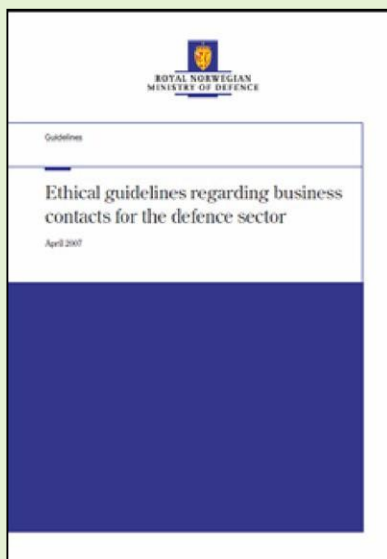
Generar Integridad y Reducir el Riesgo de

Buena práctica I: Ucrania: Realización de una reunión abierta con ONG y representantes de los medios

Durante la prueba del Proceso de Autoevaluación de Integridad de 2008 en Ucrania, el Consejo de Seguridad y Defensa Nacional de Ucrania organizó una reunión para recabar las opiniones de una amplia gama de ONG y otras organizaciones, para informar al equipo visitante de la OTAN.

Estuvieron representadas en la mesa unas 30 organizaciones diferentes, desde periodistas hasta grupos de presión anticorrupción, con lo cual el equipo tuvo una oportunidad excelente para recibir información, desde una perspectiva local y no gubernamental, sobre la situación en el país, los problemas y las opciones de aquí en adelante.

La reunión demostró apertura y transparencia, y fue un complemento sumamente útil a las sesiones más formales con políticos, personal militar y empleados de gobierno. La perspectiva directa de las ONG fue extremadamente útil para complementar y equilibrar las presentaciones y entrevistas previas.



Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

Buena práctica II: Noruega: Manual

La prueba del Proceso de Autoevaluación de Integridad de 2008 en Noruega reveló varias áreas de buenas prácticas, incluidos el uso de juntas para dirimir las quejas, el desarrollo de un proceso de compras y contrataciones electrónicas y un manual de Pautas Éticas relativas a los contactos comerciales en el sector de defensa, producido por el Ministerio de Defensa, que aparece a continuación.

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

DEFINICIONES

INTEGRIDAD

En inglés, la palabra integridad tiene un significado técnico y otro moral.

- En un sentido técnico, decimos que “el casco de este barco tiene integridad”. Esto significa que todo el sistema funciona adecuadamente, el revestimiento externo del barco no tiene filtraciones y los diversos sistemas que constituyen y sostienen el casco son seguros y funcionan correctamente.
- En un sentido personal y moral, “integridad” significa que el trabajo ha sido realizado en forma honesta y sincera, y no es corrupto.

En este manual, cuando decimos “integridad”, queremos decir lo siguiente:

- Un **individuo tiene integridad** si está haciendo su trabajo en forma competente, honesta y exhaustiva.
- Un **proceso tiene integridad** si funciona como se supone que debe funcionar, y encaja perfectamente en el sistema más amplio del cual forma parte.
- Una **organización tiene integridad** si su trabajo es realizado de manera verdaderamente responsable, competente, completa y sin desvíos de su producción o recursos con fines corruptos o deshonestos.

CORRUPCIÓN

Corrupción es “el abuso de las facultades otorgadas para obtener una ganancia personal”.

Cada país suele tener definiciones formales del término incorporadas en sus leyes. Por ejemplo, la definición que se usa en Ucrania es la siguiente: “La acción o inacción ilegal de un individuo (ya fuera humano o una entidad jurídica) autorizado a cumplir funciones del estado, con el propósito de obtener ilegalmente cualesquiera ventajas, beneficios, influencias, privilegios materiales o no materiales para ellos mismos, o para terceros o grupos”. En Pakistán, la definición es la que sigue: “La corrupción involucra comportamientos de funcionarios de los sectores público o privado, gracias a los cuales se enriquecen ellos mismos o personas allegadas, en forma inapropiada e ilegal, o bien inducen a otros a hacerlo, abusando del cargo que sustentan” (Gobierno de Pakistán, 2002).

Si bien existen muchas otras definiciones, nuestra experiencia demuestra que la mayoría de las personas saben qué es, aunque no haya una descripción formal. Por ejemplo, el Convenio de Naciones Unidas contra la Corrupción, que es el principal convenio internacional sobre el tema, no incluye una definición formal del término “corrupción”; en su lugar, incluye una definición completa de qué es un funcionario público.

Lo más importante es tener en claro que hay diferentes tipos de corrupción en el campo de la defensa. Las medidas para abordar los riesgos sólo serán eficaces si se comprende qué aspecto en particular del problema se está abordando. Este cuestionario contribuye a esa comprensión necesaria.

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

CUESTIONARIO

1. CONTROL Y COOPERACIÓN PARA LA DEMOCRACIA

1. Describa el rol del Parlamento en la supervisión de los estamentos de defensa, incluidas la función del Comité de Defensa, la supervisión y la investigación de los servicios de inteligencia, y nombramientos claves en el Ministerio de Defensa.

Áreas para explorar:

- Autoridad del Parlamento respecto de la política de defensa y las decisiones en los niveles más altos.
 - Miembros, competencias y apoyo de expertos del Comité de Defensa.
 - Nivel de participación de las mujeres en las funciones de control y supervisión del Comité de Defensa.
 - Problemas de corrupción e integridad en los estamentos de defensa (por ejemplo, a nivel político, a nivel militar y de los funcionarios públicos).
2. Describa a los demás proveedores de servicios de defensa en su país, como la Guardia Nacional, las fuerzas de seguridad presidencial, los servicios de inteligencia y la Guardia Fronteriza. ¿Están sujetos al control e investigaciones del Parlamento? ¿Cómo funciona esto? ¿Ante qué área del gobierno deben rendir cuentas? ¿Cuál es su relación con el Ministerio de Defensa?

Áreas para explorar:

- Problemas de delincuencia organizada en estas fuerzas.
- Independencia (o falta de independencia) de estas fuerzas.
- Contratistas militares privados; su relación con el Ministerio de Defensa, control e investigación de sus actividades, y auditoría.

Recomendación: es aconsejable incluir en el Cuestionario respuestas directas de otros proveedores de defensa.

3. Describa la política de defensa nacional de su país, incluido el rol que desempeñan en su creación el Parlamento y el Comité de Defensa e Investigación. Si existe una política de defensa establecida, una estrategia de seguridad nacional o un documento de gobierno que cubra el tema de la política de defensa, remítase al mismo. ¿Cómo se publica la política de defensa y cómo toma conocimiento de ella el público general?

Áreas para explorar:

- Leyes relativas al acceso a la información de defensa.
 - Disponibilidad y acceso público a documentos claves sobre política de defensa.
4. Describa la relación del Ministerio de Defensa con la sociedad civil, incluidos los medios y las organizaciones no gubernamentales (ONG). ¿Cómo se los consulta o mantiene informados sobre problemas específicos de defensa, y con qué frecuencia?

Áreas para explorar:

- Opinión de la sociedad civil sobre la integridad de los estamentos de defensa.
- Opinión de los medios sobre la integridad de los estamentos de defensa.

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

- Otras opiniones generales sobre los estamentos de defensa (positivas o negativas).

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

2. LEYES Y POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN NACIONALES

1. ¿Cómo se usan los instrumentos anticorrupción internacionales para combatir el soborno y la corrupción en su país?

Áreas para explorar:

- Ratificaciones y aplicación práctica de los tratados y convenios anticorrupción internacionales (por ejemplo, el Convenio de Naciones Unidas contra la Corrupción, la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos en el Extranjero de la OCDE, convenios del Consejo de Europa).
 - Mecanismos de monitoreo, como las evaluaciones GRECO del Consejo de Europa, el Grupo sobre Cohecho de la OCDE y el mecanismo de monitoreo CNUCC.
 - Índices como el Índice de Control de la Corrupción del Instituto del Banco Mundial o el Índice de Percepciones de Corrupción de Transparencia Internacional.
2. ¿Cuáles son los métodos e instituciones principales necesarios para generar integridad y contrarrestar la corrupción en su país?

Áreas para explorar:

- Política, estrategia, leyes y procedimientos anticorrupción nacionales.
 - Procesar e impedir el accionar en instituciones, como agencias anticorrupción, organismos de aplicación de la ley, oficinas de ética, unidades de auditoría y grupos de cumplimiento, etc.
 - Coordinación de las actividades de procesamiento y prevención.
3. Describa brevemente cualquier caso importante presentado para su procesamiento relativo a soborno o corrupción en su país en los últimos tres años, y las sanciones aplicadas.

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

3. POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN EN DEFENSA Y SEGURIDAD

1. ¿Cuáles son las áreas de mayor riesgo de soborno y corrupción para el personal del Ministerio de Defensa y de las fuerzas armadas de su país (por ejemplo, sobornos menores, gastos, viajes, asignaciones de destino, etc.)? Enumere las seis áreas principales.

Áreas para explorar:

- ¿Cómo determina las áreas de mayor riesgo? ¿Hay conciencia de que las áreas de mayor riesgo de corrupción podrían afectar a las mujeres de forma diferente de lo que afectan a los hombres?
 - ¿Cómo se mitigan estas áreas de riesgo potencial de sobornos y corrupción? Describa las medidas vigentes en la actualidad.
 - ¿Cuáles son las sanciones que se pueden aplicar al personal si se determina que han participado en estas seis áreas principales de soborno y corrupción?
2. Describa el nivel de compromiso con las medidas anticorrupción y de integridad dentro del Ministerio de Defensa, declaradas por el Ministro de Defensa y el Jefe de Defensa. ¿Cómo comunican internamente su política y sus directrices?

Áreas para explorar:

- ¿Existe una declaración oficial relativa a la política sobre integridad o anticorrupción?
 - ¿El Ministro de Defensa y el Jefe de Defensa hablan en público sobre problemas de integridad? En caso afirmativo, amplíe su respuesta.
 - ¿Cuál es el nivel de conciencia dentro del Ministerio de Defensa y en las fuerzas armadas en general sobre los problemas relativos a la integridad y el riesgo de corrupción? ¿Ha sido investigado mediante encuestas?
 - Dé ejemplos de medidas prácticas tomadas para comunicar el compromiso relativo a la anticorrupción y la integridad en todo el Ministerio de Defensa y las fuerzas armadas.
3. ¿Hay alguna política, estrategia o plan de acción formales en el Ministerio de Defensa y en las fuerzas armadas para abordar el problema de la integridad y la corrupción? En caso afirmativo, describa sus objetivos, prioridades y reformas principales en curso.
 4. Si hay una política, estrategia o plan de acción anticorrupción, describa quién es responsable de su implementación.

Áreas para explorar:

- ¿Algún departamento específico o alguna persona son responsables de asegurarse de que esto se concrete?
 - ¿Cuál es su efectividad?
5. ¿Cuántas instituciones existen que tengan el objetivo de generar integridad y combatir o prevenir la corrupción en el área de defensa? Describa éxitos recientes.

Áreas para explorar:

- ¿Cuáles son los roles de los asesores en anticorrupción y ética, los auditores internos

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

y externos, inspectores generales, fiscales, etc.?

- ¿Cuál es el alcance de la cooperación y el flujo de conocimientos entre instituciones?

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

- ¿Qué evidencia hay del nivel de confianza en los militares en comparación con otras instituciones gubernamentales? Por ejemplo, ¿cuál es el nivel de conciencia de los "militares" respecto de las medidas nacionales e internacionales, como el Barómetro Global de la Corrupción de Transparencia Internacional?
6. Describa los métodos y procedimientos en vigencia para que los oficiales de defensa (militares y civiles) y el personal de las fuerzas armadas puedan denunciar pruebas de corrupción.

Áreas para explorar:

- ¿Se alienta a funcionarios del Ministerio de Defensa y al personal de las fuerzas armadas a denunciar prácticas percibidas como corruptas? En caso afirmativo, describa cómo sucede.
- ¿Existen líneas directas para que los informantes denuncien casos de soborno y corrupción?
- ¿Qué mecanismos hay para informantes? ¿Cuán bien funcionan y cuál es el alcance de su aplicación? ¿Hasta qué punto son conocidos los procedimientos?
- ¿Las mujeres que trabajan dentro del sector denuncian prácticas corruptas que las afecten a ellas o a otras personas? ¿Se implementan mecanismos de protección específicos?
- ¿Cuál es el rol de los medios a la hora de sacar a la luz casos de sospecha de corrupción?

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

4. PERSONAL: COMPORTAMIENTO, POLÍTICA, CAPACITACIÓN, DISCIPLINA

Normas requeridas de Conducta y Comportamiento Personales

1. Describa el Código de Conducta que se aplica al personal del Ministerio de Defensa (militares, funcionarios públicos y personal civil) e incluya qué áreas de riesgo de corrupción están cubiertas. Adjunte los documentos pertinentes.

Áreas para explorar:

- ¿Cuáles son las reglas relativas a soborno, dádivas y ofrecimientos de hospitalidad corporativa, conflictos de intereses, actividades posteriores a la separación, etc.?
 - ¿Cómo se difunde el Código de Conducta?
 - ¿Las reglas está sustentadas por un código de ética o valores y, de ser así, cómo se lo comunica e incorpora?
 - ¿Qué directrices existen para apoyar y contextualizar el Código de Conducta?
 - ¿Existen diferencias entre el personal militar y el civil? ¿Las mismas reglas se aplican a cada tipo de empleado?
 - ¿Cuánta atención especial, si es que se les presta atención, se presta a las personas en cargos sensibles, por ejemplo, en compras y contrataciones en defensa o en gestión financiera/comercial?
2. Dé detalles sobre cómo se manejan los incumplimientos del Código de Conducta y quién se encarga de hacerlo. Describa brevemente tres casos que haya observado en los dos últimos años en su país. ¿Hay casos en que los incumplimientos informados del Código de Conducta hayan involucrado el abuso o la explotación de mujeres?
 3. Describa brevemente el proceso de evaluación del personal, incluida la frecuencia de los informes, el proceso de informes y comentarios y la forma en que se abordan los problemas de integridad personal y actividad política.

Áreas para explorar:

- Meritocracia de nombramientos/asignaciones de destinos; cómo se publicitan las búsquedas de personal, si hay cabida para el “favoritismo” y, de ser así, cómo afecta la contratación y la promoción de las mujeres, etc.
- ¿Los datos sobre promociones están desagregados por género?
- ¿Se realiza capacitación “anticorrupción” para el personal de planta?
- ¿Se ha incluido la capacitación para la integridad en el proceso de entrenamiento militar en las escuelas militares, universidades y durante ejercicios?
- ¿Cuál es la frecuencia y la proporción de rotación entre el personal masculino y femenino en cargos sensibles?
- ¿Cómo declara el personal las ofertas de hospitalidad corporativa (incluidos viajes, entretenimiento, gastos, etc.)?

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

Nómina

4. Describa los mecanismos de pago de sueldos y otros ingresos a personas, y comente a grandes rasgos qué métodos de transparencia y auditoría se usan de manera regular junto con procedimientos para publicar los datos auditados.

Áreas para explorar:

- ¿Se conoce fehacientemente la cantidad de personal civil y militar que cobran un sueldo, y si reciben el pago en tiempo y forma?
- ¿Se publican en su país los niveles salariales del personal civil y el militar?
- ¿Las pensiones civiles y militares se pagan en tiempo y forma?
- ¿Los datos sobre sueldos está desagregados por género?
- ¿Las cadenas de mando están separadas de las cadenas de pagos?

Violaciones de políticas y reglas anticorrupción

5. Describa el proceso para procesar incidentes de corrupción y para disciplinar al personal uniformado, a civiles y a compañías oferentes.

Áreas para explorar:

- ¿Cuán activo es el proceso?
 - ¿Cuál es el rol de los tribunales militares en este proceso? ¿Están abiertos al público?
 - ¿Se han procesado incidentes de corrupción que involucren actividades ilegales o no éticas y que sean perjudiciales para las mujeres?
6. Detalle el nivel de procesamientos o acciones internas contra personal de defensa y de las fuerzas armadas por infracciones relacionadas con soborno o corrupción en su país, en los últimos tres años. Comente si los fallos han sido dados a conocer y, de ser así, de qué manera.
 7. Detalle el nivel de procesamientos de compañías de defensa en su país, en los últimos tres años.
 8. Describa de qué forma las oficinas de auditoría o anticorrupción nacionales supervisan los procedimientos dentro de los estamentos de defensa en su país.
 9. Si las disposiciones sobre seguridad nacional permiten detener investigaciones de corrupción activas, describa los procedimientos que deberían seguirse para justificar el proceso.

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

5. PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

Planificación de adquisiciones

1. Describa brevemente el proceso de planificación de adquisiciones en su país, incluidos la duración del ciclo y el personal y los departamentos claves involucrados.
2. Describa los criterios principales de las adquisiciones de defensa en su país (por ejemplo, los requisitos nacionales, los requisitos de la OTAN, las actualizaciones tecnológicas, etc.).

Presupuesto

3. Describa el proceso para presentar el presupuesto de defensa ante el Parlamento, incluidos los rubros claves de gastos y los criterios sobre los cuales se basan. ¿Este tema se debate en el Parlamento? ¿El presupuesto de defensa se publica todos los años?
4. Sin tomar en cuenta la asignación del gobierno, ¿cuáles son las principales fuentes de ingresos en el área de defensa, incluidas ventas de equipos excedentes, propiedades y otros activos?
5. ¿Cuál es el proceso para celebrar audiencias públicas sobre los presupuestos del Ministerio de Defensa en su país? ¿Los medios informan al respecto en forma regular?
6. ¿El presupuesto y los gastos previstos para el año que viene en el Ministerio están ya publicados en detalle? En caso afirmativo, ¿Cuán detallados están? ¿Es común que los gastos reales sean mayores que los que indica el presupuesto? ¿Se prepara un informe de gastos durante el año y, de ser así, con qué frecuencia?
7. Describa el proceso de auditoría de los gastos del Ministerio de Defensa, incluidos el ciclo de auditoría, la publicación de resultados y la supervisión del Parlamento u otros organismos. ¿Los grandes proyectos son auditados por separado? Si no es así, explique por qué.

Disposición, destrucción y arrendamiento de activos

8. Describa el proceso para disponer de activos, destruirlos y arrendarlos, junto con los puntos fuertes y débiles de los sistemas.

Áreas para explorar:

- Procedimientos para activos, incluidos equipos, propiedades, chatarra, etc.
- El proceso para tasar y gestionar la venta de propiedades excedentes y las medidas tomadas para asegurar su integridad.
- ¿El ingreso por las ventas de propiedades se declara en las cuentas del Ministerio todos los años? ¿Qué organización recibe el ingreso y para qué se lo puede usar?

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

6. OPERACIONES

1. ¿Hay una doctrina militar que aborde el problema de la corrupción para la paz y la resolución de conflictos? ¿Hay alguna doctrina militar sobre cómo abordar el problema de la corrupción, a nivel estratégico para los comandantes de la misión y en el campo??
2. ¿Los comandantes de todos los niveles tienen en claro qué problemas de corrupción pueden enfrentar durante cualquier despliegue?

Áreas para explorar:

- ¿Los comandantes de todos los niveles han sido capacitados?
 - ¿Existen directrices sobre el tema a nivel estratégico?
 - ¿Hay mecanismos de supervisión?
 - ¿Hay módulos de capacitación disponibles?
3. ¿Cómo se mitiga el riesgo de corrupción en los procedimientos de compra y contrataciones acelerados y de rutina (incluidos contratos y compras locales) en un entorno de conflicto? ¿Hay procesos específicos para compras y contrataciones aceleradas? En caso afirmativo, ¿han sido revisados respecto del riesgo de corrupción?
 4. ¿La organización tiene en claro qué problemas de corrupción puede enfrentar en cualquier despliegue?

Áreas para explorar:

- ¿Hay directrices sobre el tema?
- A nivel de campo, ¿hay directrices claras para las tropas (nacionales, de coalición y locales) y para las autoridades locales (incluidas la policía, el poder judicial y el gobierno local) sobre el comportamiento aceptable?
- ¿Hay mecanismos de supervisión?
- ¿Hay módulos de capacitación disponibles?
- ¿Hay profesionales, como auditores militares, capaces de monitorear el riesgo de corrupción en el campo? ¿Han recibido capacitación? ¿Los planos operativos contemplan su presencia?

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

7. COMPRAS Y CONTRATACIONES

Compras y contrataciones: Legislación

1. Describa y enumere las leyes de su país relacionadas específicamente con las compras y contrataciones en defensa.
2. Describa a grandes rasgos cualquier excepción (junto con los fundamentos que la justifiquen) respecto de elementos o servicios que estén exentos de la ley general de compras y contrataciones.

Compras y contrataciones: Organización y reforma

3. Describa brevemente quién es responsable de las compras y contrataciones en el Ministerio de Defensa y en las fuerzas armadas. ¿Las compras y contrataciones son gestionadas por una oficina central de compras y contrataciones, o en forma separada en cada una de las fuerzas armadas o el Ministerio?
4. Describa el ciclo completo de las compras y contrataciones en defensa, desde la evaluación de las necesidades hasta la implementación del contrato (incluidas diferencias aplicables a Ministerios o departamentos específicos), junto con los puntos fuertes y débiles del sistema.
5. Describa los mecanismos de supervisión de compras y contrataciones, junto con sus puntos fuertes y débiles.

Áreas para explorar:

- ¿Cuáles son las reglas para la rotación de personal en los cargos sensibles?
- ¿Cuáles son los requisitos para declarar los activos o las dádivas recibidos, adicionales al sueldo normal publicado?
- ¿Cuáles son los requisitos para declarar un conflicto de intereses? ¿Se aplican a todos los rangos?
- ¿La función de compras y contrataciones está sujeta a revisiones de integridad y ética periódicas o aleatorias?

Compras y contrataciones: Juntas de licitaciones, Especificaciones de equipos/servicios, Procesos de presentación de ofertas

6. Describa a grandes rasgos los mecanismos para determinar las especificaciones de equipos, incluidos los procesos de toma de decisiones.
7. Describa los procesos para determinar qué compras y contrataciones deberían ser “operativamente esenciales” y “de proveedor único”. Incluya el porcentaje de cada una (por descripción y valor) en comparación con el ciclo de compras y contrataciones convencional.

Áreas para explorar:

- Mecanismos de toma de decisiones:
- ¿Cuál es en su país el porcentaje actual de compras y contrataciones en defensa que son de proveedor único (o que no fueron a licitación)?

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

- ¿Qué salvaguardas se han implementado para impedir que se manipulen los requisitos para que pueda haber un solo proveedor?
- Cualquier legislación limitante.
- Cualquier sistema interno de comparación de ofertas, si lo hubiera.

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

8. Describa la composición, función, responsabilidades y método de trabajo de las juntas de licitaciones.

Áreas para explorar:

- Alcance y requisitos para la contaduría.
 - Calificaciones y requisitos de capacitación previos al empleo para los miembros de las juntas de licitaciones.
 - Reglas y Códigos de Conducta para miembros de las juntas de licitaciones, junto con sus puntos fuertes y débiles.
 - Requisito de equilibrio entre géneros, o la falta del mismo.
9. Describa los procesos para la publicación de los planes de compras y contrataciones/adquisiciones (tanto clasificados como no clasificados).

Áreas para explorar:

- ¿Qué proporción de las compras y contrataciones de defensa se dan a conocer por cantidad y valor?
- Describa el proceso de compras y contrataciones y mencione a grandes rasgos los puntos fuertes y débiles generales del sistema.

Áreas para explorar:

- Valoración y evaluación de las ofertas.
 - Adjudicación del contrato.
 - Mecanismos pos contrato.
 - Declaración de potenciales conflictos de intereses de los participantes.
 - Procedimientos de auditorías.
 - Cuando las compras y contrataciones son de un valor particularmente alto, ¿hay un proceso de integridad/lista de verificación ampliados? Descríbalos.
 - ¿Qué porcentaje de las contrataciones se realiza mediante compras y contrataciones electrónicas, y cuál es el procedimiento para usar la modalidad de compras y contrataciones electrónicas?
10. Describa los mecanismos para determinar el control de calidad de los bienes y servicios contratados, y mencione a grandes rasgos los procedimientos que se aplican cuando no se cumplen las especificaciones.

Temas específicos de compras y contrataciones

11. Describa el uso de “agentes” e “intermediarios” durante el ciclo de compras y contrataciones y cómo se asegura la confianza en su integridad. Describa a grandes rasgos los puntos fuertes y débiles de este enfoque.

Áreas para explorar:

- Procedimientos de investigación de antecedentes de los agentes.
 - Política relativa a la conducta apropiada en el uso de los agentes.
12. Describa el uso de compensaciones, si las hubiera, durante el proceso de

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

compras y contrataciones.

Áreas para explorar:

- Cómo se determinan en su país los requisitos de compensaciones.
- Valoración y evaluación de las propuestas de compensaciones durante el proceso de la licitación.
- Evaluación y monitoreo de las compensaciones posteriores a la adjudicación del contrato.
- Describa cualquier medida pensada en particular para limitar los riesgos de corrupción relacionados con las compensaciones.

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

8. INTERACCIÓN CON COMPAÑÍAS DE DEFENSA Y OTROS PROVEEDORES

1. Describa los mecanismos que los ministerios u organismos oficiales (especialmente las agencias de compras y contrataciones) usan para interactuar con compañías comerciales y, posteriormente, pagarles. Describa a grandes rasgos los puntos fuertes y débiles de los procesos.
2. Describa algunos esfuerzos que el Ministerio de Defensa haya considerado cuando recurrió a compañías para que ayuden a elevar los estándares de integridad y anticorrupción en todo el proceso de compras y contrataciones, y los resultados de esos procesos.
3. ¿Se requiere que las compañías oferentes cuenten con un programa de ética para poder ofertar en las licitaciones? Describa los procesos y mecanismos que se aplican cuando las compañías no cumplen con los estándares ni los mantienen.

Áreas para explorar:

- Si hay o no diferencias en el tratamiento de compañías locales y extranjeras en las áreas de ética y cumplimiento.
 - Cómo se analiza que las compañías tengan buena reputación.
 - El uso de procedimientos como las listas negras, la inhabilitación o la suspensión, y quién es responsable de su implementación y actualización.
4. ¿Qué proceso se usa para notificar a las compañías sobre compras y contrataciones inminentes en su país?

Áreas para explorar:

- Ciclos de planificación y de compras, y documentos usados.
 - Diferencias en los procedimientos usados para asesorar a compañías extranjeras en comparación con compañías locales.
5. Describa los mecanismos o procesos usados en su país que permiten a las compañías presentar quejas sobre negligencia percibida en el sistema de compras y contrataciones, incluidos ejemplos de quejas previas y sus resultados.

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

9. PREGUNTAS ESPECÍFICAS PARA UNA NACIÓN

Esta sección permanecerá en blanco hasta que una nación esté implementando la Autoevaluación de Integridad. El equipo de la OTAN que administra la Autoevaluación de Integridad actualizará esta sección cuando llegue el momento.

Generar Integridad y Reducir el Riesgo de Corrupción

INFORMACIÓN ADICIONAL

Para obtener información adicional sobre el Proceso de Autoevaluación sobre Generar Integridad de la OTAN, comuníquese con la siguiente persona:

Ms. Bénédicte Borel

Building Integrity Team Leader

Defence Institution and Capacity Building Directorate

Operations Division

NATO HQ, Brussels

Email: borel.benedicte@hq.nato.int

Email: building-integrity@hq.nato.int

Para obtener información adicional sobre Generar Integridad de la OTAN, vea a continuación:

NATO website on Building Integrity: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_68368.htm

NATO Building Integrity website: <https://buildingintegrity.hq.nato.int/>

LinkedIn: NATO Building Integrity

