



**MANUAL CORTO DE
BUENAS PRÁCTICAS ANTICORRUPCIÓN
PARA ORGANIZACIONES SOCIALES**



DERECHOS Y JUSTICIA
O B S E R V A T O R I O

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son expresiones puras del ejercicio del derecho a la libertad de asociación y se manifiestan como entidades independientes que promueven y protegen los derechos de ciertos segmentos de la sociedad históricamente excluidos en todo el mundo. Más allá del nombre con el que son identificadas en cada sistema, todas comparten la característica de surgir como una suerte de iniciativa ciudadana para hacer frente a varios factores sociales o políticos que atentan directamente contra ideales o posturas determinadas.

Aun cuando son agrupaciones que generalmente no responden a un interés particular, ni mucho menos pertenecen al sector público o empresarial, no significa que estén completamente blindadas de la corrupción y sus consecuencias. Más bien, su organización poco formal y su enfoque de trabajo cambiante, las convierte en blancos perfectos para ser empleadas en actividades poco transparentes -ilícitas en muchos casos- o sufrir los efectos de un sistema profundamente afectado por las diferentes manifestaciones de la corrupción.

Frente a este preocupante hecho, quienes lideran o conforman estas expresiones tienen el deber de diseñar e implementar mecanismos para la mitigación de los riesgos de corrupción resultantes del ejercicio de sus labores cotidianas y de la interacción con los diversos sectores que conforman la sociedad. Cabe decir que, ante la carencia de una vasta doctrina que aborde el tema o emita recomendaciones al respecto, cualquier iniciativa deberá surgir de la propia sociedad civil organizada.

En el presente documento se presenta una compilación de posiciones internacionales sobre algunas iniciativas para combatir la corrupción en y desde las organizaciones sociales. Este manual se divide en dos apartados generales; en el primero, se analiza materia relacionada a estas organizaciones y en el segundo, los mecanismos anticorrupción que pueden adoptar las OSC. Sin perjuicio de su exposición en un capítulo separado, se informa que no existen diferencias significativas entre estas medidas y las que pueden implementarse por el sector privado.

I. INFORMACIÓN PRELIMINAR.

1. Las organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC), pueden entenderse como un conjunto complejo de varias comunidades, asociaciones y expresiones, cuya característica fundamental es ser diferentes y autónomas¹. Estos últimos adjetivos -diferencia y autonomía- se manifiesta en el hecho de que las agrupaciones no son entidades de gobierno u organismos relacionadas al ámbito empresarial que se rigen bajo principios y normas propias de cada sector; por el contrario, son comunidades se rigen por un catálogo de principios e intereses comunes, aplicables al contexto donde trabajan y que se han moldeado a partir de este.

La autonomía, como característica propia de estas organizaciones, también se manifiesta en el hecho de que estas entidades pueden manejar o gestionar sus fondos de forma independiente, direccionándolos al alcance de sus objetivos. Por lo general, estos últimos se enfocan a la promoción y protección de los derechos de ciertos segmentos de la sociedad, que en la mayoría de ocasiones han sido históricamente discriminados.

Las organizaciones de la sociedad civil pueden concebirse o denominarse de distintas maneras, sin embargo, todas comparten varias características que las desvinculan de otros tipos de asociaciones, como empresas o instituciones públicas, y las convierten en expresiones únicas de la organización social. En el siguiente gráfico, un resumen de estas:

¹ Sara Gordon Rapoport: "Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México". Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000200001



Pilares comunes de las organizaciones de la sociedad civil.

- Características según por su fin:

Las OSC comparten la característica de ser entidades jurídicamente lícitas que respetan los principios convencionales y consuetudinarios de convivencia social.²

- Características según su forma:

Las OSC son entidades autónomas que no pertenecen a los sectores público o privado; por eso, procuran establecer una organización no jerárquica, donde todos sus miembros puedan aportar y opinar sobre aspectos concernientes a su labor.³

² María Eugenia Labrunée, Lucía Mercedes Mauro: "Tejiendo REDES por la infancia – Organizaciones de la Sociedad Civil". Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1910/1/01494_1.pdf

³ Ibidem.

- Características según su forma de participación:

En las OSC participan personas que consintieron libremente en incorporarse y aportar a la organización. En general, no se establecen impedimentos para uno o varios sujetos se unan, salvo existan conflictos de intereses.⁴

- Por su ideología:

Formalmente no son partidarias, sino se convertirían en partidos o movimientos políticos. Aun cuando sus miembros conciban la política, la economía o la sociedad diferentes formas, estos se unen para alcanzar un objetivo superior como el respeto a los derechos humanos, la transparencia, la independencia judicial, etc.⁵

Llámense organizaciones no gubernamentales, sociedad civil organizada, comités barriales, sindicatos, asociaciones de alumnos/exalumnos, movimientos sociales, redes de activismo, etc., nos referimos a organizaciones que comparten al menos una de las características antes mencionadas.

Es importante mencionar que, aun cuando se identifiquen de varias formas, las organizaciones de la sociedad civil siempre estarán presentes en uno o varios países defendiendo causas importantes como los derechos humanos, el debido proceso, el cuidado a grupos de atención prioritaria, etc. En este sentido, su enfoque de trabajo, nombre o ubicación geográfica no son limitantes para unir fuerzas y luchar para el alcance de la transparencia del sistema político y de la sociedad como tal.

2. La importancia de asociarse.

La libertad de asociación ha estado presente en importantes momentos de la historia mundial y es aquí donde radica su importancia. Sobre esto, podemos mencionar los siguientes ejemplos:

⁴ Ibidem.

⁵ Ibidem.

- Las reuniones de 1809 que se llevaron a cabo en la casa de Manuela Cañizares, donde los próceres de la independencia planearon a escondidas -ya que su derecho estaba limitado- la búsqueda de la independencia del Ecuador.
- Desde 1917 grupos de mujeres empezaron a reunirse para reclamar sus derechos frente al sistema; uno de estos: el voto. En la actualidad los movimientos feministas siguen en constante aumento, y aunque sus dinámicas han evolucionado, continúan en su búsqueda por generar espacios donde se permita el debate y la igualdad de género.
- Los movimientos indígenas, desde tiempos inmemorables, han pugnado por el respeto a su cultura y raíces ancestrales. Entre otras cosas, esto ha permitido el reconocimiento legal de la Justicia Indígena en varios países latinoamericanos.

La libertad de asociación no es únicamente una facultad que permite la simple reunión de personas que comparten un mismo interés; en su lugar, es el derecho que permite que el individuo crezca y logre sus objetivos de manera personal o colectiva. La verdadera importancia de este derecho radicará en el propósito que el grupo u organización le otorgue.

3. Tipos de organizaciones de la sociedad civil según su relación con el órgano público.

En todo el mundo, las organizaciones de la sociedad civil han surgido como respuesta al aumento de las demandas sociales y la falta de operatividad del Estado en el cumplimiento de estas. Esto último, puede ser el resultado de la escasez de recursos financieros/administrativos necesarios para garantizar el ejercicio de derechos y favorecer la consecución de los objetivos e intereses de un grupo; o por la falta de interés y debida diligencia para suplir las necesidades de ciertos segmentos de la sociedad.

Con base a este contexto, es posible identificar dos clasificaciones de organizaciones de la sociedad civil partiendo de su relación con el Estado o entidad central del lugar donde residen; estos pueden ser: 1) **cooperativo** cuando asumen un rol supletorio ante la ausencia de un ente de

gobierno en un territorio o ante las reiteradas falencias de este⁶; y, 2) **conflictivo** cuando además de suplir al Estado en ciertas áreas de su competencia ejercen presión o demandan del ente central mayor participación en las áreas de trabajo de las OSC.⁷

Independientemente de la categoría a la que pertenezcan, las organizaciones de la sociedad civil son agrupaciones que representan a grupos sociales generalmente excluidos del pleno goce de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales más básicos. Sin su trabajo, decenas de personas continuarían en el olvido a causa de políticas y normas diseñadas a partir de concepciones o estándares inadecuados que no consideran la verdadera realidad socio-económica de un país.

4. Organizaciones de la sociedad civil: manifestación del derecho a la libre asociación.

Como el título del presente apartado establece, las organizaciones de la sociedad civil constituyen la manifestación más clara del ejercicio a la libertad de asociación, contemplado en un sinnúmero de instrumentos internacionales de derechos humanos. Respecto a esto, la doctrina internacional sobre la materia ha recalcado que, aun cuando la manifestación de esta facultad -llámese organización, sindicato, organización no gubernamental, etc.- carezca de legalidad formal según el ordenamiento de un país, debe ser protegida incondicionalmente.⁸

Con referencia a la concepción jurídica internacional de la asociación como tal, instrumentos como el Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos (PIDCP) han establecido que:

“Toda persona tiene el derecho a asociarse libremente con otras, incluso el derecho a fundar sindicatos y afiliarse a ellos para la protección de sus intereses”⁹

⁶ Ibidem.

⁷ Ibidem.

⁸ Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas: “Cuarto Informe del Relator Especial sobre los derechos a la libertad de reunión pacífica y de asociación, Maina Kiai”. Obtenido de <https://daccess-ods.un.org/access.nsf/GetFile?Open&DS=A/HRC/29/25&Lang=S&Type=DOC>

⁹ Naciones Unidas: “Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos”. Obtenido de <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/ccpr.aspx>”

En una misma línea, pero analizando con mayor profundidad los objetos de la reunión, la Convención Americana de Derechos Humanos (CADH) ha determinado que:

“Todas las personas tienen derecho a asociarse libremente con fines ideológicos, religiosos, políticos, económicos, laborales, sociales, culturales, deportivos o de cualquiera otra índole”¹⁰

Bajo estos preceptos, la libertad de asociación debe considerarse como un derecho fundamental, irrenunciable e innegable, independientemente del carácter o fin de la agrupación. Su abordaje en instrumentos internacionales, recuerda la importancia de que los Estados Parte de estos¹¹, protejan y promuevan el ejercicio del derecho sin excepciones.

Con respecto a las obligaciones de promoción y protección, vale citar la posición del Relator Especial de las Naciones Unidas sobre los derechos de reunión pacífica y de asociación quien ha dicho:

“(...) [El derecho] a la libertad (...) de asociación (...) [es clave] para permitir que los miembros de grupos expuestos a mayores riesgos reivindiquen otros derechos y superen los problemas asociados a su marginación. Por tanto, estos derechos deben no solo protegerse, sino también promoverse.”¹²

A pesar de las garantías internacionales al ejercicio del derecho, que establecen obligaciones para los Estados que han ratificado los instrumentos internacionales de derechos que los contemplan, existen disposiciones que los propios instrumentos han hecho respecto a las restricciones a las cuales el goce de la facultad referida puede estar sujeta. En particular, el PIDCP establece lo siguiente:

¹⁰ Organización de los Estados Americanos: “Convención Americana de Derechos Humanos”. Obtenido de <http://www.tce.gob.ec/jml/bajar/CONVENCION%20AMERICANA%20SOBRE%20DERECHOS%20HUMANOS.pdf>

¹¹ Ecuador ha ratificado tanto el Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos y la Convención Americana de Derechos Humanos. Esto significa que tiene la obligación de establecer las condiciones necesarias para garantizar el pleno ejercicio de esta prerrogativa por parte de sus nacionales o de quienes se encuentren en su territorio.

¹² FOAA – Former UN Special Rapporteur: “Derecho a la libertad de asociación”, p. 7. Obtenido de <http://freeassembly.net/wp-content/uploads/2017/12/FOAA-Online-association-Spanish-Dec-2017.pdf>.

“El ejercicio de tal derecho sólo podrá estar sujeto a las restricciones previstas por la ley que sean necesarias en una sociedad democrática, en interés de la seguridad nacional, de la seguridad pública o del orden público, o para proteger la salud o la moral públicas o los derechos y libertades de los demás. El presente artículo no impedirá la imposición de restricciones legales al ejercicio de tal derecho cuando se trate de miembros de las fuerzas armadas y de la policía.”¹³

Como sumatoria, el derecho a la libertad de asociación es una facultad internacionalmente reconocida que protege cualquier tipo de reunión de fines lícitos facultada por el ordenamiento vigente. Ecuador, al ratificar los instrumentos globales que hablan sobre esta forma de reunión, está obligado a construir las condiciones necesarias para que el ejercicio de este derecho, y de otros conexos, sea pleno.

5. Disposiciones nacionales vinculantes a las organizaciones de la sociedad civil.

En Ecuador, el derecho a la libre asociación está contemplado en varios cuerpos legales que, en general, resaltan la importancia de la participación de la sociedad en asuntos públicos. Una primera aproximación al hecho la hace la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 96, donde establece que:

“Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos.”¹⁴

¹³ Ibidem.

¹⁴ EC. 2008. Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449, 20 de octubre. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Por otro lado, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana en su artículo 31 determina que el Estado garantizará *“el derecho a la libre asociación, así como, a sus formas de expresión; y, (...) [generará] mecanismos que promuevan la capacidad de organización y el fortalecimiento de las organizaciones existentes”*. Así mismo, y entre otras disposiciones, el cuerpo legal citado supra determina que *“para la promoción y fortalecimiento de las organizaciones sociales, todos los órganos de gobierno y funciones del Estado prestarán apoyo y capacitación técnica; asimismo, facilitarán su reconocimiento y legalización”*.¹⁵

Finalmente, por fines prácticos, vale citar el artículo 36 de la norma citada con anterioridades que hace referencia a la legalización y registro de las organizaciones sociales. En particular, la norma determina que las agrupaciones que busquen obtener la personalidad jurídica *“deberán tramitarla en las diferentes instancias públicas que correspondan a su ámbito de acción, y actualizarán sus datos conforme a sus estatutos. El registro de las organizaciones sociales se hará bajo el respeto a los principios de libre asociación y autodeterminación”*.¹⁶

El reconocimiento formal de estas entidades se encuentra regulado por el Decreto Ejecutivo 193 del 27 de octubre de 2017¹⁷, donde se regulan las diferentes formas de organización que pueden existir en el país. Aun cuando en el instrumento se enfoque los procesos de regularización de las organizaciones de derecho, el mismo recalca la existencia de un amparo legal hacia organizaciones de este tipo y de las no reconocidas legalmente bajo la Ley de Participación Ciudadana.

¹⁵ EC. 2010. Ley Orgánica de Participación Ciudadana. Registro Oficial Suplemento 175, 20 de abril. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org6.pdf

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Ecuador. Decreto Ejecutivo 193. Registro Oficial 109, Suplemento, 27 de octubre de 2017. Obtenido de: https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Reglamento-Otorgamiento-Personalidad-Jur%C3%ADdica-Organizaciones-Sociales.pdf

II. GESTIÓN Y TRANSPARENCIA EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.

1. Introducción.

Las organizaciones de la sociedad civil, como entidades autónomas que representan a ciertos segmentos de la sociedad, cumplen un papel fundamental en el alcance de la transparencia política y social de un país. Gracias a su labor de seguimiento al accionar gubernamental, o de privados en áreas específicas a las que enfocan sus labores, son capaces de determinar irregularidades que, en caso subsanarse, evitan la agudización situaciones de desigualdad o discriminación en perjuicio de grupos particulares.

Sin embargo, hay que reconocer que una organización poco o nada transparente difícilmente podrá ejecutar de manera adecuada sus labores de seguimiento a sector específicos; en muchos casos, perderán su legitimidad frente a los grupos que buscan representar y consecuentemente desaparecerán. Frente a este hecho, es necesario que cada organización de la sociedad civil establezca sistemas de gestión adecuados que, a la par de estandarizar los procesos de la entidad, favorezcan el alcance de su transparencia.

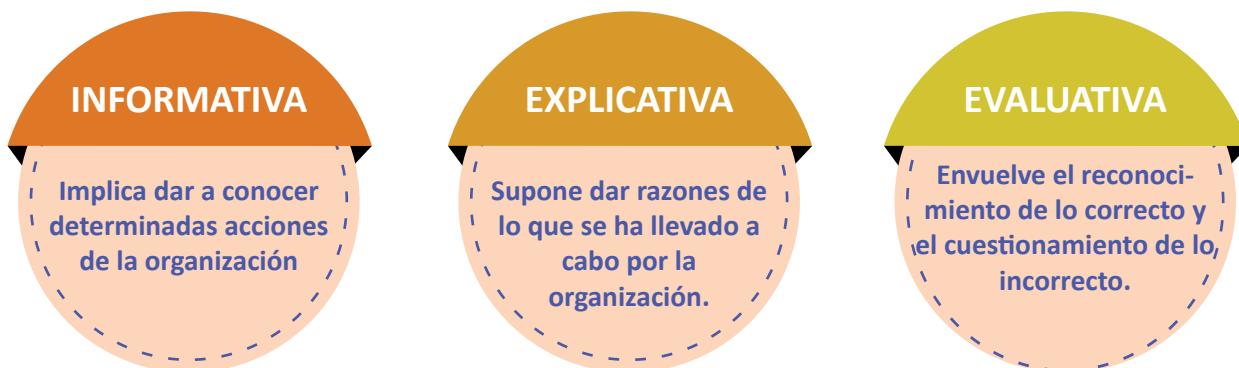
En esta sección se expondrá un catálogo de buenas prácticas que las OSC pueden implementar para blindarse de actos que perjudiquen su imagen y estabilidad. De antemano, se recalca que gran parte de las propuestas referidas pueden aplicarse de forma individual o a través de una red de organizaciones.

2. Rendición de cuentas y mecanismos de autorregulación.

La rendición es cuentas es un proceso que *“implica la obligación de informar detalladamente y asumir responsabilidades sobre una determinada acción o conjunto de acciones”*¹⁸. Si bien no existen estándares uniformes relativos al proceso de rendición de cuentas de todos los tipos de

¹⁸ Sara Gordon Rapoport: “Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México”. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000200001

organizaciones, es posible identificar tres dimensiones básicas que, independientemente del sector al que pertenece una entidad, deben considerarse al momento de rendir cuentas. A continuación, un detalle sobre estas:



Dimensiones básicas sobre el proceso de rendición de cuentas.¹⁹

Aun cuando no existen estándares aplicables a todos los procesos de rendición de cuentas de las organizaciones, la doctrina ha desarrollado parámetros aplicables a dos tipos de procesos: los de las entidades del sector público y las del sector privado. La diferencia central entre estos recae en el hecho de que, por su naturaleza, las instituciones del sector público deben cumplir con mayores criterios al momento de informar sobre sus gestiones en un periodo determinado; mientras que, en el sector privado el proceso puede variar según el tamaño de la organización o su enfoque de trabajo.

En cuanto a las organizaciones de la sociedad civil, y a pesar de ser concebidas como parte del sector privado, no existen estándares ni un proceso uniforme para que rindan cuentas. En gran parte, esto se debe a que muchas de estas agrupaciones se han opuesto a estos u otros mecanismos de transparencia por considerarlos un atentado a su autonomía²⁰. Más allá de aquello, vale destacar que tanto la rendición de cuentas como otras medidas de transparencia, son mecanismos de gran utilidad a los que cualquier entidad debería recurrir para mejorar su

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Ibidem.

legitimidad. Con este propósito, muchas organizaciones han recurrido a la adopción de iniciativas de autorregulación.

Al referirse a estas últimas, se contempla cualquier mecanismo, medida, programa o proyecto *“diseñado por la sociedad civil para la sociedad civil, y que promueva una serie de valores en común”*²¹. Con respecto a su elaboración, se recomienda que consideren 10 principios reconocidos por otras organizaciones a nivel internacional²²; a saber:

- Iniciativa de autorregulación ideado por la sociedad civil.
- Garantía/existencia de la motivación y el compromiso de los miembros.
- Involucramiento de todas las partes interesadas.
- Programa flexible.
- Diversificación de recursos.
- Uso de las nuevas tecnologías en pro de la participación.
- Trabajo de redes.
- Sinceridad en la participación de los miembros.
- Establecimiento de un sistema de conformidad.
- Creación de un mecanismo de revisión por pares.

En otras palabras, las iniciativas de autorregulación son propuestas anticorrupción que se adaptan a la naturaleza de las organizaciones de la sociedad civil y que pueden basarse en criterios propios de otras medidas o programas del mismo enfoque diseñados para el sector público o privado. Ejemplos de esto pueden ser los códigos de conducta, los reglamentos internos, la creación de un cargo encargado de la vigilancia de las disposiciones internas, etc.

Sin embargo, y aun cuando las organizaciones tienen la plena libertad para diseñar un programa de autorregulación acorde con su naturaleza e intereses, existen ciertas iniciativas que han

²¹ CIVICUS: “La rendición de cuentas de la sociedad civil por la sociedad civil. Guía de iniciativas de autorregulación”. Abril de 2014.

²² Ibidem. (Principios fundamentales que rigen el desarrollo de un plan de autorregulación elaborado por el Affinity Group of National Associations (AGNA). Su aplicación garantiza un programa fuerte, fiable y sostenible.

generado éxito en otras organizaciones alrededor del mundo, ya sea de forma individual o en las redes existentes. Seguidamente, un ligero abordaje de estas:

a. Grupos de trabajo:

Los grupos de trabajo son conjuntos de OSC organizadas para monitorear y debatir cuestiones relativas a su transparencia y rendición de cuentas²³. De este grupo nacen nuevas ideas para incorporar a la red de organizaciones o en cada entidad de forma individual.

Los grupos de trabajo no necesariamente deben tener un enfoque anticorrupción, puesto que son herramientas que permiten la diversificación de ideas al momento de diseñar programas o proyectos de diversa índole en una o más OSC.

b. Servicios de información:

Estos mecanismos son herramientas destinadas a mejorar la transparencia interna y externa de una organización. Por lo general, se utilizan diversas plataformas para publicar información relacionada a sus valores, principios, fecha de inicio de labores, programas en desarrollo, etc. En muchos casos se designa a una organización líder que, de manera independiente, definirá la información que el resto de entidades debe hacer pública.²⁴

Cuando existe información delicada que por el tipo de labores que realiza una organización podrían poner el peligro la integridad de sus miembros, se recomienda mantenerla en secreto. Por lo general, las organizaciones sociales que trabajan en la promoción y protección de los derechos humanos deben tener mayor probidad en el manejo de la información transmitida.

c. Premios:

Cuando se hace referencia a premios, se habla de medidas de promoción a la transparencia y al trabajo de las organizaciones.²⁵ Estos pueden tener dos enfoques: 1) hacia dentro de la entidad,

²³ Ibidem.

²⁴ Ibidem, p. 30.

²⁵ Ibidem, pp. 32 – 33.

donde se premia a los miembros que han realizado un mejor trabajo o han colaborado activamente en el alcance a la transparencia; y, 2) hacia fuera de la entidad, donde una entidad superior o un comité independiente premia las mejores prácticas de transparencia.

Estos no son mecanismos anticorrupción *per se*, pero invitan a que las organizaciones y sus miembros realicen sus actividades de forma transparente, buscando la mejora continua y evocando los principios propios de cada entidad. Por otro lado, la mera existencia de “premios” exige que las autoridades de una o varias OSC establezcan criterios de transparencia más fuertes, que obliguen a sus trabajadores a cambiar las dinámicas de sus labores en pro del alcance de la transparencia.

d. Códigos de conducta/ética:

Los códigos de conducta o ética son herramientas normativas de gestión institucional. Estos son documentos elaborados por las propias organizaciones, donde establecen un catálogo de principios y normas vinculantes a su personal.²⁶ Los instrumentos se pueden elaborar de forma independiente por cada organización, o de forma general, a través de la red de OSC establecida. No existen prohibiciones si una entidad tiene un código interno y otro externo con sus pares; solo se debe prestar atención a las posibles contradicciones que pudieran existir entre ambos.

La elaboración de los códigos de conducta responde a las necesidades y riesgos reales de la organización en cuanto a su transparencia. Para garantizar su efectividad se puede recurrir a estándares internacionales sobre la materia que, en este caso, su pueden aplicarse a diferentes tipos de entidades indistintamente del sector al que pertenecen.

e. Sistemas de certificación o acreditación:

Este tipo de mecanismo constituye un conjunto de buenas prácticas, normas o mecanismos de transparencia creados por grupos de organizaciones en su afán por aumentar su nivel de representatividad frente a un grupo. En otras palabras, estos sistemas pueden catalogarse como

²⁶ Ibidem, pp. 35 – 36.

“sellos de calidad” que las mismas organizaciones otorgan a sus pares que han demostrado estar comprometidas con su labor y que la efectúan de forma responsable.²⁷

Para establecer un sistema de acreditación o certificación es necesaria la existencia de una red de organizaciones de la sociedad civil, donde una autoridad comúnmente definida identifique estándares adecuados y un mecanismo de evaluación a las organizaciones que deseen obtener su certificación. Cualquier criterio de medición al cumplimiento de los estándares debe ser inclusivo, independiente y objetivo; además, debe otorgar un tiempo para que la entidad interesada subsane posibles errores que le impidan obtener la certificación o unirse a una red.

La particularidad de este método es que obliga a que las OSC ejecuten procesos de mejora continua, para así mantener la certificación obtenida y renovarla en caso de que los estándares propios de la iniciativa hayan cambiado. Aun cuando no constituye un mecanismo anticorrupción por sí mismo, invita a la adopción de buenas prácticas anticorrupción en las organizaciones.

Como se expresó con anterioridad, las organizaciones pueden idear e implementar cualquier mecanismo que consideren de utilidad el alcance de su transparencia en el corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, es recomendable que estas iniciativas se realicen en conjunto con otras entidades para diversificar los programas por implementar. La pluralidad es un atributo fundamental para garantizar la efectividad de un programa de integridad autorregulado.

3. El desarrollo e implementación de la medida anticorrupción.

Tanto mecanismos de rendición de cuentas como iniciativas de autorregulación, son herramientas para el alcance de la transparencia de las organizaciones de la sociedad civil, que deben adaptarse a su naturaleza, necesidades y contextos. Ninguna medida existente podrá tener características similares en una o más organizaciones, puesto que cada una, tiene una forma de trabajo u

²⁷ Ibidem, p. 42.

objetivos propios que deben impregnarse en las medidas o políticas anticorrupción implementadas.

En la presente sección se hará una breve exposición de los pasos por considerar para la selección, desarrollo o implementación de un programa de rendición de cuentas o iniciativa de autorregulación. En general, informamos que no existen diferencias significativas entre este y el proceso aplicable para el sector privado.

a. Gestión de riesgos o análisis del contexto.

El proceso de gestión de riesgos de corrupción aplicable a las organizaciones de la sociedad civil evoca características similares al llevado a cabo por las entidades del sector privado. Sin embargo, y sin perjuicio de las acciones que se pueden ejecutar para análisis los riesgos de corrupción, existe una modalidad de análisis más fácil y que se acopla a la naturaleza de las organizaciones de la sociedad civil. Este consiste en el estudio de los contextos interno y externo para identificar riesgos y evaluarlos; a continuación, una explicación de estos:

- *Mapeo del contexto interno:*

Consiste en el análisis del entorno interno de la OSC y de su relación con sus pares, más allá de tratarse de una red. Aquí se identifican nudos críticos que pudieran favorecer el cometimiento de actos de corrupción y se evalúan los resultados que podrían generar en caso de manifestarse como un acto de corrupción.²⁸

Por lo general, de este proceso surgirá información relevante para definir un mecanismo anticorrupción apropiado y que responda a las lógicas bajo las cuales se manejan las organizaciones. Una medida inadecuada no garantizará la transparencia de una entidad de este tipo.

- *Mapeo del contexto externo:*

Consiste en un análisis de la relación de la o las organizaciones con la entidad centra de un país u otros organismos ajenos a la sociedad civil; estos últimos pueden ser empresas u

²⁸ Ibidem, pp. 14 – 17.

organismos internacionales. Esto ayudará a determinar donde existen riesgos de corrupción producto de su interacción con o dependencia de estos.²⁹

Por lo general, las medidas anticorrupción adoptadas tienen a buscar la mitigación de cualquier peligro relacionado con su contexto interno. Lo ideal es que seleccionar una medida considerando este y el contexto antes expuesto.

Independientemente de la facilidad que representa la ejecución de este sistema, se recomienda tomar en cuenta otras recomendaciones de los procesos de gestión de riesgos de las empresas privadas o del sector público, abordados de forma amplia por la doctrina internacional. Seguramente, la pluralidad de principios o disposiciones empleadas para este paso traerá buenos resultados a la identificación de los riesgos de corrupción.

b. La implementación.

Respecto al proceso de implementación, no existen recomendaciones particulares que ayuden al éxito del programa implementado en las OSC. Más bien, se pueden aplicar algunas recomendaciones propias del sector privado o incluso público; estas son: 1) fomento a la participación de todo el personal, 2) desarrollo paulatino hasta conseguir que todo el personal se acople a los cambios generados por la medida o programa, 3) sistemas que eviten transgresiones a los principios o actividades de la iniciativa, previamente implementadas en su totalidad, y 4) adaptable a los cambios en el contexto o al surgimiento de problemas que podrían influir en la implementación.

c. La supervisión y mejora.

La mera implementación de la medida anticorrupción no es suficiente para garantizar la transparencia de una organización de la sociedad civil; en sí, es necesario un monitoreo constante y en tiempo real del desarrollo de la iniciativa anticorrupción para determinar si cumple con las expectativas planificadas.

²⁹ Ibidem, p. 18.

Al igual que en el caso de la empresa privada o incluso de las instituciones de gobierno, esta actividad puede tener dos enfoques: 1) supervisar el cumplimiento de las disposiciones planteadas en el programa o medida, y 2) supervisar la efectividad de la iniciativa en el alcance de los objetivos designados; por lo general, ambas actividades se realizan de forma simultánea.

Independientemente del enfoque utilizado, de este proceso se deben identificar los riesgos de corrupción persistentes y que pudieran ocasionar problemas al corto, mediano y largo plazo para la OSC. Si bien este paso requiere del mismo profesionalismo para determinar adecuadamente los nudos críticos, ante la falta de recursos las organizaciones de la sociedad civil pueden recurrir a la designación de una persona particular para que vigile el cumplimiento de las disposiciones del programa o medida implementados.

Una vez identificados los riesgos de corrupción persistentes, es recomendable ejecutar las mejoras que sean necesarias para favorecer el alcance de los objetivos planteados desde el inicio. Vale mencionar que no existen límites a las mejoras que se pueden hacer y, más bien, pueden llegar a modificar todo el programa con miras a volverlo “eficiente” y “efectivo”. Cuando se necesite modificar completamente la iniciativa, lo ideal es volver a repetir los pasos antes analizados sin perjuicio del tiempo que pueda tomar este proceso.

CONCLUSIONES

La corrupción es un fenómeno innegable y complejo que no solo afecta a las entidades del sector público o del ámbito empresarial; la sociedad civil a través de sus diversas manifestaciones también puede verse afectada por actos poco transparentes o sus efectos al corto, mediano y largo plazo.

Si bien la doctrina internacional no ha especificado un mecanismo uniforme para mitigar los riesgos de corrupción que pudiera tener una organización de la sociedad civil, existen ciertas pautas que, mediante la adaptación de medidas anticorrupción del sector público o privado, buscan ayudar a estas organizaciones en el alcance de su transparencia y en su blindaje de actos ilícitos que pudieran perjudicar sus labores. En términos generales, estas pautas son conocidas como *“mecanismos de autorregulación”* y pueden concebirse como medidas anticorrupción hechas por la sociedad civil para la sociedad civil.

En los últimos años, Ecuador ha experimentado un cambio en su ordenamiento jurídico y posición respecto a las iniciativas de agrupación ciudadanas, lo cual ha favorecido la conformación de nuevas organizaciones sociales que, aun con diferentes enfoques, representan valores, anhelos y principios de comunidades específicas. Esta proliferación de OSC no solo debe servir para frenar los actos de poder o representar a comunidades particulares, sino también para crear iniciativas conjuntas que promuevan la transparencia en este importante ámbito de la sociedad y por ende en el resto del sistema.

Ecuador necesita tomar pasos firmes en la lucha contra la corrupción; por lo cual, cualquier iniciativa independiente del poder de turno, cumple un rol fundamental en esta labor. Es momento de que las OSC empiecen a ejercer un papel central más allá de los intereses a los que representan y tomen la batuta en el camino por una sociedad ética, transparente y más justa.



O. | **DERECHOS Y JUSTICIA**
O B S E R V A T O R I O