



Integridad pública para una respuesta y recuperación efectivas ante el COVID-19

Actualizado al 19 de abril de 2020

La integridad pública es clave para responder de forma contundente a la crisis del COVID-19, asegurando que la acción gubernamental beneficia a quienes lo necesitan. Esta crisis crea oportunidades para diversas trasgresiones a la integridad y podría intensificar el fraude y la corrupción, particularmente en la contratación pública, en los paquetes de estímulo económico y en las organizaciones públicas. Esto podría socavar significativamente la acción gubernamental. Se necesitan medidas de corto y largo plazo para abordar estos riesgos, centrándose en estrategias de contratación, los recursos de las funciones de auditoría interna y las estrategias de integridad de las organizaciones públicas, entre otros elementos. Este documento analiza los principales desafíos a la integridad y recomienda medidas que pueden ayudar a los gobiernos a garantizar una respuesta y recuperación efectivas ante la crisis del COVID-19.



Las transgresiones a la integridad aumentan durante crisis de salud y recesiones económicas

La crisis del COVID-19 está obligando a los gobiernos a tomar decisiones rápidas e implementar medidas drásticas para proteger a comunidades en riesgo y limitar las consecuencias económicas que seguirán. Las crisis pasadas han demostrado que las emergencias y las consecuentes respuestas rápidas crean oportunidades para transgresiones a la integridad, especialmente el fraude y la corrupción, debilitando gravemente la eficacia de la acción gubernamental. Aunque el fraude y la corrupción no son fenómenos nuevos, la evidencia preliminar sugiere que estos están ocurriendo durante la crisis actual, mientras que la experiencia previa indica que sus efectos probablemente se intensificarán en el futuro cercano. Por ejemplo, se han registrado casos de contratos para equipos de protección personal que se otorgan a empresas de origen dudoso; aumento de precios de medicamentos y equipos de salud básicos; médicos que almacenan tratamientos para amigos y familiares y varios tipos de fraude en línea, entre otros (Delić and Zwitter, 2020^[1]; Babinec, 2020^[2]; Gabler, 2020^[3]; LaFraniere and Hamby, 2020^[4]; Fyfe, 2020^[5]; Steingrüber et al., 2020^[6]; Vittori, 2020^[7]; Glencorse, 2020^[8])

Además, a medida que los gobiernos transitan del manejo inmediato de la crisis a centrarse en la recuperación económica, las transgresiones a la integridad pueden seguir aumentando y socavar los esfuerzos de recuperación. Por lo tanto, es imperativo que las salvaguardas fundamentales de la integridad pública no se debiliten ni se descarten, tanto en la respuesta inmediata como en la recuperación a largo plazo del COVID-19. Los siguientes tres aspectos merecen especial atención, ya que tienen un alto impacto en el éxito o el fracaso de las intervenciones gubernamentales presentes y futuras:

1. Retos de integridad en contrataciones públicas.
2. Rendición de cuentas, control y vigilancia de los paquetes de estímulo económico.
3. Incremento del riesgo de transgresiones a la integridad en organizaciones públicas.

1. Retos de integridad en contrataciones públicas

Fraude, corrupción, especulación de precios y gestión de proveedores

La crisis del COVID-19 ha generado principalmente tres retos en materia de integridad para los gobiernos en lo tocante a contrataciones públicas. En primer lugar, los gobiernos están adquiriendo con urgencia grandes cantidades de bienes y servicios como equipos hospitalarios, ventiladores médicos, desinfectante para manos, mascarillas y servicios de salud, para satisfacer las necesidades inmediatas del sector salud y las comunidades afectadas. Para abordar esto, muchos gobiernos de la OCDE están promulgando o reforzando procedimientos para las contrataciones de emergencia, o utilizando disposiciones que autorizan y especifican procedimientos especiales para emergencias. Estas disposiciones permiten comprar los suministros necesarios directamente, por medio de una lista de proveedores previamente aprobados, sin pasar por los procesos de contratación estándar, que normalmente son largos. Esta situación puede aumentar los riesgos de integridad derivados de la adquisición de servicios y bienes que no cumplen con los estándares de calidad y/o se obtienen por medios corruptos. Si bien los riesgos de fraude y corrupción siempre están presentes en la contratación pública¹, en adquisiciones de emergencia son más prominentes. Las crisis humanitarias y de salud anteriores, como el huracán Katrina en 2005 o

¹ Por ejemplo, la mayoría de los casos sujetos a la Convención de la OCDE para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales (*OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*) están relacionados con la contratación pública. Véase el informe: OECD Foreign Bribery Report, An Analysis of the Crime of Bribery of Foreign Public Officials, 2014.



el brote de ébola en 2014-16, han demostrado cómo se puede abusar de estos procesos a expensas de quienes más necesitan dichos bienes y servicios (Schultz and Søreide, 2008^[9]; Cray, 2005^[10]; Kupperman Thorp, 2020^[11]). Sin esquemas que garanticen la integridad y la transparencia, los procesos de emergencia son vulnerables al abuso.

Un segundo aspecto en materia de integridad que se debe considerar a raíz de la crisis del COVID-19 es la falta de inventarios en muchos países de la OCDE, lo que lleva a una mayor competencia por los suministros necesarios a nivel mundial. En esta situación, se invierte la mecánica y el poder de negociación entre el sector público y privado. Miles de autoridades contratantes e instituciones privadas están buscando los mismos productos en el mercado, los cuales son producidos solamente por un pequeño número de proveedores. Además, la producción en algunas de estas empresas está suspendida o gravemente afectada por las medidas de cierre de operaciones. Esto exacerba la competencia entre las agencias públicas e introduce prácticas arriesgadas en lo que se describe como un mercado extremadamente caótico (Tanfani and Horwitz, 2020^[12]). Adicionalmente, muchos países están estableciendo restricciones a la exportación para satisfacer sus necesidades nacionales, lo que afecta la disponibilidad de productos a escala mundial. Dada la dominancia de mercado, muchas transacciones se realizan extra-oficialmente, y la volatilidad de los precios es extrema, aunado a que los proveedores frecuentemente requieren pagos significativos por anticipado (Folliot Lalliot, 2020^[13]). Esto podría contribuir a un cambio de paradigma en la corrupción, ya que los compradores ahora podrían corromper a los vendedores para recibir bienes y servicios esenciales, lo contrario de lo que normalmente sucede. Además, este riesgo podría difundirse en toda la cadena de suministro, ya que muchos de los productos necesarios dependen de materias primas escasas.

Finalmente, además de la contratación de bienes y servicios necesarios para abordar directamente la crisis actual del COVID-19, los gobiernos deben continuar con la gestión de los contratos públicos en curso. Deben identificar a aquellos en particular riesgo y proporcionar respuestas efectivas a los proveedores gravemente afectados por la crisis y su impacto en el desarrollo económico. Los gobiernos, junto con sus autoridades contratantes, deben asegurarse de que los proveedores con mayor riesgo estén en condiciones de reanudar la ejecución normal del contrato una vez que se haya contenido la pandemia. La legislación de contratación pública a menudo proporciona medidas excepcionales para pagar contratos en curso en situaciones de emergencia, por ejemplo, permitiendo pagos anticipados o eximiendo a los proveedores de sanciones por el incumplimiento de contratos. Dichas excepciones a las prácticas estándar que gobiernan las relaciones contractuales podrían abrir la puerta a prácticas de corrupción, si no están sujetas a directrices transparentes que sean comunicadas a todas las autoridades contratantes.

Algunos gobiernos están implementando estrategias, regulaciones y directrices para apoyar a sus autoridades contratantes en la gestión de la cartera de proveedores y en asegurarse que las relaciones contractuales siguen basándose en mecanismos justos, transparentes y equitativos. Por ejemplo, la central de compras de Irlanda, la Oficina de Contratación Gubernamental (*Office of Government Procurement*), elaboró una nota informativa sobre buenas prácticas para las autoridades contratantes durante el brote de COVID-19 (Office of Government Procurement, 2020^[14]). De forma similar, el Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones de Japón (*Ministry of Internal Affairs and Communications*) publicó "Medidas para ser aplicadas en compras públicas por parte de los gobiernos locales, en respuesta al COVID-19" (Ministry of Internal Affairs and Communications of Japan, 2020^[15]). En el Reino Unido, la Oficina del Gabinete publicó una nota de política de contrataciones sobre la "Asistencia a los proveedores como consecuencia del COVID-19" (*Supplier relief due to COVID-19*), (Cabinet Office, 2020^[16]). Para garantizar la continuidad de las empresas y el servicio, la nota establece que las autoridades contratantes deben pagar a todos los proveedores lo más rápido posible para mantener el flujo de efectivo y proteger los empleos. La nota también enfatiza que las autoridades contratantes y los proveedores deben trabajar en colaboración para garantizar que exista transparencia durante este período. Los proveedores que reciben fondos públicos sobre esta base y durante este periodo deben aceptar operar bajo una política de "libros abiertos". Esto significa que están obligados a poner a disposición de la autoridad contratante que



lo solicite los datos, incluidos los libros de contabilidad, las previsiones de flujo de efectivo, los balances y las cuentas de pérdidas y ganancias, para demostrar que los pagos a proveedores se han realizado bajo contrato y de la forma prevista. Francia e Italia también han desarrollado e implementado nuevas leyes y lineamientos sobre contrataciones de emergencia que abordan específicamente la crisis del COVID-19 (Dentons, 2020^[17]; Brenot, Billery and Feroldi, 2020^[18]).

Medidas de corto plazo para asegurar la integridad en procesos de contratación en curso

La crisis actual requiere que los gobiernos tomen una serie de medidas para asegurar la integridad en los procesos de contratación pública. Estas incluyen:

- **Mantener y conservar la documentación de los procesos de contratación:** se deben definir requisitos de registro y documentación básica, incluyendo el registro de información sobre los procedimientos de contratación, así como cualquier desviación o modificación de los procedimientos normales de contratación, las bases y la presentación de ofertas, los motivos para recurrir a cualquier procedimiento no competitivo, la información sobre licitantes, la evaluación de ofertas y la adjudicación de contratos.
- **Desarrollar lineamientos detallados de estrategias de contratación en tiempos de crisis,** los cuales aborden no solamente la compra de productos de emergencia, sino también buenas prácticas para documentar la gestión de contratos o procedimientos en curso.
- **Poner mayor énfasis en la gestión de contratos,** para que los procedimientos ya establecidos se apliquen para reforzar la rendición de cuentas y la transparencia.
- **Favorecer los instrumentos existentes para la contratación, como los contratos marco,** en la medida de lo posible, para evitar adjudicar contratos sin competencia y realizar contrataciones de emergencia dentro de un marco contractual ya establecido.
- **Asegurar la máxima apertura de información, incluidos los datos abiertos,** así como la máxima publicidad de medidas utilizadas y su destino, almacenados en un lugar accesible.
- **Establecer un sistema centralizado de seguimiento de precios y proveedores para productos y servicios clave** que ayude a identificar riesgos, colusión, especulación de precios, falsificación y otras conductas indebidas.
- **Sujetar todos los procesos de contratación de emergencia a auditoría y vigilancia.**
- **Adaptar las estrategias de auditoría y vigilancia,** así como los análisis de patrones de corrupción potencial, en relación con la situación del COVID-19, en donde los poderes de negociación entre los sectores público y privado se han revertido drásticamente, incluidos los efectos en la competencia.
- **Respetar las cláusulas de extinción (*sunset clauses*)** para las normas de contratación de emergencia y extenderlas solo después de las aprobaciones correspondientes (por ejemplo, supervisión parlamentaria).



Medidas de largo plazo para mejorar la preparación para emergencias en los procesos de contratación pública

La crisis del COVID-19 está revelando brechas en los planes de contratación de emergencia existentes y algunos países no tienen la capacidad de responder rápidamente. Los gobiernos han tenido que acelerar la preparación de legislaciones y políticas para garantizar su acceso a los insumos requeridos. Del mismo modo, la falta de inventarios disponibles muestra vulnerabilidades en la preparación. Estos problemas presentan desafíos desde varios ángulos, incluidos los relacionados con la integridad y la transparencia. Para abordar los desafíos de integridad a largo plazo, una vez que finalice la emergencia inmediata, los gobiernos pueden considerar lo siguiente:

- **Revisar la legislación existente en materia de contrataciones de emergencia** para asegurar que es pertinente para futuras emergencias globales de salud, evitando con ello la necesidad de generar un marco regulatorio o lineamientos en plazos ajustados.
- **Usar o expandir las plataformas existentes de contratación electrónica** para almacenar información de las transacciones sobre contrataciones de productos de emergencia. Una base de datos puede ser generada para analizar patrones de licitación e identificar señales de alerta que indiquen riesgos a la integridad.
- **Permitir el acceso remoto a auditores y órganos de vigilancia** a todos los registros de contratación y asegurar que las auditorías pueden continuar a pesar de las restricciones para llevar a cabo inspecciones físicas y revisiones en papel.
- **Asegurar un equipo de servidores públicos entrenados**, los cuales tengan las habilidades para ejecutar procedimientos de contratación de emergencia.
- **Preparar mecanismos para afrontar interrupciones futuras en las cadenas de suministro de productos y servicios que son críticos** y que se han evidenciado en la crisis actual; por ejemplo, en el suministro de equipo de protección personal, dado que la escasez está creando mayor potencial de corrupción. A este respecto, la Unión Europea ha decidido generar un inventario de equipos de emergencias médicas (European Commission, 2020^[19]).
- **Crear herramientas digitales que permitan dar seguimiento a las contrataciones de emergencia y proporcionar fácil acceso al público**, de acuerdo con las medidas de contratación de emergencia (Salazar, 2020^[20]).

2. Rendición de cuentas, control y vigilancia de los paquetes de estímulo económico

Alto riesgo y controles mínimos

Para mitigar la recesión económica causada por el COVID-19, los gobiernos están desarrollando paquetes importantes de estímulo económico. Experiencias previas en este tema, especialmente la que siguió a la crisis financiera mundial de 2008, muestran que la amplitud y el alcance de estas medidas están acompañadas de oportunidades y riesgos importantes de corrupción, fraude, derroche y abuso (Zagorin, 2020^[21]; Office of the Auditor General, 2010^[22]). Paradójicamente, los gobiernos están relajando los controles con el objetivo de emplear fondos con rapidez, lo cual incrementa estos riesgos, incluyendo riesgos estratégicos y operacionales, lo que podría minar la efectividad y la eficiencia de estos programas.



Este contexto ejerce presión sobre los sistemas de gestión de las finanzas públicas y, más específicamente, sobre los sistemas de control interno dentro de las organizaciones públicas. Por ejemplo, el ritmo de implementación de los paquetes de estímulo económico requiere adaptar o relajar las medidas rutinarias de control y la debida diligencia *ex ante* (*due diligence*). Esto también puede implicar la simplificación de los requisitos, como limitar o retrasar la presentación de informes para que los funcionarios se concentren en brindar servicios al público.

Además, esta situación se ve exacerbada por la interrupción del trabajo en las instituciones que normalmente son responsables de la rendición de cuentas y la vigilancia del gobierno. Estas incluyen funciones de auditoría interna, instituciones de fiscalización superior y comités parlamentarios de vigilancia. Por ejemplo, en algunos casos, los comités parlamentarios de vigilancia han sido suspendidos debido a preocupaciones de salud pública o conveniencia. Muchas instituciones de fiscalización superior (SAIs, por sus siglas en inglés) también enfrentan dificultades para realizar auditorías y han pospuesto la publicación de los informes correspondientes.

A pesar de las presiones que enfrentan las funciones de control interno, auditoría interna y vigilancia dentro del gobierno, es importante recordar que estos actores desempeñan un papel fundamental para garantizar que la integridad pública no se vea comprometida en la gestión de los paquetes de estímulo económico y que estos, a su vez, generen los beneficios económicos deseados. Por ejemplo:

- Los auditores internos pueden actuar como garantes al abordar brechas de control temporales y señalar riesgos a las administraciones, a medida que cambian los controles y los requisitos. Además, pueden brindar certidumbre en tiempo real sobre la validez de transacciones derivadas de medidas de emergencia, contrastando datos y utilizando métodos analíticos.
- Las SAIs pueden mantenerse al tanto de las modificaciones realizadas en los sistemas de gestión de las finanzas públicas e identificar áreas de riesgo potencial (Gurazada et al., 2020^[23]), así como adaptar sus actividades relacionadas con los informes de auditoría de fin de año, cuando sea necesario, como consecuencia del incremento de la demanda sobre su capacidad de auditoría.
- Las funciones de auditoría interna, las SAIs y otros órganos de vigilancia pueden ayudar a promover la transparencia y los datos abiertos de alta calidad para que el público mantenga la rendición de cuentas por parte de los funcionarios del gobierno. La crisis financiera de 2008 y recesiones posteriores ofrecen ejemplos útiles para las circunstancias actuales, demostrando la mutua dependencia entre la transparencia y la rendición de cuentas. En los Estados Unidos, el Consejo de Transparencia y Rendición de Cuentas para la Recuperación (*Recovery Accountability and Transparency Board*), que coordinó el trabajo de los inspectores que monitorearon la implementación de la Ley de Recuperación y Reinversión (*American Recovery and Reinvestment Act*) de Estados Unidos de 2009, creó una plataforma analítica que podía identificar anomalías en los beneficiarios y encargó al inspector general un programa particular para abordar dichos problemas. Esto tenía un beneficio dual al prevenir el fraude y la corrupción, al tiempo que fortalecía las capacidades de las funciones de inspección general al interior de los ministerios (Zagorin, 2020^[21]). La plataforma pública *Recovery.gov* permitió a periodistas y ciudadanos rastrear su dinero como contribuyentes y revisar cómo lo gastaba el gobierno.

Los auditores internos y externos también pueden apoyar a los gobiernos en la gestión de riesgos a corto plazo. Por ejemplo, pueden proporcionar información útil a los tomadores de decisiones sobre los riesgos de integridad asociados con medidas de emergencia, tales como las transferencias de dinero a empresas e individuos.



Medidas de corto plazo para asegurar la rendición de cuentas, el control y la vigilancia en la administración de paquetes de estímulo económico

Para asegurar que el control interno, la auditoría interna y las funciones de vigilancia pueden generar una rendición de cuentas y supervisión efectiva de los paquetes de estímulo económico, una serie de medidas podrían adoptarse inmediatamente. Esto incluye:

- **Asegurar que las SAIs y las funciones de auditoría interna disponen de los recursos que necesitan:** Por ejemplo, el paquete de estímulo en Estados Unidos también asigna fondos a la Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno (*Government Accountability Office, GAO*), la institución de fiscalización superior, lo que le permite apoyar al congreso en la supervisión de gastos excesivos en relación con la crisis actual. De tal forma, los gobiernos pueden asignar un fondeo adecuado, donde sea necesario, para asegurar los recursos necesarios para la realización de auditorías en tiempo real a los paquetes de estímulo económico.
- **Establecer o utilizar comités legislativos existentes:** Por ejemplo, en Nueva Zelanda, un comité de vigilancia bipartidista del parlamento se estableció y se le asignaron funciones de supervisión sobre la respuesta del gobierno ante la crisis actual, incluyendo el paquete de estímulo económico. El comité se reúne virtualmente a través de una plataforma de videoconferencias y publica las reuniones en línea para asegurar la transparencia.
- **Establecer órganos especializados en vigilancia, asegurando que tienen un mandato claro y coherente en relación con los actores existentes para la rendición de cuentas:** El Comité de Rendición de Cuentas de la Respuesta a la Pandemia (*Pandemic Response Accountability Committee*) se estableció para asegurar la vigilancia del paquete de estímulo económico en Estados Unidos. Para evitar la duplicidad y aprovechar las capacidades existentes, el comité estará integrado por inspectores generales independientes con responsabilidades para conducir y coordinar las auditorías e investigaciones para facilitar la rendición de cuentas, identificar desperdicios, fraudes y abusos relacionados con el gasto para atender la crisis (Committee on Oversight and Reform, 2020^[24]).
- **Articular responsabilidades claras y líneas de comunicación para asegurar que todos los servidores públicos rindan cuentas de sus acciones** (NSW ICAC, 2020^[25]): Como fue mencionado, la crisis y la recesión económica derivadas del COVID-19 han generado riesgos en el manejo de los sistemas de gestión de las finanzas públicas, así como en las políticas y procesos estándar para el control interno y la gestión de riesgos. Mientras algunos controles se pudieron relajar para atender las necesidades inmediatas y el ambiente de trabajo ha cambiado temporalmente debido a las medidas de distanciamiento social, los funcionarios siguen siendo la “primera línea” de aseguramiento. La gestión por programas puede fortalecer la responsabilidad individual y, al mismo tiempo, comunicar las expectativas a todo el personal sobre la necesidad de la vigilancia permanente de los fondos públicos.
- **Asegurar que una evaluación de riesgos de integridad adecuada es llevada a cabo:** Considerando el ritmo al que se requiere la implementación de estos programas de estímulo económico, es posible que no sea factible realizar una evaluación integral de riesgos de integridad. Sin embargo, los funcionarios públicos pueden, al menos, ser alentados a documentar e informar sobre cualquier obstáculo o desviación que se presente (NSW ICAC, 2020^[25]). Esto puede incluir la documentación de cambios en las actividades de control para ajustar los objetivos de corto plazo.



- **Asegurar que existan procedimientos adecuados para diseñar, revisar y aprobar programas de forma urgente:** Por ejemplo, para asegurar la eficiente y transparente implementación del Plan de Acción Económica del 2008 (*Economic Action Plan*), la Oficina del Consejo (*Privy Council Office*) y el Secretariado del Tesoro (*Treasury Board Secretariat*) de Canadá establecieron un proceso *fast-track* para aprobar políticas y financiamiento, reduciendo el tiempo de seis a dos meses (Office of the Auditor General, 2010^[22]). En el contexto particular de la crisis del COVID-19, con un gran número de servidores públicos trabajando desde su casa, esto podría incluir el establecimiento de protocolos para utilizar firmas electrónicas.

Medidas de largo plazo para hacer uso de la supervisión externa para la preparación de la recuperación

Los órganos de supervisión externa pueden ser un socio clave para los gobiernos a medida que transitan de la atención inmediata de la crisis a la preparación para atender las repercusiones de largo plazo. En particular, los auditores pueden identificar el potencial de riesgos de integridad que surgen y que están asociados con medidas de recuperación a largo plazo. Por ejemplo, los auditores pueden informar a los tomadores de decisiones sobre las lecciones aprendidas *ex post* para mejorar la formulación de políticas públicas, especialmente en relación con la preparación para crisis futuras. Las auditorías de desempeño pueden brindar una perspectiva más amplia que aquellas que solamente cubren aspectos financieros y de cumplimiento; y proporcionar información sobre la efectividad, eficiencia y economía del programa, cumpliendo la obligación de ser "una fuente confiable de información y orientación independiente y objetiva para apoyar un cambio en beneficio del sector público" (INTOSAI, 2013^[26]).

Las SAIs también pueden adoptar un enfoque basado en el riesgo y centrado en datos, e ir más allá de la vigilancia para ofrecer información (*insight*) y perspectiva (*foresight*) para una mejor gestión de la crisis y sus consecuencias. En particular, las SAIs pueden apoyar al centro de gobierno y otras organizaciones públicas a identificar e interpretar evidencia que dé forma a políticas públicas y mejore la capacidad del gobierno para actuar en tiempo real frente a la evolución de problemáticas y riesgos.

3. Incremento de riesgos de transgresiones a la integridad en organizaciones públicas

Las crisis económicas pueden llevar a más corrupción o fraude ocupacional

Si bien la mayoría de los empleados del sector público tienen altos estándares de integridad, la evidencia de recesiones anteriores ha demostrado que estas conducen a un mayor fraude ocupacional, malversación de fondos, soborno de funcionarios públicos y otras transgresiones a la integridad (Association of Certified Fraud Examiners, 2016^[27]; Ivlevs and Hinks, 2015^[28]; Gugiu and Gugiu, 2016^[29]). Estos riesgos aumentan cuando están presentes tres factores, lo cual es el caso en recesiones económicas repentinas: presión financiera, oportunidad y racionalización (ACFE, n.d.^[30]). Como consecuencia inmediata y a largo plazo del COVID-19, muchas personas, y especialmente las pequeñas y medianas empresas enfrentarán mayores problemas financieros, que pueden desencadenar comportamientos corruptos o fraudes. Al mismo tiempo, redundancias masivas, que son especialmente dañinas durante una recesión, crean brechas en los sistemas de control interno y auditoría de las organizaciones, haciéndolas más vulnerables al fraude interno y a prácticas de corrupción. Además,



debido a las presiones, los individuos podrían racionalizar sus malas acciones a través de justificaciones como "todos lo hacen" o "si no aprovecho la oportunidad, otros lo harán" (OECD, 2018^[31]).

Los casos y escándalos de corrupción emergentes también pueden afectar negativamente la percepción sobre la corrupción de los ciudadanos y, por lo tanto, socavar el apoyo a las medidas y reformas gubernamentales. En el peor de los casos, también proporcionan mayor racionalización de las malas acciones (Corbacho et al., 2016^[32]). A su vez, una mayor corrupción en varios niveles y áreas elevaría los costos de transacción de hacer negocios y tendría un impacto negativo en la resiliencia de las economías después de la crisis y sería un obstáculo para la recuperación (Ormerod, 2016^[33]).

Medidas de corto y largo plazo para fortalecer la integridad en el sector público

En previsión de situaciones de crisis, las organizaciones del sector público pueden mejorar proactivamente los controles que prevendrían y detectarían la corrupción y el fraude durante la recesión. Esto podría incluir:

- **Revisar y fortalecer los sistemas de integridad pública existentes en las organizaciones.** En la etapa posterior a la recesión económica del COVID-19, se requerirá un enfoque basado en el riesgo para identificar qué empleados en las organizaciones públicas pueden estar en mayor riesgo y determinar medidas de mitigación específicas. La [Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública](#) proporciona una guía amplia sobre cómo aplicar un enfoque sistemático al fraude y la corrupción, creando una cultura de integridad y asegurando una rendición de cuentas efectiva (OECD, 2017^[34]).
- **Asegurar controles internos básicos**, tales como la certificación administrativa de los estados financieros, las políticas antifraude, las auditorías sorpresa y la rotación laboral. Además, asegurar que estos controles son proporcionales al propósito y son comunicados a todos los empleados (ACFE, 2018^[35]).
- **Aprovechar y mejorar herramientas digitales para promover la integridad y la rendición de cuentas**, especialmente al asegurar que la información relevante del gobierno está disponible en un formato abierto y reutilizable, que permita el control social y asegure la efectividad de mecanismos de denuncia en línea.
- **Establecer o apoyar programas de asesoramiento financiero o de asistencia para empleados**, para ayudarles a enfrentar las crecientes presiones financieras y sentimientos de abandono que se derivan de las crisis económicas (ACFE, 2018^[35]).
- **Crear conciencia sobre los estándares de integridad** para asegurar que todo el personal continua acatando las reglas y mantiene los valores del sector público en altos estándares.



Referencias

- ACFE (2018), *Report to the Nations: 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse*, [35]
https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtn/2018/RTTN-Government-Edition.pdf.
- ACFE (n.d.), *Occupational Fraud: A Study of the Impact of an Economic Recession*, [30]
https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/occupational-fraud.pdf (consultado el 14 de abril, 2020).
- Association of Certified Fraud Examiners (2016), *Report to the Nations on Occupational Fraud And Abuse: 2016 Global Fraud Study*, [27]
<https://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> (consultado el 21 de septiembre, 2017).
- Babinec, A. (2020), *Kyiv Cancels \$2.2 million Deal for Thermal Cameras*, OCCRP, [2]
<https://www.occrp.org/en/daily/12097-kyiv-cancels-2-2-million-deal-for-thermal-cameras> (consultado el 19 de abril, 2020).
- Brenot, V., H. Billery and B. Feroldi (2020), *COVID-19: Adjustment of the Rules of Public Procurement*, [18]
<https://www.august-debouzy.com/fr/blog/1465-coronavirus-and-public-procurement-flash-2> (consultado el 14 de abril, 2020).
- Cabinet Office (2020), *Procurement Policy Note - Supplier relief due to COVID-19*, [16]
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/874178/PPN_02_20_Supplier_Relief_due_to_Covid19.pdf.
- Committee on Oversight and Reform (2020), *Coronavirus Package Includes Oversight and Accountability Measures*, [24]
<https://oversight.house.gov/news/press-releases/coronavirus-package-includes-oversight-and-accountability-measures> (consultado el 10 de abril, 2020).
- Corbacho, A. et al. (2016), "Corruption as a Self-Fulfilling Prophecy: Evidence from a Survey Experiment in Costa Rica", *American Journal of Political Science*, Vol. 60/4, pp. 1077-1092, [32]
<http://dx.doi.org/10.1111/ajps.12244>.
- Cray, C. (2005), "Disaster Profiteering: The Flood of Crony Contracting Following Hurricane Katrina", *Multinational Monitor*, Vol. 26/9. [10]
- Delić, A. and M. Zwitter (2020), *Opaque Coronavirus Procurement Deal Hands Millions to Slovenian Gambling Mogul*, OCCRP, [1]
<https://www.occrp.org/en/coronavirus/opaque-coronavirus-procurement-deal-hands-millions-to-slovenian-gambling-mogul> (consultado el 19 de abril, 2020).
- Dentons (2020), "Italy's "Cura Italia" decree introduces new public procurement measures", *Official Gazette* 70, [17]
<https://www.dentons.com/en/insights/articles/2020/march/19/italys-cura-italia-decree-introduces-new-public-procurement-measures> (consultado el 10 de abril, 2020).
- European Commission (2020), *COVID-19: Commission creates first ever rescEU stockpile of medical equipment*, [19]
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_476 (consultado el 10 de abril, 2020).
- Folliot Lalliot, L. (2020), *La concurrence entre États sur l'achat de matériel médical et sanitaire aggrave le problème*, *Le Monde*, [13]
<https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/03/30/la-concurrence-entre-etats-dans-les-chaines-d-aprovisionnement-public-aggrave-la-crise->



- [sanitaire_6034848_3232.html](#) (consultado el 10 de abril, 2020).
- Fyfe, W. (2020), “Coronavirus: ‘Unprecedented’ number of scams linked to virus”, *BBC News*, [5]
<https://www.bbc.com/news/uk-wales-52296936> (consultado el 19 de abril, 2020).
- Gabler, E. (2020), “States Say Some Doctors Stockpile Trial Coronavirus Drugs, for Themselves”, [3]
The New York Times, <https://www.nytimes.com/2020/03/24/business/doctors-buying-coronavirus-drugs.html> (consultado el 19 de abril, 2020).
- Glencorse, B. (2020), *Why Tackling Corruption Is Crucial to the Global Coronavirus Response*, [8]
 WPR, <https://www.worldpoliticsreview.com/articles/28689/why-tackling-corruption-is-crucial-to-the-global-coronavirus-response> (consultado el 19 de abril, 2020).
- Gugiu, M. and C. Gugiu (2016), “Economic Crisis and Corruption in the European Union”, *Journal* [29]
of Methods and Measurement in the Social Sciences, Vol. 7/1, pp. 1-23.
- Gurazada, S. et al. (2020), “Getting government financial management systems COVID-19 ready”, [23]
World Bank Blogs, <https://blogs.worldbank.org/governance/getting-government-financial-management-systems-covid-19-ready> (consultado el 10 de abril, 2020).
- INTOSAI (2013), *ISSAI 12 - Value and Benefits of SAIs - making a difference to the life of citizens*, [26]
<https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-12-the-value-and-benefits-of-supreme-audit-institutions-making-a-difference-to-the-lives-of-citizens/> (consultado el 11 de septiembre, 2018).
- Ivlevs, A. and T. Hinks (2015), “Global economic crisis and corruption”, *Public Choice*, Vol. 162/3- [28]
 4, <http://dx.doi.org/10.1007/s11127-014-0220-0>.
- Kupperman Thorp, T. (2020), “To Defeat the Coronavirus, Stop Corruption”, *FP News*, [11]
<https://foreignpolicy.com/2020/04/06/defeat-coronavirus-stop-corruption-humanitarian-crisis-disaster-response-emergency-medical-supplies/> (consultado el 19 de abril, 2020).
- LaFraniere, S. and C. Hamby (2020), “Another Thing to Fear Out There: Coronavirus Scammers”, [4]
The New York Times, <https://www.nytimes.com/2020/04/05/us/politics/coronavirus-scams-fraud-price-gouging.html> (consultado el 19 de abril, 2020).
- Ministry of Internal Affairs and Communications of Japan (2020), *Measures To Be Taken for* [15]
Public Procurement by Local Governments in Response to Covid-19,
https://www.soumu.go.jp/main_content/000673056.pdf (consultado el 10 de abril, 2020).
- NSW ICAC (2020), *Managing Corrupt Conduct During the COVID-19 Outbreak*, [25]
<https://www.icac.nsw.gov.au/prevention/corruption-prevention-publications/latest-corruption-prevention-publications> (consultado el 14 de abril, 2020).
- OECD (2018), *Behavioural Insights for Public Integrity: Harnessing the Human Factor to Counter* [31]
Corruption, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris,
<https://dx.doi.org/10.1787/9789264297067-en>.
- OECD (2017), *OECD Recommendation of the Council on Public Integrity*, OECD, Paris, [34]
<http://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf>.
- Office of Government Procurement (2020), *Information Note – Covid-19 (Coronavirus) and Public* [14]
Procurement, <https://ogp.gov.ie/information-note-covid-19-coronavirus-and-public-procurement/> (consultado el 10 de abril, 2020).



- Office of the Auditor General (2010), *2010 Fall Report of the Auditor General of Canada*, [22]
https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_201010_01_e_34284.html (consultado el 14 de abril, 2020).
- Ormerod, P. (2016), "Corruption and economic resilience: recovery from the financial crisis in western economies", *Economic Affairs*, Vol. 36/3, pp. 348-355, [33]
<https://doi.org/10.1111/ecaf.12198>.
- Salazar, C. (2020), "Monitoring COVID-19 emergency procurement with data", *Open Contracting Partnership Blog*, Open Contracting Partnership, <https://www.open-contracting.org/2020/03/25/monitoring-covid-19-emergency-procurement-with-data/> [20]
 (consultado el 14 de abril, 2020).
- Schultz, J. and T. Søreide (2008), "Corruption in emergency procurement", *Disasters*, Vol. 32/4, [9]
 pp. 516-536, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-7717.2008.01053.x>.
- Steingrüber, S. et al. (2020), *Corruption in the time of COVID-19: A double-threat for low income countries*, U4 Anti-Corruption Resource Centre, Chr. Michelsen Institute, [6]
<https://www.u4.no/publications/corruption-in-the-time-of-covid-19-a-double-threat-for-low-income-countries> (consultado el 19 de abril, 2020).
- Tanfani, J. and J. Horwitz (2020), "Special Report: The Mask Middlemen - How pop-up brokers seek big paydays in a frenzied market", Reuters, <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-masks-specialreport/special-report-the-mask-middlemen-how-pop-up-brokers-look-for-big-paydays-in-a-frenzied-market-idUSKBN21I32E> [12]
 (consultado el 10 de abril, 2020).
- Vittori, J. (2020), *Corruption Vulnerabilities in the U.S. Response to the Coronavirus*, CARNEGIE, [7]
<https://carnegieendowment.org/2020/03/20/corruption-vulnerabilities-in-u.s.-response-to-coronavirus-pub-81336> (consultado el 19 de abril, 2020).
- Zagorin, A. (2020), "He Oversaw \$787 Billion in Stimulus Spending. Here Are His Lessons on Spending Coronavirus Recovery Effectively", POGO, [21]
<https://www.pogo.org/analysis/2020/04/he-oversaw-787-billion-in-stimulus-spending-heres-his-lessons-on-spending-coronavirus-recovery-effectively/> (consultado el 19 de abril, 2020).



Contacto

Julio BACIO TERRACINO (✉ julio.bacioterracino@oecd.org)

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los países miembros de la OCDE.

Tanto este documento, como cualquier dato y cualquier mapa que se incluya en él, se entenderán sin perjuicio alguno respecto al estatus o la soberanía de cualquier territorio, a la delimitación de fronteras y límites internacionales, ni al nombre de cualquier territorio, ciudad o área.

El uso de este trabajo, ya sea en su versión digital o impresa, se rige por los términos y condiciones que se encuentran en <http://www.oecd.org/termsandconditions>.

INTEGRIDAD PÚBLICA PARA UNA RESPUESTA Y RECUPERACIÓN EFECTIVAS ANTE EL COVID-19 © OCDE 2020

