



*Session Leader Guide*

*Last Updated: June*

*2019*



## ETHICS AND ANTI-HARASSMENT TRAINING 2019

This document and any attached materials are the sole property of DAI Global, LLC and are to be used solely for illustrative, educational, and training purposes. This document and any attached materials are not to be disseminated, distributed, or otherwise conveyed without the permission of DAI Global, LLC.

**DAI**

Todo Personal:

Todo el personal debe participar en la capacitación anual sobre ética y contra el acoso. Para acreditar que se completó estas capacitaciones, todos los empleados deben firmar la hoja de registro. Para los proyectos, las hojas de registro completas deben enviarse por correo electrónico a su contacto en la oficina de asistencia técnica de la oficina sede. Para los departamentos de la oficina sede, las hojas de registro deben guardarse en el sitio de SharePoint de Ethics Training Tracker (consulte la guía de referencia rápida: Cómo completar el seguimiento de ética y no acoso de 2019 para obtener instrucciones).

Tenga en cuenta que los empleados nuevos que completaron la versión en línea en 2019 han cumplido con los requisitos para esta capacitación anual sobre ética. Sin embargo, los animamos a participar en este ejercicio. Los nuevos supervisores no están exentos.

## Cómo Utilizar esta Guía

Esta guía incluye información que necesitará para llevar a cabo la capacitación sobre ética y no acoso de 2019.

Esta Guía contiene:

- Información sobre cómo llevar a cabo una sesión (*página 3*)
- Casos para estudio sobre violaciones de ética y inquietudes sobre el acoso. (*página 5*)
- Versiones para líder de sesión sobre cada caso para estudio con posibles respuestas a las preguntas de la discusión.

No se incluye en esta guía, pero necesario para llevar a cabo la sesión:

- PowerPoint (Capacitación para Todos Empleados sobre Ética y Acoso 2019) para arrancar con la sesión, repasar el Código de Conducta Comercial y Ética y la Política de No Acoso, e iniciadores de conversación.
- Hoja de Asistencia (*imprimir 1 por sesión*)
- Certificados de Finalización (*imprimir 1 por participante*)

Antes de llevar a cabo la sesión:

1. Es importante que la sesión sea dirigida por el Líder del equipo o el Jefe del Proyecto en el campo o por un Gerente si la audiencia está en la oficina sede. También alentamos confiar más en los supervisores directos para facilitar las discusiones, si es necesario y apropiado según el criterio del Líder del equipo, el Jefe del Proyecto o el gerente de la oficina sede. Los empleados de DAI deben escuchar directamente de sus líderes y supervisores los mensajes en esta capacitación sobre la importancia de la ética y la prevención del acoso. Dirigir la discusión de los estudios de caso también aumentará el nivel de comodidad de su personal al plantear problemas a los supervisores, líderes de equipo, jefes de proyecto o gerentes, ya que han recibido capacitación.
2. Seleccione los casos de estudio que crea que reflejen los tipos de riesgos y vulnerabilidades más probables en su(s) proyecto(s). Tenga en cuenta que los casos de estudio se pueden editar para sus propósitos para hacerlos más sensibles culturalmente o relevantes a su contexto.
3. Los casos de estudio son cortos intencionalmente para que su traducción sea más fácil, de ser necesaria.
4. Imprima suficientes copias de los casos de estudio para que un pequeño grupo pueda revisar los casos de estudio (*recomendamos que los grupos no sean menos de 3 empleados y no más de 7*). **Usted debe seleccionar por lo menos dos casos de estudio sobre Acoso Sexual para la porción de acoso de esta capacitación.**
5. Revisar las diapositivas en PowerPoint previo a la sesión y **seleccionar unas pocas de las “Iniciadoras de Conversación”** que sean más relevantes a sus actividades. Puede editar estas diapositivas si es necesario.
6. Imprima la versión correspondiente a líder de sesión para cada caso de estudio que usted seleccione para su referencia para facilitar la discusión.
7. Imprima la hoja de asistencia para que las personas se anoten y acrediten que completaron la sesión.
8. Imprima 1 certificado por asistente.

## Durante la Sesión:

1. Asegurarse que todos firmen la lista de asistencia
2. Adhiérase a la siguiente tabla como guía para tiempos y explicación de actividades:

Tema / Actividad	Materiales	Tiempo est. (min)
Objetivo e importancia de la capacitación	PPT	5
Repaso del Código de Conducta Comercial y Ética y Política de No Acoso	PPT	10
Iniciadores de Conversaciones (seleccionar unos pocos)	PPT	15
Facilitación grupo pequeño para casos de estudio	Guía de Sesión	15
1. Dividir el grupo grande entre grupos más pequeños (de 3 a 7 en un grupo)		5

2. Proporcionar 1-2 casos de estudio por grupo ( <i>impresos de esta guía</i> )	5
3. Participantes revisan el Caso de Estudio y utilizan las preguntas al final de cada Caso de Estudio para discusión	15
4. Cada grupo informa al grupo grande sobre su discusión ( <i>temas de casos de estudio, el grupo responde a las preguntas, etc</i> ).	40
5. Repetir paso 4 hasta que todos los casos de estudio hayan sido discutidos.	(total para todos los casos de estudio)
Finalización/Lecciones Aprendidas/Cierre de Sesión	Líder 10
	<b>TOTAL 120 mins</b>

3. Utilice su versión de líder de sesión de los casos de estudio para agregar cualquier punto que los de los grupos pequeños hagan acerca de sus casos de estudio. Use your session leader version of the case study to add to any points the small groups make about their case studies.
4. Considere resumir las Lecciones Aprendidas para su personal, incluyendo cómo estas lecciones aprendidas o medidas de mitigación pueden ser incorporadas dentro de las actividades y auditorías del Proyecto.
5. Entregar los certificados de participación.

## Después de la Sesión:

1. **Para empleados de Proyecto**, enviar por correo electrónico la hoja de asistencia escaneada a un miembro de su equipo de apoyo de su oficina sede.
2. **Para departamentos de oficina sede**, guardar la hoja escaneada al sitio de Ethics Training Tracker SharePoint (consultar la referencia rápida sobre *Como rastrear Finalizaciones de Ética y No Acoso 2019* para instrucciones.).
3. **Todas las sesiones deben estar completas a más tardar 31 de Julio de 2019.**

## Consejos Adicionales

- Individuos y personas que no pueden participar en discusiones en grupo pueden completar la versión en línea de la capacitación sobre Ética y la capacitación sobre Prevención de Acoso en iLearn o solicitar una versión en cuaderno a Dorota Preysnar ([Dorota\\_Preysnar@dai.com](mailto:Dorota_Preysnar@dai.com)) para completar por su cuenta.
- Si usted tiene preguntas sobre cualquiera de los casos de estudio incluidos en esta guía, por favor contactar a los Oficiales de Ética y Cumplimiento, Mike Walsh ([Mike\\_Walsh@dai.com](mailto:Mike_Walsh@dai.com)) o Jeremy Finch ([Jeremy\\_Finch@dai.com](mailto:Jeremy_Finch@dai.com)).
- Subcontratistas o consultores que trabajan en nuestros proyectos también pueden participar en la capacitación y deberán de anotarse en lista de asistencia y recibir un Certificado de Participación. Se pueden hacer excepciones para empleados por subcontrato que reciben capacitación sobre ética a través de sus propias firmas y para consultores trabajando menos de 90 días en el proyecto.
- Por la naturaleza del material (casos de estudio basados en incidentes reales), DAI considera que el material es propietario, por lo tanto, si se le solicita al Jefe de Proyecto, al Líder del equipo o al gerente de la oficina central que transmita nuestro material de ética anual al

cliente, usted está autorizado para hacerlo con el entendimiento de que es de propiedad exclusiva, no un contrato que se puede entregar, y no se debe distribuir más allá del cliente.

- ***Tenga en cuenta que discutir algunas situaciones de acoso sexual en una audiencia de género mixto puede ser difícil en algunas culturas. Puede elegir separar a hombres y mujeres para esta parte de la discusión. Utilice su mejor juicio en base a lo que sabe de la cultura donde trabaja***
- Como material de recursos adicionales para supervisores, hemos incluido **Ética para supervisores: Guía para recibir denuncias**. La guía incluye sugerencias para fomentar una cultura ética positiva y qué hacer cuando un empleado le informa un problema ético.

# Ética para Supervisores

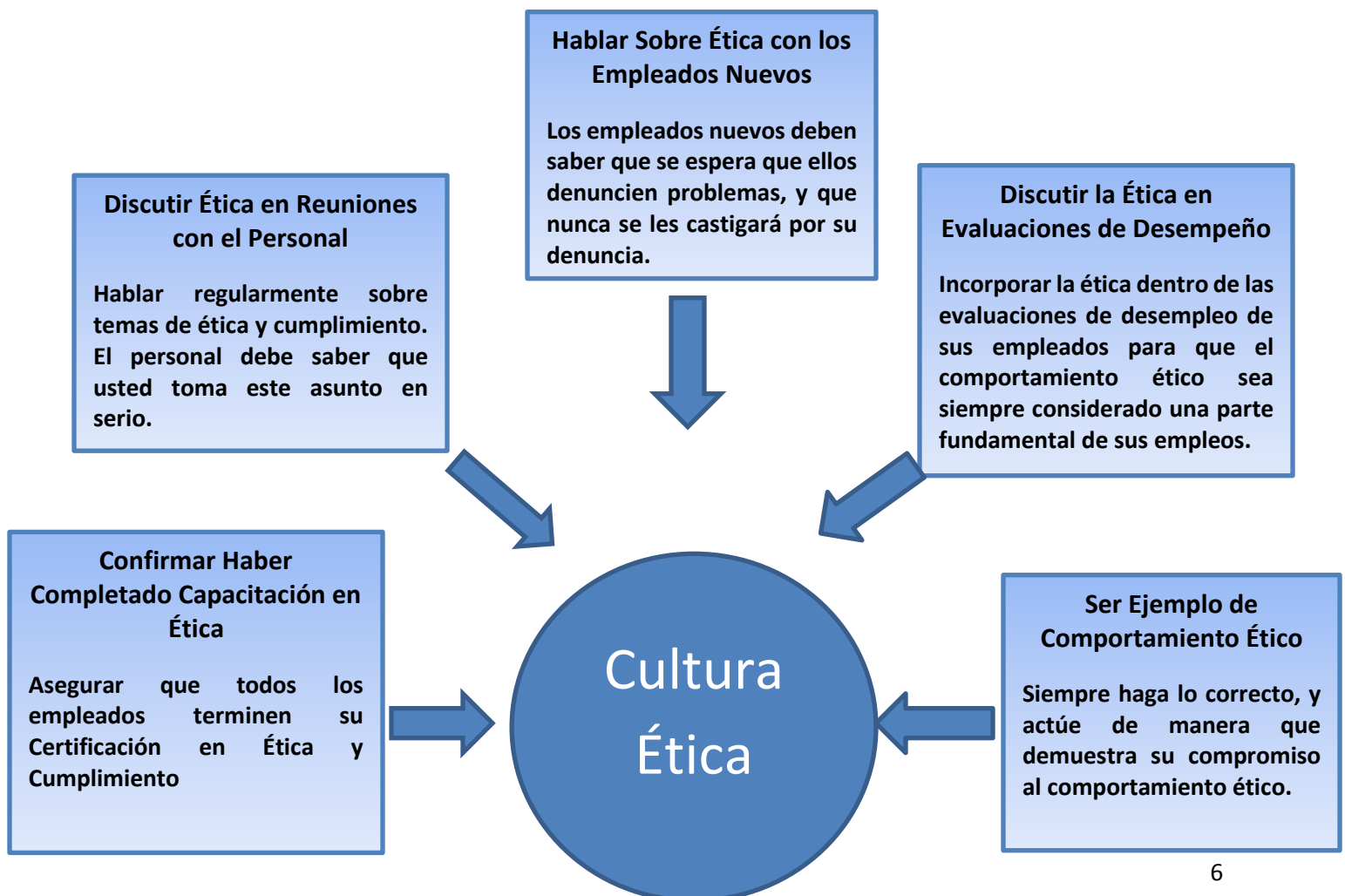
## Guía para Recibir Denuncias

### Crear una Cultura Ética que Fomenta la Denuncia



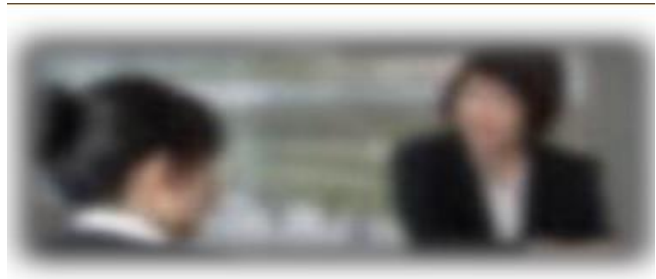
Queremos que nuestros empleados sepan que pueden discutir con toda seguridad cualquier tema ético potencial. Fomentar una cultura donde los empleados se responsabilicen en denunciar cualquier falta que ellos vean, y que se sientan cómodos haciéndolo. Deben saber que nunca habrán represalias por denunciar temas éticos.

A continuación algunas sugerencias para fomentar una cultura ética positiva:



# Escuche al Empleado

Cuando un empleado se le acerque para hablar de un tema de ética, asegúrese de escuchar con cuidado y consideración. Reciba la denuncia del empleado de manera profesional, para que él o ella se sienta seguro(a) y apoyado(a).



## **REUNIRSE EN PRIVADO**

Cuando un empleado inicialmente denuncie una situación, busque un local privado, socialmente cómodo donde otros empleados no puedan escuchar la conversación y donde no levantará sospechas. Tal vez tendrá que agendar una reunión formal para escuchar los detalles. Reúnase con el empleado lo más pronto posible – si le da largas puede permitir que una situación empeore o que el empleado sienta que sus inquietudes no son importantes.

## **MUESTRE RESPETO**

- Conceda al empleado su entera atención Y agradezca que se haya presentado. Sea compasivo.
- No permita ninguna interrupción que no sea emergencia o llamadas telefónicas durante la reunión.
- Evite expresar duda, ya sea hablada o por su lenguaje corporal, sobre la historia del empleado.
- Llegue a la conclusión de la reunión – muéstrole al empleado que usted comprende el tema y explique que investigará sin ponerlo(a) en riesgo.

## **ROECPILE DATOS**

- Tome notas detalladas y manténgase objetivo
- Solicite al empleado información de soporte relevante, ya sea documentos o correos electrónicos que tenga a mano. La investigación debe ser llevada a cabo bajo supervisión y dirección de Auditoría Interna
- Haga buenas preguntas para conseguir cuánto detalle sea posible – quién, qué, donde, por qué y cómo

## **MANTENGASE CONFIDENCIAL**

- Solicite al empleado no hablar del tema o compartir información.
- Mantenga el nombre del empleado lo más confidencial posible mientras investiga y pregunta a otros.

## **NO PROMETA NADA**

No prometa acciones específicas al empleado durante la reunión. Lo más probable es que usted tenga que reunir todos los datos y consultar con otros antes de tomar decisiones.

## **NUNCA TOME REPRESALIAS**

Nunca tome represalias contra un empleado por denunciar un tema ético. DAI tiene una política estricta en contra de las represalias.

## ¿Puedo yo Resolver el Asunto?

El diagrama abajo delinea cómo supervisores deberán recibir denuncias de ética por empleados. Favor rOECrdar:

- El empleado deberá sentirse seguro en denunciar casos, y con la confianza que DAI responderá de manera apropiada
- Usted puede y deberá tomar decisiones y acciones sobre los temas cuando tenga la autoridad para hacerlo
- Debe consultar con su Jefe de Proyecto, Líder de Equipo o con el Oficial de Ética y Cumplimiento (OEC) cuando sospeche que ha ocurrido una violación ética.

### Escuche al Empleado

Reúnase en privado, escuche de manera activa, y muestre respeto el empleado que está denunciando

Ver página 3

¿Puedo yo  
resolver el  
asunto?

- Resolver el asunto si está dentro de su autoridad hacerlo
- Informe a su supervisor directo de las acciones que se tomen

Ver página 4

Debo  
inmediatamente  
escalar el  
asunto?

Usted siempre tiene la opción de inmediatamente escalar un asunto al Oficial de Etica y Cumplimiento (OEC) de DAI

Correo electrónico: [ethics@dai.com](mailto:ethics@dai.com) Línea DAI: +1 503 597-4328

Ver página 4

Consultar con un Líder Senior	Siempre <u>consultar con 1) su supervisor directo y 2) el Líder de Equipo/Director</u> (o el segundo al mando) cuando el tema está más allá de su trabajo. Ver página 4
Ayudar a Resolver el Tema	Ayudar a resolver el tema como fue instruido por el líder senior que usted consultó
Concluya el asunto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe al <u>empleado denunciante</u> de las acciones que se tomaron</li> <li>• Informar su <u>supervisor directo</u> de las acciones que se tomaron</li> </ul>



## ¿Puedo yo Resolver el Asunto?

A veces, un asunto puede ser resuelto directamente por usted si está dentro de las atribuciones de su puesto. Por ejemplo:

- Alguien se queja que un empleado que está bajo su supervisión siempre llega tarde al trabajo o tiene malas habilidades para trabajar en equipo. Estos son asuntos basados en rendimiento, no son éticos – y usted tiene el poder de resolver con su empleado.
- Si usted es un Reclutador, es su responsabilidad identificar y evitar conflictos de intereses durante la entrevista: si usted es un Oficial de Adquisiciones usted tiene el poder de investigar documentos de licitaciones sospechosos.
- Una acusación de violación puede ser en realidad un malentendido, donde no ocurrió violación ética. Usted puede aclarar el asunto directamente con el empleado denunciante.
- La acusación de violación puede ser un asunto *potencial* más que un asunto actual (ejemplo, un pariente le pide ayuda para conseguir trabajo en DAI). Usted puede prevenir la violación que ocurra comunicándose efectivamente con su equipo y refiriéndose a políticas de DAI.

## ¿Debería yo inmediatamente escalar el asunto?

Usted siempre debería sentirse cómodo inmediatamente escalando un asunto al Oficial de Ética y Cumplimiento (OEC) de DAI, sin importar su severidad. El OEC puede ofrecer una guía para todos los temas, grandes y pequeños. Algunas razones por las que usted puede escalar:

- El asunto es urgente, involucra grandes sumas, o es una violación ética clara
- El asunto involucra directamente a un líder senior local (como el Jefe de Proyecto), así que no puede consultarle
- Usted tiene dudas de cómo proceder con un asunto cuestionable.

## Consultar con un Líder Senior

Aún después de una reunión exhaustiva con el empleado denunciante, puede ser que el tema no esté claro. Usted deberá consultar con su supervisor, así como el Jefe de Proyecto/Líder de Equipo/Director (o su segundo al mando) para determinar qué información adicional se necesita, quién más debe estar involucrado y planear acciones a tomar.

Esté preparado para discutir los factores siguientes al consultar con un líder senior:

¿Viola una regulación?	¿Viola una política de DAI?	¿Viola los términos de un contrato?	¿Es una violación ética?
¿Simplemente, no se “siente correcto”?	¿Hay más de un empleado involucrado?	¿Usted conoce todos los hechos?	¿Ha ocurrido varias veces?

# Casos de Estudio

Caso de Estudio 1: Fraude en Viáticos.....	11
Caso de Estudio 2: Fraude en Viáticos .....	19
Caso de Estudio 3: Fraude en Hojas de horas Trabajadas .....	21
Caso de Estudio 4: Fraude en Desempeño de Programa .....	23
Caso de Estudio 5: Fraude en Desempeño de Programa .....	23
Caso de Estudio 6: Fraude en Desempeño de Programa .....	23
Caso de Estudio 7: Fraude en Adquisiciones .....	31
Caso de Estudio 8: Fraude en Adquisiciones .....	31
Caso de Estudio 9: Fraude en Adquisiciones .....	31
Caso de Estudio 10: Fraude en Adquisiciones /Conflicto de Interés Personal .....	44
Caso de Estudio 11: Fraude en Adquisiciones /Colusión .....	46
Caso de Estudio 12: Fraude en Reclutamiento .....	48
Caso de Estudio 13: Fraude en Reclutamiento .....	48
Caso de Estudio 14: Soborno/Cohecho .....	53
Caso de Estudio 15: Soborno/Cohecho .....	53
Caso de Estudio 16: Soborno/Fraude en Desempeño.....	58
Caso de Estudio 17: Soborno/Facilitación de Pago/Actividad Política .....	61
Caso de Estudio 18: Conflicto de Interés Personal (Favoritismo) .....	64
Caso de Estudio 19: Conflicto de Interés Personal.....	67
Caso de Estudio 20: Conflicto de Interés Personal.....	70
Caso de Estudio 21: Respeto en el Lugar de Trabajo/Conflicto de Interés Organizacional .....	73
Caso de Estudio 22: Conflicto de Interés Organizacional /Manejo Información Confidencial .....	76
Caso de Estudio 23: Respeto en el Lugar de Trabajo .....	78

## Acoso Sexual

Caso de Estudio 24: Acoso Sexual .....	80
Caso de Estudio 25: Acoso Sexual .....	80
Caso de Estudio 26: Acoso Sexual .....	80
Caso de Estudio 27: Acoso Sexual .....	80
Caso de Estudio 28: Acoso Sexual .....	80

## Caso de Estudio 1

El rastreo de DCOP en gastos de estadía para un proyecto reveló un patrón en el cual los empleados consistentemente reclamaban gastos de estadía mas altos en casas de huéspedes y hoteles en áreas rurales, muchas veces al techo de reembolso de \$50/noche. Un análisis detenido de los recibos les llevó a un esfuerzo de verificación más profundo.

### Discusión

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

- Por favor examine los dos recibos de Palm Bush and Gibson Yashiah Guest House. ¿Qué irregularidades encuentra?
- Por favor examine los tres recibos de Richel Sarabih Community Guest House. ¿Qué irregularidades encuentra?

2. ¿Qué acciones deberán llevarse a cabo?

3. ¿Qué se puede hacer para limitar los riesgos?

# Caso de Estudio 1

Gibson Yashah Guesthouse



Bopulu City, Gbarpolu County Republic of Liberia  
0888658932

**OFFICIAL**

**RECEIPT**

Receipt from: [REDACTED] date: 09-19, 2017

No.	Description	Price	# OF Days	Total. Cost
1	Accommodation for one night	\$50.00 USD	1 day	\$50.00
TOTAL				\$50.00 USD

Management signature: [REDACTED]

Caso de Estudio 1

PALM BUSH GUEST HOUSE, BALLAH TOWN COMMUNITY  
GRAND CAPE MOUNTCOUNTY



RECEIPT FOR LODGING

Received from: DAI/LAYE/I [redacted] Date: 09/18/17 Room #: 06

No.	Description	Rate	# of Days	Total Cost
	Lodging for one night. Room contains AC & self-contained	\$50.00	01	\$50.00
	Grand Total			\$50.00

Signed: J. J. 10888658932  
VERED

PALM BUSH GUEST HOUSE, BALLAH TOWN COMMUNITY  
GRAND CAPE MOUNTCOUNTY



RECEIPT FOR LODGING

Received from: DAI/LAYE/I [redacted] Date: 07/18/17 Room #: 03

No.	Description	Rate	# of Days	Total Cost
	Lodging for one night. Room contains AC & self-contained	\$50.00	01	\$50.00
	Grand Total			\$50.00

Signed: J. J. 10888658932  
DELIVER

**RICHEL SARABIH**  
**COMMUNITY GUEST HOUSE**  
**ZOEWINETA CITY, KPAI DISTRICT, BONG COUNTY**  
**TEL.: 0777523676**  
**OFFICIAL RECEIPT**

Date: 05/06/2017

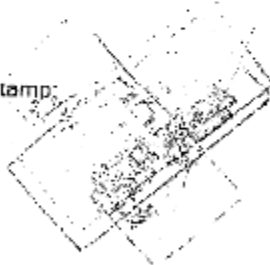
Received from: [REDACTED]

The sum of: Two hundred United States Dollars

For: Four Night accommodation at the Guest house on 05/25, 2017

Amount paid: \$ 200.00 USD Balance due: \$ 0

Stamp:



Signed: [Signature]

Authorized Signature

Caso de Estudio 1

SAM Search Results  
List of records matching your search for :  
  
Search Term : richel\* sarabih\* community\* guest\* house\*  
Record Status: Active  
  
No Search Results

**RICHEL SARABIH  
COMMUNITY GUEST HOUSE**  
Zoewineta City, Kpai District, Bong County  
Cell #: 0775-614-010 No.: \_\_\_\_\_  
**Official Receipt** Date: Nov 9 2017  
Received from: \_\_\_\_\_  
The sum of: Thirty-five USD  
For: One night accommodation at the  
guest house in Zoewineta City in  
Amount Paid \$: 35.00 USD  
Balance Due \$: ---  
Authorized Signature \_\_\_\_\_

**PAID IN FULL  
AND  
DELIVERED**

NOV 20 2017



**RICHEL SARABIH**  
**COMMUNITY GUEST HOUSE**  
Zoewineta City, Kpal District, Bong County  
Cell #: 0775-614-010

**Official Receipt** No.: \_\_\_\_\_ Date: 09/05/2017

Received from: \_\_\_\_\_ Dollars

The sum of: Twenty-Five (25) US Dollars

For: Accommodation for two Nights  
from Sept. 3-5, 2017

Amount Paid \$: \$50.00 USD

Balance Due \$: 0

Authorized Signature: \_\_\_\_\_

**PAID IN FULL**

# VERSION DE LIDER DE SESION

## Caso de Estudio 1: Fraude en Viáticos

### Caso de Estudio:

. El rastreo del DCOP en gastos de estadía para un Proyecto reveló un patrón en el cual los empleados consistentemente reclamaban gastos de estadía más altos en casas de huéspedes y hoteles en áreas rurales, muchas veces llegando al techo de \$50/noche. Un análisis detenido de las facturas abrió paso a un esfuerzo más amplio de verificación.

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas.

#### 1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

- Por favor examine los dos recibos de Palm Bush and Gibson Yasiah Guest House. ¿Qué irregularidades encuentra?
  - Los números de teléfono son iguales, pero las casas de huéspedes están en diferentes países, lejos el uno del otro
- Por favor examine los tres recibos de Richel Sarabih Community Guest House. ¿Qué irregularidades encuentra?
  - Las facturas se ven diferentes. Los sellos son diferentes. Uno fue en papel tamaño A4.
  - Una visita al campo encontró que la casa de huéspedes no existe.

#### 2. ¿Qué acción deberá tomarse?

El DCOP deberá consultar con el COP y el OEC, ya que es evidente que las facturas han sido falsificadas o infladas.

En consulta con el OEC y Auditoría Externa, el DCOP y su equipo llevó a cabo una revisión exhaustiva de los gastos de viáticos. El personal viajó a las áreas rurales para verificar la existencia de hoteles/casas de huéspedes, y sus tarifas.

#### Desenlace

La investigación encontró facturas falsas así como facturas en las que el empleado falsificó una tarifa más alta o un empleado de la casa de huéspedes / hotel se puso de acuerdo con el empleado para registrar una tarifa más alta que la que realmente se pagó. Una vez que se estableció que la evidencia de un posible fraude era creíble, se informó al cliente. El DCOP del proyecto también consultó de cerca con Recursos Humanos en la sede para organizar audiencias y acciones disciplinarias. Los resultados de la audiencia disciplinaria fueron que de los siete empleados que fueron suspendidos durante la audiencia, seis fueron despedidos. El séptimo había recibido la

factura falsa de un colega que era uno de los empleados despedidos. Este séptimo empleado no había podido reclamar una factura de la casa de huéspedes porque tuvo que irse rápidamente para atender una emergencia familiar.

Se le acreditaron como devolución al cliente un total \$5,235 asociado en facturas falsas y \$7,595 en facturas falsificadas

3. ¿Qué acciones pueden ser tomadas para limitar los riesgos?

- Un equipo por separado puede hacer las reservaciones de hospedaje para todos los eventos y viajes de personal local
- De ser posible, la oficina de proyecto paga los hoteles directamente por transferencia. Investigar la posibilidad de facturación directa a la oficina de proyectos, ej., mensualmente.
- Todas las facturas por alojamiento pagadas en efectivo se verifican por teléfono. Alguien en el proyecto puede llamar a verificar y aprobar la factura, indicando cómo se verificó y la fecha.
- De ser posible, ocasionalmente visitar los hoteles que son utilizados frecuentemente para verificar su existencia y tarifas.
- Para eventos grandes en el campo que implica hospedaje que no puede ser pagado por transferencia, un empleado de Operaciones puede acompañar al equipo para manejar pagos de hospedaje y M&IE. Sin embargo, asegurarse que esas facturas sean verificadas por teléfono.
- Lugares de hospedaje y eventos son verificados llamando de antemano. Si el proyecto no puede verificar, ellos encontrarían otra opción o cancelación del evento.
- DAI está introduciendo “Mobile Money” (dinero móvil) para utilizarse en proyectos, el cual puede ser aceptado por algunos hoteles si no pueden utilizar una transferencia bancaria.
- Se les alienta que equipos técnicos organicen eventos grandes en ciudades con hoteles y proveedores de servicios establecidos, para que la oficina de proyectos pueda hacer transferencia de fondos o emitir ordenes de compra cuando aplique.

Lea más sobre prevención de fraude en el sitio web del Código Conducta Comercial y Ética de DAI ([www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com)) y la página web sobre Prevención de Fraude, [Preventing Fraud](#)

## Caso de Estudio 2

Un contador recién contratado rechazó una factura sospechosa por \$5 emitida por otro colega recién contratado para liquidar un viático. El colega no protestó y retiró el documento.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué acciones deberán tomarse?
3. ¿Qué puede hacerse para minimizar la vulnerabilidad a las inquietudes que se discutieron anteriormente?

# VERSION DE LIDER DE SESION

## Caso de Estudio 2: Fraude en Viáticos

### Caso de Estudio:

Un contador recién contratado rechazó una factura sospechosa por \$5 emitida por otro colega recién contratado para liquidar un viático. El colega no protestó y retiró el documento.

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

- Intención de fraude, notando que todavía es una preocupación, aunque no se hayan perdido fondos, y el documento fue rechazado
- Preocupación por el ambiente de control. Dentro de este contexto, aunque el contador era nuevo en el proyecto y aún no había recibido la capacitación, se sintió en la comodidad de llevar el caso a su supervisor, el Gerente Financiero.

2. ¿Qué acción deberá tomarse?

- Elevar el tema al supervisor, Líder de Equipo, Jefe de Proyecto o sus segundos al mando y luego al OEC.

Desenlace:

El Contador llevó la preocupación al Gerente Financiero, su supervisor, quien luego habló con el Líder de Equipo (TL). El TL después consultó con el OEC para discutir los pasos a seguir.

En este caso, otras irregularidades asociadas con el colega fueron identificadas, tal como posible utilización personal de un vehículo de proyecto. El Líder de Equipo se reunió con él para discutir el tema. El empleado dijo que fue un mal entendido. El TL reforzó los estándares éticos esperados en el Proyecto y que ella lo estará vigilando. El empleado recibió una carta de amonestación.

3. ¿Qué se puede hacer para limitar la vulnerabilidad a sus inquietudes?

- Capacitación continua
- Discutir los temas en el Proyecto para reforzar el nivel de confort del personal en abordar temas e inquietudes.

Información adicional sobre la responsabilidad de los empleados de DAI a denunciar se encuentra en el Código Conducta Comercial y Ética de DAI en [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com), en la página titulada “[Your Responsibility](#)”. También puede aprender más en sobrellevar los retos para denunciar en la hoja informativa de DAI Global Conduct sobre Denuncia.

Lea más sobre prevención de fraude en el sitio web del Código Conducta Comercial y Ética ([www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com)) y la página web sobre Prevención de Fraude, [Preventing Fraud](#)

## Caso de Estudio 3

En la búsqueda de documentos para preparar archivos para un cierre, el DCOP revisó los correos electrónicos del antiguo contador del proyecto. Encontró documentos escaneados de una impresora de oficina a su correo electrónico DAI que se relacionaban con el trabajo realizado para otra compañía. Incluían varios documentos de trabajo para la otra compañía, 6 meses de hojas de asistencia para el ex contador del proyecto que reflejaban las horas trabajadas para la otra compañía y las facturas de salario de la firma. El contador del proyecto había dejado recientemente a DAI para trabajar para la otra firma.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué acciones deberán tomarse?
3. ¿Qué puede hacerse para minimizar esta vulnerabilidad?

# VERSION DE LIDER DE SESION

## Caso de Estudio 3: Fraude en Hojas de horas Trabajadas

En la búsqueda de documentos para preparar archivos para un cierre, el DCOP revisó los correos electrónicos del antiguo contador del proyecto. Encontró documentos escaneados de una impresora de oficina a su correo electrónico DAI que se relacionaban con el trabajo realizado para otra compañía. Incluían varios documentos de trabajo para la otra compañía, 6 meses de hojas de asistencia para el ex contador del proyecto que reflejaban las horas trabajadas para la otra compañía y las facturas de salario de la firma. El contador del proyecto había dejado recientemente a DAI para trabajar para la otra firma.

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

- Aparentemente el empleado trabajó para otra empresa mientras trabajaba tiempo completo en DAI
- El contador del proyecto habría falsificado su hoja de horas trabajadas, indicando trabajo a tiempo completo, mientras trabajaba también para otra empresa. Esto es fraude.

2. ¿Qué acciones deberán tomarse?

- Consulta con el COP/Líder de Equipo y OEC sobre pasos a seguir
- En este caso, el DCOP inmediatamente consultó con el COP, OEC y Auditoría Interna
- Una revisión preliminar sugirió que el contador del proyecto estaba revisando y aprobando transacciones para la otra empresa mientras trabajaba tiempo completo para el proyecto DAI

Desenlace

Se le informó al cliente sobre la denuncia. Una investigación más profunda y consulta con la otra empresa concluyó que el contador del proyecto no había informado ni obtenido aprobación de DAI para esas actividades por fuera.

La otra firma informó a DAI que ellos sabían que trabajaba para DAI y asumieron que nosotros habíamos estado de acuerdo con el arreglo. La otra firma permitió al contador trabajar a medio tiempo, asumiendo que no era durante horario regular con el proyecto DAI.

La investigación de DAI encontró que a menudo trabajaba durante horario de trabajo regular de DAI. Se le informó al cliente sobre los resultados de la investigación. El ex empleado está siendo considerado para suspensión y exclusión de empleo futuro bajo los programas del cliente.

3. ¿Qué se puede hacer para limitar esta vulnerabilidad?

Se requiere que el supervisor ejecute una revisión exhaustiva de la hoja de horas trabajadas y que se requiera su aprobación para asegurar que todas las horas reflejen trabajo ejecutado y que estén registradas correctamente y cumplen con políticas de DAI.

## Caso de Estudio 4

DAI otorgó una subvención a una cámara de comercio por \$ 35,803 para capacitar a los trabajadores de las fábricas en nuevas tecnologías para mejorar la productividad y la competitividad en el mercado regional. Uno de los pagos por hitos fue de \$ 10,641 para capacitar a 300 trabajadores. El beneficiario debía proporcionar los nombres, direcciones y números de teléfono de los trabajadores de la fábrica, así como imágenes de la capacitación y un informe.

En respuesta a los rumores de que las capacitaciones no se llevaron a cabo, el proyecto realizó visitas a los lugares donde se suponía que se habían realizado las capacitaciones. El personal del proyecto entrevistó a individuos identificados en las hojas de registro enviadas por el beneficiario. Entre los hallazgos se encuentran los siguientes:

- Sitio uno: una persona incluida en la lista de participantes declaró que no asistió a la capacitación, pero firmó la hoja a solicitud del propietario de la fábrica para quien trabaja como guardia de seguridad.
- Sitio dos: cuatro personas incluidas como participantes dijeron que no había capacitación y otras tres dijeron que había capacitación. El equipo del proyecto también se enteró de que el beneficiario les pidió a los trabajadores que declararan que habían asistido a la capacitación, aunque no se realizó ninguna capacitación.
- Sitio tres: el propietario de una fábrica declaró que no había capacitación, pero a petición del beneficiario, proporcionó una lista de participantes que son sus empleados. También señaló que el beneficiario le dijo que recibirían cierta cantidad de dinero por firmar la lista.

El Líder del Equipo se contactó con el Director de la cámara de comercio para preguntar sobre estas irregularidades. El Director explicó que hubo un desacuerdo sobre la naturaleza de la capacitación con el equipo del proyecto. El beneficiario deseaba realizar una capacitación en el trabajo a más largo plazo en lugar de la capacitación corta en el aula en la subvención.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué acciones deberán tomarse?
3. ¿Qué puede hacerse para limitar esta vulnerabilidad?



# VERSION LIDER DE SESION

## Caso de Estudio 4 Fraude en Desempeño de Programa

DAI otorgó una subvención a una cámara de comercio por \$ 35,803 para capacitar a los trabajadores de las fábricas en nuevas tecnologías para mejorar la productividad y la competitividad en el mercado regional. Uno de los pagos por hitos fue de \$ 10,641 para capacitar a 300 trabajadores. El beneficiario debía proporcionar los nombres, direcciones y números de teléfono de los trabajadores de la fábrica, así como imágenes de la capacitación y un informe.

En respuesta a los rumores de que las capacitaciones no se llevaron a cabo, el proyecto realizó visitas a los lugares donde se suponía que se habían realizado las capacitaciones. El personal del proyecto entrevistó a individuos identificados en las hojas de registro enviadas por el beneficiario. Entre los hallazgos se encuentran los siguientes:

- Sitio uno: una persona incluida en la lista de participantes declaró que no asistió a la capacitación, pero firmó la hoja a solicitud del propietario de la fábrica para quien trabaja como guardia de seguridad.
- Sitio dos: cuatro personas incluidas como participantes dijeron que no había capacitación y otras tres dijeron que había capacitación. El equipo del proyecto también se enteró de que el beneficiario les pidió a los trabajadores que declararan que habían asistido a la capacitación, aunque no se realizó ninguna capacitación.
- Sitio tres: el propietario de una fábrica declaró que no había capacitación, pero a petición del beneficiario, proporcionó una lista de participantes que son sus empleados. También señaló que el beneficiario le dijo que recibirían cierta cantidad de dinero por firmar la lista.

El Líder del Equipo se contactó con el Director de la cámara de comercio para preguntar sobre estas irregularidades. El Director explicó que hubo un desacuerdo sobre la naturaleza de la capacitación con el equipo del proyecto. El beneficiario deseaba realizar una capacitación en el trabajo a más largo plazo en lugar de la capacitación corta en el aula en la subvención.

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

### 1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

- La preocupación primordial es que el beneficiario haya falsificado datos de desempeño para recibir pago – fraude.
- Otro punto a considerar es la posibilidad que el diseño de la subvención haya tenido fallas, o que el beneficiario no estaba a los estándares esperados en la subvención.

2. ¿Qué debe hacerse?

- Contactar su supervisor, Líder de Equipo/COP, sus segundos al mando o al OEC para consideración adicional.
- Una vez que se haya contactado al OEC, y bajo la guía del COP/TL y/o auditoría interna, continuar investigando el trabajo desarrollado.

Desenlace

El cliente fue informado de estas acusaciones. En respuesta, solicitaron que DAI continúe con la investigación. Se efectuó una Evaluación de Calidad de Datos y se confirmaron las irregularidades de la denuncia, concluyendo que DAI no podía confiar en la calidad de los datos para el proceso de toma de decisiones. Se terminó la subvención, después de consultar con el cliente.

3. ¿Qué se puede hacer para limitar esta vulnerabilidad?

- Verificación y documentación de resultados es esencial. Fotografías de eventos que están almacenados de manera apropiadas en los archivos de la subvención/proyecto. Respecto a esto, una función de Monitoreo y Evaluación con el personal apropiado es crítica, junto con indicadores apropiados y procedimientos para monitoreo..
- Los controles de participantes son de gran utilidad.
- Monitoreo comprensivo de los proyectos, tomando en consideración que hay un riesgo más alto de fraude para actividades menos accesibles.

Para leer más sobre fraude en desempeño de proyectos, favor visitar la página web [Ensuring Quality](#) del sitio web de Código Conducta Comercial y Ética ([www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com)) y el ejemplar de Octubre 2018 del boletín informativo DAI Global Conduct newsletter sobre [Performance Fraud](#).

## Caso de Estudio 5

Se otorgó una subvención de \$ 29,803 a la Asociación de Asistencia Juvenil (YAA) para brindar capacitación a jóvenes en la gestión de microempresas. YAA debía recibir cuatro pagos fijos por hitos una vez finalizado y el trabajo documentado. Cumplieron el primer hito cuando DAI aceptó su plan de trabajo detallado para las capacitaciones y se les pagó \$ 2,000.

El pago del segundo hito de \$ 5,000 fue para una ronda inicial de capacitación de 5 días para 300 jóvenes. La documentación que presentaron tuvo las siguientes discrepancias:

- Irregularidades en las hojas de asistencia de capacitación con respecto a la fecha y los lugares.
- Algunas de las hojas de asistencia están escritas con la misma letra.
- Las evaluaciones previas y posteriores se realizaron como narrativas de informes en lugar de hojas de respuestas individuales.
- Una inspección al azar de los asistentes utilizando los números de teléfono que figuran en la hoja de asistencia encontró que algunos de los asistentes se quejaron de que la capacitación fue demasiado corta, no de los 5 días completos y de mala calidad.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué acciones deberán tomarse?
3. ¿Qué puede hacerse para minimizar la vulnerabilidad a las inquietudes discutidas anteriormente?

# VERSION DE LIDER DE SESION

## Caso de Estudio 5: Fraude en Desempeño de Proyectos

Se otorgó una subvención de \$ 29,803 a la Asociación de Asistencia Juvenil (YAA) para brindar capacitación a jóvenes en la gestión de microempresas. YAA debía recibir cuatro pagos fijos por hitos una vez finalizado y el trabajo documentado. Cumplieron el primer hito cuando DAI aceptó su plan de trabajo detallado para las capacitaciones y se les pagó \$ 2,000.

El pago del segundo hito de \$ 5,000 fue para una ronda inicial de capacitación de 5 días para 300 jóvenes. La documentación que presentaron tuvo las siguientes discrepancias:

- Irregularidades en las hojas de asistencia de capacitación con respecto a la fecha y los lugares.
- Algunas de las hojas de asistencia están escritas con la misma letra.
- Las evaluaciones previas y posteriores se realizaron como narrativas de informes en lugar de hojas de respuestas individuales.
- Una inspección al azar de los asistentes utilizando los números de teléfono que figuran en la hoja de asistencia encontró que algunos de los asistentes se quejaron de que la capacitación fue demasiado corta, no de los 5 días completos y de mala calidad.

**Discusión:** *La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas*

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

- Las irregularidades pueden ser indicativas de fraude – que el beneficiario aseguró que se capacitaron a 300 jóvenes por 5 días pero no se hizo.
- Las irregularidades también pueden indicar un pobre desempeño o capacidad limitada de desempeño por parte del beneficiario a los estándares esperados en la subvención.
- O ambos.

2. ¿Qué acciones deberán tomarse?

- El asunto deberá ser elevado al supervisor, Jefe de Proyecto/Líder de Equipo o sus segundos al mando.
- Se le informó al beneficiario que dejara el trabajo.
- Se puede requerir información adicional para comprender si hay evidencia creíble de fraude.
- El Jefe de Proyecto/Líder de Equipo puede consultar con la oficina sede y el OEC para discutir pasos a seguir e investigar en más detalle lo que ocurrió.

Desenlace

En este caso, la COP consultó con la oficina central. El proyecto luego envió a un miembro del personal para entrevistar a los miembros de la comunidad y los jóvenes sobre las actividades de capacitación. El informe recibido indicaba que la capacitación había tenido lugar pero que era de mala

calidad en algunos casos y en otros, el representante del beneficiario puede haber pedido las firmas de los jóvenes sin proporcionar la capacitación.

También se realizó una evaluación de seguimiento de la calidad de los datos que confirmó los hallazgos de la investigación preliminar.

DAI dio por terminada la subvención.

3. ¿Qué puede hacerse para minimizar el riesgo de las inquietudes que se discutieron arriba?

- Evaluación previa a la adjudicación de la capacidad del beneficiario para hacer el trabajo de acuerdo con nuestros estándares.
- Una supervisión más estrecha. Controles al azar, es decir, el personal de DAI asistiendo a los eventos de capacitación cuando sea posible. También se pueden hacer visitas no anunciadas en la capacitación, si es posible. Al menos, establezca la expectativa por parte del beneficiario de que el personal del proyecto puede presentarse sin previo aviso durante la capacitación.
- Crear la expectativa de verificación / seguimiento de DAI con el beneficiario.
- Fotografías que estén archivadas de manera que estén accesibles para documentar y auditar.

Para leer más sobre fraude en desempeño de proyectos, favor visitar la página web [Ensuring Quality](#) del sitio web de Código Conducta Comercial y Ética ([www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com)) y el ejemplar de Octubre 2018 del boletín informativo DAI Global Conduct newsletter sobre [Performance Fraud](#).

## Caso de Estudio 6

El equipo de M&E del proyecto expresó su preocupación sobre los niveles de participación en las reuniones realizadas por el beneficiario. De los 22 participantes contactados, dos declararon que no asistieron a la reunión, mientras que su asistencia, firmas y monto recibido están registrados en la lista de participantes. Ocho personas sostuvieron que asistieron pero que no recibieron ningún pago, aunque el beneficiario reclamó los gastos correspondientes. Otros ocho declararon que recibieron montos inferiores a los reclamados por el beneficiario como desembolsados. Cuatro personas no estaban seguras de si habían asistido a la reunión del beneficiario.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Que acción deberá tomarse?
3. ¿Qué se puede hacer para minimizar la vulnerabilidad a las inquietudes discutidas anteriormente?

# VERSION DE LIDER DE SESIÓN

## Caso de Estudio 6: Fraude en Desempeño de Proyecto

El equipo de M&E del proyecto expresó su preocupación sobre los niveles de participación en las reuniones realizadas por el beneficiario. De los 22 participantes contactados, dos declararon que no asistieron a la reunión, mientras que su asistencia, firmas y monto recibido están registrados en la lista de participantes. Ocho personas sostuvieron que asistieron pero que no recibieron ningún pago, aunque el beneficiario reclamó los gastos correspondientes. Otros ocho declararon que recibieron montos inferiores a los reclamados por el beneficiario como desembolsados. Cuatro personas no estaban seguras de si habían asistido a la reunión del beneficiario.

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
  - La inquietud es que el beneficiario pudo haber falsificado la documentación para pago relacionado a su desempeño de reuniones. ¿Un 75% de respuesta negativa ameritó no pagar los costos asociados al beneficiario?
2. ¿Qué debe hacerse?
  - Elevar el tema
  - Suspender la subvención hasta que el asunto pueda ser investigado más a fondo

### Desenlace

El cliente fue informado de las irregularidades. En respuesta, le pidieron a DAI que continuara investigando. El COP se reunió con el director del beneficiario que acordó proporcionar una explicación después de una investigación adicional. Poco después de regresar a su oficina, el director del beneficiario envió un correo electrónico al cliente, copiando a DAI, afirmando que estaba siendo tratado injustamente. El representante del cliente afirmó que el beneficiario necesitaba abordar las irregularidades con DAI. En este punto, el beneficiario dejó de comunicarse con DAI, dando como resultado la terminación de la subvención. No se pagaron fondos asociados con las reuniones al beneficiario.

3. ¿Qué debe hacerse para limitar esta vulnerabilidad?
  - Revisiones en el sitio
  - Fotografías
  - Mejor preparación de los beneficiarios para que sepan que los estaremos vigilando de cerca..

Para leer más sobre fraude en desempeño de proyectos, favor visitar la página web [Ensuring Quality](#) del sitio web de Código Conducta Comercial y Ética ([www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com)) y el ejemplar de Octubre 2018 del boletín informativo DAI Global Conduct newsletter sobre [Performance Fraud](#).

## Caso de Estudio 7

Se le solicitó al Proyecto apoyar los esfuerzos continuos de ferias del Gobierno para crear conciencia sobre un programa de cuidado de salud primario. Un gerente de Proyecto en el campo pasó al gerente de proyecto en la oficina, tres cotizaciones para las actividades de la feria en una de las regiones.

### **Discusión:**

**Favor examinar las cotizaciones adjuntas.**

Al examinar las cotizaciones adjuntas:

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Cuáles son sus pasos a seguir?
3. ¿Qué puede hacerse para minimizar la vulnerabilidad a las inquietudes discutidas con anterioridad?



# PATH COMMUNICATIONS

PO BOX 90197  
MT 9

CELL: 0999087998/08889844352.

## COTIZACION A DAI

FECHA: 17/05/2019

Solicitada por : _____					
Dirección: _____					
Requerida para FERIA					
Item	Descripción	Días	Cantidad	Precio por Unidad	Total
1	Alquiler de Equipo	1	1	150000	LC 150,000.00
2	Alquiler de vehículo	1	1	200000	LC 200,000.00
3	Alquiler de Tarima	1	1	20000	LC 20,000.00
4	Asignación para el Equipo	1	6	18000	LC 108,000.00
5	Contratacion Artista	1	4	25000	LC 100,000.00
6	Combustible	1	120	870	LC 105,000.00
7	Contingencia	1	0	100000	LC 100,000.00
Subtotal					LC 783,000.00
Tarifa Agencia 15%					LC 117,450.00
VAT @16.5%					LC 148,574.25
<b>TOTAL PRESUPUESTO ACTIVACIÓN DIARIA</b>					<b>LC 1,049,024.25</b>

*¡Lo dejamos satisfecho!*

## Cotización Dos



# THANDALA INVESTMENTS

P.O BOX 173, Redacted  
PHONE: +000 999 393 123

FECHA: 07-05-2019

### PROPUESTA PRESUPUESTO DAI

Personal de Proyecto				
Item	Número de Personal	Número de Días	Tarifa Diaria	Monto Total
Jefe de Equipo	1	1	20000	20,000.00
DJ	1	1	20000	20,000.00
Compares	4	1	20000	80,000.00
Cuota para Artista	4	1	20000	80,000.00
<b>Total</b>				<b>200,000.00</b>

Otros			
Item	Cantidad	Tarifa Diaria	Monto Total
Alquiler de Vehículo	1	180000	180,000.00
Sistema de Audio	1	140000	140,000.00
Combustible		100000	100,000.00
Contingencial		50000	50,000.00
<b>Total</b>			<b>470,000.00</b>

Totales	LC	670,000.00
Tarifa de Agencia @ 20 %	LC	134,320.00
Totales	LC	804,000.00
VAT @ 16.5 %	LC	132,660.00
<b>Gran Total Diario</b>	<b>LC</b>	<b>936,660.00</b>



P.O BOX 1873, LILONGWE

**COMFORT ZONE****¡LO DEJAMOS SATISFECHO!****PHONE:** +265 888 725 837

+265 99 2602 415

**Email:** comfortzon2@gmail.com**COTIZACIÓN PARA FERIAS: PRESENTADA A DAI****COSTOS DE PERSONAL****FECHA: 07-05-2019**

DESCRIPCION	CANTIDAD	DIAS	COSTO UNIDAD	MONTO (LC)
Asignación Capacitación				
Asignación Equipo de trabajo	6	1	15000	90,000.00
Asignación Artistas	3	1	20000	60,000.00
<b>Sub Total</b>				<b>150 ,000.00</b>

**OTROS COSTOS**

DESCRIPCION	CANTIDAD	DIAS	COSTO UNIDAD	MONTO (LC)
Alquiler Vehículo	1	1	1150000	150,000.00
Combustible 100 litros	1	1	869.6	87,000.00
Sistema Audio	1	1	100000	100,000.00
Costo ensamblaje				
Gastos generales	0	0	0	30,000.00
<b>Sub Total</b>				<b>367,000.00</b>

**Gran Total**

Costos Totales Personal		150,000.00
Otros Costos		367,000.00
Total		517,000.00
<b>Tarifa Agencia 20%</b>		<b>103,400.00</b>

Total		620,400.00
<b>Vat 16.5%</b>		<b>102,366.00</b>
<b>Presupuesto Diario</b>		<b>722,766.00</b>

**DESCRIPCIÓN DE LA COTIZACIÓN ANTERIOR**

En ferias, posicionaremos un equipo de nueve miembros. El equipo incluirá al conductor, DJ, dos comparados y dos bailarines / artistas y tres comediantes / dramaturgos. Los animadores ayudan a que el mensaje penetre, e interactúan con el público uno a uno con respecto al mensaje que se les transmite. El vehículo que se utilizará es un camión que formará una tarima y, al mismo tiempo, se utilizará para transferir al equipo de un lugar de activación a otro. Las siguientes imágenes muestran un vehículo montado.



***Esperamos Tomar los Sigüientes Pasos con su Institución.....***

***¡Lo dejamos satisfecho!***

# VERSIÓN LIDER DE SESION

## Caso Estudio 7: Fraude en Adquisiciones

Se le solicitó al Proyecto apoyar los esfuerzos continuos de ferias del Gobierno para crear conciencia sobre un programa de cuidado de salud primario. Un gerente de Proyecto en el campo pasó al gerente de proyecto en la oficina, tres cotizaciones para las actividades de la feria en una de las regiones.

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

Después de examinar las cotizaciones adjuntas:

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

- El formato de Cotización #1 y #3 se ven similares – fuente (Calibri 12) y borde
- Las cotizaciones no están firmadas ni selladas
- Las cotizaciones fueron recibidas en formato Microsoft Word y no en PDF.
- Los términos y condiciones son los mismos aunque los precios unitarios son diferentes
- El lema “Lo dejamos satisfecho” está en Cotización #1 y #3

Para leer más acerca de fraude en adquisiciones, por favor lea en línea el Código Conducta Comercial y Ética ([www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com)) y la página web sobre [Preventing Fraud](#), así como el boletín trimestral DAI Global Conduct de Diciembre 2018 sobre [Procurement Fraud](#).

2. ¿Cuáles son sus Pasos a Seguir?

- Contactar su supervisor, Jefe de Proyecto (Líder de Equipo) o sus segundos al mando
- ¿En qué punto se investiga más a fondo? Después de contactar al OEC y solamente bajo la dirección del TL/COP y/o Auditoría Interna
- RRHH debería ser incluido si un empleado de DAI está involucrado en la colusión aparente.

Desenlace

- En este casos, el gerente de oficina de proyecto contactó al Líder de Equipo. Le solicitó al gerente contactar a cada uno de los ofertantes para que vuelvan a enviar sus cotizaciones.
- Hablando con los ofertantes, el gerente de oficina se dio cuenta que el Ofertante #1 no envió una cotización anterior. Un representante del Ofertante #2 confirmó que ellos presentaron una cotización anterior. El Director del Ofertante #3 confirmó que presentó una oferta anterior.
- El correo electrónico conteniendo las ofertas para #2 y #3 parecieron ser del mismo individuo, aunque las direcciones de correo eran diferentes.
- Las ofertas bajaron por hasta el 50%
- La Cotización #1 estaba en un encabezado y formatos diferentes e incluyó el lema “La manera de lograr resultados positivos”.
- Cuando al gerente de campo se le preguntó dónde consiguió las cotizaciones, explicó que le solicitó a un oficial de Gobierno referencias de proveedores que ayudaban en sus ferias porque él no sabía quién podría hacer el mismo tipo de trabajo. Dejó su información de contacto con el oficial para que las empresas pudieran enviar sus cotizaciones.

- ¿Medidas disciplinarias? El caso actual todavía está bajo investigación. El proyecto está coordinando con RRHH para asegurar adherencia a la ley laboral local en considerar los hechos y posibles acciones disciplinarias.
3. ¿Qué puede hacerse para minimizar la vulnerabilidad a las inquietudes discutidas anteriormente?
- Las cotizaciones deberán ser solicitadas por personal autorizado de manera apropiada por DAI. En este caso, el gerente de la oficina debió haber solicitado las cotizaciones. Si el proyecto tiene un oficial de adquisiciones, el/ella deberá hacer las solicitudes.
  - Está bien preguntar sobre proveedores en el mercado, pero necesitamos ser cuidadosos ante una posible colusión en conducción de estas encuestas.

## Caso de Estudio 8

Para limitar el impacto de apagones en las oficinas regionales de proyectos, se adquirieron y se entregaron seis generadores. Durante el inventario anual, el gerente de oficina no pudo localizar los documentos financieros y otros asociados con la adquisición. Había una solicitud en el sistema, pero no habían ordenes de compras ni cotizaciones. Para obtener una copia de la orden de compra, el gerente de oficina buscó al proveedor utilizando la información en la factura. Sin embargo, el número de teléfono no era válido, no hubo respuesta a un correo electrónico y el número de teléfono en el sitio web correspondía a una clínica médica, no al proveedor. Los generadores han sido entregados junto con una factura del proveedor. El DCOP, quién había renunciado del Proyecto, había preparado y firmado una carta de instrucción de pago al banco para el pago. En ausencia de documentación de adquisiciones adecuada, el personal del proyecto hizo una investigación de mercados en los mismos modelos y encontraron que se pagó el doble del precio en el mercado.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué debe hacerse después?
3. ¿Qué debe hacerse para limitar la vulnerabilidad a sus inquietudes?

# VERSION DE LIDER DE SESIÓN

## Caso de Estudio 8: Fraude en Adquisiciones

Para limitar el impacto de apagones en las oficinas regionales de proyectos, se adquirieron y se entregaron seis generadores. Durante el inventario anual, el gerente de oficina no pudo localizar los documentos financieros y otros asociados con la adquisición. Había una solicitud en el sistema, pero no habían ordenes de compras ni cotizaciones. Para obtener una copia de la orden de compra, el gerente de oficina buscó al proveedor utilizando la información en la factura. Sin embargo, el número de teléfono no era válido, no hubo respuesta a un correo electrónico y el número de teléfono en el sitio web correspondía a una clínica médica, no al proveedor. Los generadores han sido entregados junto con una factura del proveedor. El DCOP, quién había renunciado del Proyecto, había preparado y firmado una carta de instrucción de pago al banco para el pago. En ausencia de documentación de adquisiciones adecuada, el personal del proyecto hizo una investigación de mercados en los mismos modelos y encontraron que se pagó el doble del precio en el mercado.

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

- Esto puede ser fraude en adquisiciones.

Para leer más acerca de fraude en adquisiciones, por favor lea en línea el Código Conducta Comercial y Ética ([www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com)) y la página web sobre [Preventing Fraud](#), así como el boletín trimestral DAI Global Conduct de Diciembre 2018 sobre [Procurement Fraud](#).

2. ¿Qué deberá hacerse luego?

- Elevar el tema al Jefe de Proyecto/Líder de Equipo y/o al OEC
- Se debe investigar bajo la guía/supervisión de Auditoría Interna para asegurar independencia y minuciosidad

Desenlace

- DAI divulgó el aparente fraude al cliente, quien solicitó a DAI continuar con la investigación
- La investigación confirmó los hallazgos del gerente de oficina. Auditoría interna también buscó otras adquisiciones con problemas similares en documentación pero no encontró.
- El proyecto ha sido víctima de fraude por un DCOP previo quien renunció a su cargo. DAI acreditó la diferencia entre la cantidad pagada y los precios encontrados en la investigación de mercado, \$5,458.52.
- Es de hacer notar que DAI ya había presentado una queja criminal contra DCOP por el incidente del fraude anterior. Se le está considerando inhabilitarlo de trabajos futuros con el cliente.



3. ¿Qué se puede hacer para limitar vulnerabilidad a sus inquietudes?

- Este caso resalta la importancia de adherirse a controles internos. En este caso el DCOP tenía la autoridad de aprobar solicitudes y pagos.
- Revisar archivos de adquisiciones e inventario.
- Asegurar que los pasos en el proceso de adquisiciones se siguen como se prescribe. Cada compra deberá tener una requisición aprobada (qué estamos comprando y para qué) , evidencia de competencia de precio o investigación de mercado (cómo demostramos que el precio que se paga es razonable), órdenes de compra/acuerdo (con especificaciones del bien/servicio conforme a los aprobados en la requisición), factura y evidencia de entrega del bien/servicio.
- Asegurar separación adecuada de deberes. La emisión de una requisición debe ser separada de la su aprobación, solicitud/evaluación deberá ser separado de los procesos de requisición y transacción (pago).

## Caso Estudio 9

Monitores de campo mostraron inquietud cuando una encuesta de vendedores de Mercado reveló que los precios de bienes licitados en una de las regiones estaban siendo consistentemente inflados. Un número significativo de dueños de tiendas con quien hablaron manifestaron que ellos no venden los ítems o servicios indicados en las facturas que se les mostró. Por ejemplo, ellos no venden los repuestos o marca de equipo identificadas en la factura. Otros notaron que las tarifas diarias para mecánicos o carpinteros era a veces 50% más alto que la tarifa del mercado. Cuando a un repostero se le preguntó por una factura de su tienda, informó al equipo de encuesta de mercado que el proporciona facturas en blanco a sus clientes, pero que nunca ha cobrado más de \$4 por un pastel, aunque la factura indicaba \$10.

### **Discusión:**

4. ¿Cuáles son sus inquietudes?
5. ¿Qué debe hacerse?
6. ¿Qué puede hacerse para limitar la vulnerabilidad a sus inquietudes?

# VERSION DE LIDER DE SESION

## Caso de Estudio 9: Fraude en Adquisiciones

Monitores de campo mostraron inquietud cuando una encuesta de vendedores de Mercado reveló que los precios de bienes licitados en una de las regiones estaban siendo consistentemente inflados. Un número significativo de dueños de tiendas con quien hablaron manifestaron que ellos no venden los ítems o servicios indicados en las facturas que se les mostró. Por ejemplo, ellos no venden los repuestos o marca de equipo identificadas en la factura. Otros notaron que las tarifas diarias para mecánicos o carpinteros era a veces 50% más alto que la tarifa del mercado. Cuando a un repostero se le preguntó por una factura de su tienda, informó al equipo de encuesta de mercado que el proporciona facturas en blanco a sus clientes, pero que nunca ha cobrado más de \$4 por un pastel, aunque la factura indicaba \$10.

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

### 1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

Para leer más acerca de fraude en adquisiciones, por favor lea en línea el Código Conducta Comercial y Ética ([www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com)) y la página web sobre [Preventing Fraud](#), así como el boletín trimestral DAI Global Conduct de Diciembre 2018 sobre [Procurement Fraud](#).

### 2. ¿Qué haría después?

- Elevar el asunto al supervisor, COP/TL, sus segundo a cargo y el OEC. Auditoría interna estará involucrado en supervisar la investigación en el campo. RRHH proporcionará apoyo en asegurar que cualquier acción disciplinaria que se tome, incluyendo separación de cargos, sea de acuerdo con la legislación laboral local.

### Desenlace

Bajo la dirección de Auditoría Interna, una revisión preliminar de facturas y transacciones reveló aproximadamente \$25,000 en costos que aparentaban estar inflados sobre los hallazgos de encuesta del mercado.

Además, algunos proveedores no eran distribuidores regulares de los ítems adquiridos. Por ejemplo, se compraron cinco extinguidores de incendios de un proveedor que alquilaba suministros para eventos.

Un equipo de la oficina de proyecto llegó de visita sin anunciarse a la oficina regional. Encontraron un libro de facturas de una estación de gasolina y 35 recibos en blanco que estaban sellados o firmados por proveedores, incluyendo ferreterías, tiendas de comida, papelería, impresiones y muebles.

Los tres empleados trabajando en esa oficina regional fueron despedidos del proyecto y sus nombres proporcionados al cliente para consideración de suspensión e inhabilitación para trabajo futuro con el cliente.

3. ¿Qué puede hacerse para limitar la vulnerabilidad a estas inquietudes?

- Las revisiones en el lugar son esenciales, especialmente para oficinas en localidades remotas con vigilancia limitada.
- Verificar proveedores – visitas de sitio, revisar que surtido de productos ofrecen, preguntar si están satisfechos con su relación de negocios con DAI, etc.
- Monitorear precios es de mucha utilidad también. Debemos mostrar/documentar razonabilidad de precios aún con compras no-competitivas.

## Caso de Estudio 10

El gerente de oficina abordó inquietudes sobre adquisiciones con un proveedor local llevadas a cabo por el oficial de adquisiciones. Aunque los documentos de compra estaban en orden, el proveedor no tenía sitio web ni dirección física. Una revisión preliminar encontró que el registro del proveedor tenía el número de teléfono del oficial. Cuando el gerente de oficina le preguntó sobre esto, el oficial de adquisiciones no pudo ofrecer una explicación coherente.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué se debe hacer?
3. ¿Qué puede hacerse para minimizar este riesgo en el futuro?

# VERSION LIDER DE SESION

## Caso Estudio 10: Fraude en Adquisiciones/Conflicto de Interés Personal

El gerente de oficina abordó inquietudes sobre adquisiciones con un proveedor local llevadas a cabo por el oficial de adquisiciones. Aunque los documentos de compra estaban en orden, el proveedor no tenía sitio web ni dirección física. Una revisión preliminar encontró que el registro del proveedor tenía el número de teléfono del oficial. Cuando el gerente de oficina le preguntó sobre esto, el oficial de adquisiciones no pudo ofrecer una explicación coherente.

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

- La inquietud es que el oficial de adquisiciones estaba coludido con el proveedor para conseguirle adjudicaciones. El oficial también pudo haber cometido fraude en ocultar su conexión al proveedor.

2. ¿Qué se debe hacer?

- Elevar el asunto al Jefe de Proyecto/Líder de Equipo y al OEC. El OEC coordinará con Auditoría Interna y RRHH en respuesta. RRHH puede proporcionar guía para colocar al empleado en licencia administrativa inmediata de acuerdo con la legislación laboral local.
- Informar al cliente e investigar bajo la dirección de Auditoría Interna

Desenlace

Bajo la supervisión de Auditoría Interna, el Gerente Financiero y Administrativo llevó a cabo una investigación más profunda. Encontró más de \$7,000 en transacciones pequeñas hechas al proveedor local, siempre utilizando pagos de caja chica.

Una examinación de Facebook también conectó al oficial de adquisiciones con el proveedor – era su cuñado. Esto también fue confirmado por un testigo que notó que el proveedor llevaba a la oficial de adquisiciones de su casa familiar a la oficina por las mañanas.

La oficial de adquisiciones fue despedida con causa y los fondos asociados con adquisiciones con el proveedor fueron reembolsados al cliente. Ella está siendo considerada para inhabilitación por el cliente.

3. ¿Qué puede hacerse para limitar esta vulnerabilidad?

- Transacciones pequeñas, no competitivas, a veces utilizando caja chica, son vulnerables para estos asuntos. Un uso más disciplinado de caja chica, así como visitas frecuentes sin anunciarse pueden asegurar una supervisión más cercana.
- Monitorear patrones de transacciones no competitivas

Para leer más acerca de fraude en adquisiciones, por favor lea en línea el Código Conducta Comercial y Ética ([www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com)) y la página web sobre [Preventing Fraud](#), así como el boletín trimestral DAI Global Conduct de Diciembre 2018 sobre [Procurement Fraud](#)

## Caso de Estudio 11

El gerente de IT recibió una llamada de un ingeniero de proyecto que le dijo que accidentalmente envió un correo electrónico a la casilla de correo electrónico de adquisición del proyecto y le pidió que lo eliminara. Solo el administrador de IT y el DCOP tuvieron acceso al buzón de correo electrónico de compras. Cuando el gerente de IT descargó el contenido del correo de adquisiciones, encontró un correo electrónico del ingeniero con los documentos de la propuesta para dos licitadores. También encontró presentaciones de estos dos postores con sus ofertas.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué debería de hacer el Gerente de IT?
3. ¿Qué debe hacerse para limitar esta vulnerabilidad?

# VERSION LIDER DE SESION

## Caso de Estudio 11: Fraude de Adquisiciones/Colusión

El gerente de IT recibió una llamada de un ingeniero de proyecto que le dijo que accidentalmente envió un correo electrónico a la casilla de correo electrónico de adquisición del proyecto y le pidió que lo eliminara. Solo el administrador de IT y el DCOP tuvieron acceso al buzón de correo electrónico de compras. Cuando el gerente de IT descargó el contenido del correo de adquisiciones, encontró un correo electrónico del ingeniero con los documentos de la propuesta para dos licitadores. También encontró presentaciones de estos dos postores con sus ofertas.

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

- La inquietud es que el ingeniero de Proyecto de DAI estaba coludido con una de las empresas para ayudarlo a ganar la licitación.

2. ¿Qué debe hacer después el Gerente IT?

- El gerente de IT debe informar inmediatamente a su supervisor, el TL/COP o sus segundos al mando sobre los hallazgos. El TL/COP deberá contactar al OEC ya que la evidencia aparenta ser creíble de una posible colusión.

### Desenlace

Se le informó inmediatamente al cliente de este episodio. El empleado de proyecto fue puesto inmediatamente en licencia administrativa y su acceso a sistemas de DAI fue suspendido.

El cliente envió a un investigador al proyecto para entrevistar al ingeniero de proyecto y a otros. El investigador también entrevistó las firmas involucradas. Encontró conexión del ingeniero a una de las firmas.

Basándose en los hallazgos de la investigación, el empleado fue despedido. El cliente consideró suspendiéndolo e inhabilitando para empleos futuros.

3. ¿Qué se puede hacer para limitar esta vulnerabilidad?

- El uso continuo de bandejas de correos electrónicos con procedimientos estrictos en el manejo es esencial.
- Conciencia en capacitación y un ambiente de equipo ético para que el personal se sienta cómodo abordando asuntos y confiando que DAI responderá apropiadamente.
- Más mensajes explícitos en requisiciones que DAI no tolera el fraude, colusión o sobornos. Asegurar incluir información de la línea anónima o información de contacto para que ofertantes puedan denunciar irregularidades.

Para leer más sobre fraude en adquisiciones, favor visitar la página web [Ensuring Quality](#) del sitio web de Código Conducta Comercial y Ética ([www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com)) y el ejemplar de Octubre 2018 del boletín informativo DAI Global Conduct newsletter sobre [Performance Fraud](#).



## Caso de Estudio 12

Un candidato estaba siendo considerado para una asignación a largo plazo. El Equipo de Verificación de Reclutamiento de DAI en Cisjordania no pudo confirmar la credencial académica más alta del candidato, que figura en la lista de maestría de la Universidad Estatal de Florida. El equipo presentó su título en el National Student Clearinghouse, pero su respuesta fue "no se pudo confirmar". Luego, el equipo siguió con el candidato que luego le entregó una copia de su diploma. El equipo envió la copia del diploma al Centro de Información para volver a verificar sus registros. Nuevamente, no pudieron confirmar el título.

Mientras que el grado estaba siendo verificado, el candidato contactó al equipo de proyecto y los presionó por una oferta por escrito dentro de 24 horas.

### **Discusión :**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué acción se deberá tomar?
3. ¿Qué se puede hacer para minimizar la vulnerabilidad a las inquietudes discutidas con anterioridad?

# VERSION LIDER DE SESION

## Case Study 12: Fraude en Reclutamiento

Un candidato estaba siendo considerado para una asignación a largo plazo. El Equipo de Verificación de Reclutamiento de DAI en Cisjordania no pudo confirmar la credencial académica más alta del candidato, que figura en la lista de maestría de la Universidad Estatal de Florida. El equipo presentó su título en el National Student Clearinghouse, pero su respuesta fue "no se pudo confirmar". Luego, el equipo siguió con el candidato que luego le entregó una copia de su diploma. El equipo envió la copia del diploma al Centro de Información para volver a verificar sus registros. Nuevamente, no pudieron confirmar el título.

Mientras que el grado estaba siendo verificado, el candidato contactó al equipo de proyecto y los presionó por una oferta por escrito dentro de 24 horas.

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

### 1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

- La dificultad en verificar el título con el Clearinghouse sugiere que el diploma puede ser falso.
- La insistencia del candidato en un acuerdo de empleo con notificación tan corta es una alerta.

### 2. ¿Qué acción se deberá tomar?

- Contactar su supervisor, Líder de Equipo o Jefe de Proyecto o sus segundos al mando.
- El proceso de reclutamiento es a veces sensible al tiempo. Si hay dificultades con un candidato, consulte de cerca con gerencia de proyecto para que el equipo pueda considerar rápidamente una alternativa y candidatos más adecuados.

### Desenlace

En este caso, el Equipo de Verificación de Reclutamiento de DAI examinó el diploma más de cerca. El título era sospechoso porque la fecha aparecía en un tipo de letra diferente al resto del diploma. Además, el diploma fue firmado por Jeb Bush como Gobernador de la Florida. Sin embargo, en 2010, él no era Gobernador.

El equipo informó a los reclutadores. El OEC informó al cliente, y por supuesto, el candidato no fue contratado.

### 3. ¿Qué puede hacerse para minimizar la vulnerabilidad a las inquietudes discutidas con anterioridad?

- A veces es difícil identificar irregularidades en diplomas.
- Si un grado universitario o avanzado es una parte importante de las calificaciones de un candidato, se debe hacer un esfuerzo para asegurar la autenticidad del título. En algunos países, es de práctica común que el candidato proporcione evidencia de autenticidad, como a través del Ministerio de Educación.

- Informar a candidatos potenciales que es de esperarse que se ejecutarán verificaciones de títulos como parte del proceso de reclutamiento.
- Contactar la universidad que emitió el título es siempre una opción, aunque puede tomar una cantidad de tiempo.

Si usted quiere saber más sobre los retos de reclutamiento, por favor leer el boletín informativo trimestral DAI Global Conduct de Agosto 2018 sobre [Recruitment](#).

## Caso de Estudio 13

El Proyecto propuso a un candidato con experiencia y buenas calificaciones como gerente de subvenciones al representante del cliente para aprobación. Tenía buenas referencias de empleadores anteriores en el sector de desarrollo internacional. Cuando la representante en funciones del cliente revisó la solicitud y el currículum del candidato, rOECnoció el nombre como un colega anterior en una ONG internacional. También notó que en el currículum del candidato no enumeró su trabajo con la ONG internacional.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué debe hacerse?
3. ¿Qué se debe hacer para limitar esta vulnerabilidad?

# VERSION LIDER DE SESION

## Caso de Estudio 13: Fraude en Reclutamiento

El Proyecto propuso a un candidato con experiencia y buenas calificaciones como gerente de subvenciones al representante del cliente para aprobación. Tenía buenas referencias de empleadores anteriores en el sector de desarrollo internacional. Cuando la representante en funciones del cliente revisó la solicitud y el currículum del candidato, rOECnoció el nombre como un colega anterior en una ONG internacional. También notó que en el currículum del candidato no enumeró su trabajo con la ONG internacional.

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

### 1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

- Persona equivocada? Improbable. Currículo viejo? No. Posible fraude en falsificar su historial de empleo.

### 2. ¿Qué debe hacerse?

- Elevar el asunto al Jefe de Proyecto/Líder de Equipo y luego al OEC.

### Desenlace

Cuando se informó de la discrepancia, el equipo del proyecto inmediatamente se contactó con la ONG internacional. Fueron informados que el gerente de subvenciones propuesto había sido despedido porque cometió fraude. Por supuesto, no fue contratado.

### 3. ¿Qué puede hacerse para limitar esta vulnerabilidad?

- Es difícil descubrir información cuando el candidato ha falsificado su historial de empleos. Pueden ameritar revisiones de referencias más profundas, como preguntar, “Cuando esa persona salió de su organización, ¿dónde se fue?”
- Preguntar sobre cualquier brecha o inconsistencias en el currículum.

Si usted desea leer más, favor seguir este enlace al boletín informativo trimestral DAI Global Conduct de Agosto 2018 sobre [Recruitment](#).

## Caso de Estudio 14

La firma independiente de M&E informó al Jefe del Proyecto de las acusaciones que habían escuchado de un beneficiario que un empleado de DAI en el campo presionaba a los gerentes del beneficiario para que le pagaran dinero. Cuando se les preguntó sobre las acusaciones, los gerentes de los beneficiarios describieron un episodio durante el primer día de capacitación bajo la subvención. El empleado de DAI se disgustó mucho al afirmar que recibió noticias de que su hermano estaba gravemente enfermo y estaba a punto de morir. Le dijo a los gerentes de los concesionarios que no tenía dinero para llegar a casa y conseguir ayuda para su hermano, por lo que cuatro miembros de la organización le dieron un total de aproximadamente \$ 200 en efectivo. Él dijo que el dinero sería pagado a ellos. Uno de los gerentes del beneficiario afirmó que había grabado la conversación, pero su teléfono se ha perdido desde entonces.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué debe hacerse?
3. ¿Qué puede hacerse para limitar esta vulnerabilidad?

# VERSION LIDER DE SESION

## Caso de Estudio 14: Soborno/Cohecho

La firma independiente de M&E informó al Jefe del Proyecto de las acusaciones que habían escuchado de un beneficiario que un empleado de DAI en el campo presionaba a los gerentes del beneficiario para que le pagaran dinero. Cuando se les preguntó sobre las acusaciones, los gerentes de los beneficiarios describieron un episodio durante el primer día de capacitación bajo la subvención. El empleado de DAI se disgustó mucho al afirmar que recibió noticias de que su hermano estaba gravemente enfermo y estaba a punto de morir. Le dijo a los gerentes de los concesionarios que no tenía dinero para llegar a casa y conseguir ayuda para su hermano, por lo que cuatro miembros de la organización le dieron un total de aproximadamente \$ 200 en efectivo. Él dijo que el dinero sería pagado a ellos. Uno de los gerentes del beneficiario afirmó que había grabado la conversación, pero su teléfono se ha perdido desde entonces

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

### 1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

- Esto puede ser un episodio aislado, o los comienzos de una serie de tácticas para obtener sobornos del beneficiario.

### 2. ¿Qué debe hacerse?

- Elevar el asunto a su supervisor, Jefe de Proyecto/Líder de Equipo o sus segundos al mando, o al OEC.

### Desenlace

Bajo la dirección de auditoría interna, el DCOP coordinó reunirse con los líderes del beneficiario. Esto es lo que le describieron:

- El empleado del Proyecto DAI se acercó al equipo del beneficiario y estaba muy contrariado, llorando, diciendo que su esposa tuvo que ir al hospital y necesitaba dinero para su tratamiento. El personal del beneficiario le dijo que pidiera ayuda a sus colegas de DAI, pero él les dijo que no son afines. El personal del beneficiario juntaron sus recursos y le dieron \$88. Se proporcionó un recibo. Un mes después la gerencia se acercó al empleado de DAI y le preguntó cuándo recibirían su dinero. El les dijo que dejaran de reembolsar a los participantes de la subvención, utilizar ese dinero para pagarse y dar lo que quedaba se lo dieran a él. Ellos no hicieron esto.
- El empleado le dijo al beneficiario que necesitaban darle una cantidad razonable del último hito si querían continuar ser financiados por el proyecto. Les dijo que si ellos no le daban dinero, no podrían conseguir dinero para el proyecto y que el proyecto no trabajaría más en su área. Le dijo que necesitaba más que antes porque alguien en el equipo necesitaba una porción.

- El beneficiario denunció la situación en pocas ocasiones al DCOP anterior del proyecto, pero el les dijo “mantengan sus cabezas abajo y sigan lo que está en su acuerdo de subvención”. Ellos creen que el DCOP enfrentó al empleado porque se enojó y le dijo al beneficiario que ellos estaban “lidiando con dinero Americano” y que deben “callarse y usar sus cabezas”. El beneficiario sintió que ellos trataron de alertar a DAI al problema pero como no hubo acción y no se hicieron cambios, aparecía que a DAI no le importa el problema. Notar que el DCOP anterior no abordó el asunto con otros miembros del Equipo Gerencial Senior o reportar de otra manera.
- El beneficiario denunció que las demandas de soborno, amenaza y arrogancia del empleado profundamente dañó el nivel de confianza de la comunidad en el proyecto
- DAI informó al cliente de estas denuncias. El proyecto también coordinó con RRHH y abogados laborales para seguir legislación laboral local llevando a cabo una audiencia disciplinaria. Se encontró culpable al empleado de solicitar sobornos y rompiendo el código de conducta y fue despedido. El cliente está revisando el caso, ya que consideran suspender e inhabilitar al acusado de futuros trabajos financiados por el cliente.

### 3. ¿Qué puede hacerse para limitar esta vulnerabilidad?

- Sobornos y desempeño fraudulento son riesgos altos en regiones remotas, con difícil acceso. El empleado DAI en este caso fue uno de los pocos empleados DAI con el que el beneficiario interactuó. Las denuncias solo salieron a la luz cuando el contratista independiente de M&E los pasó a liderazgo del proyecto.
- Adicional a monitoreo de cerca y revisiones en el sitio, el beneficiario debe ser provisto de diferentes avenidas para denunciar inquietudes, incluyendo información de contacto para el TL/COP, línea anónima de ética, así como línea anónima del cliente.
- Sesiones informativas regulares antes de adjudicación deberán incluir detalles de cómo denunciar inquietudes.
- Documentos y correos electrónicos con solicitudes deberán incluir información clara de cómo denunciar.

Lea más sobre Prevención de Sobornos y Corrupción [Preventing Bribery and Corruption](#) en el sitio web de Código Conducta Comercial y Ética [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com).

Información adicional sobre la responsabilidad de empleados de DAI en denunciar puede encontrarse en el Código Conducta Comercial y Ética en el sitio web [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com), en la página titulada “Su Responsabilidad”. (“[Your Responsibility](#).”) También puede aprender más sobre superar los retos de denunciar en el boletín informativo de Marzo 2019 DAI Global Conduct sobre [Reporting](#)



## Caso de Estudio 15

Un proyecto DAI financia un programa MBA Corps que envía graduados recientes de escuelas de negocios a empresas locales para evaluar y abordar los medios para mejorar las operaciones comerciales y mejorar los ingresos. A uno de los negocios que participan en este programa se le asignó un miembro del MBA Corps que renunció después de solo tres días por razones personales. A la firma se le asignó un segundo miembro de MBA Corps. El segundo miembro de MBA Corps informó al Oficial de Caso del Proyecto que el primer día de su trabajo, el propietario de la empresa solicitó una parte de su salario, a cambio de lo cual no tendría que presentarse para trabajar.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué debe hacerse después?
3. ¿Qué puede hacerse para limitar la vulnerabilidad a sus inquietudes?

# VERSION LIDER DE SESION

## Caso de Estudio 15: Soborno/Cohecho

Un proyecto DAI financia un programa MBA Corps que envía graduados recientes de escuelas de negocios a empresas locales para evaluar y abordar los medios para mejorar las operaciones comerciales y mejorar los ingresos. A uno de los negocios que participan en este programa se le asignó un miembro del MBA Corps que renunció después de solo tres días por razones personales. A la firma se le asignó un segundo miembro de MBA Corps. El segundo miembro de MBA Corps informó al Oficial de Caso del Proyecto que el primer día de su trabajo, el propietario de la empresa solicitó una parte de su salario, a cambio de lo cual no tendría que presentarse para trabajar.

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

### 1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

- La inquietud es por la solicitud de soborno de los miembros del MBA Corps

### 2. ¿Qué debe hacerse ahora? What should be done next?

- Elevar el asunto al COP/TL, sus segundos al mando y por último al OEC para una revisión más amplia y toma de acciones.
- Informar al cliente del intento de soborno/cohecho

### Desenlace

El equipo de M&E de DAI entrevistaron a ambos miembros de MBA Corps. Ambos afirmaron que el dueño y el Vicepresidente de la empresa le solicitaron un porcentaje de sus salarios.

En respuesta a estas denuncias, DAI ha excluido la firma de su lista de clientes. DAI también ha solicitado otras oportunidades para los dos miembros del MBA Corps.

### 3. ¿Qué se puede hacer para limitar la vulnerabilidad a sus inquietudes?

- Capacitar antes de enviar al campo
- Múltiples avenidas para denunciar inquietudes, incluyendo una persona y numero de contacto en el proyecto dedicado a la actividad.

Lea más sobre Prevención de Sobornos y Corrupción [Preventing Bribery and Corruption](#) en el sitio web de Código Conducta Comercial y Ética [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com).

## Caso de Estudio 16

Para garantizar el cumplimiento y el control de calidad, se realizaron llamadas de verificación al azar a los pasantes que se colocaron como parte del proyecto. Una de las pasantes en la provincia informó a la persona que llamó que renunció a su pasantía, sin embargo, se cargaron dos hojas de horas trabajadas con su nombre para pagos de estipendio después de la fecha de su renuncia. Un miembro del equipo de Monitoreo y Evaluación fue enviado a la provincia para verificar la colocación de pasantes, pero no informó de irregularidades. Una llamada anónima a la línea directa de pasantes alegó lo siguiente:

1. Los pasantes le pagan al Coordinador Provincial de Pasantías (PIC en inglés) de DAI para que los ingrese al proceso de capacitación para trabajo y pasantías.
2. La mayoría de los pasantes son pasantes fantasmas.
3. La PIC solamente coloca a sus favoritos y parientes como pasantes en organizaciones.
4. Los pasantes podían recibir certificados de pasantías, pagando y sin trabajar.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué debe hacerse después?
3. ¿Qué puede hacerse para limitar la vulnerabilidad?

# VERSION LIDER DE SESION

## Caso de Estudio 16: Soborno/Fraude en Desempeño

Para garantizar el cumplimiento y el control de calidad, se realizaron llamadas de verificación al azar a los pasantes que se colocaron como parte del proyecto. Una de las pasantes en la provincia informó a la persona que llamó que renunció a su pasantía, sin embargo, se cargaron dos hojas de horas trabajadas con su nombre para pagos de estipendio después de la fecha de su renuncia. Un miembro del equipo de Monitoreo y Evaluación fue enviado a la provincia para verificar la colocación de pasantes, pero no informó de irregularidades. Una llamada anónima a la línea directa de pasantes alegó lo siguiente:

1. Los pasantes le pagan al Coordinador Provincial de Pasantías (PIC en inglés) de DAI para que los ingrese al proceso de capacitación para trabajo y pasantías.
2. La mayoría de los pasantes son pasantes fantasmas.
3. La PIC solamente coloca a sus favoritos y parientes como pasantes en organizaciones.
4. Los pasantes podían recibir certificados de pasantías, pagando y sin trabajar.

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
  - Las inquietudes son que un empleado de DAI estaba solicitando soborno de los beneficiarios (pasantes) y cometiendo fraude en presentar documentación falsa sobre pasantes falsos y gastos.
2. ¿Qué debe hacerse después?
  - El asunto debe ser elevado al COIP/TL. Una investigación más a fondo encontró que las denuncias eran creíbles, así que se informó al OEC. Auditoría interna trabajó con el personal del Proyecto para llevar a cabo una investigación más completa. Se involucró a RRHH para trabajar con el Proyecto para asegurar que se al empleado se le trató de manera consistente a la legislación laboral local.
  - Se le informó al cliente en cuanto fue evidente que las denuncias tenían alguna credibilidad. DAI consultó con los investigadores del cliente y pusieron en marcha un plan de investigación.

### Desenlace

El Proyecto fue diseñado a fin de que los pagos a los pasantes sólo se harían después de verificación por el quipo M&E. Una examinación de los registros para esta provincia indicaron que el oficial de campo de M&E confirmó la existencia y posición de los pasantes sin excepciones. El COP movilizó a un equipo independiente para investigar las denuncias. Se visitó a varias de las firmas identificadas que

están utilizando pasantes y se confirmó que muy pocos pasantes estaban allí y trabajando. Los gerentes de las firmas ofrecieron varias excusas, desde enfermedad a horarios de trabajos intermitentes para explicar la ausencia de pasantes. El equipo de investigación de DAI localizó a mujeres quienes habían pagado el soborno al PIC para pasantías y después continuaron pagando porque el PIC tenía acceso directo a sus pagos de mobile money. El PIC extrajo una cantidad significativa de fondos cada mes de sus pagos de estipendios. La investigación confirmó las denuncias anteriores. Hallaron que el PIC negoció con las firmas para inflar el número de pasantes y repartirse el monto que sobraba. Por ejemplo, si la firma podía tener tres pasantes, acordaban solicitar siete y se repartían los estipendios de los cuatro pasantes fantasmas con el PIC.

La investigación también descubrió facturas fraudulentas para renta de lugares para eventos para la orientación de pasantes. DAI encontró evidencia que el PIC estaba en colusión con el oficial de campo de M&E y tenían cómplices en identificar candidatos para pasantías y presionándolos para recibir sobornos.

El PIC y el oficial de campo de M&E fueron despedidos del proyecto y sus nombres proporcionados al cliente para considerar inhabilitación de trabajo futuro con el cliente. Los fondos asociados con el fraude fueron reembolsados al cliente.

### 3. ¿Qué puede hacerse para limitar esta vulnerabilidad?

- El proyecto se basó en la verificación de M&E para realizar los pagos, pero en este caso, el miembro del equipo de M&E se puso de acuerdo con el culpable al informar falsamente que los pasantes existían. El programa de pasantías fue tan grande en este proyecto que DAI también pudo presentar un equipo de verificación independiente que operaba independientemente del resto del equipo del proyecto. Pudieron visitar el área y realizar una investigación más independiente que reveló el esquema.
- Otro proyecto puede considerar controles al azar. Si se utiliza un verificador de terceros, gire sus regiones asignadas como un control agregado.
- Capacite y aliente a los beneficiarios a reportar irregularidades o insatisfacción, especialmente si existe una vía local para informar, como un punto de contacto designado.

Lea más sobre Prevención de Sobornos y Corrupción [Preventing Bribery and Corruption](#) en el sitio web de Código Conducta Comercial y Ética [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com).

## Caso de Estudio 17

Durante una visita de cortesía al Gobernador, se informó al Líder del Equipo que una carta de presentación del Gobernador a los alcaldes municipales facilitaría las actividades de inicio en el Estado. A pesar de los repetidos seguimientos, un miembro del personal siempre aseguró que la carta estaba en el escritorio del Gobernador, que no había problemas y que se esperaba una firma pronto. Después de otras dos semanas, el Líder Adjunto del Equipo visitó la oficina del Gobernador, quien estaba de viaje. El asistente ejecutivo del Gobernador le informó que el Gobernador estaba bastante ocupado, pero que una contribución a su "fondo electoral" sin duda recibiría esta atención.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué debe hacerse después?
3. ¿Qué puede hacerse para limitar la vulnerabilidad?

# VERSION LIDER DE SESION

## Caso Estudio 17 Soborno/Facilitación de Pago/Actividad Política

Durante una visita de cortesía al Gobernador, se informó al Líder del Equipo que una carta de presentación del Gobernador a los alcaldes municipales facilitaría las actividades de inicio en el Estado. A pesar de los repetidos seguimientos, un miembro del personal siempre aseguró que la carta estaba en el escritorio del Gobernador, que no había problemas y que se esperaba una firma pronto. Después de otras dos semanas, el Líder Adjunto del Equipo visitó la oficina del Gobernador, quien estaba de viaje. El asistente ejecutivo del Gobernador le informó que el Gobernador estaba bastante ocupado, pero que una contribución a su "fondo electoral" sin duda recibiría esta atención.

**Discusión:** La "Versión de Líder de Sesión" de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
  - La solicitud parece ser un pago de facilitación o incluso un soborno. DAI tiene una política estricta contra los pagos de facilitación ("mordida") para acelerar la aprobación de una acción. Estos pagos también son ilegales.
  - También está en contra de la política de DAI para las contribuciones corporativas a los partidos políticos.
2. ¿Qué debe hacerse?
  - El Líder Adjunto del Equipo puede explicar: "Esa no es la forma en que DAI hace negocios".
  - Si el Adjunto cree que las circunstancias dificultarían tal declaración, él / ella debería demorar una decisión o evitar elevar las expectativas en ese momento simplemente diciendo algo como: "Consultaré con el Líder del equipo y le responderé". Primero tengo que hablar con la oficina sede... "O:" Permítame hablar con usted sobre eso ... ". La solicitud debe elevarse rápidamente al TL / COP y luego al OEC para asegurar una respuesta oportuna. y se proporciona la respuesta apropiada al asistente ejecutivo y al gobernador.
  - Se debe consultar a la oficina central si se afirma la demanda de un pago de facilitación o soborno y tendrá un impacto en el proyecto. La oficina en casa puede desear comprometer al cliente.

### Desenlace

En este caso, el Líder del equipo pudo usar sus conexiones para organizar una reunión con el Gobernador. Explicó el propósito del proyecto con más detalles, en particular los beneficios para el Estado, y agregó que había fondos internacionales involucrados, con regulaciones estrictas. La reunión fue cordial y rápidamente se dispuso a firmar los pagos de introducción. Tenga en cuenta que detrás de la escena, las conexiones del Líder del equipo proporcionaron un contexto adicional al

personal del Gobernador, en particular que DAI y el cliente prohíben estos pagos, incluidas las contribuciones políticas.

3. ¿Qué puede hacerse para limitar esta vulnerabilidad?

- DAI no paga sobornos, cohechos ni pagos de facilitación de ningún tipo. Los empleados deben estar preparados para decir simplemente "No" cuando se enfrentan a dicha solicitud. Debemos ser coherentes en todas las actividades y proyectos al negar estos pagos para evitar una expectativa que será aún más difícil de evitar en el futuro.
- La única excepción a decir "¡No!" Es cuando la seguridad del empleado está siendo amenazada. La seguridad y protección de nuestro personal es nuestra principal prioridad. Si se le amenaza con hacer daño, el empleado debe pagar el soborno para salir de la situación amenazante. Una vez seguro, el empleado debe informar el asunto al coordinador de seguridad y a su supervisor, TL / COP o OEC.

Lea más sobre Prevención de Sobornos y Corrupción [Preventing Bribery and Corruption](#) en el sitio web de Código Conducta Comercial y Ética [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com).



## Caso Estudio 18

Correo Electrónico Recibido por Empleado DAI:

**De:** John.Doe@parliament.il

**Enviado:** Miércoles, 18 de enero, 2018 11:30 AM

**Para:** Employee@dai.com

**Asunto:**

Estimado \_\_\_\_\_

Por favor ver el currículum que se adjunta. Ella está estudiando su Doctorado. Estará aquí durante 4 a 6 meses. Trate de colocarla para una posición a corto plazo, de ser posible.

Gracias,

Saludos Cordiales,

**John Doe**

Jefe de Estado &

Secretario General Adjunto de Parlamento

Parlamento de \_\_\_\_\_

Respuesta de Empleado DAI

Estimado Señor

Gracias. Lo discutiré y le avisaré sobre una posición adecuada.

Saludos Cordiales

Empleado DAI

Fin de mensaje

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué debe hacerse en respuesta a este mensaje?
3. ¿Qué puede hacerse para limitar vulnerabilidad a estas peticiones?

# VERSION LIDER DE SESION

## Caso Estudio 18: Conflicto de Interés Personal (Favoritismo)

Correo Electrónico Recibido por Empleado DAI:

**De:** John.Doe@parliament.il

**Enviado:** Miércoles, 18 de enero, 2018 11:30 AM

**Para:** Employee@dai.com

**Asunto:**

Estimado \_\_\_\_\_

Por favor ver el currículum que se adjunta. Ella está estudiando su Doctorado. Estará aquí durante 4 a 6 meses. Trate de colocarla para una posición a corto plazo, de ser posible.

Gracias,

Saludos Cordiales,

**John Doe**

Jefe de Estado &

Secretario General Adjunto de Parlamento

Parlamento de \_\_\_\_\_

Respuesta de Empleado DAI

Estimado Señor

Gracias. Lo discutiré y le avisaré sobre una posición adecuada.

Saludos Cordiales

Empleado DAI

Fin de mensaje

Discusión:

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

- Parece que una persona de alto rango en el Parlamento está solicitando un favor especial.
- DAI no crea posiciones ni trabajo como un favor para nadie.
- Los solicitantes de empleo y las oportunidades de consultor deben ser tratados de manera justa y de acuerdo con las políticas y procedimientos de DAI.

- Al responder a esta solicitud, el empleado de DAI puede establecer expectativas de que DAI también responderá a futuras solicitudes especiales.
2. ¿Qué debe hacerse en respuesta a este mensaje?
- El empleado debe remitir la solicitud a su supervisor, líder del equipo / jefe de proyecto o su adjunto para que responda.
  - El Líder del equipo o la COP deben responder a un funcionario de tan alto nivel, explicando que DAI debe cumplir con sus políticas y procedimientos para la colocación de candidatos y las posiciones y oportunidades están limitadas a nuestros acuerdos con el cliente. Si existe una oportunidad legítima para una asignación a corto plazo, entonces se puede asegurar al funcionario superior que DAI revisará sus calificaciones y le dará una consideración justa.
  - El proyecto también puede informar al funcionario principal que consultarán con la oficina central. La oficina central puede servir para hacer valer las políticas / procedimientos de DAI, que pueden incluir denegar la solicitud. Confiar en la oficina sede para transmitir este mensaje ayudará a preservar la relación entre el proyecto y el funcionario principal.

Desenlace – El correo fue encontrado durante una auditoria. DAI investigó y no encontró evidencia que la persona trabajó en el proyecto. Humo, pero nada de fuego.

3. ¿Qué puede hacerse para limitar la vulnerabilidad a estas solicitudes?
- Los empleados de DAI deben ser conscientes de la vulnerabilidad a los conflictos de intereses al recibir este tipo de solicitudes.
  - Si se le pregunta al empleado durante una llamada telefónica o durante una conversación, él / ella debería ganar algo de tiempo diciendo algo como, "Permítame consultar con el TL / COP" o "Permítame hablar con la oficina central", o simplemente, "Permítame volver con usted sobre eso"... Luego, consulte con la administración de DAI sobre la mejor manera de responder.

Lea más sobre Prevención de Conflictos de Interés [Preventing Conflicts of Interest](#) en el Código Conducta Comercial y Ética de DAI en [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com) y en el boletín trimestral DAI Global Conduct de February, 2017 sobre conflictos de interés.

## Caso Estudio 19

Robert fue asesor sénior de negocios en un proyecto diseñado para fortalecer la capacidad de las empresas locales. Fue reclutado porque está bien conectado en la comunidad empresarial y tiene una larga experiencia en la prestación de servicios de consultoría. Fue muy apreciado por sus colegas y el cliente. Se sabía que Robert usaba sus conexiones para ayudar a resolver los impedimentos y desafíos del proyecto.

El Líder del equipo recibió un mensaje del representante del cliente que había recibido un correo electrónico del propietario de una empresa que estaba recibiendo asistencia en el marco del proyecto. El propietario reenvió un correo electrónico que recibió de Robert en el que anunció que ahora era el Director Regional de una empresa de consultoría multinacional establecida. Una visita al sitio web de la firma confirmó esta información.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué debe hacerse en respuesta a este mensaje?
3. ¿Qué puede hacerse para limitar vulnerabilidad a estas peticiones?

# SESSION LEADER VERSION

## Case Study 19: Personal Conflict of Interest

Robert fue asesor sénior de negocios en un proyecto diseñado para fortalecer la capacidad de las empresas locales. Fue reclutado porque está bien conectado en la comunidad empresarial y tiene una larga experiencia en la prestación de servicios de consultoría. Fue muy apreciado por sus colegas y el cliente. Se sabía que Robert usaba sus conexiones para ayudar a resolver los impedimentos y desafíos del proyecto.

El Líder del equipo recibió un mensaje del representante del cliente que había recibido un correo electrónico del propietario de una empresa que estaba recibiendo asistencia en el marco del proyecto. El propietario reenvió un correo electrónico que recibió de Robert en el que anunció que ahora era el Director Regional de una empresa de consultoría multinacional establecida. Una visita al sitio web de la firma confirmó esta información.

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
  - Violación de los términos de su contrato de trabajo y la política de DAI en los que debe solicitar la aprobación previa de actividades externas.
  - Posible fraude si trabajó para la otra firma durante las horas regulares de trabajo de DAI y no lo tuvo en cuenta en su hoja de horas trabajadas.
  - Posible conflicto de intereses si aprovechaba su conexión con el proyecto para el trabajo de su cliente externo.
  
2. ¿Qué debe hacerse después?

El líder del equipo se enteró del problema directamente del cliente. El TL debe informar rápidamente al OEC para que se pueda proporcionar una orientación adecuada sobre el manejo de la investigación y las posibles medidas disciplinarias que se pueden tomar dentro de las leyes laborales locales.

Desenlace

El problema se transmitió a la OEC y al departamento de recursos humanos para seguir investigando.

Descubrieron que el empleado había violado el Código Conducta Comercial y Ética, la política de DAI y los términos de su contrato de trabajo al no buscar la aprobación previa para sus actividades externas. También había recibido entrenamiento de ética regular que requería que rOECnociera que había leído y aceptado el Código Conducta Comercial y Ética. Además, el TL afirmó que si hubiera

solicitado una aprobación previa, se le habría negado evitar su asociación con una empresa externa con el proyecto.

La investigación no pudo confirmar que falsificó su hoja de tiempo y la apariencia de un conflicto de intereses fue limitada.

Se le emitió una advertencia final y se le exigió completar una forma de divulgación de relaciones y volver a tomar la capacitación sobre ética y cumplimiento.

3. ¿Qué puede hacerse para limitar esta vulnerabilidad?

- Asegúrese que los empleados reciban capacitación regular y estén plenamente conscientes de los términos y condiciones de sus contratos de trabajo, así como de las políticas y procedimientos de DAI. Recuerde al personal que certifica su comprensión y aceptación del Código de Ética y Conducta Empresarial de DAI cuando tome la capacitación anual sobre ética: ¡sepa lo que dice!

Lea más sobre Prevención de Conflictos de Interés [Preventing Conflicts of Interest](#) en el Código Conducta Comercial y Ética de DAI en [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com) y en el boletín trimestral DAI Global Conduct de February, 2017 sobre conflictos de interés.

## Caso Estudio 20

La familia, los amigos y los colegas se alegraron al ver al hijo de 11 años del Gerente Regional del proyecto en un comercial televisivo de una organización local que apoyaba a los estudiantes, las escuelas y la capacitación tecnológica. Esta organización también recibió una subvención del proyecto DAI para apoyar su capacitación técnica.

Poco después de que el comercial comenzara a emitirse, un periodista se comunicó con el Gerente Regional para preguntar sobre las actividades del proyecto y las organizaciones con las que está trabajando. El Gerente Regional pasó la solicitud del reportero al Líder del Equipo. Al preparar la información, el Líder del equipo se enteró del rol del hijo del Gerente Regional en el comercial.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué debe hacerse después?
3. ¿Qué puede hacerse para limitar la vulnerabilidad?

# VERSION LIDER DE SESION

## Caso Estudio 20: Conflicto de Interés Personal

La familia, los amigos y los colegas se alegraron al ver al hijo de 11 años del Gerente Regional del proyecto en un comercial televisivo de una organización local que apoyaba a los estudiantes, las escuelas y la capacitación tecnológica. Esta organización también recibió una subvención del proyecto DAI para apoyar su capacitación técnica.

Poco después de que el comercial comenzara a emitirse, un periodista se comunicó con el Gerente Regional para preguntar sobre las actividades del proyecto y las organizaciones con las que está trabajando. El Gerente Regional pasó la solicitud del reportero al Líder del Equipo. Al preparar la información, el Líder del equipo se enteró del rol del hijo del Gerente Regional en el comercial

**Discusión:** La “Versión de Líder de Sesión” de los escenarios proporciona alguna guía sobre posibles respuestas. Las respuestas incluidas no son exhaustivas de TODAS las respuestas posibles, ni son las únicas respuestas correctas

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
  - Existe la apariencia de que el Gerente Regional del proyecto puede haber usado su influencia en el proceso de otorgamiento de subvenciones para beneficiar a las organizaciones a cambio de beneficios personales, conflictos de intereses personales.
  - Detrás de esta inquietud está que nadie planteó este problema dentro de DAI, y que los medios también pueden estar pendientes.
2. ¿Qué debe hacerse después?
  - Eleve el problema al OEC para obtener una respuesta más coordinada que involucre investigación y posible acción disciplinaria.
  - La notificación del cliente también será considerada por el OEC dada la evidencia y la posibilidad de que pueda llegar a los medios de comunicación.

### Desenlace

El TL discutió estos temas con el Gerente Regional. En el transcurso de la reunión, el TL también se enteró de que la esposa del Gerente Regional trabajaba como consultora para otro beneficiario y su hermano era el jefe de otra organización. Él no reveló estas relaciones en el formulario de divulgación.

El TL señaló que muchas personas, incluido el cliente, participaron en la selección de los beneficiarios del proyecto, por lo que el Gerente Regional tuvo una influencia limitada que se consideraría favoritismo. No obstante, el problema fue reportado al cliente. Antes de tomar cualquier medida disciplinaria, el Gerente Regional renunció.

3. ¿Que puede hacerse para limitar esta vulnerabilidad?



Se espera que los empleados de DAI revelen relaciones familiares, económicas y personales cercanos con personas que puedan estar involucradas en el proyecto. Las divulgaciones deben proporcionarse con regularidad, al menos una vez al año, y cuando haya algún cambio.

Los supervisores deben rastrear estas relaciones y deben discutir regularmente con su personal la naturaleza y los riesgos de los conflictos de intereses. Si a los empleados les preocupa la apariencia de un posible conflicto de intereses con un colega, deben sentirse cómodos al informar a la gerencia de DAI a través de los diferentes medios disponibles.

La mejor manera de lidiar con la apariencia de favoritismo, sesgo o una ventaja injusta (conflicto de intereses) es divulgar para que se puedan tomar medidas para limitar o evitar el conflicto aparente.

Lea más sobre Prevención de Conflictos de Interés [Preventing Conflicts of Interest](#) en el Código Conducta Comercial y Ética de DAI en [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com) y en el boletín trimestral DAI Global Conduct de February, 2017 sobre conflictos de interés.

## Caso Estudio 21

El DCOP le dijo al equipo del proyecto que cuando él asumiera el control cuando el COP se retirara, habría cambios. Se aseguró de que el equipo supiera que estaba cerca del representante del cliente que le brindaría todo su apoyo para realizar los cambios de personal necesarios. Los miembros del equipo del proyecto expresaron sus preocupaciones al COP saliente. También explicaron que el representante del cliente ha estado asegurando a algunas organizaciones que obtendrán subvenciones una vez que el COP se retire. Cuando se les pidió que proporcionaran más detalles o pruebas, se negaron porque estaban preocupados por trabajar en proyectos de clientes en el futuro dada la influencia del representante del cliente.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué debe hacerse después?
3. ¿Qué puede hacerse para limitar la vulnerabilidad?

# VERSION LIDER DE SESION

## Caso Estudio 21: Respeto en el Lugar de Trabajo/Conflicto de Interés Organizacional

El DCOP le dijo al equipo del proyecto que cuando él asumiera el control cuando el COP se retirara, habría cambios. Se aseguró de que el equipo supiera que estaba cerca del representante del cliente que le brindaría todo su apoyo para realizar los cambios de personal necesarios. Los miembros del equipo del proyecto expresaron sus preocupaciones al COP saliente. También explicaron que el representante del cliente ha estado asegurando a algunas organizaciones que obtendrán subvenciones una vez que el COP se retire. Cuando se les pidió que proporcionaran más detalles o pruebas, se negaron porque estaban preocupados por trabajar en proyectos de clientes en el futuro dada la influencia del representante del cliente.

### Discusión:

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
  - El ambiente del lugar de trabajo puede no haber sido respetuoso dada la tensión y la desconfianza.
  - También hay denuncias de favoritismo o sesgo, tanto por parte del DCOP para ciertos empleados como por el representante del cliente, que posiblemente dirijan las concesiones de subvenciones para el proyecto.
2. ¿Qué debe hacerse después?
  - Elevar el tema a la gestión de oficina sede y OEC.
  - Las acusaciones relacionadas con el representante del cliente son preocupaciones delicadas y deben ser manejadas por la dirección principal responsable.

### Desenlace

La oficina central envió a un gerente de proyecto al campo para entrevistar al personal y tratar de encontrar cualquier evidencia creíble de una posible colusión entre el representante del cliente y los posibles beneficiarios. Ninguno de los empleados entrevistados por el Gerente de Proyectos proporcionó información adicional sobre las acusaciones. Unos pocos admitieron que no se sentían cómodos hablando sobre el representante del cliente porque estaban preocupados por sus trabajos en desarrollo una vez que concluyó el proyecto, y señalaron que el representante del cliente tenía mucha influencia.

DAI movilizó un COP expatriado por el resto del proyecto. En ausencia de cualquier información adicional, detalles o evidencia creíble de posible colusión por parte del representante del cliente, el OEC decidió no informar las acusaciones al cliente.

Al concluir el proyecto, el cliente se enteró de las acusaciones contra el representante del cliente. Se le solicitó a DAI que proporcione los detalles de su investigación y el resultado relacionado con su decisión de no informar al cliente. Desde entonces, DAI ha revisado su práctica de divulgación para informar al cliente en circunstancias en las que deben ser informados de las denuncias incluso en ausencia de evidencia creíble.

### 3. ¿Qué puede hacerse para limitar esta vulnerabilidad?

Asegúrese de que todos conozcan la vía para informar inquietudes y alegatos, incluido su derecho a comunicarse con la línea directa del cliente en cualquier momento.

Continúe cultivando un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan cómodos informando sus inquietudes y confiando en que la administración de DAI responderá de manera adecuada.

Puede encontrar información adicional sobre el respeto en el lugar de trabajo y política de no acoso en la página del Código Conducta Comercial y Ética en [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com) en la página de Respeto y No Acoso. En esa página hay enlaces a material adicional, incluyendo el boletín trimestral DAI Global [Conduct en Respect in the Workplace](#) de Febrero 2017.

Lea más sobre Prevención de Conflictos de Interés [Preventing Conflicts of Interest](#) en el Código Conducta Comercial y Ética de DAI en [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com) y en el boletín trimestral DAI Global Conduct de February, 2017 sobre conflictos de interés.

## Caso Estudio 22

En 2018, los siguientes documentos fueron recibidos por los empleados de DAI. No fueron solicitados a las personas que los enviaron.

- Un reclutador de DAI le preguntó a un candidato si tenía algún documento para demostrar que fue designado en el nivel superior declarado en su currículum. El candidato envió la propuesta técnica inicial presentada por el titular, 5 años antes, para que un proyecto demostrara que fue propuesto como una persona clave en el proyecto. DAI pretendía competir por el proyecto de seguimiento.
- Una empleada de DAI en rOECnacimiento para un proyecto de seguimiento le preguntó a un contacto profesional en el país si estaba al tanto de cualquier evaluación que se haya realizado del proyecto. El contacto profesional dijo que sí, y rápidamente envió al empleado de DAI un correo electrónico con el borrador de evaluación de un proyecto realizado por un contratista de USAID.
- Un asesor de un ministerio recibió una copia de un borrador de solicitud para hacer comentarios. Se lo pasó a un antiguo colega que ahora trabaja para DAI. El proyecto de solicitud no había sido distribuido públicamente por el cliente.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué debe hacerse al recibir esos documentos?
3. ¿Qué puede hacerse para limitar la vulnerabilidad bajo estas circunstancias?

# VERSION LIDER DE SESION

## Caso de Estudio 22: Conflicto de Interés Organizacional /Manejo Información Confidencial

En 2018, los siguientes documentos fueron recibidos por los empleados de DAI. No fueron solicitados a las personas que los enviaron.

- Un reclutador de DAI le preguntó a un candidato si tenía algún documento para demostrar que fue designado en el nivel superior declarado en su currículum. El candidato envió la propuesta técnica inicial presentada por el titular, 5 años antes, para que un proyecto demostrara que fue propuesto como una persona clave en el proyecto. DAI pretendía competir por el proyecto de seguimiento.
- Una empleada de DAI en rOECnacimiento para un proyecto de seguimiento le preguntó a un contacto profesional en el país si estaba al tanto de cualquier evaluación que se haya realizado del proyecto. El contacto profesional dijo que sí, y rápidamente envió al empleado de DAI un correo electrónico con el borrador de evaluación de un proyecto realizado por un contratista de USAID.
- Un asesor de un ministerio recibió una copia de un borrador de solicitud para hacer comentarios. Se lo pasó a un antiguo colega que ahora trabaja para DAI. El proyecto de solicitud no había sido distribuido públicamente por el cliente.

### Discusión:

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
  - Ventaja injusta (conflicto de interés organizacional) en que DAI tenga acceso a información no pública relacionada con una solicitud competitiva.
  - DAI no busca ventajas injustas.
2. ¿Qué debe hacerse al recibir estos documentos?
  - Elevar rápidamente el problema al supervisor, COP / TL, Gerente. En última instancia, a la OEC para que la naturaleza de la información pueda determinarse rápidamente, y el cliente sea informado, si es necesario y apropiado.

Desenlace – En cada caso, la USAID fue informada por el COEC. No hubo ninguna otra acción necesaria por parte de DAI después de la divulgación. DAI seguía siendo elegible para competir. El candidato que presentó la propuesta del titular no fue contratado debido a su mal juicio.

3. ¿Qué debe hacerse para limitar vulnerabilidad en estas circunstancias?
  - Entrenamiento continuo para crear conciencia

## Caso Estudio 23

Varios miembros de un pequeño equipo expresaron su preocupación de que el comportamiento de un colega no estaba justificado, no era profesional y creó un ambiente de ansiedad y tensión en equipo. Describieron los comentarios bromistas "fuera de lugar", el mal humor y los comentarios groseros, hablando con personas o "hablando con tono", haciendo girar los ojos, no responder a correos electrónicos o llamadas, colgar durante las llamadas telefónicas, comentarios contradictorios y comentarios realizados sobre situaciones personales.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué acción debería tomarse?
3. ¿Qué acciones podrían tomarse para limitar estas situaciones?

# VERSION LIDER DE SESION

## Caso Estudio 23: Respeto en el Lugar de Trabajo

Varios miembros de un pequeño equipo expresaron su preocupación de que el comportamiento de un colega no estaba justificado, no era profesional y creó un ambiente de ansiedad y tensión en equipo. Describieron los comentarios bromistas "fuera de lugar", el mal humor y los comentarios groseros, hablando con personas o "hablando con tono", haciendo girar los ojos, no responder a correos electrónicos o llamadas, colgar durante las llamadas telefónicas, comentarios contradictorios y comentarios realizados sobre situaciones personales.

### Discusión:

#### 1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

Lo que una persona puede sentir como hostigamiento o acoso, otra puede no ver de la misma manera. El acoso es donde alguien crea una atmósfera que te hace sentir incómodo, esto podría ser porque te sientes ofendido, intimidado o humillado. DAI alienta las conversaciones abiertas entre colegas para asegurar que un ambiente de trabajo cómodo esté presente para todo el personal.

También hay acoso indirecto que incluye conductas / comentarios o chismes maliciosos sobre un empleado que no están dirigidos a él en ese momento.

#### 2. ¿Qué acción deberá tomarse?

Si se siente cómodo, hable con su colega para informarle que se siente incómodo con el entorno laboral. Eleve estas inquietudes a su supervisor, líder de equipo, jefe de proyecto o sus representantes. El problema también se puede transmitir al Oficial de Ética y Cumplimiento, al Departamento de Recursos Humanos o a través de la línea directa de ética.

### Desenlace

A través del proceso de investigación, se descubrió que había otros factores contribuyentes que perpetuaban la situación. Si bien la propia personalidad de los acusadores perpetuó la situación, algunas de las denuncias planteadas se consideraron válidas y se incorporaron a planes de mejora para aquellos contra quienes se habían formulado denuncias.

#### 3. ¿Qué acciones deberán tomarse para limitar estas situaciones?

Algunos casos son menos claros, y estos son los que a veces son difíciles de navegar. Sin embargo, solo porque hay exageraciones y adiciones incluidas en una queja, no disminuye la validez de las quejas más importantes. DAI se esfuerza por cultivar un entorno de apoyo donde se aceptan diferentes personalidades, diferentes creencias, diferentes formas de trabajar.

En todos los casos se hizo cumplir un rOECrdatorio de la política de no represalias de DAI.



## Caso Estudio 24

Se asignó un consultor para trabajar en estrecha colaboración con uno de los directores de un beneficiario local para evaluar plenamente la capacidad de las organizaciones. Durante el informe de la consultora, tres semanas después de que ella se fue del país, le informó a DAI que el Director le pedía persistentemente que saliera con él, le mostró videos muy personales de él y su esposa, y con frecuencia le tocó la pierna de manera inapropiada. El consultor notó que ella sucumbió a su invitación de salir "a callarlo". Ella quería retroceder, pero él se presentó en su hotel e insistió en cenar juntos. En el informe, ella agregó que el director trabajó con niños adolescentes y sintió que "si él me está haciendo esto, ¿qué le está haciendo a los demás?"

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué debe hacerse en respuesta a estas inquietudes?
3. ¿Qué puede hacerse para limitar esta vulnerabilidad?

# VERSION LIDER DE SESION

## Caso Estudio 24: Acoso Sexual

Se asignó un consultor para trabajar en estrecha colaboración con uno de los directores de un beneficiario local para evaluar plenamente la capacidad de las organizaciones. Durante el informe de la consultora, tres semanas después de que ella se fue del país, le informó a DAI que el Director le pedía persistentemente que saliera con él, le mostró videos muy personales de él y su esposa, y con frecuencia le tocó la pierna de manera inapropiada. El consultor notó que ella sucumbió a su invitación de salir "a callarlo". Ella quería retroceder, pero él se presentó en su hotel e insistió en cenar juntos. En el informe, ella agregó que el director trabajó con niños adolescentes y sintió que "si él me está haciendo esto, ¿qué le está haciendo a los demás?"

### Discusión:

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
  - Acoso sexual y posible explotación y abuso.
  - La puntualidad de informar a DAI. Formación de Consultores?
2. ¿Qué debe hacerse en respuesta a estas inquietudes?
  - Elevarlas al Jefe de Equipo, COP, OEC o RRHH

### Desenlace

El CEO del beneficiario fue inmediatamente informado de las acusaciones. Inició una investigación, haciendo un esfuerzo por proteger la identidad del consultor. La investigación se realizó cuando el Director no estaba en el país para obtener comentarios completos y honestos de otros empleados y beneficiarios. El beneficiario realizó una revisión completa de todos los procedimientos y el código de conducta.

Aproximadamente de 6 a 7 meses después de que se hicieran las acusaciones, se nos informó que el beneficiario implementó salvaguardas más estrictas en toda la organización.

Se implementaron algunos aspectos clave de la siguiente manera:

- Visitas frecuentes del Director Ejecutivo y el Director de Programas para mostrar que las preocupaciones se tomaron en serio y garantizar que haya evidencia de un cambio claro en el enfoque
- El Director recibió una advertencia y una conducta futura para ser revisado y monitoreado
- Se ha desarrollado un plan de desarrollo de salvaguarda que incluye capacitación para el personal y los fideicomisarios, reuniones trimestrales de reflexión con socios sobre temas de salvaguarda, desarrollo de mecanismos para que el personal, socios y beneficiarios planteen inquietudes y un grupo de trabajo de Recursos Humanos para supervisar el desarrollo de salvaguardas.

- DAI contrató a un consultor local para ayudar a los socios a fortalecer su salvaguardia y garantizar que las medidas reflejen el nuevo enfoque de "mantener a las personas seguras", así como la protección infantil más tradicional.
- También aseguraron que las inquietudes se tomaron en serio y que han contribuido a un cambio positivo en las iniciativas respectivas, destacando que el proceso ha sido increíblemente valioso y ha dado lugar a un aprendizaje importante para todos los involucrados.

### 3. ¿Qué puede hacerse para limitar esta vulnerabilidad?

- Las personas que trabajan con DAI, incluidos los consultores y los empleados del beneficiario / subcontratista, también deben recibir capacitación sobre la importancia de informar conductas inaceptables a DAI para que se puedan tomar medidas oportunas para intervenir y proteger a la víctima.
- DAI también debe crear y mantener relaciones de trabajo de colaboración con consultores, beneficiarios y subcontratistas para que se sientan cómodos al plantear estas inquietudes.

Información adicional sobre el respeto de DAI en el lugar de trabajo y política de no acoso puede ser encontrado en el Código Conducta Comercial y Ética en [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com) en la página de Respeto y No Acoso. En esa página hay enlaces a material adicional, incluyendo el boletín informativo trimestral sobre Acoso Sexual [Sexual Harassment](#).

Puede encontrar información adicional sobre la responsabilidad de empleados de DAI en denunciar puede ser encontrado en el Código Conducta Comercial y Ética en [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com), en la página titulada Su Responsabilidad "[Your Responsibility](#)." También puede aprender mas sobre superar los retos de denunciar en el boletín informativo Dai Global Conduct del mes de Marzo 2019, sobre [Reporting](#).

## Caso de Estudio 25

Durante una entrevista para el puesto de recepcionista de la oficina, el DCOP le dijo a una candidata que "estaría bien". En la discusión del candidato después de la entrevista, el DCOP expresó su apoyo a la mujer basándose en su apariencia. El asistente de recursos humanos le recomendó al comité que tenían tres candidatos más para entrevistar y que las calificaciones para el puesto no incluían "apariencia".

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué debe hacerse después? ¿Es algo que debe ser reportado a USAID?
3. ¿Qué podría hacerse para limitar esta vulnerabilidad?

# VERSION LIDER DE SESION

## Caso de Estudio 25: Acoso Sexual

Durante una entrevista para el puesto de recepcionista de la oficina, el DCOP le dijo a una candidata que "estaría bien". En la discusión del candidato después de la entrevista, el DCOP expresó su apoyo a la mujer basándose en su apariencia. El asistente de recursos humanos le recomendó al comité que tenían tres candidatos más para entrevistar y que las calificaciones para el puesto no incluían "apariencia".

### Discusión:

#### 1. ¿Cuáles son sus inquietudes?

- Esto puede haber sido un incidente de una sola vez y una acción inapropiada. El asistente de recursos humanos está en lo correcto al decir que la "apariencia" no es una consideración, y el comentario no fue apropiado.

#### 2. ¿Qué debe hacerse después? ¿Es algo que debe ser reportado a USAID?

- Este asunto debe ser elevado a la COP, OEC y gerencia de RRHH. Si bien parece ser un acoso, no se eleva al nivel de explotación o abuso sexual que requeriría la divulgación al cliente.
- El COP debe ser informado para que el DCOP pueda ser aconsejado apropiadamente sobre lo inapropiado de tales comentarios en el lugar de trabajo de DAI en el que el respeto y la no discriminación son elementos esenciales de la cultura de trabajo.
- El DCOP también debe recibir instrucciones de que hacer comentarios que puedan llevar a un candidato a esperar un compromiso de empleo también es inapropiado y no profesional.

#### 3. ¿Qué puede hacerse para limitar esta vulnerabilidad?

- El liderazgo del proyecto debe continuar capacitándose y comunicándose sobre el tema del acoso sexual. El liderazgo también debe trabajar para asegurar que el personal se sienta cómodo al denunciar el acoso u otras violaciones que puedan presenciar.
- En última instancia, otros en el proyecto deben sentirse seguros de que pueden confrontar estos comentarios o comportamientos al objetarles en el momento. Por ejemplo, cualquier persona en el proyecto podría recomendarle al DCOP que tales comentarios son inapropiados y no son bienvenidos.

Información adicional sobre el respeto de DAI en el lugar de trabajo y política de no acoso puede ser encontrado en el Código Conducta Comercial y Ética en [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com) en la página de Respeto y No Acoso. En esa página hay enlaces a material adicional, incluyendo el boletín informativo trimestral sobre Acoso Sexual [Sexual Harassment](#).

## Caso Estudio 26

Un grupo de Gerentes de Proyecto y Asociados se quedó después de la hora feliz de la compañía. Uno de los Gerentes de Proyecto se emborrachó y comenzó a decir cosas groseras y sugerentes a uno de los Asociados del Proyecto. En otra ocasión, el mismo Gerente de Proyecto estaba en el campo, bebió demasiado un viernes por la noche y repitió el mismo comportamiento, pero hacia un Asociado diferente. Se ha corrido la voz acerca de estos incidentes en el grupo de chat WhatsApp de los Asociados.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué debe hacerse después?
3. ¿Qué puede hacerse para limitar esta vulnerabilidad?

# VERSION LIDER DE SESION

## Caso Estudio 26: Acoso Sexual

Un grupo de Gerentes de Proyecto y Asociados se quedó después de la hora feliz de la compañía. Uno de los Gerentes de Proyecto se emborrachó y comenzó a decir cosas groseras y sugerentes a uno de los Asociados del Proyecto. En otra ocasión, el mismo Gerente de Proyecto estaba en el campo, bebió demasiado un viernes por la noche y repitió el mismo comportamiento, pero hacia un Asociado diferente. Se ha corrido la voz acerca de estos incidentes en el grupo de chat WhatsApp de los Asociados.

### Discusión:

1. ¿Cuál es su inquietud?
  - Cuando el alcohol está involucrado, el riesgo de acoso sexual aumenta, más aún cuando la compañía proporciona las bebidas.
2. ¿Qué debe hacerse?
  - Elevar al COP/TL, OEC y RRHH para que el asunto sea abordado a tiempo.

El acoso sexual generalmente incluye 1) la sumisión a tal conducta que se realizó explícita o implícitamente como término o condición del empleo de una persona, 2) la sumisión o el rechazo de tal conducta por parte de una persona se utilizó como base para las decisiones de empleo que afectan a tales individual, o 3) la conducta tiene el propósito o efecto de interferir de manera irrazonable con el desempeño laboral de un individuo o crear un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo. Normalmente, para cumplir con el umbral de la creación de un entorno de trabajo hostil, las acciones deben ser generalizadas o recurrentes.

3. ¿Qué puede hacerse para limitar esta vulnerabilidad?
  - La capacitación de conciencia continua y la discusión sobre el acoso sexual aumentarán la conciencia de que tales comportamientos son inaceptables, incluso fuera del lugar de trabajo. El personal debe sentirse confiado al enfrentar tales comportamientos en el momento, y / o informar a un supervisor, COP / TL / Gerente, OEC o RRHH.

Información adicional sobre el respeto de DAI en el lugar de trabajo y política de no acoso puede ser encontrado en el Código Conducta Comercial y Ética en [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com) en la página de Respeto y No Acoso. En esa página hay enlaces a material adicional, incluyendo el boletín informativo trimestral sobre Acoso Sexual [Sexual Harassment](#).

## Caso Estudio 27

Uno de los empleados del subcontratista de DAI se comunicó de manera inapropiada con una mujer que era empleada de una organización beneficiaria que estaba siendo entrenada por el subcontratista. Las llamadas telefónicas se hicieron tarde en la noche a la mujer. El empleado del subcontratista utilizó términos de cariño que claramente no eran profesionales ni respetuosos. El esposo de la empleada contestó el teléfono después de varias de estas llamadas tardías e insistió en que "¡detenga esta tontería!". A la mañana siguiente, informó el incidente directamente a su empleador (la organización beneficiaria), quien inmediatamente notificó a DAI directamente.

### **Discusión:**

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
2. ¿Qué debe hacerse después? Es algo que debe ser reportado al cliente?
3. ¿Qué debe hacerse para limitar esta vulnerabilidad?



# VERSION LIDER DE SESION

## Caso Estudio 27: Acoso Sexual

Uno de los empleados del subcontratista de DAI se comunicó de manera inapropiada con una mujer que era empleada de una organización beneficiaria que estaba siendo entrenada por el subcontratista. Las llamadas telefónicas se hicieron tarde en la noche a la mujer. El empleado del subcontratista utilizó términos de cariño que claramente no eran profesionales ni respetuosos. El esposo de la empleada contestó el teléfono después de varias de estas llamadas tardías e insistió en que "¡detenga esta tontería!". A la mañana siguiente, informó el incidente directamente a su empleador (la organización beneficiaria), quien inmediatamente notificó a DAI directamente.

### Discusión:

1. ¿Cuáles son sus inquietudes?
  - Esto es acoso sexual pero por un empleado subcontratista. DAI debe actuar con rapidez, pero debe confiar en el subcontratista para investigar el problema. DAI también debe tomar medidas para proteger al beneficiario en estas circunstancias.
2. ¿Qué debe hacerse después? ¿Es algo que debe ser informado al cliente?
  - El asunto debe ser elevado inmediatamente a un supervisor, COP/TL, OEC o RRHH.

### Desenlace

DAI se dirigió de inmediato a su subcontratista para informarles de la acusación. El subcontratista investigó a su empleado que supuestamente había hecho comentarios inapropiados. De acuerdo con sus propias políticas / términos y condiciones, el subcontratista finalizó el empleo de la persona acusada de comportamiento de acoso. El proyecto consultó con el beneficiario para asegurarse de que la mujer estaba bien. El subcontratista aseguró a DAI su compromiso de no tolerar el hostigamiento y estaría atento a cualquier represalia.

El subcontratista es responsable de un informe que debe entregarse al proyecto DAI. El proyecto DAI debe documentar qué, quién y cómo respondimos.

Si bien parece ser un acoso, no se eleva al nivel de explotación o abuso sexual que requeriría la divulgación al cliente. Las normas que utilizamos se basan en las seis normas enumeradas en el Boletín del Secretario General de las Naciones Unidas: Memorandum especial para la protección contra la explotación sexual y el abuso sexual. Estos detalles están en las diapositivas. En resumen, no hubo relación sexual, explotación o abuso.

Información adicional sobre el respeto de DAI en el lugar de trabajo y política de no acoso puede ser encontrado en el Código Conducta Comercial y Ética en [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com) en la página de Respeto y No Acoso. En esa página hay enlaces a material adicional, incluyendo el boletín informativo trimestral sobre Acoso Sexual [Sexual Harassment](#).

3. ¿Qué puede hacerse para limitar esta vulnerabilidad?

- Los subcontratistas y beneficiarios de DAI también deben recibir capacitación sobre ética y contra el acoso.
- También deben ser informados de las diferentes vías que tienen para reportar inquietudes y alegatos.

## Caso de Estudio 28

Poco después de participar en la capacitación contra el acoso de DAI, una empleada se reunió con su Líder del equipo para informar que uno de sus colegas en el proyecto estaba sufriendo acoso sexual. El Líder del equipo solicitó más detalles, pero la mujer dijo que su colega le pidió que no le dijera nada a nadie porque temía represalias. El Líder del equipo presionó a la mujer para obtener detalles, pero respetó que su colega no estaba lista para informar. El Líder del equipo dijo que DAI tiene una política estricta de no represalias, pero la mujer dijo que no estaba preocupada por las represalias de DAI, sino por las represalias del hombre fuera de la oficina. También le preocupaba que si las acusaciones se hicieran públicas, podría perjudicar el proyecto.

### **Discusión:**

1. ¿Qué puede decirse a la mujer que la haga sentir más cómoda para denunciar el acoso sexual y más confiada que DAI lo manejará de manera apropiada?
2. ¿Qué acciones tomaría usted?
3. ¿Cuáles son sus conclusiones?

# SESSION LEADER VERSION

## Case Study 28: Sexual Harassment

Poco después de participar en la capacitación contra el acoso de DAI, una empleada se reunió con su Líder del equipo para informar que uno de sus colegas en el proyecto estaba sufriendo acoso sexual. El Líder del equipo solicitó más detalles, pero la mujer dijo que su colega le pidió que no le dijera nada a nadie porque temía represalias. El Líder del equipo presionó a la mujer para obtener detalles, pero respetó que su colega no estaba lista para informar. El Líder del equipo dijo que DAI tiene una política estricta de no represalias, pero la mujer dijo que no estaba preocupada por las represalias de DAI, sino por las represalias del hombre fuera de la oficina. También le preocupaba que, si las acusaciones se hicieran públicas, podría perjudicar el proyecto.

### Discusión:

1. ¿Qué puede decirse a la mujer que la haga sentir más cómoda para denunciar el acoso sexual y más confiada que DAI lo manejará de manera apropiada?
  - Incluso los problemas menores pueden tener serias consecuencias. Si algo sucede y tienes la sensación de que algo no está bien, las racionalizaciones preventivas entran porque el miedo se apodera. Las racionalizaciones comunes incluyen: "No es un gran problema". "No tengo toda la información". "Esto es responsabilidad de otra persona".
  - Considere los beneficios de hablar en contra de las posibles consecuencias. Considere lo que realmente está en riesgo.
  - Sopesar los pros y los contras. ¿Cuál sería el beneficio de hablar? ¿Cuáles serían las consecuencias si no lo hicieras?

Trate de comprender la perspectiva de su colega: ¿por qué está actuando de esa manera? ¿De qué tienen miedo? Explique los beneficios de escalarlo y, si planea escalarlo, explíquelo a la persona que esta es su intención. No deje que ellos confíen en usted y luego vayan detrás de ellos. Ellos han confiado en usted por una razón, ya que quieren que la situación se transmita. Explique que hay personas dentro de la empresa que están capacitadas para enfrentar estas situaciones y que estarán encantadas de hablar sobre la situación antes de que se tome cualquier acción (si es necesario).

2. ¿Qué acciones tomaría usted?

### Acciones Tomadas:

Un gerente de recursos humanos envió un mensaje a la presunta víctima a través del colega. Ella explicó el proceso y que la única manera de lidiar con el acoso sexual continuo era denunciarlo, identificar al hombre y proporcionarle detalles de su comportamiento. La víctima se reunió con el gerente de recursos humanos y le proporcionó los detalles. Una investigación determinó que las acusaciones eran creíbles. El supervisor masculino fue despedido, y el cliente fue informado.

3. ¿Cuáles son sus conclusiones?

- Reportar una acusación puede llevar tiempo, ya que la víctima toma una decisión racional con respecto a con quién habla.
- Tomar la responsabilidad personal al hablar es lo correcto. Levántese e informe, en lugar de esperar y dejar que los problemas empeoren.

DAI tiene una política estricta de no represalias, pero a veces una víctima está más preocupada por las represalias fuera de la oficina. DAI hará todo lo posible para proteger la identidad de las víctimas para aislarlas de amenazas o represalias en la comunidad.

Este caso de estudio viene del ejemplar [Reporting](#) del boletín DAI Global Conduct.

Para leer más sobre el acoso sexual, visite el Código Conducta Comercial y Ética en [www.DAI-Global-Conduct.com](http://www.DAI-Global-Conduct.com) y seleccione la página web de Respeto y No Acoso. [Respect and No Harassment](#) webpage. Abajo usted encontrar{a enlaces a material adicional, incluyendo los boletines trimestrales sobre Acoso Sexual y Respeto en el Lugar de Trabajo [Sexual Harassment](#) and [Respect in the Workplace](#).

# **Fin de Guía para Líder de Sesión para Entrenamiento en Ética y No Acoso 2019**