



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

Programa anticorrupción
de ética y cumplimiento
para las empresas:
Guía práctica

© Naciones Unidas, octubre de 2013. Reservados todos los derechos a nivel mundial.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Secretaría de las Naciones Unidas, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

La información sobre los localizadores uniformes de recursos y enlaces a sitios de Internet contenida en la publicación se consigna para facilitar la consulta y es exacta al tiempo de la publicación. Las Naciones Unidas no asumen ninguna responsabilidad por la exactitud de dicha información en el futuro ni por el contenido de sitios web externos.

Producción de la publicación: Sección de Servicios en Inglés, Publicaciones y Biblioteca, Oficina de las Naciones Unidas en Viena.

El texto de la presente publicación es una traducción no oficial.

OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO
Viena

Programa anticorrupción
de ética y cumplimiento
para las empresas:
Guía práctica



NACIONES UNIDAS
Nueva York, 2013



Prólogo

La corrupción representa una amenaza seria para el estado de derecho y el desarrollo sostenible en todo el mundo. Tiene un efecto desproporcionado y destructivo sobre los pobres y los más vulnerables, pero también es, simplemente, nociva para los negocios.

La corrupción sofoca el crecimiento económico, distorsiona la competencia y presenta graves riesgos legales y para la reputación. Aleja a los inversionistas, actuando como un “impuesto” oculto o un cobro administrativo ilegal, que aumenta consecuentemente los costos para las empresas y, a la larga, para sus clientes.

Las prácticas corruptas son perjudiciales para todas las empresas —grandes, pequeñas, multinacionales y locales. Los escándalos empresariales han sacudido los mercados financieros y menoscabado la confianza de los inversores. Esos incidentes también reciben una enorme atención del público y de los medios, y afectan la reputación más allá de la entidad en cuestión o de las personas involucradas.

Las demandas por una mayor rendición de cuentas en el sector privado han llevado a muchas empresas, particularmente entre las corporaciones más grandes del mundo, a aplicar principios para protegerse de la corrupción, resguardando así su imagen empresarial y los intereses de sus inversores, trabajadores y clientes.

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, el instrumento legal más sólido y de mayor alcance en la lucha contra la corrupción, aborda acciones con el sector privado. Los 167 Estados que actualmente son partes en la Convención se han comprometido a aplicar medidas para prevenir la corrupción en el sector privado, mejorar la normativa contable y de auditoría y, cuando proceda, sancionar en caso de incumplimiento.

La Convención reconoce, además, que los Estados no pueden combatir la corrupción por sí solos. Las empresas tienen, a todas luces, una función vital que desempeñar como aliadas para el cambio.

Es por ello que la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito ha preparado esta *Guía* práctica sobre las medidas que las empresas pueden tomar para establecer un programa anticorrupción de ética y cumplimiento efectivo. Aunque las acciones varían de una empresa a otra, esta *Guía* se enfoca en elementos básicos



comunes que las empresas deben abordar, con particular énfasis en los desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas.

Esta *Guía* no crea nuevas normas. En lugar de ello, retoma la Convención y otras iniciativas, normas y principios regionales e internacionales que se fueron desarrollando a lo largo de los años para apoyar a las empresas en sus esfuerzos por comportarse como buenos ciudadanos corporativos.

Yo invito al personal directivo de las empresas a usar activamente esta *Guía* y a robustecer nuestros esfuerzos colectivos por respaldar los mercados justos y erradicar la amenaza de la corrupción.



Yury Fedotov

Director Ejecutivo

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

Mensaje de los autores

A lo largo de los años se han desarrollado diversas iniciativas, normas y principios internacionales para brindar orientación a las empresas sobre cómo combatir la corrupción en sus operaciones con normas de integridad fortalecidas. La presente *Guía* proporciona asesoramiento sobre cómo poner en práctica esas iniciativas, normas y principios. Esta *Guía* se basa ante todo en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC) (2005), pero se inspira también en el Código de Conducta Anticorrupción para los Negocios (2007), del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC); las Reglas para Combatir la Corrupción (2011), de la Cámara de Comercio Internacional (CCI)¹; la Guía de Buenas Prácticas sobre Control Interno, Ética y Cumplimiento de Normas (2010), de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); los Principios para hacer frente al cohecho, de la Iniciativa de Alianza contra la Corrupción (PACI) del Foro Económico Mundial (2005); los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno (2009), de Transparencia Internacional (TI)², y los Lineamientos para el Cumplimiento de la Integridad (2010), del Grupo del Banco Mundial.

Esta *Guía* ofrece consideraciones prácticas sobre los distintos pasos que las empresas pueden seguir para prevenir la corrupción en sus operaciones y establece un programa anticorrupción de ética y cumplimiento efectivo³.

Esta *Guía* es producto de un proyecto realizado por la Subdivisión de Lucha contra la Corrupción y los Delitos Económicos, de la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), como parte de su programa temático “Acción contra la corrupción, el fraude económico y los delitos relacionados con la identidad (2012-2015)”.

La UNODC desea agradecer a Sven Biermann, quien realizó aportes sustanciales a la redacción de esta *Guía*. La UNODC también agradece a todos aquellos que proporcionaron comentarios y observaciones.

La UNODC expresa también su profundo agradecimiento al Gobierno de la Federación de Rusia por su generosa contribución para la preparación de esta *Guía*.

¹ Edición de 2011 (publicada por primera vez en 1977).

² Primera edición, 2003; 2a. edición, 2009 (ligeras revisiones). The Business Principles for Countering Bribery, PYMES Edition.

³ A lo largo de la *Guía*, este término se abreviará como programa anticorrupción o programa.



Índice

Prólogo	iii
Mensaje de los autores	v
Introducción	1
I. El marco legal internacional para combatir la corrupción	5
II. Evaluación de riesgos	9
III. Desarrollo y aplicación de un programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas	19
A. Respaldo y compromiso del personal directivo para prevenir la corrupción	21
B. Desarrollo de un programa anticorrupción	27
C. Supervisión del programa anticorrupción	31
D. Política clara, visible y accesible que prohíba la corrupción	35
E. Políticas detalladas para áreas de riesgo particulares	41
F. Aplicación del programa anticorrupción a los socios comerciales	58
G. Controles internos y mantenimiento de registros	68
H. Comunicación y capacitación	75
I. Promoción y estímulo de la ética y el cumplimiento	81
J. Búsqueda de orientación—detección y denuncia de infracciones	88
K. Tratamiento de las infracciones	94
L. Exámenes y evaluaciones periódicos del programa anticorrupción	105
IV. Del cambio institucional a la acción colectiva	113
Anexo. Elementos para la divulgación pública de la lucha contra la corrupción	115



Introducción

Ni los gobiernos ni las empresas pueden combatir la corrupción por sí solos. El sector público y el sector privado deben trabajar de consuno en esa labor. A tal efecto, el instrumento internacional anticorrupción más importante —la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC)— considera esencial la participación del sector privado en la lucha contra la corrupción.

En la actualidad, se acepta ampliamente que las empresas tienen la responsabilidad de actuar como buenos ciudadanos corporativos. Este principio está reforzado cada vez más por la evidencia y la conciencia entre las empresas de que combatir la corrupción tiene sentido comercialmente y de que un programa anticorrupción de ética y cumplimiento bien ejecutado arroja a la larga beneficios.

El marco legal internacional en plena evolución y el rápido desarrollo de reglas de gobernanza empresarial en todo el mundo han llevado a las empresas a centrar su atención en las medidas anticorrupción como un componente esencial de sus mecanismos para proteger su reputación y los intereses de sus inversores y accionistas. El aumento de los costos debido a pagos corruptos, las relaciones desiguales entre la oferta y la demanda en un acto de corrupción (dando lugar a solicitudes continuas de extorsión) o la pérdida de oportunidades comerciales en mercados distorsionados son otros ejemplos de las consecuencias negativas de la corrupción para las empresas. Pero, sobre todo, la corrupción es ilegal, y las empresas enfrentan graves consecuencias por violar la ley. Esas consecuencias, que van más allá de las penalidades legales, tienen un tremendo efecto en las empresas y, muy prominentemente, en su reputación.

A las empresas que comprenden que combatir la corrupción exige más que cumplir con las leyes nacionales y evitar las consecuencias negativas se les alienta, cada vez más, a diferenciarse de sus pares.

Recientes avances en el movimiento mundial anticorrupción han resaltado aún más la importante función que deben desempeñar las empresas en la lucha contra la corrupción, en especial, la adopción en noviembre de 2010 de un Plan de Acción Anticorrupción por parte de los líderes del Grupo de los 20 (G20), que llama específicamente a establecer asociaciones más estrechas entre el sector público y el privado contra la corrupción. En el contexto de ese plan, la presidencia francesa del G20 y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)



patrocinaron una conferencia anticorrupción de alto nivel para el sector privado en abril de 2011, en la que las empresas destacaron que la recopilación de las muchas normas anticorrupción existentes podría ayudarles a enfrentar los desafíos del cumplimiento de las normas anticorrupción actuales. En mayo de 2011, el Grupo de Trabajo Anticorrupción del G20, que está a cargo de supervisar la aplicación del Plan de Acción Anticorrupción del G20, reconoció el trabajo de la OCDE, el Banco Mundial y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), en consulta con otras organizaciones pertinentes, “para reunir los lineamientos existentes y el material relacionado con el cumplimiento de las normas anticorrupción en el sector privado en un solo lugar de fácil acceso”.

Dada la acogida del Grupo de Trabajo Anticorrupción del G20, la OCDE, el Banco Mundial y la UNODC prepararon conjuntamente el *Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook* (Manual anticorrupción de ética y cumplimiento). Se hicieron consultas y se recibieron aportes de organizaciones con importante experiencia en el área, incluyendo la International Bar Association (IBA), la Cámara de Comercio Internacional (CCI), la Iniciativa de Alianza contra la Corrupción (PACI) del Foro Económico Mundial, Transparencia Internacional (TI), el Instituto de Basilea sobre Gobernanza y el Comité Consultivo Empresarial e Industrial (BIAC) de la OCDE.

El Manual anticorrupción de ética y cumplimiento, de la OCDE, el Banco Mundial y la UNODC, recopila esos lineamientos y presenta materiales relacionados sobre el cumplimiento de las normas anticorrupción en el sector privado en una sola publicación de fácil uso. Siguiendo una estructura exhaustiva, el Manual describe principios de importantes organizaciones y los complementa con casos anónimos de la vida real.

La presente *Guía*, publicada por la UNODC, retoma la estructura exhaustiva del Manual. Cada capítulo o sección describe consideraciones prácticas para desarrollar, aplicar y mejorar continuamente un programa anticorrupción de ética y cumplimiento. Aunque el enfoque para el desarrollo del programa anticorrupción de ética y cumplimiento puede variar de una empresa a otra, existen algunos elementos básicos comunes que las empresas deben abordar. En esta *Guía* se enfatizan los desafíos y las oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Además se ofrece información práctica para las empresas de todos los tamaños sobre la comunicación pública de sus esfuerzos anticorrupción, que permitirá demostrar su compromiso con los valores fundamentales de integridad, transparencia y rendición de cuentas.

Cada capítulo o sección de la *Guía* concluye con una lista de revisión práctica que procura facilitar la aplicación de nuevos programas anticorrupción o marcar hitos en los ya existentes. Estas listas de revisión no pretenden ser una invitación a que los usuarios completen un formulario más, sino que ofrecen una manera sencilla de observar toda la información disponible en un solo sitio. Por lo tanto, las listas de revisión deben ser vistas como un resumen de las principales consideraciones descritas en los capítulos o secciones correspondientes y deben leerse en conjunto con la información descrita en ellos.

La *Guía* no tiene la intención de crear nuevas normas o de representar un requisito legalmente vinculante de algún tipo para las empresas. Ha sido ideada como una herramienta útil y práctica de utilidad para las empresas que buscan asesoramiento para desarrollar, aplicar y mejorar continuamente un programa anticorrupción de ética y cumplimiento

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y el sector privado

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC) es el único instrumento anticorrupción universal legalmente vinculante^a. El enfoque de largo alcance de la Convención y el carácter obligatorio de muchas de sus disposiciones la convierten en una herramienta única para desarrollar una respuesta amplia a un problema mundial.

Los objetivos clave de la CNUCC son promover y reforzar las medidas para prevenir y combatir la corrupción de manera más eficiente y efectiva, promover, facilitar y respaldar la cooperación y asistencia técnica internacionales en la prevención y la lucha contra la corrupción (incluyendo la recuperación de activos) y promover la integridad, rendición de cuentas y correcta gestión de los asuntos y bienes públicos^b. Estos objetivos se resaltan en las cinco áreas principales de la Convención:

Áreas principales de la CNUCC	Artículos de la CNUCC
Prevención	Capítulo II (artículos 5 a 14)
Medidas de penalización y el cumplimiento de la ley	Capítulo III (artículos 15 a 42)
Cooperación internacional	Capítulo IV (artículos 43 a 50)
Recuperación de activos	Capítulo V (artículos 51 a 59)
Asistencia técnica e intercambio de información	Capítulo VI (artículos 60 a 62)

La CNUCC es un instrumento anticorrupción innovador ya que no solo aborda las principales manifestaciones de la corrupción, como el cohecho y la malversación, sino también actos realizados en respaldo a la corrupción, como la obstrucción de la justicia, el tráfico de influencias y el encubrimiento o lavado del producto de la corrupción^c. Además, no solo aborda la corrupción en las relaciones entre el sector público y el privado (la relación comercial con funcionarios públicos, incluyendo las empresas paraestatales), sino también las relaciones dentro del sector privado (relaciones únicamente entre empresas).

^a La Convención fue adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en octubre de 2003 (resolución 58/4) y entró en vigor en diciembre de 2005. A junio de 2013, la Convención contaba con 167 Estados parte, aproximándose así a buen ritmo a una adhesión universal. Para mayor información, sírvase visitar: <http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/signatories.html>.

^b Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, *Guía técnica de las Naciones Unidas contra la Corrupción*, 2010.

^c Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, *Guía legislativa para la aplicación de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción*, 2006.

Como todos los tratados internacionales, la CNUCC es legalmente vinculante para los Estados que la han ratificado o se han adherido a ella. Se exige a los Estados que son parte en la Convención que apliquen sus disposiciones por medio de la adopción y aplicación de legislación, políticas y prácticas nacionales. Sin embargo, la CNUCC contiene diversas disposiciones que, aunque están dirigidas a los Estados, tienen un efecto directo en el sector empresarial. Más aún, aunque la CNUCC únicamente es legalmente vinculante para los Estados que la han ratificado, sus valores y principios son aplicables al espectro más amplio de la sociedad, incluyendo el sector privado. Los principios consagrados en la CNUCC no solo tienen efecto sobre los países en los que operan las empresas, sino que pueden servir al mismo tiempo como inspiración para que las empresas adopten o revisen sus políticas y procedimientos anticorrupción. El objetivo general de esas disposiciones de la CNUCC es evitar las distorsiones del mercado y combatir la competencia desleal.

El párrafo 1 del artículo 12 de la Convención establece que cada Estado parte, "...de conformidad con los principios fundamentales de su derecho interno, adoptará medidas para prevenir la corrupción y mejorar las normas contables y de auditoría en el sector privado, así como, cuando proceda, prever sanciones civiles, administrativas o penales eficaces, proporcionadas y disuasivas en caso de incumplimiento de esas medidas". Otras áreas que son directamente relevantes para el sector privado son: la contratación pública (artículo 9); el blanqueo de dinero (artículo 14); la penalización de los delitos de corrupción (artículos 15 a 19 y 21 a 25); la responsabilidad de las personas jurídicas (artículo 26); la protección de testigos, peritos y víctimas (artículo 32); la protección de los denunciantes (artículo 33); las consecuencias de los actos de corrupción (artículo 34); la cooperación con las autoridades encargadas de hacer cumplir la ley (artículo 37); la cooperación entre los organismos nacionales y el sector privado (artículo 39), y el secreto bancario (artículo 40).

El sector privado tiene un interés particular en contribuir a la ratificación y aplicación universal de la CNUCC. Las empresas que operan en mercados altamente competitivos necesitan asegurarse de que haya justicia y equidad en sus relaciones comerciales. Trabajando en alianza con los Estados y las organizaciones internacionales, e invirtiendo en los países que necesitan asistencia, las empresas pueden ayudar a materializar esos mercados competitivos pero justos.



CAPÍTULO I

El marco legal internacional para
combatir la corrupción

En la última década se ha desarrollado un marco legal internacional para combatir la corrupción. Ese marco incluye la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción⁴ (CNUCC), que entró en vigor en 2005 y actualmente cuenta con 167 Estados parte, y el Convenio de lucha contra la corrupción de agentes públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales⁵, que entró en vigor en 1999 y cuenta con 40 Estados parte.

A nivel regional, el marco anticorrupción internacional también incluye:

- La Convención Interamericana contra la Corrupción⁶, que entró en vigor en 1997 y cuyos Estados parte incluyen a los países miembros de la Organización de los Estados Americanos;
- La Convención de la Unión Africana para prevenir y combatir la corrupción⁷, que fue adoptada en 2003 y tiene 33 miembros africanos;
- El Convenio Penal sobre la Corrupción del Consejo de Europa⁸ (adoptado en 1998) y el Convenio Civil sobre la Corrupción del Consejo de Europa⁹ (adoptado en 1999); y
- La política anticorrupción de la Unión Europea definida en el artículo 29 del Tratado sobre la Unión Europea, que se aplica a través de dos instrumentos principales: el Convenio relativo a la protección de los intereses financieros de las Comunidades Europeas (1995) y el Convenio relativo a la lucha contra los actos de corrupción en los que estén implicados funcionarios de las Comunidades Europeas o de los Estados miembros de la Unión Europea¹⁰ (1997).

Estos instrumentos exigen a los Estados parte que penalicen y castiguen diversas prácticas corruptas. Las leyes internas pertinentes tienen un efecto directo sobre las empresas, especialmente en los Estados parte en los instrumentos que requieren el establecimiento de la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción.

Algunas de las convenciones internacionales mencionadas anteriormente exigen que se responsabilice a las personas jurídicas por prácticas corruptas (como la CNUCC, el Convenio de lucha contra la corrupción de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Convenio Penal sobre la Corrupción del Consejo de Europa). Adicionalmente, algunos de estos instrumentos promueven expresamente la adopción de programas de cumplimiento y códigos de conducta por parte de las empresas. La recomendación de la OCDE para combatir el cohecho extranjero, adoptada en 2009, pide a los países miembros que alienten a las empresas a desarrollar y adoptar controles internos adecuados, programas o medidas de

⁴ www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html.

⁵ <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/oecdantibriberyconvention.htm>.

⁶ <http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/b-58.html>.

⁷ www.africa-union.org/root/AU/Documents/Treaties/Text/Convention%20on%20Combating%20Corruption.pdf.

⁸ <http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/173.htm>.

⁹ <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/174.htm>.

¹⁰ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:41997A0625%2801%29:EN:HTML>.

ética y cumplimiento con el fin de evitar y detectar el cohecho de funcionarios públicos extranjeros. En apoyo a esa disposición, la OCDE adoptó la Guía de Buenas Prácticas sobre Control Interno, Ética y Cumplimiento de Normas. La Convención de la Unión Africana también exige a los Estados parte que establezcan mecanismos para fomentar la participación del sector privado en la lucha contra la competencia desleal, el respeto de los procedimientos de licitación y los derechos de propiedad.

El sistema de sanciones del Banco Mundial complementa este marco anticorrupción internacional. El Banco podría expedir una carta pública de reprimenda a la parte sancionada, ordenar que se le retire la licencia o exigir la restitución de las ganancias mal habidas al gobierno o la víctima del acto de corrupción. Además del retiro regular de la licencia, el Banco puede imponer el no retiro condicional y el retiro con liberación condicional.



CAPÍTULO II

Evaluación de riesgos

Para prevenir y combatir la corrupción de manera eficaz y proporcionada se necesita comprender cabalmente los riesgos que puede enfrentar una empresa¹¹. Por lo tanto, la base para aplicar y mantener un programa anticorrupción es la evaluación de los riesgos de corrupción. Esa evaluación permite identificar los riesgos y asignarles prioridad. Los riesgos de corrupción difieren entre las empresas de acuerdo con sus características distintivas, como el tamaño, la estructura, las operaciones geográficas o el modelo comercial. Los riesgos de corrupción también dependen de las operaciones internas de las empresas, como la contratación, las ventas y la comercialización. En consecuencia, no existe un programa anticorrupción de “talle único”. Para disminuir de manera efectiva y eficiente los riesgos de corrupción, los programas anticorrupción deben adaptarse a los requerimientos específicos de las empresas individuales.

El enfoque basado en los riesgos debe ser el principio subyacente en cada elemento del programa anticorrupción, tal y como se describe en los capítulos siguientes.

Este capítulo describe áreas típicas de riesgos relacionados con la corrupción para las empresas y cómo se pueden identificar y mitigar esos riesgos.

Responsabilidades y procesos

Los riesgos suelen ser percibidos como negativos. Por ello, algunas empresas prefieren abstenerse de realizar una evaluación formal del riesgo para evitar percepciones o especulaciones negativas.

Se debe reconocer que ninguna empresa es inmune a los riesgos de corrupción, y que los riesgos únicamente son negativos si permanecen ignorados y ocasionan consecuencias imprevistas. Tomar la iniciativa con respecto al riesgo requiere su identificación, evaluación y mitigación con políticas y procedimientos personalizados.

Antes de efectuar una evaluación de riesgos, se aconseja a las empresas que definan las funciones y responsabilidades operativas, los procesos operativos y la responsabilidad de supervisar esas actividades.

Funciones operativas y responsabilidad: Se tiene que nombrar a personal calificado y darle el poder para administrar y efectuar la evaluación de riesgos. En las empresas grandes y descentralizadas, podrían asignarse empleados de la casa matriz y de las entidades locales para efectuar el ejercicio. También es importante involucrar a los empleados que están potencialmente expuestos a los riesgos de corrupción (v. gr., representantes locales de ventas, funcionarios de contratación).

Procesos operativos: Se tienen que definir y documentar claramente las actividades y los parámetros operativos que componen las siguientes áreas:

- El momento de la evaluación de riesgos;

¹¹ Pacto Mundial de las Naciones Unidas, “A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment”, 2013.

- La frecuencia de la evaluación de riesgos¹²;
- Las fuentes para la identificación de los riesgos;
- La recolección de datos;
- Los procedimientos de evaluación de riesgos (*v. gr.*, cuantificación de los riesgos);
- Las personas incluidas en la evaluación de riesgos (*v. gr.*, los empleados de la empresa, socios comerciales, otras partes interesadas externas);
- La identificación, recopilación y acumulación de información; y
- Los informes interno y externo de resultados.

Poner en práctica una evaluación de riesgos puede ser más efectivo y eficiente cuando se le incorpora a los procesos existentes, como la proyección financiera u otros ejercicios de evaluación de riesgos dentro de la empresa (*v. gr.*, salud y seguridad). Este enfoque también ayuda a reconocer la relación entre las actividades de cumplimiento de las normas y las operativas.

Supervisión: La identificación de responsabilidades es importante para garantizar que la evaluación de riesgos se realice según lo definido en los procesos operativos. La definición inicial de una tolerancia general al riesgo, el examen de los resultados y la evaluación de estrategias de mitigación también son responsabilidad de la función de supervisión¹³.

Áreas de riesgos relacionados con la corrupción para las empresas

Las empresas y sus empleados enfrentan cada vez más diversas consecuencias negativas por no prevenir la corrupción, tales como:

- Riesgos legales, relacionados con sanciones legales por corrupción (*v. gr.*, multas penales, pagos de indemnización, prisión)¹⁴;
- Riesgos comerciales y operativos, relacionados con efectos negativos en las actividades cotidianas, como la compra, producción, venta, contratación, inversión (*v. gr.*, el retiro de la licencia para participar en licitaciones públicas, condiciones de financiamiento desfavorables); y

¹²Es aconsejable realizar una evaluación formal de riesgos al menos una vez al año. Sin embargo, la velocidad de los cambios en el mundo actual podría requerir el establecimiento de la evaluación de riesgos como un proceso continuo. El personal ejecutivo superior debe evaluar la exposición total al riesgo y ajustar las prioridades de riesgo conforme a ello.

¹³Se puede encontrar más información sobre la supervisión de todo el programa anticorrupción en el capítulo 3.

¹⁴La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción pide que se penalicen las distintas manifestaciones de la corrupción y los actos realizados en respaldo de la corrupción, como el soborno de funcionarios públicos nacionales y extranjeros, la malversación, el enriquecimiento ilícito, el blanqueo del producto del delito (capítulo III de la Convención).

- Riesgos para la reputación, relacionados con la imagen de la empresa y sus empleados entre sus pares, familia, amigos y el público en general. Una reputación negativa suele acarrear consecuencias adicionales, normalmente sanciones comerciales (v. gr., disminución de ventas o menor atracción para la inversión).

Esas consecuencias no se limitan solo a la ubicación física de la empresa. Por ejemplo, algunas leyes nacionales, particularmente las relacionadas con el soborno de funcionarios públicos extranjeros, pueden tener alcance extraterritorial, afectando tanto a las empresas de ese país que operan en el extranjero como a las empresas extranjeras que operan en el territorio de ese país.

La manera en que las empresas enfrenten las consecuencias antes mencionadas puede variar. La ubicación de la empresa, su *modus operandi*, su interacción con sus socios comerciales y su estructura son factores que influyen en el alcance y los efectos de las consecuencias negativas.

Al momento de adaptar el programa anticorrupción, las empresas deben tomar en cuenta los ramos y las ubicaciones geográficas en las que operan. Algunas industrias y áreas geográficas están expuestas por lo general a niveles de corrupción más elevados, y eso tiene que abordarse en las políticas y los procedimientos de la empresa. Más aún, el ramo y la ubicación geográfica pueden influir en la dinámica del mercado que enfrentan las empresas. Ello a su vez puede afectar el nivel de competitividad, las normas y las costumbres, así como las expectativas de todas las partes interesadas, como los proveedores, clientes y funcionarios públicos.

El modelo comercial de una empresa puede afectar el nivel de riesgo de corrupción. Algunos modelos comerciales requieren el respaldo de los socios comerciales, como agentes de ventas o subcontratistas. Esas relaciones pueden conllevar un mayor riesgo de corrupción para la empresa debido a un menor grado de control. Otros factores podrían incluir un frecuente recambio del personal, una fuerte dependencia de la obtención de licencias críticas, contratos complejos o un enfoque financiero a corto plazo.

El organigrama de la empresa podría afectar también el nivel de riesgo de corrupción. Las empresas con una estructura descentralizada podrían tener un menor control sobre las operaciones de sus sucursales y filiales.

La cultura institucional puede afectar asimismo la probabilidad de corrupción en una empresa. La cultura institucional está determinada por las normas sociales prevalecientes y se expresa en reglas informales de conducta. Las empresas con una cultura institucional basada en una fuerte competitividad, bajos niveles de confianza y baja integridad tienen mayores probabilidades de verse afectadas por la corrupción que las empresas en las que se promueven firmemente la honestidad, la participación y los valores éticos¹⁵. Por lo tanto, el sistema de incentivos de la empresa debe estar incluido en la evaluación de riesgos (tal y como se describe en la sección I del capítulo III).

¹⁵R. E. Reidenbach, Donald P. Robin, "A Conceptual Model of Corporate Moral Development", *Journal of Business Ethics*, 1991, vol. 10, No. 4.

Identificación de los riesgos de corrupción

Las empresas enfrentan múltiples riesgos legales, comerciales, operativos y para su reputación debido a la manera en que hacen negocios, la ubicación de sus operaciones, el ramo de actividad y sus socios comerciales. Por ello, deben recurrir a diversas fuentes internas y externas para identificar los riesgos relacionados con la corrupción.

Los requerimientos legales y otras medidas normativas son una gran fuente de información. Se aconseja a las empresas que se familiaricen completamente con las leyes y regulaciones nacionales de los países en los que operan¹⁶. Los requerimientos legales y otras medidas normativas pueden indicar qué tipos de transacciones y operaciones podrían acarrear riesgos de corrupción. Por ejemplo, las operaciones que requieran licencias críticas pero que estén sujetas a un alto nivel de burocracia administrativa podrían conllevar posibilidades de corrupción (*v. gr.*, el uso de pagos de facilitación). Los requerimientos legales y otras medidas normativas también muestran dónde existen lagunas en el derecho y dónde la empresa podría tener que tomar la iniciativa para evitar prácticas ambiguas.

La identificación de riesgos debe incluir además consultas con los empleados de la empresa y, si corresponde, con otras partes interesadas, como los sindicatos y socios comerciales. Los empleados que estén potencialmente expuestos a la corrupción podrían ofrecer información útil para identificar y mitigar esos riesgos. Reunir ideas a través de discusiones en grupo con otros empleados podría también ayudar a pensar “fuera de lo establecido”, ya que la identificación de riesgos no debe ser vista como un ejercicio en el que simplemente se eliminan opciones. Suelen existir riesgos de corrupción donde menos se les espera.

La información sobre casos anteriores de corrupción puede ofrecer información valiosa sobre los incidentes de corrupción, sus circunstancias y las oportunidades para prevenirlos. Las empresas podrían no solo examinar sus estadísticas internas, sino también aprender de sus pares y socios comerciales dentro de su medio.

Las empresas pueden optar por contratar consultores externos para realizar la evaluación de riesgos. Al tener experiencia con un conjunto de empresas distintas, los consultores externos pueden identificar riesgos que hubieran pasado inadvertidos en las evaluaciones internas.

Las empresas podrían también revisar los lineamientos de buenas prácticas para la evaluación de riesgos disponibles, como “A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment”, preparada por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, con el fin de aprender de ellos y usarlos como referencia y comparación con los procesos y actividades reconocidos, y con las áreas típicas de riesgo.

¹⁶La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito lanzó el portal anticorrupción TRACK (Tools and Resources for Anti-Corruption Knowledge). Este portal incluye una biblioteca jurídica, de acceso único a una base de datos electrónica de leyes y jurisprudencia pertinente a la CNUCC de más de 175 Estados, sistematizada de conformidad con los requerimientos de la Convención. Para mayor información, sírvase visitar: <http://www.track.unodc.org>.

Evaluación de los riesgos de corrupción

Las empresas podrían identificar una amplia gama de riesgos relacionados con la corrupción que requieran distinta prioridad. Al respecto, las empresas deben evaluar su exposición al riesgo inherente en términos cualitativos y/o cuantitativos. La cuantificación de los riesgos inherentes puede ser un desafío en la práctica, pero facilita la comunicación de los resultados. La exposición al riesgo inherente suele definirse como una combinación del efecto de lo ocurrido y la probabilidad de que ocurra.

- El efecto de lo ocurrido está relacionado con un cálculo de todas las consecuencias negativas en términos legales, comerciales, operativos y de reputación para la empresa. Ello debe incluir las consecuencias monetarias y no monetarias directas (multas legales, retiro de la licencia para operar en el mercado y/o prensa negativa), pero también los costos indirectos, como los honorarios del asesoramiento legal o el tiempo que la administración invierta en el caso; y
- La probabilidad de que ocurra está relacionada con la posibilidad de que un riesgo relacionado con la corrupción suceda en un plazo previsible (*v. gr.*, en los próximos 12 a 24 meses). Tener altos niveles de riesgo significa que las consecuencias directas e indirectas de la corrupción son altamente probables.

La determinación cuantitativa de la exposición al riesgo inherente puede entonces calcularse combinando los valores numéricos del efecto de lo ocurrido y la probabilidad de que ocurra. Se debe dar prioridad a los riesgos identificados que tengan una alta probabilidad de ocurrir y efectos considerables. Además, podría resultar útil visualizar la exposición total al riesgo en un “mapa de temperatura del riesgo”¹⁷. Ello ayuda a comprender y transmitir los riesgos en toda la empresa.

Mitigación de los riesgos de corrupción

Habiendo identificado y evaluado los riesgos inherentes relacionados con la corrupción, las empresas tienen que determinar el mejor curso de acción para afrontar, e idealmente minimizar, esos riesgos. La primera opción debe ser tratar de reducir los riesgos a través de un conjunto de actividades de mitigación. Las actividades de mitigación forman parte de los elementos del programa anticorrupción de ética y cumplimiento y no necesariamente consisten en actividades adicionales al programa existente¹⁸. Las actividades de mitigación son medidas personalizadas para disminuir la probabilidad de que ocurran y/o el efecto de los riesgos de corrupción, por ejemplo:

¹⁷Consultar, por ejemplo: Pacto Mundial de las Naciones Unidas, “A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment”, 2013.

¹⁸Debe reconocerse que, aun con actividades de mitigación bien diseñadas y aplicadas, el riesgo inherente de corrupción podría no reducirse a cero. Podría seguir existiendo un riesgo residual. Identificar esos riesgos residuales ayuda a la supervisión de la empresa a evaluar dónde sigue habiendo exposición al riesgo.

- Mayor supervisión de la gestión (*v. gr.*, aplicación del “principio de los cuatro ojos”¹⁹ para las aprobaciones) para la contratación de agentes externos;
- Capacitación personalizada para el personal directivo del área de transportes que enfrente solicitudes de extorsión de funcionarios públicos aduaneros;
- Participación intensificada de los niveles medios de la administración (*v. gr.*, hablar en los actos de la empresa);
- Controles internos automatizados para analizar los canales de pago para los contratos complejos a largo plazo;
- Aumento del control debido en el caso de proveedores clave o inversiones importantes; y
- Participación en iniciativas de acción colectiva (*v. gr.*, grupos de colegas del ramo).

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción reconoce la importancia de las medidas preventivas para el sector privado. En el artículo 12 de la Convención se insta a los Estados parte a disponer, cuando sea apropiado, sanciones civiles, administrativas o penales efectivas, proporcionales y disuasivas por cualquier incumplimiento de esas medidas.

En los casos en los que las actividades de mitigación no puedan reducir el riesgo inherente por debajo de la tolerancia de la empresa, podrían considerarse actividades adicionales.

- Las empresas pueden evitar riesgos cambiando o absteniéndose de realizar operaciones comerciales que se considere que incluyen actos de corrupción. Por ejemplo, las empresas pueden evitar riesgos absteniéndose de realizar transacciones y proyectos individuales, no desarrollando actividades en un mercado de alto riesgo u obviando la contratación de agentes externos; y
- Las empresas pueden transferir riesgos asignando la responsabilidad de administrar o ejecutar ciertas medidas a un tercero. Por ejemplo, las empresas pueden evitar el riesgo de un control debido insuficiente con respecto a sus proveedores asignando esa responsabilidad a un proveedor externo específico.

Los resultados de la evaluación de riesgos, con inclusión de los riesgos priorizados y las estrategias de mitigación determinadas, deben ser documentados para reforzar la calidad de la evaluación y para ofrecer un fundamento para futuras evaluaciones. Aun si las empresas eligen aceptar riesgos menores o residuales relacionados con la falta de aplicación del programa, se recomienda que se documenten los fundamentos y las circunstancias actuales que hayan llevado a esa decisión.

¹⁹El “principio de los cuatro ojos” se refiere al requisito de que la decisión sea aprobada por lo menos por dos personas.

Desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

La necesidad de evaluar los riesgos de corrupción es independiente del tamaño, el contacto de las empresas con su comunidad o su complejidad. Las PYMES enfrentan consecuencias negativas similares a las de las empresas grandes. Pueden incluso ser más vulnerables a actos de corrupción, por ejemplo, debido a solicitudes de extorsión de socios comerciales y funcionarios públicos. Por lo tanto, es importante que las PYMES identifiquen los riesgos inherentes y garanticen que su programa anticorrupción aborde esos riesgos.

Las PYMES pueden tener menos recursos humanos y financieros para evaluar los riesgos. Sin embargo, también pueden tener un menor número de empleados y un nivel menor de complejidad, lo que hace que la identificación de los riesgos a través de consultas directas sea más fácil que en las empresas grandes. Las PYMES pueden utilizar herramientas, guías e información de apoyo que esté disponible públicamente para efectuar su propia evaluación de riesgos.

También se aconseja a las PYMES que colaboren con otras PYMES o con cámaras de comercio, asociaciones comerciales y sindicatos en su ubicación geográfica o ramo para acumular información sobre los riesgos relacionados con la corrupción e identificar opciones de mitigación.

Presentación de informes públicos sobre la evaluación de riesgos

Las empresas de todos los tamaños deben informar al público sobre sus labores anticorrupción. Las normas internacionales sobre buenas prácticas, como la “Guía de comunicación sobre el 10.º principio contra la corrupción”, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, pueden ayudar a las empresas en la divulgación de sus actividades de evaluación de riesgos, que debe incluir:

- La descripción de procedimientos de evaluación de riesgos²⁰ (v. gr., con qué frecuencia se realiza, quién está a cargo, qué partes de la empresa están sujetas a ella, cómo se tratan los resultados); y
- La descripción de las unidades comerciales y las sucursales en las que se ha emprendido la evaluación de riesgos.

Las empresas pueden proveer información cualitativa y cuantitativa y destacar las acciones prácticas emprendidas o los resultados alcanzados.

²⁰Ello no incluye la publicación de los resultados reales de la evaluación de riesgos, sino una descripción de los pasos seguidos y los resultados que se hayan generado a lo largo del proceso. En general, las empresas deben ser precavidas y evitar declarar cualquier información que pudiera ser engañosa o comprometedora.

Lista de revisión

EVALUACIÓN DE RIESGOS	SÍ	NO	EN CURSO
La empresa realiza una evaluación estándar de riesgos de manera regular (por lo menos una vez al año).			
La empresa identifica las funciones y responsabilidades operativas del personal a cargo de realizar la evaluación de riesgos.			
La empresa define y documenta los procesos operativos para realizar la evaluación de riesgos.			
La empresa define las responsabilidades de supervisión.			
La empresa incorpora la evaluación de riesgos en los procesos existentes.			
La empresa está al tanto de las consecuencias negativas de no prevenir la corrupción (riesgos legales, comerciales, operativos y de reputación).			
La evaluación de riesgos incluye las principales áreas de riesgo (v. gr., ramo y ubicación geográfica).			
La empresa identifica los riesgos relacionados con la corrupción usando fuentes internas y externas.			
La empresa define prioridades basándose en la exposición total al riesgo.			
La empresa desarrolla una estrategia de riesgos para minimizar la exposición total al riesgo y los riesgos residuales identificados.			
La empresa documenta los resultados de la evaluación general de riesgos.			
La empresa informa al público sobre su evaluación de riesgos.			



CAPÍTULO III

Desarrollo y aplicación
de un programa anticorrupción
de ética y cumplimiento

Un número creciente de empresas está demostrando cualidades de liderazgo en la aplicación de programas anticorrupción de ética y cumplimiento eficaces. Para que sea eficaz, el programa debe estar interrelacionado con el marco general de ética y cumplimiento de la empresa.

Como se describió en el capítulo anterior, antes de que las empresas comiencen a desarrollar su propio programa, necesitan evaluar los riesgos inherentes a su negocio. Cuando estén desarrollando un programa anticorrupción de ética y cumplimiento, las empresas deben asegurarse de que cumple con los requisitos legales del marco legal internacional, incluyendo la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC).

El párrafo 1 del artículo 12 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción establece que cada Estado parte "...de conformidad con los principios fundamentales de su derecho interno, adoptará medidas para prevenir la corrupción y mejorar las normas contables y de auditoría en el sector privado, así como, cuando proceda, prever sanciones civiles, administrativas o penales eficaces, proporcionales y disuasivas en caso de incumplimiento de esas medidas...;"²¹.

En el espíritu del artículo 12, esta *Guía* ofrece consideraciones prácticas sobre los distintos pasos que las empresas pueden seguir para prevenir la corrupción en sus operaciones y establecer un programa anticorrupción de ética y cumplimiento efectivo. A lo largo de este capítulo, se incluyen varias referencias para subrayar la importancia de diseñar y aplicar un programa integrado cuyos elementos estén vinculados estrechamente entre sí (y no un conjunto de medidas independientes).

El artículo 12 no establece la manera en que las empresas deben actuar y, por ende, las secciones siguientes no buscan imponer requisitos obligatorios. La orientación que se ofrece en este capítulo está derivada de los principios de importantes organizaciones internacionales²², incluida la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), y reconoce que existen diferencias en la manera en que se rigen las empresas.

Las empresas de todos los tamaños deben informar públicamente sobre sus labores anticorrupción. La presentación de informes públicos es una manera importante de demostrar la sinceridad y seriedad de la dedicación de la empresa en la lucha contra la corrupción y su compromiso con los valores fundamentales de integridad, transparencia y rendición de cuentas. Comunicar públicamente la situación y los

²¹Otras áreas directamente relevantes para el sector privado son: contratación pública (artículo 9); blanqueo de dinero (artículo 14); penalización de delitos de corrupción (artículos 15 a 19 y 21 a 25); responsabilidad de las personas morales (artículo 26); protección de los testigos, expertos y víctimas (artículo 32); protección de denunciantes (artículo 33); consecuencias de los actos de corrupción (artículo 34); cooperación con las autoridades (artículo 37); cooperación entre las autoridades nacionales y el sector privado (artículo 39), y el secreto bancario (artículo 40).

²²El Código de Conducta Anticorrupción para los Negocios (2007), del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC); las Reglas para Combatir la Corrupción (2011), de la Cámara de Comercio Internacional (CCI); la Guía de Buenas Prácticas sobre Control Interno, Ética y Cumplimiento de Normas (2010), de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); los Principios para hacer frente al cohecho, de la Iniciativa de Alianza contra la Corrupción (PACI) del Foro Económico Mundial (2005); los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno (2009), de Transparencia Internacional (TI), y los Lineamientos para el Cumplimiento de la Integridad (2010), del Grupo del Banco Mundial.

resultados del programa anticorrupción de ética y cumplimiento a los empleados, socios comerciales y otras partes interesadas (v. gr., sindicatos, organizaciones de la sociedad civil) fortalece el programa interno anticorrupción al otorgarle mayor transparencia y mejora la reputación y credibilidad de la empresa. También ofrece una base común para medir los avances, establecer referencias y para aprender de los pares. La comunicación pública de la información también podría disuadir a los infractores y facilitar un debate abierto y la mejora de las normas de buenas prácticas anticorrupción. La comunicación puede hacerse por medio de informes dedicados o como parte de los informes regulares de sostenibilidad o de responsabilidad cívica empresarial. En esta *Guía* se aborda la comunicación pública de la información en relación con varias fases del establecimiento de un programa anticorrupción de ética y cumplimiento efectivo.

A. Respaldo y compromiso del personal directivo para prevenir la corrupción

Un programa anticorrupción efectivo debe estar basado en el respaldo firme, explícito y visible del personal directivo de la empresa. Incluso un programa bien definido no reduce el riesgo de corrupción si los empleados y los socios comerciales perciben que el personal directivo no está comprometido con la prevención de la corrupción.

Este compromiso debe comenzar en las esferas más altas de la empresa. El personal directivo debe declarar abiertamente una tolerancia cero a la corrupción, respaldada por políticas y procedimientos que reafirmen ese compromiso. El compromiso tiene un papel crítico en el establecimiento de una cultura que esté basada en valores fundamentales como la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas.

Esta sección aborda la importancia de un compromiso visible y activo del personal directivo de la empresa con una tolerancia cero a la corrupción y con el desarrollo y la aplicación de un programa anticorrupción.

“Pautas de ejemplaridad”

El respaldo y compromiso del personal directivo, también conocidos como “pautas de ejemplaridad”, son un factor esencial de la cultura institucional. Las “pautas de ejemplaridad” influyen en las normas y los valores con que opera la empresa y a los que se espera que todos los empleados y socios comerciales relevantes se adhieran. Las “pautas de ejemplaridad” están definidas por el comportamiento del personal directivo de la empresa, como su(s) propietario(s), directores ejecutivos, el consejo de administración o un órgano equivalente²³.

Las “pautas de ejemplaridad” deben demostrar que se ha asumido el programa anticorrupción como propio. Ello implica que el personal directivo considera la prevención de la corrupción como una de sus responsabilidades.

²³En los esquemas de gestión de dos niveles, las principales responsabilidades de una empresa se dividen entre un consejo de administración y un consejo de supervisión. La consistencia entre las “pautas” de ambos consejos es crucial para expresar un respaldo y compromiso firmes, explícitos y visibles.

Las “pautas de ejemplaridad” deben reflejar el respaldo y la adhesión irrevocables a los valores fundamentales de la empresa, como la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas, y el personal directivo debe expresar claramente que la corrupción no será tolerada.

En su puesta en práctica, el compromiso del personal directivo con la prevención de la corrupción debe incluir los dos elementos de importancia siguientes:

- Política pública de tolerancia cero a la corrupción; y
- Desarrollo y aplicación de un programa anticorrupción.

El personal directivo tiene que dejar en claro que la corrupción está prohibida en todo momento y bajo cualquier forma, ya sea grande, pequeña, directa o indirecta, activa o pasiva. La prohibición debe quedar documentada públicamente en una declaración formal sobre la tolerancia cero a la corrupción, que deberá ser enfatizada durante las actividades internas y externas (v. gr., la capacitación de los empleados, las asambleas de accionistas, las conferencias). Adicionalmente, la declaración general debe ir respaldada de un programa anticorrupción efectivo, que comprenda políticas²⁴ y procedimientos detallados²⁵.

El respaldo y compromiso del personal directivo no deben ser vistos como un hecho único que ocurre solo durante el lanzamiento de un programa anticorrupción. El respaldo y compromiso son, por el contrario, una demostración continua de las normas y los valores de la empresa.

La función del personal directivo

El personal directivo debe poner en práctica las “pautas de ejemplaridad”, garantizando que la tolerancia cero a la corrupción y las políticas y los procedimientos detallados de apoyo sean comprendidos por todos los empleados y socios comerciales relevantes.

Garantizar el compromiso en toda la empresa: Es responsabilidad del personal directivo garantizar que todos los empleados y socios comerciales relevantes estén al tanto de los valores y las normas de la empresa, incluyendo las consecuencias de no adherirse a la política de tolerancia cero a la corrupción de la empresa²⁶. En las empresas grandes, el personal directivo no puede establecer contacto regular con todos los empleados. Por lo tanto, es importante que el personal directivo superior garantice que las “pautas de ejemplaridad” sean bien comprendidas y expresadas en todos los niveles jerárquicos de la empresa (v. gr., los niveles de dirección medios). Los niveles medios, inspirados y motivados por las “pautas de ejemplaridad”, deben demostrar una adhesión tangible al programa anticorrupción de ética y cumplimiento, ya que

²⁴Se puede encontrar más información sobre políticas anticorrupción detalladas en las secciones D y E del presente capítulo.

²⁵Se puede encontrar más información sobre las prácticas anticorrupción en las secciones F a L del presente capítulo.

²⁶Se puede encontrar más información sobre cómo tratar las infracciones en la sección K del presente capítulo.

a menudo suelen ser los que tienen la mayor visibilidad y los que más frecuentan a “sus” empleados.

Establecer responsabilidades: El personal directivo tiene la responsabilidad general de aplicar y mejorar continuamente el programa anticorrupción de ética y cumplimiento. Como ya se ha expresado, en las empresas grandes el personal directivo no puede participar en las actividades operativas cotidianas. Por consiguiente, puede asignar esas responsabilidades a personal clave dentro de la empresa (v. gr., el director de cumplimiento). Ello debe incluir no solamente las responsabilidades operativas de la aplicación y el mantenimiento continuo del programa anticorrupción de ética y cumplimiento, sino también las responsabilidades de supervisión del programa²⁷.

Proveer suficientes recursos: Para reafirmar la importancia del programa y la sinceridad del personal directivo, resulta clave que la empresa asigne recursos suficientes para la aplicación y la mejora continua del programa. Esos recursos incluyen tanto recursos humanos, con las cualificaciones apropiadas, como recursos financieros. El personal directivo podría considerar la contratación de expertos en la materia, y/o la consulta con ellos, para respaldar la alta calidad del programa.

Definir el alcance y la extensión del programa: Aunque los elementos clave de un programa anticorrupción de ética y cumplimiento se describen en las normas regulatorias o los principios de buenas prácticas (contenidos en el Manual anticorrupción de ética y cumplimiento, desarrollado conjuntamente por la OCDE, el Banco Mundial y la UNODC), el personal directivo debe definir el alcance y la extensión de algunos elementos del programa, como:

- El nivel de divulgación de la información;
- Si el programa será sometido a alguna forma de evaluación o valoración independiente; o
- Si la empresa participará en iniciativas voluntarias (v. gr., el Pacto Mundial de las Naciones Unidas) o en iniciativas de acción colectiva.

Poner en práctica el respaldo y compromiso: El personal directivo debe demostrar su adhesión a las “pautas de ejemplaridad”, participando activamente en el proceso de aplicación y mejora del programa. Ello es especialmente importante ya que el establecimiento de ese programa podría provocar preguntas, inquietudes o, incluso, resistencia entre los empleados o socios comerciales. El respaldo y compromiso visibles y activos del personal directivo ayudan a superar esos desafíos. Ello puede lograrse:

- Participando en una iniciativa voluntaria, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas; la Iniciativa de Alianza contra la Corrupción (PACI), del Foro Económico Mundial; la Iniciativa de Transparencia en la Industria Extractiva (EITI); la Iniciativa de Transparencia en el Sector de la Construcción (CoST);

²⁷Se puede encontrar más información sobre las responsabilidades del programa anticorrupción en la sección C del presente capítulo.

- Hablando en reuniones de empleados sobre los fundamentos y la importancia del programa;
- Elogiando públicamente a aquellos empleados que hayan aplicado en la práctica los valores de la empresa, incluso en el caso de que el acto haya acarreado la pérdida de una oportunidad comercial para la empresa (*v. gr.*, el rechazo de un contrato que solo podía obtenerse por medio de un acto de corrupción);
- Dirigiéndose a los socios comerciales relevantes (*v. gr.*, empresas conjuntas, agentes, proveedores) y a otras partes interesadas externas (*v. gr.*, inversionistas);
- Citando el compromiso anticorrupción en publicaciones externas, como el informe anual o el informe de responsabilidad cívica empresarial;
- Participando en actividades de capacitación y comunicación; y
- Comportándose como un modelo a seguir.

Comportarse como un modelo a seguir es de la mayor importancia. Varios estudios indican que el comportamiento de los superiores es el factor que más influye en el proceso de toma de decisiones de los empleados. Cuando se enfrentan a una situación conflictiva, los empleados generalmente imitan el comportamiento y las acciones de sus superiores, ya que los perciben como el mejor curso de acción²⁸.

Desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

El respaldo firme, explícito y visible del personal directivo de la empresa es igual de importante en las empresas muy grandes que en las muy pequeñas. El personal directivo de las PYMES debe transmitir “pautas de ejemplaridad” firmes y demostrar su adhesión al programa anticorrupción.

Al no tener el tamaño y la complejidad de las empresas grandes, el respaldo y compromiso del personal directivo, que a veces puede estar representado por una sola persona, pueden demostrarse de manera más directa y personal. Ello permite al personal directivo de las PYMES evitar los desafíos típicos de la comunicación indirecta con los empleados. Los miembros del personal directivo deben ser conscientes de que su comportamiento como modelo a seguir es aún más importante. Los empleados de las PYMES pueden tener mayor interacción con el personal directivo, lo que les permite examinar su comportamiento más de cerca. De esa manera, los empleados observan la forma en que reacciona el personal directivo en situaciones conflictivas, cómo decide la asignación de recursos, cómo se comunica con los socios comerciales y si se informa regularmente sobre la situación del programa anticorrupción de ética y cumplimiento. Dado que los empleados y socios comerciales pueden observar las acciones del personal directivo con mayor facilidad, se puede esperar que las “pautas de ejemplaridad” tengan una importancia aún mayor para el éxito del programa anticorrupción en las PYMES.

²⁸Para subrayar aún más la responsabilidad del personal directivo, las empresas pueden establecer políticas que exijan que cualquier investigación de un miembro del personal directivo (sin importar el resultado) sea señalada a la atención del consejo de administración, o un órgano equivalente.

Presentación de informes públicos sobre el respaldo y compromiso del personal directivo para prevenir la corrupción

Las empresas de todos los tamaños deben informar al público sobre sus labores anticorrupción. Las normas internacionales sobre buenas prácticas, como la “Guía de comunicación sobre el 10.º principio contra la corrupción”, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, pueden ayudar a las empresas en la divulgación del respaldo y compromiso de su personal directivo, que debe incluir:

- La provisión de una declaración de la empresa sobre la tolerancia cero a la corrupción;
- La descripción de dónde se puede encontrar públicamente la declaración (*v. gr.*, página web, informe de responsabilidad cívica empresarial);
- La descripción de procedimientos y labores con respecto a esa declaración; y
- La enumeración de iniciativas voluntarias o acciones colaborativas en las que participe la empresa. Algunos ejemplos son: iniciativas del sector, iniciativas de una cámara de comercio o asociación comercial, grupos de trabajo intergubernamentales y nacionales, iniciativas internacionales.

Las empresas pueden proveer información cualitativa y cuantitativa y destacar las acciones prácticas emprendidas o los resultados alcanzados.

Lista de revisión

RESPALDO Y COMPROMISO DEL PERSONAL DIRECTIVO PARA PREVENIR LA CORRUPCIÓN	SÍ	NO	EN CURSO
El personal directivo demuestra un respaldo firme, explícito y visible al programa anticorrupción de la empresa.			
El personal directivo expresa una tolerancia cero a la corrupción en una declaración pública formal.			
El personal directivo establece un programa anticorrupción de ética y cumplimiento para respaldar la declaración de tolerancia cero a la corrupción.			
El personal directivo garantiza el compromiso en toda la empresa.			
El personal directivo establece responsabilidades operativas y de supervisión claras para el programa anticorrupción de ética y cumplimiento.			
El personal directivo provee suficientes recursos humanos para la aplicación y la mejora continua del programa.			
El personal directivo define el alcance y la extensión del programa, como la divulgación de información o la participación en iniciativas voluntarias.			
El personal directivo demuestra su compromiso activo con el programa (v. gr., hablando en reuniones de empleados sobre los fundamentos y la importancia del programa).			
La empresa informa al público sobre el respaldo y compromiso del personal directivo.			

B. Desarrollo de un programa anticorrupción

El respaldo y compromiso firmes, explícitos y visibles del personal directivo a la tolerancia cero a la corrupción, expresados en una declaración formal que esté disponible públicamente, deben ser complementados con un programa anticorrupción. Ese programa, consistente en políticas y procedimientos detallados, pone a prueba el compromiso.

Se alienta a las empresas a que consideren, al momento de establecer un programa anticorrupción o en la mejora continua del mismo, un conjunto de características subyacentes que permiten que el programa sea efectivo, eficiente y sostenible. Esas características deben reflejarse en todos los elementos del programa anticorrupción tal y como se describen en las siguientes secciones, y deben aplicarse en el desarrollo y la mejora continua del programa.

Esta sección describe las distintas características en que generalmente se basa un programa anticorrupción.

Características de un programa anticorrupción

El programa anticorrupción de ética y cumplimiento consiste en políticas y procedimientos que abordan el riesgo de corrupción. El desarrollo y la mejora continua de las políticas y procedimientos deben reflejar las siguientes características:

- **Consistencia con todas las leyes aplicables:** Las empresas deben hacer una amplia investigación sobre las distintas leyes y regulaciones de los países en los que operan. Las empresas también deben asignar expertos jurídicos para que revisen el diseño del programa respecto de su consistencia con las leyes nacionales e internacionales²⁹. Se debe prestar especial atención a los requisitos extraterritoriales de algunas leyes nacionales;
- **Adaptación a requerimientos específicos:** El programa anticorrupción debe adaptarse a la naturaleza individual de la empresa. Los resultados de la evaluación de riesgos de la empresa determinan la extensión de los riesgos y las áreas específicas a las que deberían apuntarse las medidas anticorrupción. Otros requerimientos podrían ser la cultura institucional, las preferencias o costumbres. Por ejemplo, las preferencias de los empleados podrían indicar la mejor manera de ofrecer las capacitaciones (*v. gr.*, capacitación por computadora para las empresas de tecnología);
- **Participación de las partes interesadas:** El enfoque participativo en la aplicación y mejora continua del programa crea entre las partes la percepción de haber asumido el programa como propio. Ello respalda el reconocimiento y la aceptación del programa anticorrupción. El enfoque participativo puede alcanzarse con:

²⁹La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito lanzó el portal anticorrupción TRACK (Tools and Resources for Anti-Corruption Knowledge). Este portal incluye una biblioteca jurídica, de acceso único a una base de datos electrónica de leyes y jurisprudencia pertinente a la CNUCC de más de 175 Estados, sistematizada de conformidad con los requerimientos de la Convención. Para mayor información, sírvase visitar: <http://www.track.unodc.org>.

- *Procesos interactivos*: Proveyendo información y solicitando comentarios, permitiendo debates informales, o rondas formales de consulta con los empleados;
- *Participación de todas las partes interesadas*: Invitando a los sindicatos, auditores o, incluso, a los inversionistas o socios comerciales a comentar sobre el programa anticorrupción;

Los enfoques participativos establecen confianza y comprensión entre las personas afectadas por el programa. Ello ayuda a reducir las objeciones o la resistencia al programa. Por ejemplo, aumentar la comprensión de la necesidad de un sistema robusto de controles internos para salvaguardar los activos de la empresa puede ayudar a prevenir que surjan obstáculos en su aplicación;

- *Responsabilidad compartida*: El cumplimiento del programa anticorrupción es obligatorio y debe aplicarse en todos los niveles, funciones y áreas de la empresa. Es crucial evitar la impresión de que existe una doble moral y flexibilidad en la interpretación de las políticas y los procedimientos. Las reglas y los principios deben ser iguales para los directores, el personal directivo y los empleados. La consistencia en la aplicación del programa debe reflejarse especialmente en las políticas de recursos humanos de la empresa;
- *Accesibilidad*: La información sobre el programa anticorrupción y los materiales de apoyo debe ser de fácil acceso. Las empresas podrían considerar la publicación de información en su página web y en boletines, publicaciones y otros medios de comunicación. La información accesible facilita la promoción del programa entre los empleados y socios comerciales. Se podrían ofrecer medidas específicas, como una mesa de apoyo y asesoramiento, para abordar las preguntas e inquietudes y para aumentar la comprensión del programa de la empresa;
- *Lectura simple*: El contenido del programa anticorrupción debe ser de fácil comprensión. Por lo tanto, es preferible evitar siglas o términos técnicos. Las políticas y la información de apoyo (v. gr., el material de capacitación) pueden traducirse a los principales idiomas en que opera la empresa. Se puede potenciar su comprensión ofreciendo ejemplos de la vida real, orientación y herramientas adecuadas, que hacen que las políticas genéricas adquieran relevancia a nivel práctico;
- *Promoción de una cultura institucional basada en la confianza*: El programa anticorrupción debe promover una cultura que favorezca la confianza por encima del control excesivo. Una cultura basada en la confianza permite transformar las políticas anticorrupción en valores, normas y principios y crea un ambiente favorable para los empleados honestos y éticos, que buscan asesoramiento en situaciones difíciles y que no toman decisiones que pueden llevar a la violación de las políticas anticorrupción;
- *Aplicabilidad*: El programa anticorrupción no solo debe ser aplicable a los empleados de la empresa, sino también a los socios comerciales y a otras partes interesadas externas³⁰. La participación de esas partes interesadas en las estrategias de comunicación, capacitaciones y otras medidas puede ayudar a alcanzar

³⁰Se puede encontrar más información sobre cómo dirigirse a terceros en la sección E del presente capítulo.

un mayor nivel de comprensión y a reducir el riesgo de corrupción (v. gr., solicitudes corruptas de proveedores);

- **Continuidad:** El establecimiento de un programa anticorrupción no debe ser considerado como un proyecto que se realiza de una sola vez, sino más bien como un proceso continuo. El programa debe adaptarse continuamente a los cambios del medio comercial y al aprendizaje interno; y
- **Eficiencia:** El programa anticorrupción debe usar adecuadamente los recursos de la empresa. Si los recursos financieros y humanos se aplican ineficientemente, la empresa incurre en costos y cargas innecesarias. Ello puede finalmente llevar a una reducción de la efectividad general del programa y poner en riesgo su sostenibilidad. Por lo tanto, el programa debe ser optimizado continuamente.

Desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Las PYMES deben considerar las características antes mencionadas al aplicar y mejorar su programa anticorrupción. Tener menos niveles jerárquicos e interacciones cercanas entre el personal directivo, los empleados y los socios comerciales puede permitir a las PYMES considerar esas características con menos esfuerzo del que requieren las empresas grandes.

Presentación de informes públicos sobre el desarrollo de un programa anticorrupción

Las empresas de todos los tamaños deben informar al público sobre sus labores anticorrupción. Las normas internacionales sobre buenas prácticas, como la “Guía de comunicación sobre el 10.º principio contra la corrupción”, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, pueden ayudar a las empresas en la divulgación del desarrollo de un programa anticorrupción, que debe:

- Ofrecer una declaración escrita pública de que la empresa está comprometida con el cumplimiento de las leyes pertinentes e indicar dónde se publica esa declaración;
- Describir los procedimientos y labores relacionados con esa declaración;
- Divulgar la existencia y los elementos del programa anticorrupción; y
- Describir cómo aplica la empresa políticas y procesos efectivos de personal que respalden el compromiso anticorrupción, incluyendo referencias a la manera en que fueron desarrollados (v. gr., consultas con los empleados).

Las empresas pueden proveer información cualitativa y cuantitativa y destacar las acciones prácticas emprendidas o los resultados alcanzados.

Lista de revisión

DESARROLLO DE UN PROGRAMA ANTICORRUPCIÓN	SÍ	NO	EN CURSO
El programa anticorrupción es consistente con todas las leyes aplicables.			
El programa anticorrupción se adapta a los requisitos específicos de la empresa.			
La aplicación y mejora continuas de las políticas y los procedimientos anticorrupción se basan en un enfoque participativo que involucra a empleados y a otras partes interesadas externas.			
El cumplimiento del programa anticorrupción es obligatorio en todos los niveles, funciones y áreas de la empresa.			
Existe información de fácil acceso sobre el programa anticorrupción y los materiales de apoyo.			
Las políticas y los procedimientos del programa anticorrupción deben ser de fácil comprensión (v. gr., evitar siglas y términos técnicos).			
El programa anticorrupción busca promover una cultura institucional basada en la confianza e incluyente.			
El programa anticorrupción está dirigido a los empleados y los socios comerciales relevantes.			
El programa se adapta continuamente a los cambios del medio comercial y al aprendizaje interno.			
La empresa informa al público sobre el desarrollo del programa anticorrupción.			

C. Supervisión del programa anticorrupción

El desarrollo y la aplicación del programa anticorrupción exigen la participación activa de todos los empleados y socios comerciales relevantes. Para gestionar la participación de toda la organización en el programa, se debe asignar un conjunto de responsabilidades específicas. Esas responsabilidades deben garantizar que el programa sea aplicado, ejecutado y supervisado de manera continua. La supervisión es importante para garantizar que cada empleado y socio comercial relevante de la organización cumpla el programa y lo respalde. La supervisión del programa también es importante para garantizar que los distintos elementos del programa anticorrupción sean ejecutados de manera efectiva y eficiente.

Esta sección identifica las distintas responsabilidades en la aplicación, ejecución y supervisión continua del programa anticorrupción.

Responsabilidades del programa anticorrupción

La responsabilidad de supervisar el programa recae sobre el consejo de administración o el órgano equivalente de la empresa. El consejo de administración podría nombrar un comité de cumplimiento, auditoría o ética para respaldar a los miembros del consejo en el cumplimiento de esta responsabilidad.

La responsabilidad de aplicar y ejecutar el programa recae sobre el personal directivo de la empresa (*v. gr.*, el director general u otro funcionario empresarial de alto nivel). El personal directivo tiene que supervisar si las políticas y los procedimientos se aplican cotidianamente y si el programa en su totalidad funciona de acuerdo con los niveles de desempeño definidos. Además, el personal directivo debe ofrecer información sobre su situación al consejo de administración o al órgano equivalente.

En las empresas más grandes, el personal directivo puede designar una unidad interna independiente, como un departamento de cumplimiento o jurídico. Esa unidad debe tener el conocimiento y la experiencia necesarios para evaluar las actividades cotidianas relacionadas con la política y los procedimientos de aplicación del programa anticorrupción. La forma de la unidad (su configuración, recursos, funciones y responsabilidades, etc.) depende de la complejidad, estructura y tamaño de la empresa y, por lo tanto, puede variar de una empresa a otra. Debe estar organizada de tal manera que evite los conflictos internos (*v. gr.*, separando las actividades de “defensa de los empleados” y de “investigación de acusaciones”). La unidad reúne documentación sobre las distintas actividades relacionadas con el programa anticorrupción (*v. gr.*, capacitación, controles internos, incidentes) e informa sobre ellas directamente al personal directivo.

Dependiendo del tamaño y la complejidad de la empresa, las responsabilidades de la aplicación, ejecución y supervisión podrían delegarse a distintos niveles jerárquicos y funcionales (*v. gr.*, unidades comerciales y unidades regionales).

Responsabilidades de supervisión

El consejo de administración o el órgano equivalente tiene que garantizar que el programa anticorrupción se realice:

- Asumiendo la lucha contra la corrupción como una prioridad para la empresa, por ejemplo, haciendo que sea un punto permanente de la agenda del consejo o reflejándolo en la asignación por el consejo de un nivel adecuado de recursos humanos y financieros para el programa anticorrupción;
- Supervisando al personal directivo en la aplicación y ejecución de políticas y procedimientos anticorrupción en toda la empresa. Para ello, el consejo de administración debe obtener informes regulares sobre la situación del programa y ser informado de todos los incidentes de importancia y las acciones correctivas;
- Evaluando la idoneidad de todo el programa por medio del examen de la información que reciba el personal directivo sobre su situación y de las evaluaciones independientes. Cuando sea necesario, el consejo de administración tiene que determinar o prescribir acciones correctivas; y
- Reaccionando ante las irregularidades inmediatas o los desafíos graves en toda la empresa (*v. gr.*, un incidente que involucre al personal directivo o el uso indebido de la línea de denuncia de la empresa).

Se puede adoptar una política formal que describa las responsabilidades de los miembros del consejo con relación a la supervisión del programa. Esa política también puede declarar las expectativas de la empresa con respecto al comportamiento del consejo, su respaldo y compromiso activos con el programa anticorrupción.

Desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

La necesidad de supervisar el programa anticorrupción es independiente del tamaño de la empresa. Para las PYMES puede resultar difícil instalar unidades independientes para supervisar y ejecutar un programa o designar un empleado de tiempo completo para que supervise el programa anticorrupción. Además, las PYMES pueden estar administradas por una sola persona (el propietario) o un grupo de directores, lo cual dificulta la separación de la aplicación y ejecución de la función de supervisión. Aunque podría no resultar posible para las PYMES tener personas o unidades independientes asignadas a la ejecución y supervisión del programa anticorrupción, deben —como mínimo— garantizar que se otorgue la responsabilidad de esas funciones a una persona.

Al establecer una supervisión efectiva del programa anticorrupción, las PYMES suelen tener la ventaja de contar con una menor complejidad interna, especialmente para reunir información sobre la situación y el desempeño general del programa anticorrupción. Debido a la intensidad de las interacciones personales, la supervisión del programa anticorrupción puede realizarse como un aspecto natural en las reuniones y discusiones internas. No obstante, se debe establecer la responsabilidad operativa y los resultados de las reuniones y discusiones deben ser documentados. Si no hay recursos suficientes para separar la responsabilidad operativa de la supervisión del programa, las PYMES pueden contratar a asesores externos para respaldar una evaluación independiente.

Presentación de informes públicos sobre la supervisión del programa anticorrupción

Las empresas de todos los tamaños deben informar al público sobre sus labores anticorrupción. Las normas internacionales sobre buenas prácticas, como la “Guía de comunicación sobre el 10.º principio contra la corrupción”, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, pueden ayudar a las empresas en la divulgación de la supervisión del programa, que debe incluir:

- La descripción de cómo se asignan las responsabilidades en la estructura de la empresa;
- La descripción de la asignación de la responsabilidad de supervisión y aplicación del programa anticorrupción; y
- El establecimiento, de ser posible, de indicadores específicos para la presentación de informes que respalden la responsabilidad y la rendición de cuentas en la aplicación del compromiso o la política anticorrupción.

Las empresas pueden proveer información cualitativa y cuantitativa y destacar las acciones prácticas emprendidas o los resultados alcanzados.

Lista de revisión

SUPERVISIÓN DEL PROGRAMA ANTICORRUPCIÓN	SÍ	NO	EN CURSO
Existe una política clara, visible y accesible que describe las funciones y responsabilidades en la aplicación, ejecución y mejora continua del programa anticorrupción.			
El consejo de administración o el órgano equivalente tiene la máxima responsabilidad de supervisar el programa anticorrupción.			
El consejo de administración o el órgano equivalente ha nombrado un comité de cumplimiento, auditoría o ética que apoya a los miembros del consejo en su función de supervisión.			
El personal jerárquico supervisa si las políticas y los procedimientos se aplican cotidianamente.			
El personal jerárquico ha nombrado una unidad independiente para que ofrezca asesoramiento sobre la aplicación del programa anticorrupción.			
El consejo de administración o el órgano equivalente recibe informes regulares sobre la situación y evalúa el desempeño del personal jerárquico con respecto a la aplicación, ejecución y mejora continua del programa anticorrupción.			
El consejo de administración o el órgano equivalente evalúa la idoneidad general del programa anticorrupción a través de información sobre su situación y evaluaciones independientes y, cuando sea necesario, determina o prescribe acciones correctivas.			
El Consejo de administración o el órgano equivalente reacciona a las irregularidades inmediatas y/o a los desafíos graves relacionados con el programa anticorrupción.			
La empresa informa al público sobre la supervisión del programa anticorrupción.			

D. Política clara, visible y accesible que prohíba la corrupción

El compromiso del personal jerárquico con la prevención de la corrupción, el desarrollo de un programa anticorrupción y su supervisión tienen que traducirse en una política que prohíba la corrupción. La política clara, visible y accesible que prohíba la corrupción representa la base operacional en que se apoyan todos los demás elementos prácticos del programa anticorrupción. En ella se prescriben principios y reglas a los cuales todos los empleados y socios comerciales relevantes deben adherirse. Una política que prohíba la corrupción formaliza la participación de la empresa en la prevención de la corrupción.

Esta sección resume las principales manifestaciones de la corrupción conforme a la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Describe cómo se pueden establecer políticas detalladas y cómo pueden actuar las empresas en distintas jurisdicciones.

Definición de corrupción

La corrupción puede abarcar una amplia gama de actos ilegales, lo que hace que sea un reto establecer una definición universalmente aceptable y comprensible. En el transcurso de las negociaciones de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, los Estados Miembros de las Naciones Unidas consideraron cuidadosamente la necesidad de establecer una definición legal de la corrupción. Se concluyó que cualquier intento de hacer una definición amplia no abordaría inevitablemente algunas formas de corrupción. En consecuencia, la comunidad internacional alcanzó un consenso sobre ciertas manifestaciones de la corrupción y dejó que cada Estado fuera libre de ir más allá de las normas mínimas establecidas en la Convención³¹.

Manifestaciones de la corrupción

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción es un instrumento anticorrupción innovador que no solo aborda las principales manifestaciones de la corrupción, como el cohecho y la malversación, sino también actos realizados en respaldo de la corrupción, como la obstrucción de la justicia, el tráfico de influencias y el encubrimiento o el blanqueo del producto de la corrupción³². Además, la Convención no solo abarca la corrupción en las relaciones entre el sector público y el privado (la relación comercial con funcionarios públicos, incluyendo las empresas paraestatales), sino también las relaciones dentro del sector privado (relaciones únicamente entre empresas).

³¹La Convención enumera delitos que los Estados parte deben establecer como delitos (de penalización obligatoria), además de otros para los que se requiere a los Estados parte que consideren su inclusión. La Convención introduce normas mínimas, pero los Estados parte tienen la libertad de rebasarlas. Se “reconoce que los Estados pueden penalizar o ya haber penalizado conductas distintas a los delitos enumerados en este capítulo como conductas corruptas” (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, *Guía legislativa para la aplicación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*, 2012).

³²Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, *Guía legislativa para la aplicación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*, 2012.

La Convención llama a los Estados parte a establecer una amplia gama de infracciones como delitos en su derecho interno. Por lo tanto, las empresas que operan en países que han pasado a ser partes en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción deben abordar en sus políticas anticorrupción las siguientes manifestaciones de actos que respaldan la corrupción:

- El soborno de funcionarios públicos nacionales;
- El soborno de funcionarios públicos extranjeros y funcionarios de organizaciones públicas internacionales;
- El soborno en el sector privado;
- La malversación en el sector privado;
- El tráfico de influencias;
- El abuso de funciones;
- El enriquecimiento ilícito;
- El blanqueo del producto del delito;
- El encubrimiento del producto del delito; y
- La obstrucción a la justicia.

Una política que ofrezca información sobre las manifestaciones de la corrupción y el alcance de aplicación de la política ayuda a traducir el compromiso general de tolerancia cero a la corrupción en elementos concretos y comprensibles. Este enfoque reduce además la posibilidad de malas interpretaciones (*v. gr.*, definiendo a los “funcionarios públicos”³³ o los pagos de facilitación).

Una política que aborde las manifestaciones antes mencionadas de la corrupción debe ser amplia para abarcar distintas formas y desafíos. Por ejemplo, el soborno puede asumir una diversidad de formas (como las coimas, las extorsiones o los pagos de facilitación). También se pueden utilizar inadecuadamente los gastos legítimos como subterfugio para un acto de corrupción (*v. gr.*, regalos, hospitalidad, pagos de viaje, entretenimiento, patrocinio, contribuciones filantrópicas y/o contribuciones políticas).

Las empresas tienen que considerar que, aunque la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción aborda una amplia gama de manifestaciones de la corrupción, los países conservan siempre la posibilidad de ir más allá del alcance

³³De acuerdo con el artículo 2 de la CNUCC, “Por ‘funcionario público’ se entenderá: i) toda persona que ocupe un cargo legislativo, ejecutivo, administrativo o judicial de un Estado Parte, ya sea designado o elegido, permanente o temporal, remunerado u honorario, sea cual sea la antigüedad de esa persona en el cargo; ii) toda otra persona que desempeñe una función pública, incluso para un organismo público o una empresa pública, o que preste un servicio público, según se defina en el derecho interno del Estado Parte y se aplique en la esfera pertinente del ordenamiento jurídico de ese Estado Parte; iii) toda otra persona definida como ‘funcionario público’ en el derecho interno de un Estado Parte. No obstante, a los efectos de algunas medidas específicas incluidas en el capítulo II de la presente Convención, podrá entenderse por ‘funcionario público’ toda persona que desempeñe una función pública o preste un servicio público según se defina en el derecho interno del Estado Parte y se aplique en la esfera pertinente del ordenamiento jurídico de ese Estado Parte”.

de la Convención y podrían establecer delitos adicionales relacionados con la corrupción, como la colusión.

Política clara, visible y accesible que prohíba la corrupción

Para proveer una política anticorrupción clara, visible y accesible, podría convenirle a las empresas considerar los siguientes aspectos³⁴:

- La política debe documentarse formalmente, por ejemplo, como parte de un código de conducta, código de ética o documento similar. Incorporar la política a esos documentos enfatiza la importancia de la lucha contra la corrupción en las actividades cotidianas;
- El lenguaje de la política debe ser claro y fácil de entender (es decir, evitar siglas y expresiones técnicas). La política debe traducirse a todos los idiomas principales de las distintas localidades donde se opera;
- La política debe ser visible a todas las partes dentro y fuera de la empresa. La política general de la empresa de tolerancia cero a la corrupción y la política anticorrupción detallada deben ser claras, visibles y accesibles para los accionistas, directores, funcionarios y empleados de todos los niveles de la empresa. La política también debe ser visible para los socios comerciales, como las sucursales, empresas conjuntas, agentes, representantes, consultores, corredores, contratistas, proveedores o cualquier otro socio comercial³⁵. La visibilidad y accesibilidad de la política refuerzan el programa anticorrupción entre los empleados y fortalecen la toma de conciencia y la reputación. La visibilidad y accesibilidad también refuerzan la prevención de la corrupción; y
- La política debe ser además respaldada por ejemplos de la vida real o descripciones de casos genéricos que fortalezcan la comprensión de cómo se aplican esas políticas a las situaciones laborales cotidianas.

Jurisdicciones legales múltiples

Las empresas que operan en ambientes internacionales pueden enfrentar el desafío de tener que cumplir las disposiciones de múltiples jurisdicciones legales al establecer una política que prohíba la corrupción. Un ejemplo práctico donde ese desafío se manifiesta es el distinto tratamiento legal que reciben los pagos de facilitación. Una empresa puede operar en un país donde los pagos de facilitación estén estrictamente prohibidos y en otro país en donde estén permitidos bajo ciertas circunstancias.

Las empresas podrían establecer una política anticorrupción estándar a nivel mundial. Esa norma mundial implica que se aplica igual y estrictamente en todas las jurisdicciones en las que operen las empresas. Ello puede derivar en una política que rebase

³⁴Se puede encontrar más información sobre las características subyacentes de un programa anticorrupción en la sección B del presente capítulo.

³⁵Se puede encontrar más información sobre cómo dirigirse a socios comerciales en la sección F del presente capítulo.

las regulaciones obligatorias nacionales de algunos países en los que opera la empresa. La norma mundial ofrece múltiples beneficios, como:

- Fortalecer el compromiso y la reputación de una política de tolerancia cero a la corrupción como algo independiente de la jurisdicción legal nacional subyacente;
- Establecer expectativas claras para todos los empleados y socios comerciales, independientemente del país en el que operen. Ello también facilita la adopción de la política de la empresa por una fuerza de trabajo móvil; y
- Evitar la impresión de una motivación oportunista para aplicar la política anticorrupción.

Sobre la base de su evaluación de riesgos, la empresa debe definir la política anticorrupción de estándar mundial. Las convenciones internacionales y las normas de buenas prácticas pueden ayudar a definir una base adecuada para las empresas individuales.

La biblioteca jurídica de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción ofrece un resumen de la legislación anticorrupción en más de 175 jurisdicciones diferentes. Se puede tener acceso a ella a través del portal anticorrupción TRACK (Tools and Resources for Anti-Corruption Knowledge)³⁶. TRACK también provee una plataforma de aprendizaje anticorrupción, que ofrece un espacio común donde los profesionales anticorrupción pueden comunicarse e intercambiar experiencias y conocimientos. Esta plataforma puede ayudar a las empresas a desarrollar conocimientos especializados para tratar distintas leyes sobre temas como los pagos de facilitación.

Las empresas también deben supervisar de cerca las actualizaciones y los cambios en las jurisdicciones legales y evaluar si la política anticorrupción mundial de la empresa necesita ser modificada (*v. gr.*, en el caso de un nuevo requisito de divulgación de información o de obligaciones legales adicionales o más estrictas, como las leyes de protección a los datos).

Desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Al igual que las empresas grandes, las PYMES tienen que establecer una política que prohíba las distintas manifestaciones de la corrupción. Sobre la base de su evaluación de riesgos, las PYMES necesitarían abordar menos manifestaciones que las empresas grandes. También puede resultarle más sencillo a las PYMES con menos operaciones internacionales establecer una política mundial para las distintas manifestaciones de la corrupción.

Aunque las PYMES podrían tender a tener procesos empresariales menos formalizados y documentados, es importante que documenten y publiquen formalmente su política anticorrupción. Una política formal ayuda a aclarar las expectativas entre los

³⁶<http://www.track.unodc.org>.

empleados y socios comerciales. Para establecer una política clara, visible y accesible que prohíba la corrupción, las PYMES pueden usar las plantillas de las políticas anticorrupción existentes (*v. gr.*, las provistas por las organizaciones no gubernamentales) y adaptarlas a sus requisitos específicos. Las PYMES también pueden encontrar apoyo y orientación en las cámaras de comercio locales, las asociaciones comerciales, los sindicatos o las iniciativas sectoriales para desarrollar políticas de este tipo.

Presentación de informes públicos sobre una política clara, visible y accesible que prohíba la corrupción

Las empresas de todos los tamaños deben informar al público sobre sus labores anticorrupción. Las normas internacionales sobre buenas prácticas, como la “Guía de comunicación sobre el 10.º principio contra la corrupción”, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, pueden ayudar a las empresas en la divulgación de sus políticas que prohíban la corrupción, que debe incluir:

- La divulgación de la existencia y los elementos del programa anticorrupción;
- La enumeración de las áreas de posible riesgo que abarca una política anticorrupción detallada;
- La descripción de los procedimientos y las labores relacionados con esa declaración; y
- La descripción de dónde se puede encontrar esa política y cómo se pone a disposición de todos los empleados y socios comerciales interesados.

Las empresas pueden proveer información cualitativa y cuantitativa y destacar las acciones prácticas emprendidas o los resultados alcanzados.

Lista de revisión

POLÍTICA CLARA, VISIBLE Y ACCESIBLE QUE PROHÍBA LA CORRUPCIÓN	SÍ	NO	EN CURSO
La política que prohíbe la corrupción aborda las manifestaciones pertinentes de la corrupción (sobre la base de la evaluación de riesgos de la empresa).			
La política que prohíbe la corrupción ofrece información adicional sobre distintas formas y desafíos de la corrupción (v. gr., las solicitudes de extorsión).			
La política que prohíbe la corrupción está documentada formalmente y está disponible públicamente para todos los empleados y socios comerciales interesados.			
La política que prohíbe la corrupción está enunciada en un lenguaje claro y fácil de entender y está traducida a los principales idiomas en los que se opera.			
La política que prohíbe la corrupción está respaldada por ejemplos de la vida real o descripciones de casos genéricos.			
La política que prohíbe la corrupción se aplica igual en todas las jurisdicciones en las que opera la empresa (una norma mundial).			
La política que prohíbe la corrupción es revisada y, si es necesario, adaptada regularmente.			
La empresa informa al público sobre el desarrollo de su política que prohíbe la corrupción.			

E. Políticas detalladas para áreas de riesgo particulares

Como se señaló, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción exige a los Estados parte que aborden distintas manifestaciones y actos que respaldan la corrupción en su derecho interno. Como resultado, esas manifestaciones se vuelven particularmente pertinentes para las empresas que operan en países que han pasado a ser partes en la Convención.

Es una labor a la vez importante y difícil abordar las diversas manifestaciones de la corrupción a través de políticas y procedimientos. No todas las actividades son tan claras como sobornar a un funcionario público para ganar un contrato. Sin embargo, es especialmente difícil en los casos en los que la frontera entre las prácticas legales y las corruptas está difuminada. Por ejemplo, aunque en algunos medios es una práctica común y permitida el ofrecer regalos para mantener buenas relaciones comerciales, los regalos que influyen en una decisión están estrictamente prohibidos. Por ende, pueden existir muchas áreas grises. Algunos casos pueden de hecho constituir un acto de corrupción pero no ser percibidos como tal. Más aún, la diferencia en costumbres y prácticas comerciales en las distintas ubicaciones geográficas dificulta la distinción entre prácticas legales e ilegales³⁷. Las empresas deben abordar esas áreas grises trazando una frontera clara entre las prácticas comerciales legítimas y las ilegítimas.

Al diferenciar entre las prácticas comerciales legítimas y las ilegítimas, las empresas suelen enfrentar los siguientes desafíos:

- Prácticas comerciales que son ilícitas pero que son percibidas como normales e incluso requeridas (*v. gr.*, los pagos de facilitación);
- Prácticas comerciales que son legales pero que implican el riesgo de ser utilizadas para encubrir la corrupción (*v. gr.*, mala utilización de las contribuciones políticas, regalos u hospitalidad como sobornos para un funcionario público nacional); y
- Prácticas comerciales basadas en decisiones sesgadas (conflictos de intereses).

Las siguientes subsecciones abordan áreas de riesgo de corrupción particulares y describen cómo las empresas pueden ayudar a sus empleados y socios comerciales a diferenciar entre acciones legítimas e ilegítimas y actuar conforme a ello.

E.1. Pagos de facilitación

Los pagos de facilitación son pagos pequeños, no oficiales e impropios que se hacen a un funcionario de bajo nivel para obtener o agilizar el desempeño de una acción de rutina o necesaria a la cual tiene derecho el que realiza el pago de facilitación³⁸. Los pagos de facilitación normalmente son entregados a funcionarios públicos para obtener licencias, certificados y otros tipos de servicios públicos. Sin embargo, esos

³⁷ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, "Corruption prevention to foster small and medium-sized enterprise development", 2007.

³⁸ Cámara de Comercio Internacional, "Rules on Combating Corruption", 2011, artículo 6.

pagos también pueden ser realizados a proveedores de servicios comerciales (como proveedores de electricidad o de gas). Los pagos de facilitación son sobornos y, por lo tanto, están prohibidos en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción³⁹. Cuando se les tolera, se menoscaba la cultura institucional de tolerancia cero a la corrupción.

Mitigación del riesgo de pagos de facilitación

El principal desafío de los pagos de facilitación es que, en varios países, esos pagos podrían ser considerados como práctica normal o, incluso, necesarios para hacer negocios. En esos ambientes, las empresas que se abstienen de hacer pagos de facilitación pueden enfrentar desventajas competitivas iniciales, especialmente si sus competidores continúan efectuando los pagos. No obstante, las empresas tienen que ser conscientes de que esos pagos pueden constituir un delito de corrupción ante las leyes del país. Por lo tanto, se aconseja a las empresas que aborden el riesgo de los pagos de facilitación en su programa anticorrupción.

Como punto de partida, se debe dar una definición clara, combinada con una política detallada, que prohíba los pagos de facilitación. Se recomienda que esa política se aplique a toda la empresa, aun cuando opere en países en los que los pagos de facilitación no son ilegales o en donde esos pagos son ilegales pero el cumplimiento de esa ley es escaso.

La política detallada tiene que ser respaldada con prácticas amplias para identificar los riesgos y aplicar las opciones de mitigación.

Para generar información sobre las distintas vulnerabilidades regionales, las empresas deben realizar una evaluación detallada de riesgos. Esa evaluación debe identificar áreas en las que será más probable que se realicen los pagos de facilitación (*v. gr.*, los controles de pasaportes, las aduanas, el establecimiento de nuevas instalaciones o empresas) y en las que el ambiente de negocios hace que se dificulte la aplicación de las opciones de mitigación.

Una comprensión profunda de los riesgos de los pagos de facilitación permite a las empresas ofrecer capacitación y materiales de apoyo adaptados para afrontar desafíos concretos (*v. gr.*, cómo identificar un funcionario público extranjero, o cómo tratar el pedido de un funcionario público aduanero de un pago de facilitación para liberar a tiempo bienes perecederos). La capacitación estandarizada puede ayudar a crear conciencia en los empleados y socios comerciales de que esos pagos son ilegales. Sin embargo, podría no desarrollar las aptitudes necesarias para hacer frente a incitaciones al soborno o extorsión de acuerdo con la política anticorrupción de la empresa⁴⁰. Para abordar esas cuestiones, las empresas deben considerar el establecimiento de medidas específicas, como la capacitación por funciones para enseñarles a los empleados y socios comerciales cómo responder ante ese tipo de solicitudes.

³⁹ Artículos 15, 16 y 21, en combinación con el párrafo 9 del artículo 30.

⁴⁰ La capacitación pueden incluir la discusión de escenarios reales de incitación y extorsión. Sírvase consultar, por ejemplo: Cámara de Comercio Internacional, Foro Económico Mundial, Transparencia Internacional, Pacto Mundial de las Naciones Unidas, "Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions", 2011.

También es aconsejable preparar a los empleados para situaciones en las que la solicitud de un pago de facilitación vaya acompañada de una amenaza, especialmente cuando se trata de una amenaza a su propia seguridad y bienestar. Las empresas pueden abordar esas situaciones difíciles optando por incluir una cláusula de exención en la política sobre pagos de facilitación y permitiendo los pagos de facilitación en las situaciones en que sean necesarios para evitar un daño grave.

Se recomienda encarecidamente a las empresas que tienen un poder de mercado considerable que usen su influencia para respaldar la prohibición de los pagos de facilitación en los países en los que no se ha promulgado una ley pertinente o en los que el cumplimiento de la ley es escaso.

Desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

A pesar de los tremendos desafíos que implica abordar los pagos de facilitación, todas las empresas —independientemente de su tamaño— tienen que reconocer que los pagos de facilitación son sobornos y, por lo tanto, ilegales en la mayoría de las jurisdicciones nacionales.

Lidiar con los pagos de facilitación es particularmente difícil para las PYMES. Algunas empresas podrían incluso tener la impresión de que no es posible mantener una operación comercial sin esos pagos. También puede ser más difícil para las PYMES absorber cualquier consecuencia negativa derivada del rechazo a una incitación al soborno o una extorsión, como, por ejemplo, las demoras en las operaciones. En esos casos, las empresas pueden verse tentadas de pagar montos pequeños para evitar pérdidas desproporcionadas. Más aún, las PYMES tienen posibilidades limitadas de reducir las demandas y, generalmente, carecen del poder de mercado necesario para ejercer una presión política para un cambio.

Se aconseja a las PYMES establecer políticas y procedimientos similares para preparar a sus propios empleados a resistirse a los pagos de facilitación. Las PYMES deben establecer procesos claros sobre cómo proceder cuando se enfrenten a incitaciones al soborno o a extorsiones (*v. gr.*, buscar el asesoramiento de los propietarios de la empresa). Suele haber disponible material de orientación y capacitación de organizaciones no gubernamentales o de asociaciones comerciales de forma gratuita. Más aún, se aconseja a las PYMES que alienten a los empleados a intercambiar experiencias con los empleados de otras empresas o a realizar acciones conjuntas con socios comerciales. Las PYMES también pueden encontrar apoyo y asesoramiento en las cámaras de comercio locales, las asociaciones comerciales, los sindicatos o las iniciativas sectoriales para desarrollar políticas de ese tipo.

Presentación de informes públicos sobre políticas y procedimientos que prohíban los pagos de facilitación

Las empresas de todos los tamaños deben informar al público sobre sus labores anticorrupción. Las normas internacionales sobre buenas prácticas, como la “Guía de comunicación sobre el 10.º principio contra la corrupción”, del Pacto Mundial de

las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, pueden ayudar a las empresas en la divulgación de sus políticas y procedimientos que prohíban los pagos de facilitación, que debe incluir:

- La enumeración de las áreas de posible riesgo de corrupción que abarcan las políticas anticorrupción detalladas;
- La descripción de los procedimientos y labores relacionados con esas políticas; y
- La descripción dónde se pueden encontrar esas políticas y cómo se ponen a disposición de todos los empleados y socios comerciales interesados.

Las empresas pueden proveer información cualitativa y cuantitativa y destacar las acciones prácticas emprendidas o los resultados alcanzados.

Lista de revisión

PAGOS DE FACILITACIÓN	SÍ	NO	EN CURSO
Existe una política clara, visible y accesible que prohíbe los pagos de facilitación.			
Esa política contiene una definición amplia de los pagos de facilitación.			
Esa política reconoce las situaciones en las que no se pueden evitar los pagos de facilitación (v. gr., cuando la salud, la seguridad o el bienestar están en riesgo) y define procedimientos claros sobre cómo tratar esas situaciones.			
Se realiza una evaluación detallada de riesgos para comprender las situaciones y prácticas en las que pueden darse los pagos de facilitación.			
Los resultados de la evaluación detallada de riesgos se reflejan en la política y los procedimientos para mitigar el riesgo de pagos de facilitación.			
Se transmiten la política y los procedimientos a los empleados y socios comerciales relevantes.			
Se supervisa la adhesión a la política y los procedimientos de la empresa.			
Los empleados y socios comerciales relevantes son capacitados y reciben asesoramiento sobre cómo lidiar con los pagos de facilitación.			
En los casos en los que no se pueden evitar los pagos de facilitación (v. gr., cuando hay amenazas a la seguridad y el bienestar personal), esos pagos deben ser documentados en los libros y registros de la empresa.			
La empresa usa su influencia para respaldar la prohibición de los pagos de facilitación (si aplica).			
El órgano de supervisión de la empresa revisa regularmente las políticas y los procedimientos que prohíben los pagos de facilitación.			
La empresa informa al público sobre las políticas y los procedimientos que prohíben los pagos de facilitación.			

E.2. Tipos especiales de gastos

Al abordar las distintas manifestaciones de la corrupción, las empresas descubrirán que algunas actividades comerciales legítimas pueden ser utilizadas para encubrir un soborno o también el tráfico de influencias. Ello normalmente se relaciona con gastos de los siguientes tres tipos:

- Regalos, hospitalidad, viajes y entretenimiento;
- Contribuciones políticas; y
- Contribuciones filantrópicas y patrocinios.

Se aconseja a las empresas que aborden en sus políticas la posibilidad de que ciertos tipos de gastos sean utilizados indebidamente, para subrayar el compromiso general con la tolerancia cero a la corrupción. Debido a la legitimidad general de esos gastos, podría ser necesario que las empresas inviertan esfuerzos considerables para transmitir los riesgos que conllevan y la necesidad de cumplir con la política y los procedimientos que los respaldan. Esos procedimientos deben ayudar a los empleados a diferenciar entre el uso legítimo y apropiado y el uso indebido que genera ventajas. Por ejemplo, se debe sensibilizar a los empleados con respecto a que se puede usar o percibir una contribución política como otra manera de otorgar una ventaja indebida a un funcionario público.

Mitigación de los riesgos de los gastos en regalos, hospitalidad, viajes y entretenimiento

Entregar regalos u ofrecer hospitalidad son gastos legítimos y prácticas comerciales comunes para desarrollar relaciones o para expresar agradecimiento. De igual manera, una empresa puede pagar los gastos de viaje y entretenimiento para la asistencia a una conferencia o la visita a un sitio de producción para demostrar su capacidad económica.

Los riesgos de los gastos en regalos, hospitalidad, viajes y entretenimiento no emanan del gasto en sí mismo, sino de factores circunstanciales y de la desproporcionalidad. Invitar a un funcionario público con el que se está negociando una licitación a un viaje caro de fin de semana con todo pagado despierta, evidentemente, sospechas de estar otorgando ventajas indebidas. Se aconseja a las empresas que aborden los gastos en regalos, hospitalidad, viaje y entretenimiento como tipos de gastos especiales en su programa anticorrupción.

Como punto de partida, se debe dar una definición clara de esos gastos, combinada con políticas detalladas. Se recomienda que esas políticas se apliquen a toda la empresa, subrayando la definición general de que esos gastos no deben ser usados para obtener ventajas indebidas o como subterfugio para transacciones ilegales. Dado que las costumbres y prácticas comerciales con respecto a cómo se perciben esos gastos pueden diferir, las empresas deben ofrecer material detallado de orientación que tome en cuenta las distintas costumbres locales y circunstancias económicas.

Las políticas detalladas tienen que ser respaldadas con prácticas amplias que permitan identificar los riesgos y aplicar las opciones de mitigación.

Representa un gran desafío para las empresas la provisión de orientación detallada y práctica para sus empleados y los socios comerciales relevantes. La evaluación de si un gasto se considera razonable y genuino o es un intento inadecuado de influir en la contraparte de la empresa depende de diversos factores circunstanciales. Las empresas pueden establecer lineamientos detallados (*v. gr.*, bajo la forma de listas de revisión o procesos de decisiones, conocidos como árboles de decisión) para aclarar si es apropiado dar o recibir gastos en regalos, hospitalidad, viaje y entretenimiento. Esos lineamientos pueden establecerse como una lista positiva⁴¹, fijando límites claros y transparentes, por ejemplo, con respecto a:

- Los tipos de regalos, hospitalidad, modos de viaje o tipos de entretenimiento que son aceptables;
- Los límites de su valor monetario;
- El reembolso por la contraparte;
- Las características de la contraparte;
- La naturaleza de la relación comercial; y
- La ocasión.

Los materiales de información deben ser adaptados a las circunstancias locales específicas (*v. gr.*, los límites monetarios para los regalos).

Además de brindar a los empleados orientación detallada para evaluar si los gastos son razonables y auténticos, las empresas pueden establecer actividades para mitigar los riesgos de que los empleados —intencionalmente o no— malinterpreten las políticas y el material de orientación. Esas prácticas pueden incluir procedimientos de aprobación (*v. gr.*, aprobaciones múltiples para los beneficios que involucren a funcionarios públicos), responsabilidades definidas (*v. gr.*, a quién se tiene que informar) y requisitos de documentación (*v. gr.*, qué se tiene que registrar).

Mitigación del riesgo del uso indebido de las contribuciones políticas

Las contribuciones a partidos políticos, funcionarios de los partidos, candidatos, organizaciones o personas involucradas en la política pueden ser usadas por las empresas para respaldar los procesos democráticos.

Los riesgos de las contribuciones políticas son varios. Podrían ser ilegales ante el derecho interno. Además, las contribuciones pueden ser utilizadas indebidamente para influir en procesos y decisiones políticas para obtener ventajas indebidas.

⁴¹Los criterios positivos determinan cuándo se permiten los beneficios, mientras que los criterios negativos determinan cuándo no. Se ha demostrado que los criterios positivos indican confianza y son más fácilmente recibidos y aplicados por los empleados que los criterios negativos (M. Kaptein, J. Wempe, "Twelve Gordian Knots When Developing an Organizational Code of Ethics", *Journal of Business Ethics*, 1998, 17 (8); D.-M. Driscoll, M. Hoffman, "Ethics Matters: How to Implement Values-Driven Management", Bentley College, 1999).

También pueden ser usadas como subterfugio para un acto de corrupción. En algunas jurisdicciones, las contribuciones políticas están sujetas a leyes estrictas para evitar que puedan ser utilizadas indebidamente. Se aconseja a las empresas que aborden las contribuciones políticas como un tipo de gasto especial en su programa anticorrupción.

Como punto de partida, se debe dar una definición clara de las contribuciones políticas, combinada con una política detallada. Ésta debe aclarar qué tipos de contribuciones políticas (financieras o en especie) están permitidas y bajo qué circunstancias. La política sobre contribuciones políticas también puede ofrecer orientación sobre los posibles tipos de objetivos políticos o sociales que la empresa quiere respaldar. Por ejemplo, una política sobre contribuciones políticas podría permitir actividades promocionales que respalden a un partido político pero prohibir la provisión de préstamos a funcionarios públicos que estén involucrados en ese momento en procesos de licitación. También puede restringir el apoyo a organizaciones que tengan relaciones estrechas con un partido político. Dado que las costumbres y prácticas sobre cómo se perciben las contribuciones políticas pueden diferir, cuando se esté evaluando una ventaja indebida el material de orientación tiene que tomar en cuenta distintas costumbres locales y circunstancias económicas.

La política detallada tiene que ser respaldada con procedimientos amplios que identifiquen los riesgos y apliquen las opciones de mitigación. Las empresas pueden desarrollar actividades de mitigación del riesgo para disminuir la probabilidad de que las contribuciones políticas sean utilizadas indebidamente. Esas actividades requieren esfuerzos para:

- Garantizar que la contribución política se haga en el momento adecuado (*v. gr.*, no durante un proceso en el que se esté tomando una gran decisión política);
- Establecer umbrales para las contribuciones políticas;
- Mantener libros y registros adecuados;
- Evaluar a los empleados y socios comerciales con respecto a su relación con los partidos políticos, funcionarios, candidatos, personas expuestas políticamente (para identificar conflictos de intereses);
- Establecer procedimientos de aprobación (*v. gr.*, el “principio de cuatro ojos” para aprobar las contribuciones);
- Realizar exámenes periódicos de las contribuciones políticas; y
- Divulgar las contribuciones políticas para permitir el escrutinio público (a menos que la ley exija secreto o confidencialidad).

Las empresas también pueden promover legítimamente sus perspectivas y conocimientos sobre asuntos de políticas públicas a través de campañas de acción pública o el cabildeo político, para lo cual pueden contratar un cabildero que actúe como intermediario. Se aconseja a las empresas garantizar que no se abuse de la campaña de acción pública a través de pagos, regalos u hospitalidad para obtener una ventaja indebida.

Mitigación del riesgo del uso indebido de las contribuciones filantrópicas y los patrocinios

Las contribuciones filantrópicas y los patrocinios pueden ser parte de los esfuerzos legítimos de las empresas por participar como ciudadanos socialmente responsables y por promover su identidad, marcas y productos. Las contribuciones filantrópicas incluyen cualquier objeto de valor que sea donado por las empresas para apoyar causas o actividades filantrópicas en el área deportiva, del arte, la cultura, la educación y la ciencia. El patrocinio está relacionado con el apoyo de actividades, actos u organizaciones que concede derechos y beneficios a la empresa patrocinadora. Por ejemplo, la empresa patrocinadora podría tener el derecho a usar el nombre de la organización patrocinada y tener créditos publicitarios en medios, actos y publicaciones. Las contribuciones filantrópicas y los patrocinios pueden ser efectuados en efectivo o en especie, incluyendo bienes o servicios. El costo de la membresía de organizaciones sociales y filantrópicas también es considerado una donación.

El riesgo de las contribuciones filantrópicas y los patrocinios es que pueden ser usados para generar una ventaja indebida o como subterfugio para un acto de corrupción. Los gastos pueden crear una expectativa o aceptación de una ventaja comercial a cambio o de que será usada como un medio para transferir beneficios a la contraparte corrupta. Se aconseja a las empresas que consideren las contribuciones filantrópicas y los patrocinios como un tipo de gasto especial en su programa anticorrupción.

Como punto de partida, se debe dar una definición clara de las contribuciones filantrópicas y los patrocinios, combinada con una política detallada. Ésta debe aclarar qué tipos de contribuciones están permitidas y bajo qué circunstancias. Por ejemplo, la política debe prohibir las contribuciones filantrópicas cuando los pagos deban hacerse a cuentas privadas. Dado que las costumbres y prácticas sobre cómo se perciben las contribuciones filantrópicas y los patrocinios pueden diferir cuando se esté evaluando una ventaja indebida, las políticas y los procedimientos tienen que tomar en cuenta las distintas costumbres locales y circunstancias económicas.

La política detallada tiene que ser respaldada con procedimientos amplios que identifiquen los riesgos y apliquen las opciones de mitigación. Las empresas pueden desarrollar actividades de mitigación del riesgo para disminuir la probabilidad de que las contribuciones filantrópicas y los patrocinios sean utilizados indebidamente para conceder ventajas o para encubrir un acto de corrupción. Esas actividades requieren esfuerzos encaminados a:

- Comprender las disposiciones de la contraparte con respecto a las contribuciones filantrópicas y los patrocinios;
- Garantizar que las contribuciones filantrópicas y los patrocinios se hagan en el momento adecuado (*v. gr.*, no durante un proceso de licitación);
- Definir estrategias y objetivos para las contribuciones filantrópicas y los patrocinios (*v. gr.*, qué tipo de actividades se deben respaldar);
- Evaluar a los empleados y socios comerciales con respecto a su relación con las organizaciones filantrópicas y las contrapartes patrocinadas (para identificar conflictos de intereses);

- Establecer procedimientos de aprobación (v. gr., el “principio de cuatro ojos” para aprobar patrocinios);
- Mantener libros y registros adecuados;
- Realizar exámenes periódicos de las contribuciones filantrópicas y los patrocinios; y
- Divulgar las contribuciones filantrópicas y los patrocinios para permitir el escrutinio público (a menos que la ley exija secreto o confidencialidad).

Desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Las PYMES enfrentan riesgos similares a los de las empresas grandes al efectuar los gastos antes mencionados. En consecuencia, las PYMES tienen que establecer políticas y procedimientos claros para garantizar que esos gastos sean usados de manera legítima. El tamaño de las PYMES no presenta desafíos particulares con respecto al establecimiento de políticas y procedimientos claros sobre las ventajas indebidas y los tipos especiales de ventajas. Sin embargo, las PYMES podrían tener que prestar especial atención a la aplicación efectiva de políticas y procedimientos, ya que las PYMES tienden a tener un mayor grado de solidaridad e integración con el entorno local.

Las PYMES también pueden encontrar apoyo y orientación en las cámaras de comercio locales, las asociaciones comerciales, los sindicatos o las iniciativas sectoriales al desarrollar políticas de este tipo.

Presentación de informes públicos sobre políticas y procedimientos para abordar gastos de tipo especial

Las empresas de todos los tamaños deben informar al público sobre sus labores anticorrupción. Las normas internacionales sobre buenas prácticas, como la “Guía de comunicación sobre el 10.º principio contra la corrupción”, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, pueden ayudar a las empresas en la divulgación de sus políticas y procedimientos para abordar los gastos de tipo especial, que debe incluir:

- La enumeración de las áreas de posible riesgo de corrupción que abarcan las políticas anticorrupción detallada;
- La descripción de los procedimientos y labores relacionados con esas políticas; y
- La descripción de dónde se pueden encontrar esas políticas y cómo se ponen a disposición de todos los empleados y los socios comerciales interesados.

Las empresas pueden proveer información cualitativa y cuantitativa y destacar las acciones prácticas emprendidas o los resultados alcanzados.

Lista de revisión

GASTOS DE TIPO ESPECIAL (GASTOS EN REGALOS, HOSPITALIDAD, VIAJE Y ENTRETENIMIENTO, CONTRIBUCIONES POLÍTICAS, FILANTRÓPICAS Y PATROCINIOS)	SÍ	NO	EN CURSO
Existen políticas claras, visibles y accesibles que prohíben la utilización indebida de los gastos de tipo especial para obtener ventajas en las transacciones comerciales o como subterfugio para un acto de corrupción.			
Las políticas contienen definiciones amplias de los distintos tipos de gastos.			
Se realiza una evaluación detallada de riesgos para comprender las situaciones y prácticas en las que los gastos de tipo especial son ilegales o pueden ser utilizados indebidamente.			
Los resultados de la evaluación detallada de riesgos se reflejan en las políticas y los procedimientos.			
Se transmiten las políticas y los procedimientos a los empleados y socios comerciales relevantes.			
Se establecen prácticas para mitigar los riesgos asociados con los tipos especiales de gastos (v. gr., procedimientos de aprobación, responsabilidades, transparencia y requisitos de documentación).			
Los empleados y socios comerciales relevantes son capacitados y reciben orientación sobre cómo lidiar con los gastos de tipo especial.			
Se supervisa la adhesión a las políticas y los procedimientos de la empresa.			
El órgano de supervisión de la empresa (v. gr., el consejo de administración) revisa regularmente las políticas y los procedimientos y los casos importantes de gastos de tipo especial.			
La empresa informa al público sobre sus políticas y procedimientos para abordar los gastos de tipo especial.			

E.3. Conflictos de intereses

Las empresas también pueden enfrentar riesgos cuando las decisiones comerciales estén basadas en intereses en conflicto. Existe un conflicto de intereses si un individuo de una empresa tiene intereses profesionales, personales o privados que se desvían de los intereses que se espera que esa persona tenga cuando está representando a la empresa; en resumen, los intereses de la persona están en conflicto con los de la empresa. Por ejemplo, un director de comercialización de un distribuidor de bebidas que sea responsable de patrocinar actividades deportivas puede enfrentar un conflicto de intereses si ocupa el cargo de miembro del consejo de un club deportivo que está siendo considerado para un patrocinio.

De manera similar a los gastos de tipo especial enumerados en la sección anterior, los conflictos de intereses no necesariamente derivan en consecuencias negativas para la empresa. Sin embargo, sí representan un riesgo cuando el representante de la empresa se ve tentado de privilegiar sus intereses privados por encima de los de la organización y toma decisiones que no representan lo mejor para la empresa. Los conflictos de intereses también pueden acarrear un riesgo cuando el representante de la empresa sí toma la mejor decisión comercial (porque ofrece un mejor valor, mejor exposición, etc.), pero no lo hace de manera transparente, sin demostrar que se aplicaron criterios objetivos. Otros empleados pueden pensar que esa decisión se tomó por un interés privado. Por lo tanto, se aconseja a las empresas que aborden los conflictos de intereses en su programa anticorrupción.

Fuentes de los conflictos de intereses

Los conflictos de intereses se dan en todas las organizaciones, pero no son negativos *per se*. Por lo tanto, la expresión no debe ser usada para sugerir un comportamiento ilegítimo o incluso actos de corrupción. Un empleado que esté enfrentando un conflicto de intereses podría decidir lo que es mejor para la empresa. El empleado también puede involucrarse en actividades externas que sean legales y benéficas para la empresa y para sus propios intereses. No obstante, esas situaciones pueden ser malinterpretadas fácilmente y arrojar dudas sobre la objetividad de una decisión particular. Las empresas deben estar al tanto de los distintos tipos de conflictos de intereses y abordarlos adecuadamente con políticas y procedimientos (*v. gr.*, una estrategia de comunicación y documentación clara en caso de conflictos de intereses).

Los regalos, los beneficios y la hospitalidad pueden derivar en conflictos de intereses si los empleados sienten la obligación de corresponder a ellos otorgando una ventaja indebida que no sea lo mejor para la empresa. O los empleados podrían tomar decisiones a favor de la contraparte que les dio regalos, beneficios y hospitalidad porque esperan ventajas personales similares en el futuro. Existen estudios que han demostrado que dar y recibir en reciprocidad condicionan fuertemente el comportamiento⁴².

⁴²E. Fehr, S. Gächter, "Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity", Working Papers of the Institute for Empirical Research in Economics, 2000, No. 40; A. Falk, U. Fischbacher, "A theory of reciprocity", Working Papers of the Institute for Empirical Research in Economics, 2000, No. 6; S. Gächter, B. Herrmann, "Reciprocity, culture and human cooperation: previous insights and a new cross-cultural experiment", *Phil. Trans. R. Soc. B.*, 2009.

Por ejemplo, un empleado que reciba beneficios regulares de un proveedor de servicios puede preferir a esa empresa por sobre otras en las decisiones comerciales relevantes.

Los nombramientos externos pueden derivar en conflictos de intereses si el representante de la empresa está involucrado en más de una organización y tiene que tomar decisiones que deriven en una renuncia a ciertas ventajas en beneficio de una de las dos (o más) organizaciones. Por ejemplo, un miembro del personal directivo superior de una empresa de construcción podría ser además miembro del consejo de una cadena pública de tiendas de herramientas. Ese miembro podría seleccionar a la cadena de tiendas de herramientas como proveedor preferido de la empresa de construcción sin realizar un análisis competitivo minucioso.

Los puestos internos paralelos pueden derivar en conflictos de intereses cuando los empleados tienen deberes profesionales en competencia dentro de su empresa. Por ejemplo, un empleado que desempeñe una función ejecutiva y una función de control al mismo tiempo puede enfrentar situaciones en las que los objetivos de la función ejecutiva entren en conflicto con los objetivos de la función de control. En esas situaciones, el empleado podría dar prioridad al desempeño o las ganancias antes que a asegurarse de que las funciones de control sean realizadas adecuadamente.

Las inversiones financieras pueden derivar en conflictos de intereses cuando los empleados pudieran favorecer las relaciones comerciales con empresas en las que han invertido. Por ejemplo, el empleado podría favorecer a un proveedor particular en el que sea dueño de un número considerable de acciones por encima de otros proveedores más cualificados durante una licitación.

Dar empleo a familiares puede llevar a conflictos de intereses cuando los empleados pudieran favorecer a familiares o conocidos cercanos por encima de otras personas más cualificadas porque lo sienten como una obligación moral. Los conflictos de intereses pueden derivar en favoritismo (nepotismo) y en consecuencias negativas para la empresa.

La contratación de funcionarios públicos puede derivar en conflictos de intereses. Aunque las empresas pueden beneficiarse legítimamente de la experiencia y el conocimiento de ex funcionarios y de actuales funcionarios públicos, su contratación debe ser supervisada estrechamente. Los reclamos por la obtención real o la percepción de haber obtenido una ventaja indebida usando información privilegiada al emplear a un funcionario público pueden derivar en consecuencias negativas para la empresa. Esos riesgos tienen que ser supervisados en ambas direcciones —con respecto a los funcionarios gubernamentales que trabajan para la empresa y con respecto a los representantes de la empresa que trabajan para instituciones gubernamentales. Los funcionarios actuales o ex funcionarios podrían representar intereses privados en un asunto del que son o fueron responsables públicamente.

Mitigación de los riesgos de conflictos de intereses

Como punto de partida, se debe dar una definición clara de los conflictos de intereses, combinada con una política detallada. Debido al hecho de que los conflictos de intereses no son ilegítimos *per se*, es importante que esta política se ilustre además con ejemplos que describan los riesgos de esas situaciones. Dado que algunos

conflictos de intereses incluyen a un tercero externo (regalos, beneficios o nombramientos externos), es importante que las políticas y los procedimientos de la empresa no solo sean conocidos por los empleados, sino también por sus socios comerciales y otras partes interesadas externas.

Identificación de los posibles conflictos de intereses

Sobre la base de una evaluación inicial de riesgos, se podría solicitar a los empleados y socios comerciales relevantes (incluyendo a consultores, intermediarios y auditores), o solo a representantes selectos, que divulguen los posibles conflictos de intereses.

Se debe esperar que todas las partes divulguen cualquier interés (directo e indirecto) que pudiera ser percibido como un factor que menoscabe el juicio objetivo y la toma de decisiones de los empleados en el desempeño de sus responsabilidades. Ello es particularmente importante en las áreas de finanzas, ventas y comercialización, contratación y recursos humanos.

Las reglas de divulgación podrían exigir la declaración de activos de los miembros del personal directivo o de los miembros del consejo. La declaración de activos podría incluir información financiera sobre las fuentes de ingresos y sobre activos, como remuneraciones, titularidad, inversiones, regalos y beneficios sustanciales⁴³. La declaración de activos puede indicar posibles conflictos de intereses y puede ayudar a evitar situaciones que pudieran llevar a la toma inadvertida o intencional de una decisión sesgada. Dependiendo de su propia tolerancia al riesgo, las empresas podrían considerar la obligación de presentar una declaración de activos de los familiares de los empleados que estén sujetos a la regla de declarar sus activos.

Las empresas también deben considerar el debido control de los procesos operativos de importancia y la aplicación de procedimientos para identificar conflictos de intereses. Por ejemplo, aplicar el debido control a los proveedores puede revelar relaciones actuales o antiguas con los funcionarios de contrataciones de la empresa. De igual modo, el debido control puede revelar conflictos de intereses en otro tipo de relaciones comerciales (empresas conjuntas, proveedores, fusiones y adquisiciones).

Cómo abordar los posibles conflictos de intereses

Aunque es importante que las empresas cuenten con prácticas que identifiquen los posibles conflictos de intereses, es igual de importante que establezcan prácticas que aborden la situación adecuadamente.

⁴³Se ha reconocido generalmente que la declaración de activos puede ayudar a gestionar conflictos de intereses porque aumenta considerablemente la transparencia y el control público. Hasta la fecha, los esfuerzos por aumentar el conocimiento de los ingresos, activos e intereses se han enfocado principalmente en el sector público. La iniciativa para la recuperación de activos robados (StAR), del Banco Mundial y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, por ejemplo, estudia la importancia de la declaración de activos por parte de funcionarios públicos para la lucha contra la corrupción. Los efectos disuasivos de la declaración pública también pueden usarse para evitar la malversación o el enriquecimiento ilícito por parte de representantes del sector privado. Se han establecido varias iniciativas para una mayor transparencia en la estructura de ingresos de los miembros del personal directivo en el sector privado. Entre otras instituciones, la Comisión de la Unión Europea y la OCDE recomiendan la declaración de la remuneración a miembros individuales del consejo y del personal directivo.

La manera más sencilla de abordar un posible conflicto de intereses es evitar las situaciones que pudieran ocasionarlo. Un miembro del personal directivo superior no debe aceptar un nombramiento externo adicional en una empresa que ponga sus intereses personales e institucionales en conflicto. Sin embargo, en la práctica, esta opción podría no ser viable. Por ejemplo, una empresa podría contratar a un proveedor especializado con el cual el funcionario de contrataciones de la empresa tenga relaciones personales. En ese caso, la empresa simplemente no puede evitar hacer negocios con el proveedor.

Otra opción sería retirar al empleado que enfrenta el conflicto de intereses de esa situación particular. De nuevo, ello podría implicar desafíos prácticos si el director de ventas de la empresa es el único punto de contacto con un cliente particular o si la empresa no tiene suficientes recursos.

En esos casos, la empresa tiene que establecer prácticas para reducir el riesgo de que una actividad comercial sea percibida como sesgada debido a un conflicto de intereses. Por ejemplo, un contrato que esté siendo negociado por un empleado expuesto a un conflicto de intereses podría ser evaluado por un tercero interno o externo para demostrar que los términos contractuales negociados son los que se podría esperar de un tercero imparcial y que la empresa no está siendo perjudicada por el contrato.

Desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Los conflictos de intereses son omnipresentes y afectan a empresas de todos los tamaños. Las PYMES pueden enfrentar conflictos de intereses mayores que las empresas grandes debido a factores como las relaciones cercanas con la comunidad o la estructura de titularidad (*v. gr.*, los negocios familiares), que pueden contribuir a que esos riesgos ocurran con mayor frecuencia. Más aún, las PYMES podrían no tener como opción viable evitar esas situaciones o retirar al empleado que enfrenta el conflicto de intereses de una actividad comercial particular.

Las PYMES tienen que establecer una política clara para los conflictos de intereses y procedimientos relacionados, en particular con respecto a la evaluación y divulgación de conflictos de intereses que no pueden evitarse o en los que retirar a los empleados de una decisión no es posible. Las PYMES también pueden encontrar apoyo y orientación en las cámaras de comercio locales, las asociaciones comerciales, los sindicatos o las iniciativas sectoriales al desarrollar políticas de este tipo.

Presentación de informes públicos sobre políticas y procedimientos para abordar conflictos de intereses

Las empresas de todos los tamaños deben informar al público sobre sus labores anticorrupción. Las normas internacionales sobre buenas prácticas, como la “Guía de comunicación sobre el 10.º principio contra la corrupción”, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, pueden ayudar a las empresas en la divulgación de sus políticas y procedimientos para abordar los conflictos de intereses, que debe incluir:

- La enumeración de las áreas de posible riesgo de corrupción que abarcan las políticas anticorrupción detalladas;
- La descripción de los procedimientos y labores relacionados con esas políticas; y
- La descripción de dónde se pueden encontrar esas políticas y cómo se ponen a disposición de todos los empleados y socios comerciales interesados.

Las empresas pueden proveer información cualitativa y cuantitativa y destacar las acciones prácticas emprendidas o los resultados alcanzados.

Lista de revisión

CONFLICTOS DE INTERESES	SÍ	NO	EN CURSO
Existe una política clara, visible y accesible que aborda los conflictos de intereses.			
Esa política contiene una definición amplia de los conflictos de intereses y describe sus posibles fuentes (como los nombramientos externos).			
La política aborda la divulgación de los posibles conflictos de intereses por parte de los empleados y socios comerciales relevantes.			
Esa política exige la declaración de ingresos y activos por parte del personal directivo (v. gr., remuneraciones, titularidad, inversiones, regalos y beneficios sustanciales).			
La declaración de activos se extiende a los familiares del personal directivo.			
Esa política reconoce las situaciones en las que no se pueden evitar los conflictos de intereses y define procedimientos claros sobre cómo tratar esas situaciones.			
Se realiza una evaluación detallada de riesgos para comprender las situaciones y prácticas en las que pueden darse los conflictos de intereses.			
Los resultados de la evaluación detallada de riesgos se reflejan en la política y los procedimientos para mitigar las consecuencias negativas derivadas de los conflictos de intereses.			
La diligencia debida para los conflictos de intereses se ejerce en los procesos operativos de importancia, como la contratación, ventas o producción.			
Se supervisa la adhesión a las políticas y los procedimientos de la empresa.			
El órgano de supervisión de la empresa (v. gr., el consejo de administración) revisa regularmente las políticas y los procedimientos y los casos importantes de conflictos de intereses.			
La empresa informa al público sobre sus políticas y procedimientos para abordar los conflictos de intereses.			

F. Aplicación del programa anticorrupción a los socios comerciales

Las empresas operan en entornos complejos y se relacionan a diario con diversos socios comerciales, como proveedores, contratistas, agentes, sucursales y empresas conjuntas. El nivel de interacción con esos socios varía, y podría incluir relaciones informales, relaciones contractuales individuales o la integración estrecha de actividades comerciales. El nivel de influencia que tienen las empresas sobre sus socios también varía. Aunque algunos socios comerciales se mantienen completamente independientes, otros pueden actuar en representación de la empresa o estar relacionados financieramente a través de inversiones pequeñas o grandes.

Aunque la relación con socios comerciales es necesaria para hacer negocios, también puede representar riesgos considerables para las empresas con respecto a la corrupción. Las empresas que se relacionan con socios comerciales que tienen estándares anticorrupción más bajos pueden enfrentar investigaciones de corrupción o, incluso, ser responsabilizadas por el comportamiento inadecuado de sus socios. Las empresas no deben hacer caso omiso de los actos de corrupción de sus socios comerciales. Las leyes nacionales responsabilizan cada vez más⁴⁴ a las empresas por las infracciones de sus socios comerciales. Adicionalmente, la reputación de una empresa se puede ver gravemente afectada si se le asocia con un socio corrupto.

Esta sección describe los distintos tipos de relaciones comerciales y resalta prácticas clave que pueden establecer las empresas para reducir el riesgo de corrupción en esas relaciones.

Tipos de relaciones comerciales

Las empresas se relacionan con una amplia gama de socios comerciales sobre los cuales tienen distintos grados de control o de influencia determinante. El tipo de relación influye tanto en la exposición al riesgo como en el nivel de influencia sobre los socios para cumplir las políticas y los procedimientos anticorrupción. Esta sección describe cinco tipos de relaciones comerciales⁴⁵:

- Sucursales⁴⁶;
- Filiales;
- Empresas conjuntas;
- Agentes e intermediarios; y
- Contratistas y proveedores.

⁴⁴Consultar, por ejemplo: *United Kingdom Bribery Act, 2010*, capítulo 23, disposiciones 7 y 8.

⁴⁵Los nombres y categorías de estas formas empresariales deben ser considerados únicamente como ejemplos. En distintos contextos pueden aplicar diferentes nombres y categorías.

⁴⁶Se destaca que la sucursal es parte de la empresa y no un socio comercial. Sin embargo, para facilitar la lectura, a esta relación se le llama socio comercial a lo largo de la *Guía*.

La categorización de los distintos tipos de relaciones permite a las empresas evaluar adecuadamente los riesgos relacionados con cada tipo de relación y establecer prácticas de mitigación para cada una. En general, se aconseja a las empresas establecer políticas que exijan normas similares a los socios comerciales sobre los cuales tienen control e influencia determinante efectivos. Las empresas deben además alentar a otros socios a que adopten esas normas. Las prácticas de diligencia debida para seleccionar y supervisar las relaciones comerciales, además de los procesos para respaldar la adaptación de las normas, deben ser definidas claramente y estar basadas en los riesgos identificados (como se muestra en el capítulo II). Todos los socios comerciales deben ser conscientes de las políticas y los procedimientos y las consecuencias de no cumplirlos.

La identificación de distintos tipos de socios comerciales también facilita una reacción efectiva en caso de que se detecte un incumplimiento de las normas.

Sucursales

Las sucursales, sobre las cuales una empresa matriz tiene control efectivo, constituyen la forma más fuerte de una relación comercial. En consecuencia, las sucursales implican un alto grado de responsabilidad para la empresa matriz. Las empresas tienen control efectivo si tienen un poder considerable de decisión y/o de gestión con respecto a la conducción de la sucursal. Por ejemplo, se concede control efectivo si las empresas pueden determinar la composición del consejo de administración o influir en decisiones comerciales importantes. Las empresas deben exigir que sus sucursales sigan las mismas políticas y procedimientos anticorrupción, independientemente de su ubicación geográfica. El programa anticorrupción puede ser adaptado a los perfiles de riesgo específicos de las sucursales.

Filiales

Las filiales son socios comerciales en los cuales una empresa es dueña de una participación minoritaria (normalmente menor al 50%) y tiene control limitado sobre su conducta comercial. En consecuencia, las empresas tienen menos poder para exigir políticas y procedimientos anticorrupción equivalentes en las filiales⁴⁷. No obstante, las empresas deben transmitir a sus filiales el compromiso con la tolerancia cero a la corrupción. Se debe ejercer la diligencia debida antes y durante el período de inversión. En caso de riesgos reales o posibles, las empresas deben alentar a la filial a fortalecer la eficacia de su programa anticorrupción. Las empresas también pueden ofrecer apoyo para mejorar el programa. Si una filial se resiste a los esfuerzos anticorrupción, la empresa debe considerar la posibilidad de retirarse de la relación.

Empresas conjuntas

En una empresa conjunta, diferentes socios comerciales colaboran combinando sus operaciones, explorando oportunidades comerciales en nuevos mercados, o estableciendo relaciones de investigación y desarrollo. Esas empresas pueden asumir la

⁴⁷El nivel real de inversión podría determinar el grado de presión que tiene una compañía inversora para garantizar que haya un programa anticorrupción efectivo en la filial.

forma de una nueva entidad legal o de relaciones menos formales. Las empresas que son parte de una empresa conjunta pueden ser responsables de cualquier comportamiento inadecuado de la empresa conjunta. Por ende, las empresas deben procurar que se apliquen sus propias normas anticorrupción o similares a la empresa conjunta. Se deben definir los principales principios del programa anticorrupción de la empresa conjunta antes de su lanzamiento. Si no se puede llegar a un acuerdo entre la empresa y sus socios comerciales, la empresa debe considerar la posibilidad de no participar del emprendimiento. Si la empresa conjunta ya fue establecida y no se puede persuadir a los socios de aplicar normas anticorrupción similares (dependiendo del nivel de control que tenga la empresa sobre la empresa conjunta), la empresa debe considerar la posibilidad de disolver la empresa conjunta.

Agentes e intermediarios

Los agentes e intermediarios pueden definirse como organizaciones o personas independientes que actúan en representación de la empresa y en las que la empresa tiene una influencia determinante⁴⁸. Esos socios a menudo realizan actividades comerciales cotidianas, como obtener licencias, permisos u otras autorizaciones, y participan del desarrollo del negocio. Los agentes e intermediarios —por ejemplo, consultores de desarrollo del negocio, representantes de ventas, agentes aduaneros, abogados, contadores— normalmente son aliados locales que tienen un gran conocimiento de las costumbres y prácticas comerciales locales y una amplia red personal.

Las empresas pueden recurrir a las aptitudes especializadas o a las redes personales de los agentes e intermediarios para ingresar a nuevos mercados o para interactuar con otros socios comerciales y agencias gubernamentales. Esa dependencia también genera un gran riesgo para las empresas. Los agentes e intermediarios pueden actuar por su propia cuenta e involucrarse en actos de corrupción sin el conocimiento de la empresa. También se puede utilizar a los agentes para canalizar pagos corruptos a contrapartes, buscando mantener esas transacciones fuera de los libros de la empresa. Se tiene que establecer una política detallada que defina claramente esas relaciones y que describa las prácticas establecidas para gestionarlas, como:

- Ejercer la diligencia debida en la selección de agentes e intermediarios (como se muestra a continuación);
- Transmitir las políticas y los procedimientos de la empresa a los agentes e intermediarios;
- Obtener un compromiso formal y escrito del agente o intermediario con el programa anticorrupción de la empresa (*v. gr.*, como parte del contrato general);

⁴⁸Cámara de Comercio Internacional, “Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties”, documento 195-11 Rev2 Final EN VS/zse, 2010. Al respecto, la influencia determinante puede ser interpretada como el poder de una empresa sobre la toma de decisiones del socio comercial. En contraste con las sucursales, filiales o empresas conjuntas, ese poder no se deriva de la participación oficial en el control corporativo. La influencia determinante se deriva del poder de negociación, el poder de mercado o la estructura de dependencia de los socios comerciales. Dado que los agentes e intermediarios actúan en representación de la empresa, la empresa tiene influencia determinante por su función de cliente.

- Establecer procesos detallados con respecto a la remuneración, la documentación de gastos y el mantenimiento de registros de los agentes e intermediarios;
- Respaldo a los agentes e intermediarios en su adhesión a las políticas y los procedimientos de la empresa;
- Supervisar el comportamiento del agente o intermediario de manera continua; y
- Aplicar sanciones e incentivos a los agentes e intermediarios en caso de incumplimiento o cumplimiento de las normas.

El alcance de esas prácticas debe depender de una evaluación de los riesgos de los agentes e intermediarios que exija, por ejemplo, una gestión más estricta de las relaciones de alto riesgo (*v. gr.*, los agentes con interacciones con niveles elevados del gobierno o que trabajen en industrias de alto riesgo, como la aeroespacial y la defensa, o la construcción).

Contratistas y proveedores

Los contratistas y proveedores son socios comerciales importantes y son necesarios para conducir una empresa exitosa y sostenible. De manera similar a lo que sucede con los agentes e intermediarios, las empresas pueden involucrarse en relaciones laborales cercanas con los contratistas y proveedores pero sin necesariamente tener influencia determinante sobre esos socios. Ello puede crear, una vez más, áreas de riesgo de corrupción para la empresa, por ejemplo, cuando los contratistas y proveedores procuran influir en la empresa con medidas inadecuadas para que tomen decisiones a su favor. También hay una tendencia creciente a que las empresas enfrenten consecuencias negativas para su reputación por estar asociadas con un contratista o proveedor corrupto. El recurso a contratistas y proveedores crea mayor vulnerabilidad para las operaciones comerciales de la empresa en caso de que un socio sea condenado por un acto de corrupción y no pueda cumplir sus obligaciones contractuales. Un desafío práctico para la gestión de las relaciones con los contratistas y proveedores es el número de socios con los que se relaciona una empresa, que en el caso de las empresas grandes fácilmente llega a los miles.

Para minimizar esos riesgos, las empresas deben expresar claramente sus expectativas a todos sus contratistas y proveedores en políticas detalladas (*v. gr.*, como parte de un código de conducta para los proveedores) y establecer prácticas de mitigación efectivas y eficientes. Esas prácticas pueden ser similares a las descritas anteriormente para gestionar las relaciones con agentes e intermediarios. El gran número de posibles socios crea desafíos para su aplicación en la práctica. Para ello, las empresas pueden tratar de identificar sinergias con otros socios para gestionar las relaciones con agentes e intermediarios (*v. gr.*, ofreciendo capacitación conjunta sobre prácticas anticorrupción).

Gestión de los riesgos de las relaciones comerciales

Gestionar los riesgos de los socios comerciales con respecto a la corrupción puede ser una labor ímproba y que consume bastante tiempo. Las empresas deben ejercer

la diligencia debida al seleccionar a los socios comerciales, y al supervisar su relación con ellos⁴⁹.

Selección de socios comerciales

Las empresas deben ejercer la diligencia debida al seleccionar a los socios comerciales, incluso para las fusiones y adquisiciones. Ello no solo debe aplicarse a los aspectos estratégicos, comerciales, operativos y de la reputación, sino también a los riesgos de corrupción. La selección de los socios comerciales debe basarse en un proceso claro, complementado con requisitos estrictos de documentación, para prevenir irregularidades (*v. gr.*, conflictos de intereses en la selección de proveedores).

Se debe ejercer la diligencia debida antes de relacionarse con un socio comercial para identificar los problemas existentes, los riesgos posibles y las actividades de mitigación para minimizar esos riesgos. El alcance y la intensidad de la diligencia debida en la selección de socios pueden determinarse a través de la evaluación general de riesgos de la empresa. Por ejemplo, los proveedores en una industria o país particularmente riesgosos pueden ser sometidos a un proceso de diligencia debida más minucioso antes de establecer una relación. Otros factores incluyen, *inter alia*, el tipo, el alcance y la importancia de la relación y la familiaridad con el socio comercial. Ejercer la diligencia debida puede incluir los exámenes normales de las áreas relacionadas con la corrupción (como se describió en el capítulo II), pero también puede incluir exámenes sobre áreas de riesgo más detallados y específicos de esa relación, como⁵⁰:

- Exámenes de la situación legal y el tipo de organización del socio comercial, incluyendo la jurisdicción en la que fue constituido;
- La evaluación de las estructuras de dependencia y titularidad financiera o institucional del socio comercial (*v. gr.*, una empresa que sea propiedad parcial del gobierno);
- La determinación de cualquier conflicto de intereses del personal clave del socio comercial;
- La evaluación del compromiso anticorrupción del personal directivo del socio comercial (*v. gr.*, participación activa en iniciativas voluntarias anticorrupción);
- La acumulación de información sobre la reputación del socio comercial (*v. gr.*, a través de consultas a otros socios, asociaciones comerciales locales, embajadas);
- El examen de su trayectoria con respecto a la corrupción (*v. gr.*, incidentes previos, retiros de licencias); y

⁴⁹Sin embargo, los empleados responsables de la supervisión y el control de la empresa sobre sus relaciones comerciales podrían tener que tomar en cuenta consideraciones y riesgos antimonopólicos en sus actividades de planeamiento y gestión del riesgo.

⁵⁰Existe una amplia gama de guías y materiales sobre el ejercicio de la diligencia debida con los socios comerciales. Por ejemplo, la guía del Pacto Mundial de las Naciones Unidas "Fighting Corruption in the Supply Chain" contiene un formulario sobre diligencia debida para proveedores sobre sus antecedentes, cualificaciones y reputación.

- La evaluación de la calidad del programa anticorrupción existente del socio comercial.

La diligencia debida debe permitir la identificación inicial de indicadores de alerta que señalen los riesgos jurídicos, comerciales y operativos, y los riesgos que implica para la reputación la relación con ese socio comercial.

Sobre la base de la diligencia debida inicial y el nivel de exposición al riesgo, las empresas deben establecer actividades de mitigación pertinentes para minimizar los riesgos. Esas medidas pueden ser un compromiso formal y escrito del socio comercial con el código de conducta de la empresa, su participación en programas de capacitación o la provisión de información sobre el programa anticorrupción del socio comercial.

En los casos en los que la empresa no pueda obtener suficiente información o no pueda alentar al posible socio comercial a participar en actividades de mitigación del riesgo, la empresa no deberá relacionarse con ese socio y procurará buscar alternativas.

Supervisión de los socios comerciales

Sobre la base de la diligencia debida inicial se puede determinar el alcance, la frecuencia y el enfoque de la supervisión del comportamiento del socio comercial.

El alcance de la supervisión puede variar considerablemente, dependiendo de la exposición total al riesgo del socio. En el caso de los proveedores en países de bajo riesgo, podría bastar con la verificación de la existencia de una declaración formal escrita en la que se comprometen a cumplir las normas de la empresa. En las áreas de alto riesgo, o cuando se relacionen con socios críticos, las empresas podrían optar por efectuar un análisis exhaustivo del programa anticorrupción del socio, incluyendo entrevistas con todas las partes interesadas y evaluaciones de expertos.

Dependiendo del nivel de exposición al riesgo, la empresa decidirá el enfoque apropiado para supervisar al socio comercial, que puede ser uno de los siguientes:

- **Autoevaluación:** Las empresas pueden exigir que sus socios comerciales les provean información sobre la situación de su programa anticorrupción a través de un formulario de autoevaluación;
- **Investigaciones propias:** Las empresas pueden efectuar sus propios análisis para evaluar la calidad y el alcance del programa anticorrupción del socio, ya sea basándose en investigaciones y antecedentes o involucrando directamente al socio; y
- **Evaluación o valoración independiente:** Las empresas pueden decidir obtener o exigir algún tipo de evaluación o valoración independiente de terceros confiables (*v. gr.*, contadores, peritos independientes) que evalúen el grado de calidad y el alcance del programa anticorrupción del socio.

La supervisión debe realizarse regularmente, ya que los riesgos identificados por la evaluación inicial podrían variar. Adicionalmente, las empresas pueden realizar una supervisión ad hoc de los socios comerciales de alto riesgo.

Las empresas deben asignar responsabilidades claras para la selección y supervisión de socios comerciales. La responsabilidad primordial en la selección y supervisión recae en las funciones comerciales operativas, respaldadas por un equipo dedicado de expertos jurídicos, financieros y de otro tipo (si se considera pertinente y dependiendo del tamaño de la empresa). Las empresas podrían también considerar la inclusión de un representante del comité de auditoría para supervisar esos procesos. Alternativamente, las empresas pueden involucrar a consultores externos en la evaluación de los socios comerciales. En ambos casos, los resultados combinados de la selección y supervisión continua deben ser documentados y comunicados al consejo de administración, el comité de auditoría o un órgano supervisor alternativo de la empresa.

Cómo motivar a los socios comerciales para que se adhieran a las normas de la empresa

Los socios comerciales sobre los cuales la empresa matriz tiene control efectivo pueden estar obligados a cumplir las normas anticorrupción de la empresa matriz. En el caso de otros socios comerciales con los cuales la empresa no tiene influencia suficiente como para exigirles adhesión a sus normas, se tienen que considerar medidas que alienten a los socios comerciales, ya sea penalizando el incumplimiento de las normas anticorrupción (sanciones) o recompensando la adhesión o la superación de las normas (incentivos). Las empresas pueden considerar diferentes opciones, como se describe a continuación, que pueden ser aplicadas directamente a los socios comerciales o en un esfuerzo conjunto con otras partes interesadas⁵¹:

- Las sanciones comerciales para los socios comerciales pueden incluir: la terminación de las relaciones (*v. gr.*, la cancelación de un contrato de suministro), la exclusión de oportunidades comerciales (*v. gr.*, el retiro de la licencia para participar en contratos) o la asignación de condiciones desfavorables (*v. gr.*, costos de financiamiento más elevados debido a una prima de riesgo más alta). Los incentivos comerciales para los socios comerciales pueden incluir: el acceso a oportunidades comerciales (*v. gr.*, condición de proveedor preferido) y la asignación de condiciones favorables (*v. gr.*, menor frecuencia de supervisión del socio comercial);
- Las sanciones legales son aplicadas primordialmente por el Estado. Esas sanciones incluyen multas, pagos de indemnización o incluso penas de prisión para los representantes. Sin embargo, las empresas también pueden intentar usar el sistema legal para aplicar sanciones a los socios comerciales. Por ejemplo, un cliente puede imponer una multa contractual a un proveedor por el incumplimiento de una cláusula contractual anticorrupción. De igual manera, el mismo cliente puede optar por reclamar una indemnización. Los incentivos de mitigación legal, que ofrecen a las empresas una reducción de una sanción relacionada con ciertas conductas, también son aplicados primordialmente por el Estado; y
- Los incentivos y las sanciones relacionados con la reputación normalmente no son aplicados directamente por las empresas a sus socios comerciales, sino más

⁵¹ HUMBOLDT-VIADRINA School of Governance, “Motivating Business to Counter Corruption—Using sanctions and incentives to change business behavior”, 2013.

bien a través de organizaciones de la sociedad civil. Esas medidas pueden incluir la publicación de un acontecimiento relacionado con la corrupción (*v. gr.*, bajo la forma de una campaña o un artículo) o el análisis comparativo del desempeño comercial (*v. gr.*, calificando a las empresas conforme a la divulgación de información sobre su programa anticorrupción)⁵².

En los casos en los que las empresas apliquen sanciones a sus socios comerciales por violar sus políticas y procedimientos anticorrupción, se deben considerar los incentivos a la mitigación para rehabilitar a las empresas que muestran un mejor comportamiento anticorrupción.

Desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

La aplicación del programa anticorrupción a los socios comerciales es igual de importante para las PYMES que para las empresas grandes.

Debido a su tamaño, poder económico y dependencia de relaciones comerciales continuas, las PYMES normalmente tienen un menor grado de influencia sobre sus socios comerciales. Por lo tanto, las PYMES pueden tener dificultades para hacer cumplir sus normas anticorrupción a través de medidas como la terminación de las relaciones comerciales.

No obstante, se aconseja a las PYMES actuar con una diligencia debida similar a la antes descrita, ya que la responsabilidad legal, las desventajas comerciales o la pérdida de reputación también las afectan a ellas. Las PYMES que carecen de experiencia en la diligencia debida pueden contratar a consultores externos para que realicen la evaluación inicial de riesgos. Alternativamente, las PYMES pueden utilizar una serie de herramientas disponibles, como las listas de revisión, los diagramas de flujo de los procesos de diligencia debida y los posibles indicadores de alerta⁵³. Las PYMES también pueden fortalecer su influencia participando en acciones colectivas con otras PYMES. Ello también es importante dado que las PYMES son vistas principalmente como socios comerciales de empresas más grandes, y enfrentan múltiples solicitudes de cumplimiento de las normas de sus propios socios. Participar en un diálogo constructivo (*v. gr.*, como parte de una iniciativa del sector) puede ayudar a las PYMES a disminuir la carga de cumplir con múltiples normas.

Presentación de informes públicos sobre la aplicación del programa anticorrupción a los socios comerciales

Las empresas de todos los tamaños deben informar al público sobre sus labores anticorrupción. Las normas internacionales sobre buenas prácticas, como la “Guía de comunicación sobre el 10.º principio contra la corrupción”, del Pacto Mundial de

⁵²Sírvase consultar, por ejemplo: Transparencia Internacional, “Transparency in Corporate Reporting”, 2012.

⁵³Sírvase consultar, por ejemplo: Business Anti-Corruption Portal (herramientas de diligencia debida).

las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, pueden ayudar a las empresas en la divulgación de información sobre la aplicación del programa anticorrupción a sus socios comerciales, que debe incluir:

- La delimitación de la definición y el alcance de los socios comerciales (*v. gr.*, proveedores, agentes, empresas conjuntas);
- La descripción de cómo se extiende el compromiso anticorrupción de la empresa a los socios comerciales y, además, cómo los compromisos anticorrupción de sus socios comerciales pueden extenderse a la empresa;
- La descripción de los socios comerciales de alto riesgo identificados por industria (*v. gr.*, sector público);
- La descripción de la cobertura de la cadena de suministro en relación con la extensión de la política anticorrupción (tamaño y tipo de proveedores, productores identificados);
- La especificación de las políticas detalladas para los socios comerciales;
- La descripción de las medidas y acciones específicas de comunicación, como la capacitación realizada para alentar a los socios comerciales a aplicar programas anticorrupción; y
- La descripción del proceso para la supervisión de la efectividad de esas medidas y acciones específicas de comunicación.

Las empresas pueden proveer información cualitativa y cuantitativa y destacar las acciones prácticas emprendidas o los resultados alcanzados.

Lista de revisión

APLICACIÓN DEL PROGRAMA ANTICORRUPCIÓN A LOS SOCIOS COMERCIALES	SÍ	NO	EN CURSO
Se ponen en conocimiento de todos los socios comerciales las políticas y los procedimientos anticorrupción de la empresa.			
Se exige a las sucursales sobre las cuales la empresa matriz tiene control efectivo aplicar un programa anticorrupción equivalente.			
Se alienta a las filiales a aplicar un programa anticorrupción equivalente y se definen opciones de mitigación para los riesgos restantes (incluyendo los escenarios de salida).			
La empresa debe procurar aplicar sus propias normas anticorrupción o similares a la empresa conjunta. Se definen opciones de mitigación para los riesgos restantes (incluyendo los escenarios de salida).			
Los agentes e intermediarios son abordados en políticas y procedimientos específicos.			
Los contratistas y proveedores son abordados en políticas y procedimientos específicos.			
Se ejerce la diligencia debida cuando se selecciona un nuevo socio comercial.			
El alcance y la intensidad de la diligencia debida se determinan con la evaluación general de riesgos de la empresa y con áreas de riesgo específicas de las relaciones.			
Se supervisa continuamente a los socios comerciales, y el alcance, la frecuencia y el enfoque de esa supervisión son determinados por la evaluación de riesgos.			
Se motiva a los socios comerciales a adherirse a las normas de la empresa con incentivos y sanciones comerciales, legales y relacionados con la reputación.			
La empresa informa al público sobre la aplicación del programa anticorrupción a los socios comerciales.			

G. Controles internos y mantenimiento de registros

La conducta comercial debe basarse en la confianza mutua. La confianza entre la administración de una empresa y sus empleados es esencial para un ambiente de trabajo estimulante. De igual manera, es importante que exista confianza entre una empresa y sus socios comerciales. La administración, los empleados y los socios comerciales deben realizar sus actividades de conformidad con los valores éticos de la empresa, aun en situaciones que no estén claramente definidas en las políticas y los procedimientos.

La empresa debe procurar que todas sus actividades comerciales sean ejecutadas adecuadamente, especialmente en los procesos de alto riesgo, como la divulgación de información financiera, la contratación, las ventas y la comercialización. No obstante, depender totalmente de la confianza en que se ejecuten adecuadamente los procesos y las actividades comerciales puede exponer a la empresa al riesgo de consecuencias negativas considerables, como graves multas legales, debido a la comisión de actos de corrupción por un solo empleado deshonesto. También puede acarrear consecuencias negativas por negligencia, desconocimiento o por simple error humano. Para mitigar esos riesgos, las empresas no solo deben procurar mantener continuamente un ambiente de trabajo acorde con sus valores éticos, sino también establecer un sistema de controles internos⁵⁴. El objetivo principal del sistema de controles internos es ofrecer una garantía razonable de la efectividad y eficiencia de las operaciones de la empresa, la confiabilidad de sus prácticas de divulgación de información y su cumplimiento de las leyes, regulaciones y políticas internas aplicables⁵⁵.

Como parte del programa anticorrupción general, el sistema de controles internos ayuda a garantizar que las políticas y los procedimientos anticorrupción se estén aplicando tal y como lo previó la administración de la empresa. Por lo tanto, los controles internos no solo son un medio para reducir el riesgo de corrupción, sino también una manera de reafirmar la responsabilidad del personal directivo de salvaguardar los activos de la empresa y de proteger a sus empleados y socios comerciales de consecuencias negativas.

Esta sección describe las principales consideraciones y los elementos clave de un sistema de controles internos. Aborda las responsabilidades dentro de la empresa con respecto al diseño, el establecimiento y la evaluación de los sistemas. Además, resalta la importancia de mantener libros y registros precisos como parte del programa anticorrupción.

Elementos de un sistema de controles internos

El personal directivo y los órganos de supervisión de la empresa tienen que lograr el equilibrio justo entre un sistema de controles internos y la confianza en sus empleados y socios comerciales. Un sistema equilibrado tiene que basarse en los

⁵⁴Biermann S. y cols., "Compliance Intelligence", 2009.

⁵⁵Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, "Internal Control-Integrated Framework", 1992.

riesgos y evitar tener controles excesivos o insuficientes. Los controles excesivos pueden tener un efecto negativo en la cultura institucional al sugerir una falta de confianza en los empleados y, posiblemente, demorar los procesos comerciales, mientras que los controles insuficientes dejan a la empresa vulnerable ante la corrupción.

Se debe establecer un sistema de controles internos en todas las empresas, aun en aquellas que tengan una cultura institucional fuerte e integradora basada en la confianza y la integridad.

Aunque la definición y composición del sistema de controles internos puede diferir de una empresa, industria o un país a otros, el objetivo subyacente de ese sistema normalmente es el mismo: la prevención y detección tempranas de la corrupción. El sistema de controles internos puede incluir medidas que estén directamente integradas a los procesos comerciales subyacentes (*v. gr.*, la contratación), además de otras medidas que se aplican a unidades comerciales, departamentos o socios comerciales completos. El sistema de controles internos a menudo contiene los siguientes dos elementos:

- *Medidas institucionales*: Las medidas institucionales suelen estar integradas a los procesos comerciales subyacentes y buscan prevenir la corrupción a través de políticas y procedimientos relacionados con la ejecución de actividades cotidianas. Esas medidas incluyen la descripción de funciones, los límites de aprobación, la separación de responsabilidades (*v. gr.*, se separa la aprobación de facturas de la liberación de pagos) y la restricción del acceso a actividades comerciales delicadas (*v. gr.*, la aprobación de los nuevos proveedores); y
- *Controles*: Los controles se aplican ya sea a toda una entidad (*v. gr.*, supervisando la ejecución de la capacitación o la existencia de políticas y procedimientos en una sucursal) o se los integra a los procesos comerciales subyacentes. Los controles buscan prevenir y detectar la corrupción respaldando y supervisando la adhesión a las medidas institucionales⁵⁶. Los controles preventivos restringen o impiden los incidentes de corrupción. Por ejemplo, el requisito de obtener una autorización adicional antes de liberar una contribución financiera a un partido político es un control preventivo. En contraste, los controles de detección buscan identificar debilidades e irregularidades tras la ejecución de actividades laborales. Los controles de detección, por ejemplo, pueden estar configurados para supervisar los pagos dobles o divididos al mismo proveedor para identificar sobrepagos o la evasión de los límites de aprobación.

Los controles pueden ser ejercidos manualmente (*v. gr.*, conteo del inventario físico) o automáticamente (*v. gr.*, control del acceso por computadora).

⁵⁶La definición de controles internos tiene que basarse en los riesgos identificados durante la evaluación general del riesgo o las actividades de diligencia debida (*v. gr.*, la selección de socios comerciales). Los riesgos identificados ofrecen la base para definir los objetivos de control y las actividades de control en sí que se tienen que ejecutar. Los riesgos, los objetivos de control y las actividades de control derivados de ellos deben definirse, documentarse y asignarse a un titular del proceso con toda claridad para evaluar la situación y el desempeño e identificar las oportunidades de mejora.

Abordar los riesgos de corrupción a menudo exige la interacción de distintos tipos de controles. Por ejemplo, las restricciones computarizadas para la evasión de los límites de pago (control preventivo automatizado para evitar el pago de aportes filantrópicos por encima del límite establecido en la política) pueden complementarse con exámenes físicos de la información de la cuenta bancaria durante el cierre del mes (control de detección manual).

Los elementos de un sistema de controles internos, la determinación de los responsables de su aplicación y la información obtenida durante la ejecución del sistema (v. gr., las infracciones detectadas y las fallas de los controles) tienen que ser documentados adecuadamente. La documentación permite aprender sobre el funcionamiento del sistema de controles internos y mejorarlo.

Responsabilidades del sistema de controles internos

Diseño, aplicación y mantenimiento del sistema de controles internos: El personal directivo de la empresa es responsable de establecer y mantener medidas y controles institucionales efectivos para prevenir y detectar la corrupción. La administración puede delegar las tareas a departamentos dedicados, como el de gestión de riesgos, finanzas o contratación, particularmente con respecto a las medidas integradas al proceso. Para ello, la administración debe designar “propietarios del control interno”. Por ejemplo, mientras que el departamento de cumplimiento puede ser responsable de ejercer los controles manuales y de prevención sobre la adhesión a la política de capacitación de la empresa, el departamento de finanzas puede realizar exámenes y balances financieros e institucionales en las prácticas contables y de mantenimiento de registros de la empresa.

Evaluación del sistema de controles internos: El departamento de auditoría interna (y los auditores externos) pueden evaluar la confiabilidad de los controles internos de manera periódica. El departamento de auditoría interna es un departamento independiente dentro de la empresa cuyo principal objetivo es revisar la efectividad, la eficiencia y el equilibrio de las medidas y los controles institucionales⁵⁷. La independencia del departamento de auditoría interna es fundamental para permitir la evaluación objetiva y razonable del sistema de controles internos. Los hallazgos del departamento deben ser comunicados al consejo de administración (o al comité de auditoría).

Supervisión del sistema de controles internos: La responsabilidad de garantizar la efectividad del sistema recae sobre el consejo de administración o el órgano de supervisión equivalente.

Libros y registros precisos

El sistema de controles internos exige que se mantengan libros y registros precisos. Los libros y registros son la base de los exámenes y balances de los controles de

⁵⁷Se puede encontrar más información sobre el tema de la evaluación en la sección L del presente capítulo.

detección. Esos documentos también son importantes porque proveen evidencia en caso de que se identifiquen debilidades e irregularidades.

La expresión “libros y registros” no solo se refiere a la documentación de transacciones financieras (aunque ésta es de la mayor importancia, como se describe a continuación). La expresión también incluye a otros registros que documentan las relaciones o actividades comerciales, como los contratos o los recibos de entrega. La empresa debe tener una política clara y procedimientos de apoyo (incluyendo controles internos) para mantener libros y registros precisos, que pueden incluir los siguientes elementos:

- Todas las transacciones, activos y pasivos deben reflejarse de manera precisa y justa en los libros y registros de la empresa, descritos con razonable nivel de detalle e ir respaldados de la documentación original;
- Todas las transacciones deben registrarse únicamente en los libros oficiales de la empresa. Las cuentas no registradas en libros deben estar prohibidas;
- Las transacciones, los activos y pasivos deben registrarse a tiempo y en orden cronológico;
- Los libros y registros deben salvaguardarse para evitar su destrucción intencional o involuntaria, alteraciones inadecuadas o no autorizadas, o su divulgación;
- Los libros y registros no deben destruirse antes de que expire el plazo impuesto por las regulaciones legales;
- Cada transacción debe registrarse de manera consistente de principio a fin;
- Las transacciones deben tener un propósito genuino y legítimo; y
- Los registros electrónicos deben mantenerse en un formato solo de lectura, que no se pueda borrar ni reescribir; deben estar organizados y ser producidos o reproducidos inmediatamente.

Los pagos corruptos suelen hacerse desde cuentas bancarias o a través de provisiones de dinero en efectivo que no están documentados en los libros y registros financieros de la empresa (*v. gr.*, cuentas que no estén registradas en los libros). Por lo tanto, las entradas y salidas de dinero en efectivo deben ser vistas como un área de riesgo, que tiene que mitigarse con políticas adecuadas sobre los libros y registros y con procedimientos de apoyo, como controles internos para la conciliación de pagos y exámenes de los pagos a paraísos fiscales.

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción resalta en el párrafo 3 de su artículo 12 la importancia de llevar libros y registros para evitar la corrupción, y prohíbe diversos actos como el establecimiento de cuentas que no estén registradas en los libros, el registro de gastos no existentes o el uso de documentos falsos. Los libros y registros deben estar disponibles para ser revisados por el consejo de administración o un órgano equivalente, y también para los auditores internos y externos. Los auditores internos y externos también podrían inspeccionar las cuentas bancarias de la empresa y las relaciones entre sus representantes y los del banco (para evaluar un posible conflicto de intereses).

Desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Las PYMES tienen que establecer un sistema de controles internos efectivo, eficiente y equilibrado. También deben tener políticas y procedimientos sobre el mantenimiento de los libros y registros para reducir el riesgo de corrupción.

Sin embargo, algunas PYMES pueden no comprender los beneficios relacionados con un sistema de controles internos. Por el contrario, puede ser que consideren a los controles internos como una señal de desconfianza o como un gasto que no agrega valor. A las PYMES también puede resultarles difícil garantizar la efectividad y eficiencia de sus medidas, debido a que sus recursos humanos y financieros son más limitados. Por ejemplo, podría ser difícil para las PYMES reclutar personas con las aptitudes financieras o técnicas requeridas para establecer y mantener controles internos y libros y registros precisos. Más aún, el personal directivo de las PYMES a menudo tiene la capacidad de desautorizar las políticas y los procedimientos existentes. Las PYMES a menudo tienen menos tiempo y recursos para la documentación formal, especialmente para medidas institucionales como las políticas y la descripción de funciones⁵⁸.

Otro obstáculo para que las PYMES apliquen medidas institucionales preventivas es la centralización de la responsabilidad. En contraste con las empresas grandes, las actividades comerciales críticas de las PYMES podrían no ser asignadas a distintas personas debido a una falta de recursos. Ello no solo es importante para las actividades comerciales cotidianas, sino también para la aplicación y supervisión generales del programa. Dado que las PYMES pueden estar dirigidas por una sola administración central, la efectividad de los controles internos recae en gran medida en la disposición y el respaldo de la cúpula de la empresa.

Un enfoque estricto basado en el riesgo podría reducir la carga para las PYMES, centrándose aún más en la aplicación y ejecución efectiva y eficiente de los controles internos. La empresa podría asignar a un director dedicado para aprobar y revisar las transacciones y actividades comerciales críticas (basándose en los umbrales de riesgo identificados). Otra opción podría ser la utilización de sistemas automatizados de control para realizar exámenes y balances de rutina. A pesar de implicar una inversión inicial, esos sistemas podrían permitir ahorrar tiempo, ya que las actividades de control se ejecutan de manera continua. Esa automatización podría también permitir una aplicación más amplia de los controles, reduciendo la probabilidad de discrepancias no descubiertas en las auditorías de muestras.

Una ventaja que tienen las PYMES debido a su menor complejidad y a la proximidad entre sus empleados y socios comerciales es que generalmente les es más fácil detectar a los infractores. Las interacciones más estrechas y un mayor grado de transparencia interpersonal pueden llevar a un grado mayor de control social.

⁵⁸Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, "Internal Control over Financial Reporting—Guidance for Smaller Public Companies", 2006.

Presentación de informes públicos sobre controles internos y mantenimiento de registros

Las empresas de todos los tamaños deben informar al público sobre sus labores anticorrupción. Las normas internacionales sobre buenas prácticas, como la “Guía de comunicación sobre el 10.º principio contra la corrupción”, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, pueden ayudar a las empresas en la divulgación de información sobre su sistema de controles internos y sus libros y registros, que debe incluir:

- La descripción de los exámenes y balances internos específicos, como las políticas y los procesos de aprobación, los planes de auditoría, los lineamientos para gastos y facturación, etc., dirigidos a detectar y/o prevenir la corrupción y para describir también la manera en que apoyan el compromiso anticorrupción;
- La descripción de la frecuencia con que se controlan los exámenes y balances internos;
- La descripción de las políticas y los procesos relacionados con los controles internos (*v. gr.*, su frecuencia, el alcance de su cobertura institucional, el grado de automatización del control, los marcos internacionales usados);
- Información sobre cuándo se hayan realizado auditorías internas y externas; e
- Información sobre los mandatos específicos otorgados a la función de auditoría interna y externa, si fuera el caso.

Las empresas pueden proveer información cualitativa y cuantitativa y destacar las acciones prácticas emprendidas o los resultados alcanzados.

Lista de revisión

CONTROLES INTERNOS Y MANTENIMIENTO DE REGISTROS	SÍ	NO	EN CURSO
Existe un sistema de controles internos.			
Los objetivos del sistema de controles internos son transmitidos a los empleados y socios comerciales (v. gr., salvaguardar los activos de la empresa).			
El sistema de controles internos está basado en el perfil de riesgo individual de la empresa y las circunstancias comerciales.			
El sistema de controles internos es equilibrado, evita los controles excesivos o insuficientes.			
El sistema de controles internos consiste en medidas institucionales y controles preventivos, de detección, manuales y automatizados.			
El sistema de controles internos incluye medidas y controles institucionales que están integrados en los procesos comerciales subyacentes y otros que se aplican a la empresa y sus socios comerciales.			
El sistema de controles internos es diseñado, aplicado y mantenido por el personal directivo de la empresa.			
El sistema de controles internos es evaluado por auditores internos y externos de manera regular.			
La efectividad del sistema de controles internos es evaluada por el consejo de administración o un órgano equivalente.			
Los elementos del sistema de controles internos, la determinación de los responsables de su aplicación y la información obtenida durante la ejecución del sistema están documentados.			
Existe una política formal que describe los procedimientos para mantener libros y registros precisos (v. gr., prohibición de cuentas que no estén registradas en los libros).			
La empresa informa al público sobre su sistema de controles internos y sus prácticas para mantener los libros y registros.			

H. Comunicación y capacitación

Las empresas que establecen un programa anticorrupción no solo deben garantizar que sus empleados y socios comerciales relevantes estén al tanto de sus políticas y procedimientos, sino que además tengan la información y las aptitudes necesarias para identificar y superar los desafíos relacionados con la corrupción. Las actividades de comunicación y capacitación regulares desempeñan una función clave en el proceso de concientización y en el compromiso con el programa anticorrupción.

Esta sección analiza las consideraciones para la realización de actividades de comunicación y capacitación regulares, y describe los principales tipos de estas clases de actividades. Se destaca la importancia de la divulgación de información.

Principales consideraciones sobre la comunicación y capacitación

La comunicación y capacitación sobre políticas y procedimientos anticorrupción de la empresa deben estar dirigidas a los empleados y los socios comerciales sobre los cuales la empresa tiene control efectivo o una influencia determinante⁵⁹. Las empresas también podrían considerar la inclusión de otros socios comerciales relevantes, como sus proveedores, en sus actividades de comunicación y capacitación para reducir el riesgo de corrupción. Por ejemplo, un director de ventas de un proveedor externo podría tratar de obtener una ventaja indebida ofreciendo un soborno al funcionario de contratación de la empresa. Las empresas podrían considerar convertir el cumplimiento de su programa anticorrupción en una obligación contractual para los socios comerciales de alto riesgo, y respaldarla con actividades de comunicación y capacitación.

La comunicación y capacitación también deben incluir el proceso interno de reclutamiento y el externo de contratación. El conocimiento y la comprensión del programa anticorrupción de la empresa deben ser un criterio para el reclutamiento o el establecimiento de una relación comercial.

La comunicación y capacitación deben proveerse de manera regular. Sobre la base de su perfil de riesgo individual y su tolerancia, la empresa debe decidir si las dirige a todos los empleados o únicamente a aquellos que probablemente estarán expuestos a los riesgos de corrupción. El personal interno puede recibir comunicaciones y participar en una capacitación estandarizada obligatoria al menos una vez al año, de modo que los mensajes clave del programa continúen siendo una prioridad en la agenda de todos. El personal directivo medio, que tiene la más alta visibilidad e interactúa más frecuentemente con sus empleados, desempeña también una función clave en la transmisión de los mensajes de comunicación y capacitación de la empresa.

Los empleados y socios comerciales relevantes en procesos de alto riesgo, como la contratación y la logística, las industrias de alto riesgo u otras áreas de riesgo, pueden requerir comunicación y capacitación más frecuentes y personalizadas. Los

⁵⁹Se puede encontrar más información sobre cómo dirigirse a los socios comerciales en la sección F del presente capítulo.

requisitos específicos y la frecuencia de la comunicación y capacitación deben basarse en la evaluación general de riesgos.

Además de las actividades regulares, la comunicación y capacitación también pueden estar vinculadas a ocasiones especiales o acontecimientos importantes, como:

- Las actualizaciones sobre políticas internas o regulaciones legales externas;
- Los cambios institucionales (*v. gr.*, un nuevo director de cumplimiento);
- Nuevos lineamientos internos o herramientas de apoyo;
- Las asambleas anuales de accionistas;
- Los acontecimientos de la temporada (*v. gr.*, un boletín especial o la capacitación sobre regalos durante la temporada de invierno);
- Acontecimientos nacionales o internacionales anticorrupción (*v. gr.*, el Día Internacional contra la Corrupción (9 de diciembre));
- La participación en una iniciativa voluntaria, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Iniciativa de Alianza contra la Corrupción (PACI) del Foro Económico Mundial, la Iniciativa de Transparencia en la Industria Extractiva (EITI), la Iniciativa de Transparencia en el Sector de la Construcción (CoST);
- Las noticias sobre iniciativas anticorrupción de las organizaciones de la sociedad civil y los socios comerciales; y
- La publicación de informes de sostenibilidad de la empresa o de responsabilidad cívica empresarial.

Las actividades de comunicación y capacitación deben documentarse para permitir la evaluación de su efectividad, eficiencia y sostenibilidad⁶⁰. Los registros de asistencia de los empleados a las sesiones de capacitación deben conservarse para mostrar en detalle cuánta capacitación ha recibido cada empleado. Ello permitirá a la empresa defenderse mejor si surgen acusaciones de corrupción.

Tipos de comunicación y capacitación

Las actividades de comunicación y capacitación sobre las políticas y los procedimientos anticorrupción de la empresa deben ofrecer un mensaje claro y coherente a los empleados y socios comerciales relevantes bajo la forma de comunicaciones y capacitación estandarizadas. Las empresas deben además ofrecer comunicación y capacitación personalizadas para abordar desafíos y necesidades específicos de ciertos grupos (*v. gr.*, los funcionarios de logística que enfrentan demandas de extorsión).

La comunicación y capacitación estandarizadas destacan el compromiso general de la empresa con la tolerancia cero a la corrupción. Deben incluir información sobre las políticas y los procedimientos, además de sus fundamentos, objetivos y procesos

⁶⁰Se puede encontrar más información sobre la evaluación de las actividades anticorrupción en la sección L del presente capítulo.

subyacentes. Se deben ofrecer antecedentes de los fundamentos del programa, para fortalecer la comprensión de la necesidad de las políticas y los procedimientos y las distintas situaciones en las que pueden surgir riesgos de corrupción.

La comunicación y capacitación deben ir respaldadas por mensajes del personal directivo y los órganos de supervisión de la empresa. Los ejemplos prácticos son importantes para demostrar la coherencia entre las acciones de una persona y las normas y valores de la empresa (*v. gr.*, otorgando un reconocimiento especial a un empleado que haya resistido satisfactoriamente una situación conflictiva).

La comunicación y capacitación estandarizadas a menudo utilizan canales comunes para el autoaprendizaje, como páginas web, correos electrónicos, boletines o cursos de capacitación por computadora⁶¹. Esos canales permiten una distribución y documentación fáciles y económicas.

Idealmente, se puede ofrecer la comunicación y capacitación estandarizadas a distintos públicos, y adaptarlas según sea necesario en términos de idioma y medio de comunicación.

La comunicación y capacitación personalizadas deben ofrecerse a empleados y socios comerciales selectos y abordar sus desafíos particulares con respecto a la corrupción. Ello puede incluir capacitación con juegos de rol, que permita a los empleados reaccionar adecuadamente a las incitaciones al soborno o extorsiones de un cliente, socio comercial o una autoridad pública. Adicionalmente, las empresas pueden ofrecer capacitación personalizada sobre los procesos de diligencia debida para los proveedores e información acerca de las regulaciones locales sobre la competencia o la protección de los datos.

Ciertos elementos de la comunicación y capacitación estandarizadas podrían también requerir un enfoque personalizado que tome en cuenta características culturales o normativas. Por ejemplo, la aceptación y el uso de canales de denuncia para las inquietudes relacionadas con la corrupción pueden variar mucho de una región a otra y, por lo tanto, podrían no ser adecuados para un enfoque mundial de comunicación y capacitación estandarizadas.

Las actividades de comunicación y capacitación personalizadas también emplean canales comunes para el autoaprendizaje, pero a menudo requieren interacción entre colegas y pares. Discutir las situaciones conflictivas y las experiencias individuales en un aula, cursos, seminarios y conferencias externos puede aumentar en gran medida la comprensión y el valor de la comunicación y capacitación generales.

⁶¹ Sírvase consultar, por ejemplo, la herramienta para el aprendizaje electrónico en el sector privado de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas “The fight against corruption” (<http://thefightagainstcorruption.org>).

Desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Dado que las PYMES tienen recursos limitados, la comunicación y capacitación adquieren mayor importancia para el éxito de su programa anticorrupción. La comunicación personal de la administración de la empresa o su participación en la capacitación subraya el compromiso de la empresa con el programa. La capacitación también ofrece oportunidades de discutir inquietudes o desafíos. Las PYMES deben capitalizar el hecho de tener una estructura menos compleja y realizar actividades de comunicación y capacitación más directas, que aumenten la comprensión y aceptabilidad de sus políticas y procedimientos.

No obstante, las PYMES pueden enfrentarse a limitaciones de recursos cuando desarrollen el contenido y los canales de distribución para sus actividades de comunicación y capacitación. Las PYMES pueden considerar diversas opciones para aligerar esa carga:

- *Participar en capacitaciones de la cadena de suministro:* Las PYMES que son parte de una cadena de suministro de una empresa más grande pueden solicitar participar en capacitaciones o recibir comunicaciones. Se debe prestar atención para garantizar que el contenido de la capacitación sea adecuado para los requisitos del programa anticorrupción de las PYMES;
- *Usar material de comunicación y capacitación que esté disponible gratuitamente:* La comunidad mundial anticorrupción ofrece gratuitamente un nutrido conjunto de lineamientos, herramientas y módulos de capacitación, como la herramienta de capacitación sobre papel “Resisting Extortions and Solicitations in International Transactions” (RESIST) (“Haciendo frente a la extorsión en las transacciones internacionales”) o la plataforma de aprendizaje electrónico “The Fight Against Corruption”⁶² (“La lucha contra la corrupción”), desarrollada por la UNODC y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que ofrece módulos de aprendizaje interactivo sobre una gama de temas clave, que incluyen los pagos de facilitación o el uso de intermediarios y cabilderos;
- *Aplicar un enfoque de capacitación para el capacitador:* Un grupo menor de empleados puede asistir a una capacitación anticorrupción externa y transmitir la información a otros colegas internos; y
- *Establecer grupos de interés:* Las PYMES pueden combinar sus labores de capacitación colaborando con una cámara de comercio o un sindicato local.

La comunicación y capacitación son a menudo la manera más económica en que las PYMES pueden respaldar la aplicación de su programa anticorrupción.

Presentación de informes públicos sobre comunicación y capacitación

Las empresas de todos los tamaños deben informar al público sobre sus labores anticorrupción. Las normas internacionales sobre buenas prácticas, como la “Guía

⁶²<http://thefightagainstcorruption.org>.

de comunicación sobre el 10.º principio contra la corrupción”, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, pueden ayudar a las empresas en la divulgación de información sobre la comunicación y capacitación, que debe incluir:

- La descripción de la comunicación interna del programa, como campañas anti-corrupción, comunicaciones de la administración, reuniones departamentales, publicaciones, lineamientos de conducta empresarial, recursos de internet o intranet;
- La descripción de las medidas de supervisión, como, por ejemplo, los resultados de los sondeos de las actitudes de los empleados, publicaciones en idiomas locales;
- La descripción de la frecuencia de esas comunicaciones (*v. gr.*, trimestrales, anuales);
- La descripción de iniciativas de capacitación anticorrupción; e
- Información sobre si las comunicaciones y/o los recursos de capacitación han sido traducidos a múltiples idiomas y, de ser así, la mención de los principales.

Las empresas pueden proveer información cualitativa y cuantitativa y destacar las acciones prácticas emprendidas o los resultados alcanzados.

Lista de revisión

COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN	SÍ	NO	EN CURSO
La comunicación y capacitación están dirigidas a todos los empleados y socios comerciales relevantes.			
La comunicación y capacitación están incluidas en el proceso interno de reclutamiento y el externo de contratación.			
La comunicación y capacitación se proveen de manera regular.			
La comunicación y capacitación están alineadas con los resultados de la evaluación de riesgos (v. gr., el examen regular del contenido).			
La comunicación y capacitación estandarizadas proveen información sobre el alcance y la relevancia del programa general a los empleados y socios comerciales relevantes.			
La comunicación y capacitación estandarizadas usan canales comunes para el autoaprendizaje, como páginas web, correos electrónicos, boletines, revistas e informes anuales de la empresa.			
La comunicación y capacitación personalizadas abordan los desafíos y las necesidades de los empleados y socios comerciales relevantes involucrados en procesos, industrias o ubicaciones de alto riesgo.			
La comunicación y capacitación personalizadas se realizan con un enfoque interactivo (v. gr., enseñanza de aula).			
La comunicación y capacitación se documentan y supervisan, y se evalúan su efectividad y eficiencia.			
Se usan las ocasiones especiales o los acontecimientos importantes (v. gr., cambios institucionales, nuevos lineamientos internos, la participación en una iniciativa voluntaria) para enfatizar los objetivos y la importancia del programa anticorrupción.			
La empresa informa al público sobre sus actividades de comunicación y capacitación.			

I. Promoción y estímulo de la ética y el cumplimiento

El compromiso de los empleados y socios comerciales relevantes con las políticas y los procedimientos de la empresa es un factor clave para el éxito del programa. En la práctica, las empresas suelen diseñar y ejecutar un programa anticorrupción conforme a normas de buenas prácticas, pero no llegan a veces a motivar a los empleados y socios comerciales a cumplir con sus valores y normas.

Los esquemas de estímulo son una opción que puede usarse para respaldar la aceptación del programa anticorrupción general y apoyar su principal objetivo, reducir la corrupción.

Esta sección describe los fundamentos y desafíos de incluir un esquema de estímulo en el programa anticorrupción de la empresa para motivar a los empleados internos y socios comerciales relevantes.

Fundamentos para el estímulo de la ética y el cumplimiento

Los incentivos buscan aumentar el comportamiento deseado y mejorar el desempeño. Los incentivos son una práctica bien establecida en las operaciones comerciales; por ejemplo, en las áreas de ventas y comercialización. Los incentivos envían señales claras sobre lo que la empresa considera importante. La empresa puede considerar la inclusión de un esquema de incentivos en su programa anticorrupción para reafirmar la importancia del programa y promover el compromiso y apoyo al mismo⁶³.

Los incentivos pueden estar dirigidos no solo a los empleados sino también a los socios comerciales, como los proveedores clave. Ofrecer incentivos puede ser especialmente útil para motivar la adhesión al programa anticorrupción por parte de los socios comerciales sobre los que la empresa no tiene control efectivo. Los incentivos, como la condición de proveedor preferencial, pueden estimular el cumplimiento de un socio comercial con las políticas y los procedimientos de la empresa⁶⁴.

Tipos de incentivos

Las empresas pueden combinar las recompensas financieras y no financieras en sus esquemas de incentivos para promover la ética y el cumplimiento.

- *Las recompensas financieras* para los empleados pueden incluir aumentos de sueldo, bonos, ascensos, regalos o tarjetas de regalo. Las recompensas financieras para los socios comerciales pueden consistir en un acceso privilegiado a las oportunidades comerciales y condiciones comerciales preferenciales; y

⁶³Los incentivos como parte de un programa anticorrupción han sido incluidos en varias normas nacionales. Por ejemplo, los Lineamientos para sentencias de los Estados Unidos incluyen la disposición de incentivos como criterio para un programa de ética y cumplimiento efectivo que pueda establecer la elegibilidad para castigos mitigados en las condenas (Comisión de Sentencia de los Estados Unidos, *US Federal Sentencing Guidelines Manual and Supplement*, 2010, capítulo 8 — “Sentencing of organizations”, §8B 2.1, Programa Efectivo de Cumplimiento y Ética (6)).

⁶⁴Se puede encontrar más información sobre cómo dirigirse a los socios comerciales en la sección F del presente capítulo.

- *Las recompensas no financieras* pueden incluir premios de reconocimiento para los empleados y socios comerciales, la celebración de actividades en las publicaciones de la empresa, el acceso a cursos de capacitación ejecutiva, el reconocimiento en persona del personal directivo o de los pares.

La selección de los incentivos debe reflejar la cultura institucional de la empresa. Para garantizar que los incentivos alienten a los empleados y socios comerciales a cumplir con el programa, la empresa puede procurar involucrarlos en la preparación de un catálogo de recompensas financieras y no financieras.

Evaluación de la ética y el cumplimiento

Las políticas existentes sobre recursos humanos a menudo vinculan las recompensas financieras y no financieras con algún tipo de objetivos de productividad en el desempeño, como metas financieras, tasas de reducción de errores, metas de productividad o número de nuevos clientes. Los incentivos para el comportamiento ético guiado por el cumplimiento de las normas deben estar integrados en las políticas de recursos humanos y los procesos de evaluación del desempeño (exámenes anuales, sesiones de comentarios y observaciones o evaluaciones periódicas). Para ello, se tienen que establecer metas con respecto al cumplimiento de las normas y el comportamiento ético. Las metas de desempeño, los criterios de evaluación y los distintos niveles y tipos de incentivos deben ser transparentes y estar claramente documentados en las políticas de recursos humanos.

Los esquemas de incentivos deben aplicarse exclusivamente a las evaluaciones sobre la base de criterios objetivos que sean comparables y midan el desempeño con respecto al programa anticorrupción⁶⁵, como:

- La participación y el desempeño en las capacitaciones sobre cumplimiento;
- El nivel de respaldo activo y de contribución al desarrollo del programa anticorrupción de la empresa;
- Las aprobaciones relacionadas con el cumplimiento;
- El conocimiento de los valores y normas de la empresa (*v. gr.*, el código de conducta); y
- La disposición a cuestionar o rechazar conductas o propuestas dudosas⁶⁶.

Se deben evitar las evaluaciones que buscan medir criterios como valores personales, impresiones o percepciones, ya que están relacionados con el carácter y los

⁶⁵J. Murphy, "Building incentives in your compliance and ethics program", Society of Corporate Compliance and Ethics White Paper, 2009.

⁶⁶La "disposición a cuestionar/rechazar conductas o propuestas dudosas" como criterio para evaluar la integridad y el cumplimiento implica que los empleados sean recompensados por abstenerse de hacer tratos que incluyan prácticas corruptas. Ello asume que los empleados no experimentaron ninguna desventaja por rehusarse a participar en un acto de corrupción, aun si ese rechazo deriva en que la empresa pierda negocios. El reto subyacente en este principio es probar que se perdieron los negocios por rechazar la corrupción. Se puede pedir al empleado que pruebe la petición del soborno o cualquier otro acto de corrupción de parte del socio comercial.

conceptos personales. La evaluación de esos tipos de criterios es necesariamente subjetiva y susceptible a la injusticia y arbitrariedad.

El personal directivo y los supervisores deben ser evaluados según el grado en que promuevan los criterios antes mencionados entre sus subordinados. Por ejemplo, se puede evaluar al personal directivo según el número de subordinados que hayan realizado la capacitación sobre cumplimiento en cierto período.

Se pueden ofrecer incentivos a las personas y los equipos, grupos o departamentos internos o externos. Por ejemplo, la empresa puede reconocer a los departamentos internos que hayan aportado un esfuerzo adicional al programa anticorrupción o a los socios comerciales que hayan terminado sus requisitos de diligencia debida antes de tiempo. Recompensar el comportamiento de los equipos y los grupos puede ser benéfico, ya que aumenta la atención individual hacia el comportamiento de los colegas y aumenta la presión de grupo. Ello puede llevar a un mayor control social, que puede complementar el sistema de controles internos.

Puede ser necesario modificar los esquemas de incentivos existentes si la adhesión al programa anticorrupción deriva en un “desequilibrio” en los incentivos. El desequilibrio en los incentivos puede darse si los esquemas existentes de incentivos basados en la productividad inducen presiones que hacen que sea difícil observar la ética y el cumplimiento. Por ejemplo, los incentivos financieros que fomentan una reducción continua del tiempo que toma ejecutar una transacción de ventas pueden hacer que los empleados descuiden o ejecuten de manera imprecisa las políticas de diligencia debida. Ello puede aumentar el riesgo de que los empleados se involucren en transacciones comerciales ambiguas, especialmente si el incentivo financiero representa un porcentaje sustancial de su remuneración total. Para evitar ese riesgo, los incentivos financieros deben valorar tanto los resultados del desempeño como las prácticas comerciales.

Desafíos en el estímulo de la ética y el cumplimiento

Aplicar esquemas de incentivos para fomentar la ética y el cumplimiento es considerado por algunos expertos como algo polémico y hasta contraproducente. Las empresas que consideren el uso de incentivos para fortalecer los valores y las normas de su programa anticorrupción deben, por ende, considerar y abordar las siguientes cuestiones:

- *Equilibrar las metas de desempeño y los incentivos.* Cualquier esquema de incentivos conlleva el riesgo de abuso, que tiene que abordarse con controles adecuados. Cuanto mayor sea el incentivo, mayores serán los controles que se necesiten. Si bien los incentivos para garantizar que los empleados no se dediquen únicamente a alcanzar las metas de desempeño no tienen que ser excesivos, tampoco deben ser insignificantes. Una recompensa pequeña para un gran esfuerzo puede fácilmente percibirse como una ofensa. La selección de incentivos que sean pertinentes y proporcionales al desempeño deseado es un factor clave para el éxito de los esquemas de incentivos;
- *Recompensar el comportamiento esperado.* Al introducir incentivos para la ética y el cumplimiento, las empresas pueden tener que hacer frente a la objeción de que

el comportamiento, que de todas maneras debería existir, no debe ser recompensado. Aunque ello podría estar basado en una posición de carácter moral, el argumento ignora aspectos prácticos y no toma en cuenta las diferencias locales y culturales. Los esquemas de incentivos pueden respaldar un comportamiento ético que no sea evidente para todos y pueden ayudar a promover normas conductuales y a aumentar la motivación. Los esquemas de incentivos pueden además recompensar el comportamiento y las actividades sobresalientes que respalden el programa anticorrupción. No se debe suponer que las actividades voluntarias en respaldo del desarrollo y la promoción del programa anticorrupción son parte del trabajo regular y, por lo tanto, también pueden ser recompensadas;

- *Reducción de la motivación intrínseca.* Algunos estudios sugieren que el incentivo puede ser percibido como un soborno si los empleados sienten que el incentivo les exige comportarse de una manera distinta a como lo harían normalmente. Debe reconocerse que ese argumento tiene cierta validez con respecto a los incentivos financieros⁶⁷. Los efectos positivos de las valoraciones no financieras han sido ignorados en gran medida en los estudios empíricos. Además, los esquemas de incentivos que tienen el efecto de reducir las motivaciones intrínsecas probablemente fueron mal diseñados. También es importante que el esquema de incentivos sea complementado con un esquema de sanciones apropiado⁶⁸;
- *Subjetividad en la evaluación del desempeño.* Los empleados y socios comerciales tienen que estar al tanto de los criterios objetivos que serán usados para evaluar el desempeño, ya que las percepciones subjetivas del cumplimiento de las normas y el comportamiento ético pueden diferir. Es importante evitar situaciones en las que se espera equivocadamente una recompensa por cierto comportamiento o desempeño, ya que ello puede derivar en decepción y desánimo. Tener criterios de evaluación transparentes y objetivos claros puede mitigar ese riesgo;
- *Oportunidades desiguales.* Es vital que el esquema de incentivos no sea considerado injusto entre los empleados y socios comerciales. Se debe ofrecer igualdad de oportunidades para involucrarse en el programa anticorrupción y para recibir reconocimiento. Los esquemas que no se consideran justos y los que se limitan a los puestos de alto perfil pueden tener efectos contraproducentes; y
- *Recompensas para los denunciantes.* La razón para recompensar a las personas que denuncien actos de corrupción es garantizar que los empleados y los terceros externos se vean motivados a emprender acciones similares cuando sean testigos de una violación de las políticas de la empresa por parte de un colega o un socio comercial. Las personas pueden abstenerse de denunciar por temor a represalias. Por lo tanto, alentar a los denunciantes a usar los canales de denuncia para informar sobre faltas de conducta puede reducir su temor a las represalias. Sin embargo, recompensar a los denunciantes también puede crear el

⁶⁷ Es poco probable que los incentivos no financieros, como el reconocimiento personal, premios a la integridad o similares, sean percibidos como sobornos porque no están basados en el intercambio de beneficios materiales y no son percibidos como una herramienta persuasiva o coercitiva (“Rethinking rewards”, *Harvard Business Review*, 1993, noviembre/diciembre, vol. 71, No. 6, pág. 37, A. Kohn, “Why incentive plans cannot work”, *Harvard Business Review*, 1993, septiembre/octubre, vol. 71, No. 5).

⁶⁸ Se puede encontrar más información sobre los esquemas de sanción en la sección K del presente capítulo.

riesgo de enfrentar a los empleados unos contra otros con falsas denuncias. También puede reducir la confianza y la moral entre los empleados y socios comerciales. Las empresas que opten por recompensar a los denunciantes deben analizar cuidadosamente los posibles efectos colaterales, involucrar a los empleados y otras partes interesadas en la evaluación de riesgos y definir incentivos adecuados para los denunciantes.

Desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Promover y estimular la ética y el cumplimiento es tan importante en las PYMES como en las empresas grandes. Ofrecer incentivos financieros también puede implicar una gran carga financiera para las PYMES. Para abordar esa inquietud, las PYMES se deben enfocar en la provisión de incentivos no financieros para reforzar el comportamiento ético. Dado el limitado número de empleados que tienen, las PYMES normalmente gozan de una mayor familiaridad y vínculos personales más fuertes que las empresas grandes multinacionales. Por lo tanto, los incentivos no financieros pueden ser una manera más efectiva de reconocer el comportamiento ético de los empleados. El énfasis en las recompensas no financieras también puede derivar en menores controles financieros y operativos y menos burocracia para la provisión de recompensas.

El menor número de empleados puede permitirle al personal directivo efectuar el reconocimiento de manera más informal. Ese menor grado de formalidad puede tener un mayor efecto en los empleados, ya que el incentivo no se percibe como un procedimiento estándar, sino más bien como un agradecimiento y reconocimiento sinceros y genuinos. El menor número de empleados también permite que los empleados estén más involucrados en la elección de los posibles incentivos, lo cual hace que el esquema de incentivos sea más atractivo.

Si se eligen incentivos no financieros para promover el comportamiento ético, éstos deberán mantener un equilibrio con los incentivos que otorga la empresa por el desempeño. Un énfasis demasiado marcado en los incentivos financieros para el desempeño puede afectar negativamente el valor de los incentivos no financieros para el cumplimiento de las normas.

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, tienen que asegurarse de que su estrategia de comunicación aborde claramente los desafíos antes mencionados al establecer un esquema de incentivos para estimular la ética y el cumplimiento.

Presentación de informes públicos sobre la promoción y el estímulo de la ética y el cumplimiento

Las empresas de todos los tamaños deben informar al público sobre sus labores anticorrupción. Las normas internacionales sobre buenas prácticas, como la “Guía de comunicación sobre el 10.º principio contra la corrupción”, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, pueden ayudar a las empresas en la divulgación de información sobre la promoción y el estímulo de la ética y el cumplimiento, que debe incluir:

- La descripción de cómo aplica la empresa políticas y procesos efectivos de personal que respalden el compromiso anticorrupción, incluyendo referencias a la manera en que fueron desarrollados (*v. gr.*, consultas con los empleados).

Las empresas pueden proveer información cualitativa y cuantitativa y destacar las acciones prácticas emprendidas o los resultados alcanzados.

Lista de revisión

PROMOCIÓN Y ESTÍMULO DE LA ÉTICA Y EL CUMPLIMIENTO	SÍ	NO	EN CURSO
Los incentivos para la ética y el cumplimiento son aplicados a los empleados y socios comerciales.			
El esquema de incentivos incluye recompensas financieras y no financieras.			
El esquema de incentivos se desarrolla con la participación de los empleados y socios comerciales relevantes y refleja la cultura institucional de la empresa.			
El esquema de incentivos está integrado en las políticas de recursos humanos y los procesos de evaluación del desempeño existentes.			
La evaluación del desempeño se basa en criterios objetivos y comparables, y no toma en cuenta valores personales, impresiones subjetivas o percepciones.			
El personal directivo y los supervisores son evaluados según el grado en que promueven el programa anticorrupción entre sus subordinados.			
Se ofrecen incentivos a las personas y los equipos, grupos o departamentos internos o externos.			
Los incentivos para la productividad financiera no están en conflicto con los esquemas de incentivos para la ética y el cumplimiento.			
El esquema de incentivos es controlado adecuadamente para prevenir el abuso.			
Los criterios de evaluación son enunciados claramente y son transparentes para todos los empleados y socios comerciales relevantes.			
El esquema de incentivos aborda desafíos comunes (v. gr., la subjetividad en la evaluación del desempeño, las oportunidades desiguales).			
La empresa informa al público sobre sus medidas para promover y estimular la ética y el cumplimiento.			

J. Búsqueda de orientación—detección y denuncia de infracciones

Incluso las empresas que tienen programas anticorrupción efectivos pueden enfrentar infracciones o faltas a sus políticas y procedimientos por parte de los empleados o socios comerciales. En años recientes, también ha habido un aumento en los riesgos legales y los riesgos para la reputación de las empresas que se ven asociadas con las infracciones de sus socios comerciales. Por lo tanto, las empresas deben establecer modos efectivos y eficientes de detectar las infracciones, equilibrando los riesgos y los controles. Detectar, investigar profesionalmente y sancionar las faltas son elementos centrales de un programa anticorrupción de ética y cumplimiento efectivo. Por ende, la detección de las mismas debe ser vista como una señal positiva, de que el programa está funcionando, y no como una falla de un sistema perfecto.

Las empresas también tienen que ofrecer oportunidades para que los empleados y los socios comerciales busquen orientación o denuncien infracciones, ya sean las cometidas por esa persona o por otras. En muchos casos, el proveer orientación y respaldo para las políticas y los procedimientos es una parte importante de las tareas cotidianas y de la carga de trabajo del departamento de cumplimiento.

Esta sección describe medidas internas y externas para detectar y denunciar infracciones y para buscar orientación o sugerir mejoras al programa anticorrupción.

Búsqueda de orientación

Las empresas deben ofrecer algún modo para que los empleados y socios comerciales presenten preguntas, busquen orientación o sugieran mejoras al programa anticorrupción. Ello se puede lograr por medio de la designación de una persona o un departamento dedicado dentro de la empresa o por medio de una línea telefónica de ayuda. El apoyar a los empleados y socios comerciales en la interpretación práctica de las políticas y los procedimientos de la empresa facilita la comunicación y confianza entre el departamento de cumplimiento y los empleados individuales y socios comerciales. También ayuda a identificar áreas de inquietud en las que se pudiera necesitar apoyo y capacitación adicional (*v. gr.*, en relación con la provisión de regalos a los socios comerciales).

Las empresas pueden establecer una línea telefónica interna, que puede ser conocida como la línea de ayuda o por alguna otra expresión neutral similar. La línea de ayuda también puede ser provista por proveedores de servicios externos.

Detección de infracciones

Las empresas pueden recurrir a diversas fuentes internas y externas para detectar las infracciones a sus políticas y procedimientos anticorrupción.

Las empresas podrían preferir la detección de infracciones por medio de fuentes internas para evitar las posibles consecuencias negativas relacionadas con las

infracciones, como el daño a la reputación ocasionado por informes públicos sobre corrupción. Ello puede incluir la capacidad de responder a las acusaciones con un mecanismo propio, que permita averiguar las circunstancias, y con los procedimientos apropiados. Sin embargo, esas investigaciones internas suelen ser percibidas como invasivas, tanto en la esfera empresarial como en la esfera privada de los empleados. Por lo tanto, suelen ser vistas con suspicacia y temor. Para contrarrestar esa percepción y otras, es una buena práctica garantizar tanta transparencia como sea posible en torno al tema de las investigaciones. Ello se logra haciendo un mapeo gráfico del proceso que represente claramente los pasos de la investigación y describa quién es responsable de cada paso, y que además demarque las interacciones con otros departamentos. Esos pasos pueden incluir la obtención de un mandato para realizar una investigación interna, hacer los sondeos y la planificación para la investigación, efectuar la investigación, publicar y evaluar legalmente los resultados (v. gr., con respecto a la cooperación con las autoridades, como se describe en la sección L). Esa transparencia sirve para calmar cualquier inquietud de los empleados, y también puede usarse para explicar a las otras partes interesadas, el personal directivo, los sindicatos, etc., qué pueden esperar cuando se realiza una investigación interna. El mapeo también ayuda a tener claridad y facilita la orientación en el trabajo diario del investigador.

Fuentes internas para detectar posibles infracciones o prácticas irregulares	Fuentes externas para detectar posibles infracciones o prácticas irregulares
<ul style="list-style-type: none"> • Controles internos • Investigaciones internas • Auditoría interna • Línea de ayuda interna para recibir asesoramiento y para denunciar • <i>Ombudsman</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditores externos • Quejas e inquietudes sobre otras partes interesadas externas • Informes en los medios • <i>Ombudsman</i>

El proceso de investigación también debe basarse en los buenos principios consagrados dentro del estado de derecho, que incluyen, por ejemplo, la presunción de inocencia, el derecho a ser escuchado y la preservación de la integridad de una investigación a través del principio de “quién tiene necesidad de saber”⁶⁹. La protec-

⁶⁹Un principio fundamental de las investigaciones profesionales es que la integridad de la investigación debe ser protegida en cada caso; la protección en cuestión no está relacionada solo con la información recibida durante la investigación, sino también con la gente que está o pudiera estar involucrada. Por ende, en adhesión a ese estricto principio de confidencialidad, la información relacionada con cualquier investigación solo se comparte vagamente y en riguroso cumplimiento del principio de “quién tiene necesidad de saber”, es decir, únicamente con aquellos empleados que en el curso ordinario de sus asuntos necesitan esa información para evitar una alteración innecesaria de las actividades de la empresa. En aplicación de ese principio, normalmente solo se informa al personal directivo al comienzo de una investigación en su área comercial. Sin embargo, durante la investigación, si se descubre algún riesgo para la empresa, los empleados o la reputación de la empresa, se notificará inmediatamente al personal directivo en cada caso. En los casos en los que no se identifique ningún riesgo inminente, no existe “necesidad” de notificar al personal directivo hasta que el informe final esté disponible y se tengan que tomar las medidas adecuadas. La adhesión a este principio contribuye a ofrecer altos niveles de garantía para los empleados de todos los niveles sobre el profesionalismo de la oficina investigadora.

ción de la confidencialidad con respecto a las personas o el contenido también demuestra respeto por los requisitos legales de privacidad de los datos. Por último, las empresas tienen que garantizar que esta preferencia por la detección a través de fuentes internas no impida el desarrollo de un ambiente basado en la confianza⁷⁰.

El personal directivo debe recibir informes periódicos de las faltas de conducta o prácticas irregulares detectadas, creados a partir de fuentes internas y externas.

Denuncia de infracciones

La denuncia de infracciones puede definirse como la divulgación de información sobre casos reales o percibidos de corrupción en la empresa a personas u órganos que se considera que pueden emprender acciones⁷¹. Los denunciantes han sido reconocidos como una fuente importante para la detección de faltas de conducta, dado que la corrupción puede abarcar un alto grado de complejidad y un sistema sofisticado para encubrir la evidencia. La denuncia de infracciones puede ser muy valiosa para la lucha contra la corrupción, ya que los denunciantes normalmente son personas de adentro que pueden ofrecer información que no sería detectada o no estaría disponible a través del sistema de control interno de la empresa. La información no siempre constituye evidencia, pero puede servir para señalar una falta y llevar a las autoridades institucionales a lanzar una investigación. Las empresas pueden desarrollar un conjunto de mecanismos de apoyo para facilitar la denuncia de infracciones.

Las infracciones pueden denunciarse directamente a los superiores o al departamento de cumplimiento de la empresa. Alternativamente, dado que los empleados podrían no siempre sentirse cómodos procediendo de esa manera, las empresas pueden designar a una persona de mucha confianza como *ombudsman*. Las empresas también pueden establecer una línea interna para denuncias. Esa línea de denuncia también puede ser utilizada por proveedores de servicios externos.

El departamento de cumplimiento, las líneas internas de denuncia o el *ombudsman* pueden propiciar la denuncia de infracciones por parte de los empleados y socios comerciales con confianza y sin riesgo de represalias. Este último punto es de la mayor importancia al establecer mecanismos efectivos de denuncia. Las empresas tienen que abordar el riesgo de represalias para los que denuncian faltas de conducta de sus colegas, pares o superiores. Los estudios han revelado que el miedo a las represalias, que pueden asumir la forma de la pérdida del trabajo, el acoso de los pares o a restricciones en las condiciones y el acceso al lugar de trabajo, es la principal razón por la que los posibles informantes optan por permanecer en silencio⁷². Para aliviar el miedo a las represalias, las empresas pueden facilitar la denuncia estableciendo una política que declare abiertamente que se espera que se denuncien las infracciones y

⁷⁰Se puede encontrar más información sobre los controles equilibrados en la sección G del presente capítulo.

⁷¹Esta definición fue derivada de la definición propuesta por Transparencia Internacional, "Alternative to Silence—Recommended Principles", 2007.

⁷²M. P. Miceli, J. P. Near, "What makes whistle-blowers effective?". *Human Relations*, 2002, vol. 55 (4); US National Business Ethics Survey, "Retaliation: The cost to your company and its employees", 2009.

los incidentes que se presencien. Esa política debe declarar explícitamente que ningún empleado o socio comercial será discriminado o despedido debido a la denuncia legítima de faltas de conducta relacionadas con la corrupción.

Esa declaración clara de que se espera y se protege la denuncia de infracciones debe ir acompañada de la protección real de los denunciantes y su información. Ello exige que cada denuncia sea tomada en serio y sea tratada confidencialmente. Si se considera apropiado, la empresa puede ofrecer canales anónimos y confidenciales para los empleados o socios comerciales. La importancia de la protección de los testigos, expertos, víctimas y denunciantes (las personas que denuncian de buena fe y con bases razonables) también se destaca en los artículos 32 y 33 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

La denuncia de infracciones puede ser un tema delicado debido a razones culturales, legales y políticas (*v. gr.*, los denunciantes pueden ser considerados traidores o informantes)⁷³. La percepción social de los denunciantes debe tomarse en cuenta cuando las empresas diseñen las medidas de denuncia. Los canales de denuncia deben ajustarse a la cultura institucional específica y al contexto social externo de la empresa. Las empresas podrían tener que invertir distintos grados de esfuerzo para desarrollar una imagen positiva de la denuncia de las infracciones entre sus empleados. Al respecto, la denuncia debe incluirse como tema de discusión en los cursos de capacitación y en las comunicaciones⁷⁴.

Las empresas deben asegurarse de que la información provista por los denunciantes sea tratada con un procedimiento de seguimiento rápido y estructurado y que el curso de acción posterior que se asuma sea comunicado al denunciante. Si hay personas que consideran que la denuncia no conduce a nada, podrían sentirse desmotivadas para denunciar casos futuros o podrían acudir a instancias externas.

Desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Las PYMES deben procurar promover la detección y denuncia de las infracciones con el mismo vigor que las empresas grandes multinacionales lo hacen.

Las PYMES podrían no tener suficientes recursos para establecer sus propias líneas de ayuda o de denuncia, o un departamento independiente de auditoría interna. Las PYMES pueden comisionar a proveedores de servicios externos para que les provean esas líneas.

La detección de incidentes puede depender más de autodenuncias o de denuncias de otras partes interesadas externas. Ello puede aumentar la necesidad de que las PYMES establezcan una cultura institucional fuerte, basada en la confianza y la integridad, lo cual exige un mayor énfasis en las “pautas de ejemplaridad”.

⁷³Transparencia Internacional, “Alternative to Silence—Recommended Principles”, 2007.

⁷⁴Se puede encontrar más información sobre la capacitación y las comunicaciones en la sección H del presente capítulo.

Debido a que tienen un menor número de empleados, las PYMES pueden tener una ventaja para detectar infracciones. El mayor nivel de control social en ese ambiente puede reducir el riesgo de infracciones y además aumentar la probabilidad de que las mismas sean detectadas.

Presentación de informes públicos sobre la búsqueda de asesoramiento, la detección y la denuncia de infracciones

Las empresas de todos los tamaños deben informar al público sobre sus labores anticorrupción. Las normas internacionales sobre buenas prácticas, como la “Guía de comunicación sobre el 10.º principio contra la corrupción”, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, pueden ayudar a las empresas en la divulgación de información sobre la búsqueda de asesoramiento, la detección y la denuncia de infracciones, que debe incluir:

- La descripción de soluciones individuales ya aplicadas o contempladas;
- Estadísticas sobre el uso de la denuncia, el asesoramiento o las líneas de ayuda; y
- Un desglose del tipo de pesquisas, siempre y cuando ello no lleve a una violación de la confidencialidad o la seguridad para los empleados denunciadores.

Las empresas pueden proveer información cualitativa y cuantitativa y destacar las acciones prácticas emprendidas o los resultados alcanzados.

Lista de revisión

BÚSQUEDA DE ASESORAMIENTO — DETECCIÓN Y DENUNCIA DE INFRACCIONES	SÍ	NO	EN CURSO
La empresa ofrece una línea de ayuda segura y de fácil acceso o una persona o un departamento dedicados para apoyar a los empleados y socios comerciales en la interpretación y aplicación práctica de las políticas y los procedimientos de la empresa.			
Se identifican todas las posibles fuentes internas y externas que pueden ser usadas para detectar infracciones.			
Se establecen medidas para garantizar que no existan controles internos desproporcionados que impidan el mantenimiento de una cultura basada en la confianza.			
La empresa ofrece una línea de ayuda segura y de fácil acceso para la denuncia y/o un <i>ombudsman</i> para facilitar la denuncia de infracciones.			
Se declara abiertamente que se espera que los empleados y socios comerciales denuncien las infracciones al programa anticorrupción.			
Se declara y se transmite abiertamente que los empleados y socios comerciales no son discriminados ni despedidos por denunciar infracciones de buena fe y con bases razonables.			
Los denunciantes y los acusados son tratados con reserva y tienen acceso a asesoramiento legal.			
La denuncia de infracciones es abordada en las capacitaciones y comunicaciones.			
El personal directivo recibe informes periódicos de las infracciones o prácticas irregulares detectadas.			
La empresa informa al público sobre sus políticas y procedimientos para la búsqueda de orientación, la detección y la denuncia de infracciones.			

K. Tratamiento de las infracciones

Es crucial que cuando se denuncien o se detecten infracciones a las políticas y los procedimientos anticorrupción de la empresa éstas sean abordadas para demostrar el compromiso de la empresa con la tolerancia cero a la corrupción. La manera en que la empresa aborda las infracciones o prácticas irregulares determina la credibilidad de su programa anticorrupción entre sus empleados y socios comerciales. Los procesos efectivos para el tratamiento de las infracciones también ayudan a las empresas a evitar consecuencias negativas de parte de las autoridades y cualquier daño a la reputación de la empresa. Las empresas deben abordar las faltas como posibles oportunidades de aprendizaje y mejora para su programa anticorrupción.

Cuando se descubren faltas, las empresas también tienen que decidir si cooperarán con las autoridades, no solo en el país en el que se descubrió el presunto acto de corrupción, sino también con las autoridades de otras jurisdicciones en las que opere la empresa.

Esta sección muestra cómo las empresas pueden abordar las faltas para fortalecer su compromiso general y mejorar continuamente su programa anticorrupción. Esta sección también describe las distintas alternativas que tienen las empresas para cooperar con las autoridades, los incentivos para la cooperación y los desafíos que pueden enfrentar las empresas al hacerlo.

Preparar una respuesta efectiva a las infracciones

Para lidiar adecuadamente con las infracciones, las empresas deben establecer una política disciplinaria clara y transparente. Una política disciplinaria que garantice que las infracciones son abordadas de manera justa, intencionada y responsable. La política disciplinaria debe ir dirigida a todos los empleados y socios comerciales relevantes. Debe contener:

- Un catálogo de sanciones;
- Lineamientos sobre los procedimientos y las responsabilidades; y
- La posibilidad de apelar las decisiones.

Un catálogo de sanciones

Se tienen que definir las sanciones que pueden ser impuestas para penalizar a los empleados y socios comerciales que violen las políticas y los procedimientos anticorrupción de la empresa. Las sanciones pueden incluir la pérdida de remuneración, un traslado a otro puesto, el despido o la terminación de un contrato. Las sanciones no solo deben penalizar el acto de corrupción en sí, sino también la falta de adhesión a las prácticas de la empresa (*v. gr.*, evasión de controles internos vitales). La existencia de sanciones apropiadas sirve para disciplinar infracciones, prevenir y desalentar futuras faltas de parte del infractor y disuadir a otros de involucrarse en faltas similares.

El catálogo de sanciones puede incluir tanto sanciones financieras como no financieras. Se deben considerar varios factores cuando se estén estableciendo las sanciones:

Las sanciones deben ser consistentes con las leyes aplicables. Las sanciones deben estar diseñadas para disuadir a los posibles infractores de violar el programa anticorrupción de la empresa. Las sanciones deben cumplir con las leyes aplicables y las normas de buenas prácticas y estar diseñadas para ser de naturaleza y alcance disuasivos.

Las sanciones deben ser pertinentes y proporcionales. Las sanciones demasiado livianas deben ser desechadas del todo. En contraste, si las sanciones son demasiado severas, se corre el riesgo de que los empleados se abstengan de denunciar las irregularidades. Idealmente, las empresas establecerán un catálogo de sanciones que enumere las posibles sanciones para los distintos niveles de gravedad de las infracciones. Las empresas podrían solicitar comentarios sobre el catálogo a sus empleados y socios comerciales para establecer sanciones pertinentes y proporcionales.

Las sanciones deben ser aplicadas en la práctica. Las empresas que han establecido políticas disciplinarias deben subrayar su efecto disuasivo haciendo uso apropiado de las sanciones en la práctica. Los esquemas de sanción que solo existen en el papel menoscaban, en vez de fortalecer, el programa anticorrupción. Si las sanciones no son aplicadas rigurosamente en todos los niveles de la empresa, todo el programa perderá su credibilidad.

Las sanciones dependen de los controles efectivos. Las sanciones solo tienen efecto disuasorio si la detección de las infracciones es percibida como realista. Las empresas deben garantizar que los controles internos sean efectivos y confiables para respaldar la credibilidad de las sanciones. Por lo tanto, el programa anticorrupción debe incluir tanto sanciones como un sistema de controles internos, ya que ambos se necesitan mutuamente.

Las sanciones deben existir junto con los incentivos. La aplicación dual de la recompensa y el castigo es comúnmente conocida como el enfoque de “el palo y la zanahoria”. Se ha demostrado que las políticas y los procedimientos que recompensan el buen comportamiento con “zanahorias” y castigan el comportamiento ilícito con “palos” son más efectivos que las políticas que únicamente aplican sanciones o únicamente aplican incentivos⁷⁵.

Lineamientos sobre los procedimientos y las responsabilidades

Los lineamientos que establezcan los procedimientos y las responsabilidades respaldan una respuesta justa y transparente a los incidentes, evitando la subjetividad y arbitrariedad de las reacciones circunstanciales. Los lineamientos sobre los procedimientos y las responsabilidades deben abordar:

- Los criterios para la determinación del nivel de gravedad de la violación (escala, alcance, si fue una tentativa o un acto consumado);
- El vínculo entre el nivel de gravedad y las sanciones disciplinarias (el historial disciplinario del infractor, incluyendo faltas anteriores en casos similares o el haber hecho caso omiso de otras políticas o procedimientos);

⁷⁵HUMBOLDT-VIADRINA School of Governance, “Motivating Business to Counter Corruption—Using sanctions and incentives to change business behavior”, 2013.

- La mitigación de la sanción para las personas que se denuncien a sí mismas (*v. gr.*, reducción de la sentencia o programa de amnistía);
- La asignación de la responsabilidad de investigar las presuntas infracciones o las infracciones descubiertas⁷⁶;
- Los procesos y las regulaciones que deben observarse durante la investigación (*v. gr.*, derechos de protección de los datos, leyes laborales);
- La comunicación interna del incidente (*v. gr.*, por parte del departamento de recursos humanos);
- La cooperación externa con las autoridades (ver más adelante); y
- La supervisión y documentación del avance.

Estos lineamientos deben estar disponibles al público y ser transmitidos a todos los empleados y socios comerciales relevantes.

La posibilidad de apelar las decisiones

La posibilidad de apelar las decisiones es un derecho importante que debe ser provisto a los empleados o socios comerciales. La posibilidad de apelar garantiza la equidad de las sanciones y los procedimientos disciplinarios.

Las empresas también podrían considerar la posibilidad de establecer criterios para mitigar las sanciones (*v. gr.*, por la provisión de información adicional no detectada). Esos incentivos de mitigación podrían ser percibidos como una señal de confianza, que puede motivar a los infractores a adherirse a las políticas y los procedimientos en el futuro.

Respuesta a las infracciones

Las empresas deben adherirse a su política de tolerancia cero a la corrupción y penalizar las faltas de conducta, independientemente de su escala y alcance. Las faltas de conducta que son comúnmente percibidas como pequeñas o inconsecuentes deben ser penalizadas apropiadamente para expresar que la empresa no tolerará infracciones. Ése podría ser el caso cuando la violación no haya derivado en una pérdida financiera o de otro tipo pero se hayan omitido o evadido prácticas establecidas. Tolerar faltas pequeñas puede indicar que la empresa únicamente está enfocada en evitar los esquemas de corrupción a gran escala, y eso puede impedir que los empleados y socios comerciales determinen si una práctica es tolerada a pesar de su prohibición formal.

Siempre que se detecte una tentativa de infracción o una falta cometida, las empresas tienen que responder inequívocamente de conformidad con sus políticas disciplinarias:

⁷⁶Las investigaciones pueden ser asignadas a un departamento de funciones pertinentes, como auditoría interna, o a expertos jurídicos o de seguridad, dependiendo del tipo de acusación. En ciertos casos la responsabilidad de la investigación puede asignarse a un equipo especial, como un auditor externo. Ello puede tener ventajas si se considera útil tener conocimientos especiales y evitar los conflictos de intereses.

- Aplicando sanciones a sus empleados y socios comerciales (de ser pertinente);
- Notificando a las autoridades internas y externas; y
- Decidiendo acciones de reparación.

Aplicación de sanciones

Las sanciones para los empleados pueden incluir multas monetarias, la disminución de la remuneración, el bloqueo de ascensos, el traslado a un puesto inferior o la terminación del contrato de empleo. Las empresas deben evitar demoras en la terminación del contrato de empleados con muy buen desempeño o de personal directivo. También se sugiere que las empresas eviten la opción de pedir al empleado que renuncie en vez de dar por terminado su contrato, ya que ello podría enviar una señal de debilidad en cuanto al rigor de las acciones disciplinarias.

Las sanciones para los socios comerciales pueden incluir la terminación de las relaciones, la exclusión de oportunidades comerciales (v. gr., el retiro de la licencia) o la asignación de condiciones comerciales u operativas desfavorables (v. gr., más requisitos de diligencia debida)⁷⁷.

Las empresas también podrían considerar, caso por caso, hacer un anuncio público sobre una sanción para enviar una señal clara a las partes interesadas y disuadir a los posibles infractores. La aplicación de sanciones debe basarse en la política disciplinaria de la empresa, siguiendo procesos objetivos y transparentes.

Notificación de infracciones

Las infracciones graves de los empleados deben ser difundidas en toda la empresa, garantizando que todos los departamentos pertinentes estén al tanto de la violación. De esa manera, una violación cometida por un empleado, detectada por el departamento de cumplimiento de la empresa, debe ser del conocimiento del departamento de recursos humanos o del departamento de capacitación, los cuales podrían iniciar acciones disciplinarias o de reparación. Las infracciones graves de parte de los socios comerciales, detectadas por el departamento de auditoría interna u otras fuentes, también deben ser denunciadas al departamento de funciones pertinentes (v. gr., contratación, relaciones con inversionistas). Las denuncias internas estandarizadas podrían facilitar el intercambio de información de un departamento o región a otros.

En algunos casos, una violación detectada internamente podría ser remitida a las autoridades externas y/u otras partes interesadas (v. gr., los socios comerciales contractuales). La iniciativa de notificar las infracciones podría derivar en un tratamiento favorable, como la mitigación de las sanciones. Las empresas deben tomar en cuenta el marco normativo nacional al notificar las infracciones a las autoridades externas.

⁷⁷Se puede encontrar más información sobre cómo involucrar a los socios comerciales en la lucha contra la corrupción en la sección F del presente capítulo.

Decisión sobre las acciones de reparación

La detección de una tentativa o violación debe ser considerada como una oportunidad para identificar posibles áreas de mejora del programa anticorrupción, o incluso de los procesos comerciales subyacentes. Por ejemplo, las infracciones a la contratación, como los pagos fraudulentos intencionales, son una violación de las políticas anticorrupción de la empresa, pero también podrían indicar deficiencias en los procesos de contratación (*v. gr.*, aprobaciones inadecuadas de pagos o mala gestión de los proveedores). Se deben analizar los incidentes para determinar posibles acciones de reparación para el programa anticorrupción, las cuales podrían incluir: mejorar el entorno de control interno, aumentar la comunicación y capacitación o ajustar la política disciplinaria completa.

- El entorno de control interno podría requerir la comprobación de si el incidente de violación fue detectado por fuentes ajenas a los controles internos financieros y operativos establecidos. Las infracciones pueden indicar que los controles internos existentes deben ser más frecuentes, más profundos o ser diseñados de manera distinta. También podrían indicar que los controles existentes son ineficientes y tienen que ser reemplazados con un nuevo conjunto de controles;
- Se debe considerar la posibilidad de ofrecer comunicación y capacitación adicionales si las infracciones analizadas indican una mayor necesidad de apoyo. Las respuestas a las infracciones que indiquen conciencia de la falta (*v. gr.*, en el caso de los pagos de facilitación) deben derivar en capacitación personalizada adicional para aumentar la conciencia y el conocimiento. El análisis también podría indicar que el empleado o socio comercial, si bien era consciente de la falta, no pudo actuar en contra de lo que representaba un dilema ético (*v. gr.*, una solicitud de extorsión).

Las infracciones frecuentes podrían indicar que el programa anticorrupción no es respaldado por “pautas de ejemplaridad” adecuadas o que la comunicación formal no corresponde a la comunicación y percepción informales del programa. Ello tiene que ser corregido con actividades de comunicación firmes y repetitivas que pongan énfasis en que la lucha contra la corrupción es responsabilidad de todos los empleados (*v. gr.*, usando casos prácticos como parte de la capacitación). En los casos en que las infracciones hayan sido perpetradas por socios comerciales, podría convenirle a la empresa revisar su estrategia de comunicación externa y reevaluar su efectividad; y

- También debe revisarse la política disciplinaria de la empresa, ya que las sanciones podrían no ser suficientes para disuadir a los infractores, o la aplicación de la política podría estar siendo percibida como débil.

Todos los incidentes deben documentarse para facilitar la supervisión futura (incluyendo las actividades de mejora) y para mejorar la comunicación y capacitación. Además, su documentación permite comparar los departamentos, regiones o, incluso, a terceros externos. La documentación pertinente podría incluir la fuente de la información, ante quién se presentó la denuncia en la empresa y cómo respondieron esas personas al incidente.

Cooperación con las autoridades

Aunque podría no existir la obligación legal específica de denunciar las infracciones a las autoridades (*v. gr.*, entidades encargadas del cumplimiento de la ley), los Estados parte en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción deben alentar a las empresas a denunciar los delitos relacionados con la corrupción a las autoridades (artículo 39)⁷⁸.

La función de las empresas en la prevención, la detección y el enjuiciamiento de los actores involucrados en prácticas corruptas normalmente complejas y encubiertas no puede ser subestimada. Las autoridades anticorrupción se benefician de la cooperación con las empresas porque pueden aprender de ellas cómo se produjo el acto de corrupción, cómo fue encubierto inicialmente y cómo fue descubierto, permitiéndoles ser más efectivas en sus investigaciones futuras. Los actores del sector privado también podrían desempeñar una función vital en la identificación de los productos del delito y su restitución a sus dueños legítimos⁷⁹. Por ende, una relación de cooperación entre el sector privado y las autoridades es instrumental para una lucha efectiva contra la corrupción y sus consecuencias adversas⁸⁰.

Las empresas pueden cooperar con las autoridades antes de que las autoridades se enteren de la acusación de corrupción. La autodenuncia se refiere a la divulgación de información pertinente y evidencia de las infracciones, presuntas o reales, a las autoridades antes de que se hayan presentado acusaciones contra la empresa o uno de sus representantes. Esa divulgación podría estar relacionada no solo con información interna, sino también con información sobre los socios comerciales. Por ejemplo, la empresa puede haber ejercido significativa diligencia debida con respecto a un posible socio en una empresa conjunta que haya llevado al descubrimiento de una presunta violación. Muchas autoridades nacionales, además de bancos multilaterales de desarrollo, como el Banco Mundial, ofrecen programas para la autodenuncia, a menudo llamados programas de divulgación voluntaria.

Las empresas también pueden cooperar con las autoridades nacionales después de que las autoridades se enteren del acto de corrupción, independientemente de si la violación fue denunciada por la misma empresa o si fue identificada originalmente por las autoridades. Las empresas pueden respaldar el proceso de investigación de las autoridades divulgando información adicional pertinente o proveyendo recursos de investigación. Por ejemplo, las empresas pueden ofrecer a su personal interno de auditoría para respaldar la investigación. Las empresas también pueden cooperar

⁷⁸Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, *Guía técnica de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*, 2010.

⁷⁹La UNODC y el Banco Mundial establecieron la iniciativa para la recuperación de activos robados (StAR) en 2007. Su objetivo es fomentar y facilitar la devolución sistemática y oportuna del producto de la corrupción y mejorar el desempeño mundial en la devolución de activos robados. Para mayor información, sírvase consultar: <http://star.worldbank.org/star/>.

⁸⁰La relación entre el sector privado y las autoridades es reconocida en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. En ella se exige a los Estados parte fomentar una relación de cooperación con el sector privado e institucionalizar la colaboración, para evitar conflictos transjurisdiccionales o de otro tipo que las empresas puedan enfrentar, por ejemplo, con respecto a las normas de privacidad, confidencialidad o secreto bancario (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*, 2004).

con las autoridades después de que se hayan presentado acusaciones contra la empresa o uno de sus representantes aplicando otras medidas de reparación, como:

- La restitución voluntaria de los daños o las pérdidas ocasionados por la infracción;
- La recuperación de ganancias mal habidas (*v. gr.*, el producto del acto de corrupción);
- Otras restricciones voluntarias (*v. gr.*, abstención de participar en licitaciones de contratos públicos);
- Aceptación de un supervisor externo del cumplimiento; y
- Acciones correctivas institucionales (*v. gr.*, remoción u otras medidas disciplinarias contra los empleados responsables).

Las empresas también pueden demostrar su cooperación con las autoridades fortaleciendo su programa anticorrupción y corrigiendo las debilidades que han llevado al acto de corrupción.

Fundamentos para la cooperación con las autoridades

Las empresas —al igual que sus empleados— que violen las normas anticorrupción pueden enfrentar diversas sanciones legales, comerciales o que afecten su reputación⁸¹. Esas sanciones también pueden disuadir a los posibles infractores⁸².

En algunas jurisdicciones, las empresas pueden beneficiarse de su cooperación con las autoridades en caso de que hagan contribuciones significativas a los esfuerzos para identificar o analizar una acusación de corrupción. Esos beneficios pueden derivar en una reducción o, incluso, suspensión de las sanciones bajo ciertas circunstancias. Por ejemplo, la empresa puede obtener una reducción en la multa si denuncia voluntariamente la falta a las autoridades y prueba que la falta fue de un solo empleado deshonesto y no una falla sistemática de su programa anticorrupción. La empresa también podría obtener una reducción de una sanción anterior de retiro de licencia si aplica mejoras considerables a su programa anticorrupción para evitar futuros incidentes.

Además de subrayar el compromiso de la empresa con una cultura de tolerancia cero a la corrupción, la reducción o suspensión de las posibles sanciones suelen ser un factor de motivación clave para que las empresas cooperen con las autoridades. Otros factores de motivación podrían incluir:

- Preservar la confidencialidad de las irregularidades descubiertas;
- Evitar procesos penales y optar por procesos civiles en su lugar;

⁸¹El artículo 26 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción obliga a los Estados parte a establecer responsabilidad penal, civil o administrativa para las personas jurídicas, y hace que esa responsabilidad sea independiente de la responsabilidad penal de las personas físicas que hayan cometido el delito de corrupción.

⁸²Las empresas que no se autodenuncian y que conservan el producto de la corrupción pueden estar cometiendo delitos de blanqueo de capitales. Ello puede aplicar a personas y empresas.

- Permitir arreglos fuera del tribunal; y
- Rehabilitar a las empresas condenadas anunciando públicamente que han mejorado su comportamiento (*v. gr.*, la aplicación de un programa anticorrupción con mejoras considerables).

Los incentivos de mitigación para cooperar antes de que las autoridades se enteren de una acusación de corrupción suelen ser más fuertes que los incentivos para hacerlo después. Por ejemplo, en el programa de divulgación voluntaria del Banco Mundial, las partes que se autodenuncian pueden seguir compitiendo por contratos respaldados por el Grupo del Banco Mundial y permanecen anónimas como parte del acuerdo de confidencialidad que firman con el Banco⁸³.

Si bien los incentivos de mitigación pueden ser factores de motivación fuertes para las empresas, pueden tener también consecuencias adversas. La posibilidad de contar con incentivos de mitigación fuertes (*v. gr.*, la total suspensión de una posible sanción) podría reducir el efecto disuasorio inicial de la sanción.

Desafíos de la cooperación con las autoridades

La cooperación con las autoridades puede traer consigo múltiples desafíos. Se aconseja a las empresas consultar a sus expertos legales para decidir cuál es el mejor curso de acción.

Enjuiciamiento transjurisdiccional: Las empresas que operen en múltiples jurisdicciones nacionales tienen que tomar en cuenta las diferencias nacionales en cuanto a los procesos penales. Al decidir cooperar con las autoridades de un país, las empresas tendrían que considerar también los efectos de la cooperación en otros países relevantes para la empresa. Esta consideración debe incluir también cualquier posible consecuencia para los empleados individuales.

Protección de los denunciantes: El artículo 33 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción destaca la importancia de que un país provea protección contra el trato injustificado de los denunciantes.

Protección de testigos, peritos y víctimas: El artículo 32 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción exige a los países proteger a las personas que posean conocimiento o evidencias detallados de un caso de corrupción ante posibles represalias o intimidaciones.

Posibles infracciones a la privacidad de los datos: Divulgar información a las autoridades puede conllevar riesgos cuando esa información esté sujeta a obligaciones de privacidad (*v. gr.*, el secreto bancario, los contratos de armas y defensa).

⁸³Banco Mundial, Departamento de Integridad Institucional, “Voluntary disclosure program—Guidelines”, capítulo 3 y 5.7.2, 2006.

Desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

En general, las PYMES deben lidiar con las infracciones que sean detectadas de la misma manera que las empresas grandes. Si bien el establecimiento de una política que aborde las infracciones podría parecer demasiado formal para las empresas pequeñas, es un paso necesario, ya que envía una señal clara sobre la importancia del programa anticorrupción y garantiza una base objetiva para su aplicación.

Puede representar un desafío particular para las PYMES aplicar sanciones en caso de infracciones graves, cuando una respuesta apropiada implicaría el despido de un empleado o socio comercial. Para las PYMES puede ser más difícil que para las empresas grandes encontrar un reemplazo para el empleado o socio comercial despedido. Aunque los costos inmediatos podrían parecer considerables, las PYMES deben considerar esos costos como una inversión a corto plazo que les permitirá disminuir los riesgos legales, comerciales y de reputación a largo plazo.

Al igual que las empresas grandes, las PYMES deben considerar la cooperación con las autoridades. La cooperación subraya un firme compromiso de la empresa con la tolerancia cero a la corrupción y podría también derivar en beneficios, como una reducción de las sanciones por infracciones a la ley.

La cooperación con las autoridades también incluye múltiples desafíos para las PYMES. El asesoramiento experto (*v. gr.*, de un asesor legal), que normalmente se requiere antes de que las empresas decidan involucrarse en la cooperación con las autoridades, puede crear una carga considerable. Las PYMES podrían no tener suficientes recursos para emplear un experto legal dedicado en su propia empresa o para contratar profesionales externos para evaluar el mejor curso de acción. En esos casos, las PYMES pueden consultar a sus asociaciones comerciales locales o solicitar una tarifa reducida o un servicio *pro bono* para recibir asesoramiento sobre la necesidad de contratar a un experto profesional debido a la complejidad de un caso particular.

Presentación de informes públicos sobre el tratamiento de las infracciones

Las empresas de todos los tamaños deben informar al público sobre sus labores anticorrupción. Las normas internacionales sobre buenas prácticas, como la “Guía de comunicación sobre el 10.º principio contra la corrupción”, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, pueden ayudar a las empresas en la divulgación de información sobre el tratamiento de las infracciones, que debe incluir:

- Una declaración confirmando que existe un proceso para tratar los incidentes, incluyendo pasos de reparación;
- La descripción del proceso;
- Una declaración sobre la naturaleza y el número de incidentes que se trataron y el número de acciones disciplinarias; e

- Información en una publicación corporativa (como el informe anual, el informe de sostenibilidad o la página web de la empresa) sobre las investigaciones y los juicios en curso o los casos cerrados que sean públicos.

Las empresas deben evitar publicar información que pudiera ser engañosa, delicada, comprometedora o que afecte las investigaciones en curso.

Las empresas pueden proveer información cualitativa y cuantitativa y destacar las acciones prácticas emprendidas o los resultados alcanzados.

Lista de revisión

TRATAMIENTO DE LAS INFRACCIONES	SÍ	NO	EN CURSO
Existe una política disciplinaria clara, visible y accesible, dirigida a todos los empleados y socios comerciales.			
La política disciplinaria ofrece un catálogo de sanciones, lineamientos sobre los procedimientos y las responsabilidades y las oportunidades de apelación.			
Las sanciones son pertinentes, proporcionales y se aplican en la práctica.			
Los lineamientos sobre los procedimientos y las responsabilidades respaldan una respuesta justa y transparente a los incidentes.			
Existe un proceso para notificar a los departamentos internos y otras partes interesadas externas relevantes en caso de infracciones.			
Las infracciones son analizadas para determinar acciones de reparación que fortalezcan el programa anticorrupción.			
La empresa comunica información relevante y evidencias de las infracciones, presuntas o reales, a las autoridades antes de que se hayan presentado acusaciones contra la empresa o uno de sus representantes.			
La empresa expresa su cooperación con las autoridades después de que se hayan presentado acusaciones contra la empresa o uno de sus representantes (v. gr., a través del fortalecimiento de su programa anticorrupción).			
Los detalles específicos del régimen jurídico y procesal nacional son tomados en cuenta al considerar la cooperación con las autoridades.			
La protección de los denunciantes, testigos, expertos y víctimas es abordada en la cooperación con las autoridades.			
La empresa aborda las posibles infracciones de las regulaciones de privacidad de los datos.			
La empresa informa al público sobre sus políticas y procedimientos para el tratamiento de las infracciones y la cooperación con las autoridades.			

L. Exámenes y evaluaciones periódicos del programa anticorrupción

La aplicación de un programa anticorrupción debe ser considerada como un proceso de aprendizaje y mejora continuos. Los exámenes y evaluaciones periódicos mantienen actualizados las políticas y los procedimientos relevantes para los empleados y socios comerciales.

Más aún, los exámenes y evaluaciones ayudan a identificar carencias, debilidades u oportunidades para optimizar y simplificar el programa anticorrupción.

Esta sección ofrece los fundamentos para la realización de exámenes y evaluaciones periódicos, y enumera fuentes de información que deben ser incluidas. Se describen brevemente los criterios del examen y la evaluación, las responsabilidades y la frecuencia, y se formulan consideraciones sobre las actividades de seguimiento.

Fundamentos para la realización de exámenes y evaluaciones periódicos

Los exámenes consisten en la recopilación de información y el análisis de elementos individuales del programa anticorrupción. Por ejemplo, un examen puede incluir la evaluación de un proceso específico, como el desarrollo de un código de conducta sobre patrocinios. El examen es un estudio en profundidad, realizado en un punto discreto del ciclo de vida de un programa. La evaluación es el análisis de los resultados del examen. A diferencia de los exámenes, las evaluaciones tienen criterios claros con los que se pueden valorar los resultados para identificar una posible necesidad de modificaciones y mejoras. Por ejemplo, la evaluación puede llevar a la conclusión de que se tiene que mejorar el sistema de controles internos de una sucursal de la empresa en términos de efectividad. Las evaluaciones también ofrecen oportunidades para mejorar la eficiencia.

El principal fundamento para la realización de exámenes y evaluaciones periódicos es la necesidad de determinar si las políticas o los procedimientos anticorrupción requieren modificaciones. Las modificaciones del programa anticorrupción podrían incluir la introducción de nuevas medidas (*v. gr.*, se necesita una nueva política que prohíba los pagos de facilitación debido a la expansión de las operaciones de la empresa a un país conocido por esos pagos), medidas existentes adicionales (*v. gr.*, cursos adicionales de capacitación), la reducción de ineficiencias (*v. gr.*, retirar controles redundantes) o la adaptación de estrategias (*v. gr.*, que las noticias anticorrupción sean transmitidas por el personal directivo como *podcasts* y no como correos electrónicos).

Fuentes de información para los exámenes

Podrían requerirse modificaciones debido a cambios en el entorno comercial o por las enseñanzas adquiridas de las operaciones internas. Los cambios en el entorno comercial pueden incluir acontecimientos internos y externos, como:

- Nuevos mercados y operaciones comerciales (*v. gr.*, que exigen la utilización de agentes externos);

- Nuevas relaciones comerciales (*v. gr.*, nuevos proveedores);
- Nuevas estructuras institucionales (*v. gr.*, una nueva sucursal) y la adopción de procesos (*v. gr.*, tercerización de la contratación);
- Nuevas metas de desempeño;
- Nuevos requisitos legales o normas de la industria, o actualización de los existentes;
- Nuevos requisitos del entorno social o de otras partes interesadas, o actualización de los existentes (*v. gr.*, el consumidor); y
- Casos de corrupción de los pares dentro de una industria o región.

Las empresas tienen que considerar que algunos cambios en su entorno podrían tener efectos sobre el programa anticorrupción que no serían evidentes inmediatamente. Por ejemplo, los países adoptan cada vez más leyes sobre el acceso a la información que permiten la divulgación de información gubernamental que antes no se divulgaba. Esas leyes están formuladas para hacer que los gobiernos sean más transparentes y rindan cuentas ante sus ciudadanos. La aplicación de esas leyes podría derivar en la divulgación de información entre empresas e instituciones o funcionarios gubernamentales, como las contribuciones políticas. Podría convenirle a las empresas considerar el efecto de ese tipo de leyes en sus propias políticas y procedimientos de divulgación de la información.

Aprender de las operaciones internas puede contribuir a identificar las debilidades u oportunidades de mejora del programa anticorrupción. Un examen amplio de las políticas y los procedimientos anticorrupción exige grandes aportes de información de diversas fuentes.

- *Los resultados de la supervisión interna* de las prácticas relevantes (incluyendo los controles internos) de parte de la administración de la empresa pueden ofrecer bastante información sobre la calidad general del programa. Por ejemplo, la supervisión de la estrategia de capacitación anticorrupción de la empresa puede permitir la evaluación del número de empleados participantes, la percepción de la utilidad del programa y el grado de conocimiento. Supervisar los controles internos ofrece información valiosa sobre la efectividad de los controles internos (*v. gr.*, el número de intentos de evasión de un control preventivo detectados) y también ofrece una perspectiva interna de las debilidades e irregularidades que han sido detectadas. Las empresas pueden supervisar políticas y procedimientos relacionados con los resultados de la evaluación de riesgos. Los objetivos y beneficios de la supervisión deben ser comunicados claramente a los empleados y otras partes interesadas para evitar efectos adversos, como despertar sospechas o crear la impresión de un control excesivo entre los empleados;
- *Los resultados de las auditorías internas y externas* ofrecen una base de información importante e independiente sobre qué tan efectivamente se están aplicando las distintas políticas y procedimientos y qué tan efectivamente interactúan entre sí, o si se pueden generar sinergias adoptando otros procesos. Las auditorías

internas y externas también ayudan a revisar la evaluación del programa anticorrupción que hace la administración;

- *Los comentarios y observaciones* de terceros internos y externos también pueden ofrecer información útil para el examen de las distintas políticas y procedimientos. Por ejemplo, los comentarios y observaciones sobre las políticas anticorrupción pueden ofrecer información sobre el conocimiento y la comprensión de las políticas que tienen los terceros externos. Se pueden generar comentarios y observaciones con sondeos basados en muestras y alentando continuamente a los empleados y socios comerciales a comentar o hacer preguntas sobre el programa anticorrupción⁸⁴. Los comentarios y observaciones son una fuente de información extremadamente útil, que no puede obtenerse a través de supervisión o auditorías;
- *Las evaluaciones* de las aptitudes del empleado, los socios comerciales, las políticas y los riesgos pueden ofrecer una perspectiva amplia de los distintos elementos del programa anticorrupción. Por ejemplo, una evaluación de las aptitudes de los empleados que operan en áreas de alto riesgo puede revelar si la capacitación ha sido lo suficientemente detallada. La evaluación de riesgos podría indicar si ciertas áreas comerciales se han vuelto más o menos riesgosas. Esa evaluación debe incluir también la función y visibilidad del personal directivo en la aplicación del enfoque anticorrupción de la empresa; y
- *Las referencias o comparaciones* con empresas pares en industrias respectivas pueden ofrecer un aporte adicional para evaluar las políticas y los procedimientos anticorrupción de la empresa. Esa información puede obtenerse a través de investigaciones o informes propios de organizaciones de la sociedad civil.

Se aconseja al personal directivo y a los órganos de supervisión de la empresa que usen todas las fuentes de información disponibles como aporte para un examen completo de la política y el programa anticorrupción corporativo. Esos exámenes deben realizarse de manera regular, según lo defina el consejo de administración o el órgano equivalente, y ser complementados con exámenes ad hoc cuando sea necesario (v. gr., en los casos en los que se detecte o existan acusaciones de faltas de conducta de parte de los empleados o socios comerciales).

Criterios de evaluación

Una vez que se realizó un examen completo del programa anticorrupción que incluya a las distintas fuentes de información, las empresas pueden evaluar el desempeño del programa para identificar posibles necesidades de modificaciones. Una evaluación completa se logra evaluando los siguientes tres criterios principales:

- *La efectividad* se refiere al grado en que las políticas y los procedimientos anticorrupción han contribuido a los objetivos específicos del programa; por ejemplo, la minimización de riesgos de pagos de facilitación;

⁸⁴Se puede encontrar más información sobre la búsqueda de asesoramiento en la sección J del presente capítulo.

- *La eficiencia* se refiere a la minimización de los costos del programa anticorrupción, al tiempo que se garantizan los beneficios de las políticas y los procedimientos anticorrupción, incluidos menores riesgos legales, comerciales y para la reputación; y
- *La sostenibilidad* se refiere al grado en que las políticas y los procedimientos anticorrupción, y sus resultados, han ayudado a minimizar el riesgo de corrupción a largo plazo.

Los principales elementos del programa anticorrupción deben ser examinados y evaluados con respecto a esos tres criterios para generar una perspectiva general, como se muestra a continuación.

Elementos del programa	Criterio		
	Efectividad	Eficiencia	Sostenibilidad
Políticas			
Capacitación y comunicación			
Controles internos			
Esquemas de incentivos			
Tratamiento de incidentes			
...			

En los casos en los que la evaluación muestre que algunos elementos del programa no alcanzan los resultados previstos, el personal directivo y los órganos de supervisión pueden decidir sobre posibles mejoras. Por ejemplo, un examen de los controles internos podría mostrar que los controles internos son efectivos y sostenibles porque abordan los riesgos apropiadamente y los empleados tienen una buena percepción de ellos. Sin embargo, una evaluación de la eficiencia podría mostrar que los controles internos son costosos y redundantes en algunos aspectos. En este ejemplo se podría concluir que se deben reducir los controles internos y reemplazarlos con soluciones más eficientes en cuestión de recursos para optimizar el programa.

Actividades de seguimiento

Siempre que se realice un examen o una evaluación, las empresas deben considerar dos actividades de seguimiento:

Las oportunidades de mejora de la política y los procedimientos anticorrupción son identificadas y aplicadas para aumentar aún más la efectividad, eficiencia y sostenibilidad del programa. La aplicación exitosa de las oportunidades de mejora tiene que ser incorporada al siguiente ciclo de examen y evaluación. Se pueden determinar considerables oportunidades de mejora en conjunto con los terceros internos y externos.

Los resultados de la evaluación deben ser comunicados y discutidos con los empleados y accionistas para demostrar el compromiso continuo del personal directivo con el programa. Los resultados pueden incluir la identificación de fuentes de información, las consecuencias de la evaluación, las actividades de mejora y otros factores operativos, como un cronograma para su aplicación. Las empresas también pueden optar por informar oficialmente de los resultados de sus exámenes y evaluaciones de forma agregada a otras partes interesadas públicas.

Responsabilidades en los exámenes y evaluaciones periódicos

El personal directivo debería realizar exámenes regulares del programa anticorrupción y evaluar el mejor curso de acción para abordar las modificaciones necesarias, como la reducción de las ineficiencias. Se deben proveer los resultados agregados y las recomendaciones al consejo de administración.

El consejo de administración u otro órgano equivalente (v. gr., el comité de auditoría) tiene que evaluar y aprobar el curso de acción elegido por el personal directivo. Además, el consejo de administración puede asegurarse de que los exámenes y evaluaciones sean realizados en los intervalos predeterminados. El consejo de administración también puede iniciar exámenes y evaluaciones ad hoc adicionales en los casos en los que surjan infracciones o acusaciones.

Desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Comprender que la aplicación de un programa anticorrupción no es una actividad de una sola vez, sino un proceso continuo, es crucial para las PYMES. Ello requiere un compromiso continuo (incluyendo la provisión de recursos suficientes) del personal directivo para garantizar que el programa sea aplicado en las actividades cotidianas y que se mantenga actualizado con los cambios del entorno comercial.

Dado que las PYMES podrían enfrentar restricciones financieras y de tiempo, las evaluaciones pueden recurrir predominantemente a los comentarios, las observaciones y la documentación, ya que esas fuentes de información suelen ser más eficientes y pueden ser menos costosas. Las PYMES pueden realizar exámenes y evaluaciones sobre la base de objetivos predeterminados y comparar el desempeño del programa anticorrupción con ellos. También se pueden efectuar los exámenes y evaluaciones como una evaluación general de riesgos, aprovechando los efectos de sinergia entre esas dos actividades. Las PYMES deben comprender claramente que un examen y una evaluación minuciosos y periódicos de su programa pueden contribuir considerablemente no solo a su efectividad, sino también a su eficiencia, lo cual puede derivar en reducciones del costo de todo el programa.

Presentación de informes públicos sobre exámenes y evaluaciones periódicos del programa anticorrupción

Las empresas de todos los tamaños deben informar al público sobre sus labores anticorrupción. Las normas internacionales sobre buenas prácticas, como la “Guía

de comunicación sobre el 10.º principio contra la corrupción”, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, pueden ayudar a las empresas en la divulgación de información sobre los exámenes y evaluaciones periódicos del programa anticorrupción, que debe incluir:

- La descripción del proceso existente para la supervisión y la mejora continua (*v. gr.*, quién es el responsable del proceso, con qué frecuencia se realiza y cómo se toman en cuenta los resultados), incluyendo su examen y supervisión por parte del personal directivo y/o el consejo, o por los comités correspondientes del consejo;
- La descripción de los procedimientos para la comunicación interna y externa del proceso de supervisión y mejora y los resultados;
- La descripción de la supervisión del proceso de examen (*v. gr.*, quién tiene la responsabilidad máxima, quién realiza el examen, quién evalúa los resultados, la frecuencia de los exámenes);
- La descripción de las acciones emprendidas, incluyendo los resultados de la mejora;
- Información sobre si el programa anticorrupción ha sido sometido a evaluación o valoración externa independiente;
- Información sobre la naturaleza y el alcance de esa evaluación o valoración externa independiente (*v. gr.*, si la evaluación o valoración formaba parte del diseño del programa y/o la efectividad del programa);
- Información sobre el alcance de la participación (*v. gr.*, empresa, sucursal, unidad o función comercial); e
- Información sobre si los resultados de la evaluación o valoración externa independiente están disponibles públicamente.

Las empresas pueden proveer información cualitativa y cuantitativa y destacar las acciones prácticas emprendidas o los resultados alcanzados.

Lista de revisión

EXÁMENES Y EVALUACIONES PERIÓDICOS DEL PROGRAMA ANTICORRUPCIÓN	SÍ	NO	EN CURSO
El personal directivo realiza exámenes regulares del programa anticorrupción y evalúa el mejor curso de acción para abordar modificaciones.			
Los exámenes del programa toman en cuenta tanto los cambios del entorno comercial como las enseñanzas de las operaciones internas.			
Los exámenes se realizan sobre la base de diversas fuentes de información, como los aportes de auditorías internas y externas, controles internos, supervisión, comentarios y observaciones, evaluación y referencias.			
La evaluación del programa se basa en tres criterios principales de evaluación: efectividad, eficiencia y sostenibilidad.			
Se diseñan y aplican oportunidades de mejora sobre la base de los resultados del examen y la evaluación del programa.			
Los resultados del examen y las evaluaciones (incluyendo las oportunidades de mejora definidas) son transmitidas a los empleados y, cuando aplique, a los socios comerciales.			
El consejo de administración u otro órgano equivalente (v. gr., el comité de auditoría) evalúa y aprueba el curso de acción elegido para modificar el programa anticorrupción por parte del personal directivo y garantiza que los exámenes y evaluaciones sean realizados a intervalos predeterminados.			
La empresa informa al público sobre sus exámenes y evaluaciones del programa anticorrupción.			



CAPÍTULO IV

Del cambio institucional
a la acción colectiva

Aplicar y mejorar continuamente un programa anticorrupción es un gran logro de parte de las empresas, independientemente de su tamaño. Un programa anticorrupción efectivo ofrece una base firme para combatir la corrupción en el entorno empresarial.

Sin embargo, las empresas podrían enfrentar el riesgo de ser rebasadas por otros competidores que no observan las mismas normas anticorrupción. Las empresas también pueden tener que hacer frente a solicitudes o extorsiones relacionadas con la corrupción por parte del sector público (lado de la demanda). Este tipo de riesgos está particularmente presente en el caso de las pequeñas y medianas empresas, pero también es relevante para las empresas muy grandes en un mundo globalizado y altamente competitivo.

Una manera en que las empresas pueden abordar esos riesgos es involucrarse en actividades de “acción colectiva”⁸⁵ con otros aliados que pueden enfrentar los mismos desafíos.

La acción colectiva es un proceso colaborativo y sostenido de cooperación entre las partes interesadas. Ésta aumenta el efecto y la credibilidad de la acción individual, convierte a los actores individuales en una alianza de organizaciones con ideales similares y nivela el terreno entre los competidores. La acción colectiva puede complementar o temporalmente reemplazar y fortalecer las leyes y prácticas anticorrupción locales⁸⁶.

La acción colectiva es un método comprobado con el que se puede combatir la corrupción aplicado en distintas industrias y países. Las iniciativas de acción colectiva pueden asumir varias formas, desde acuerdos a corto plazo hasta iniciativas a largo plazo con aplicación externa.

Las empresas que participen en las iniciativas pueden tratar de alcanzar sus objetivos comunes, en un esfuerzo conjunto y concentrado, de manera mucho más efectiva de lo que lo harían individualmente.

Las iniciativas de acción colectiva pueden constituirse únicamente dentro del sector privado (*v. gr.*, PYMES que soliciten normas estandarizadas para los proveedores a las empresas grandes) o pueden involucrar alianzas del sector público con el privado (*v. gr.*, abordar colectivamente desafíos individuales, como los pagos de facilitación, o presionar para un mejor entorno normativo y comercial). Las instituciones nacionales e internacionales, como las asociaciones comerciales, pueden desempeñar una función importante en la facilitación de esas iniciativas.

Con la acción colectiva, las empresas de todos los tamaños pueden convertirse en agentes del cambio con respecto a las políticas y los procedimientos anticorrupción, estimulando los esfuerzos de los sectores privado y público por reducir la corrupción y participar de forma efectiva.

⁸⁵La acción colectiva es un área en la que se contempla mucha actividad, en particular en el contexto del Business 20 (B20). Los lectores interesados pueden seguir el trabajo del Grupo de Trabajo B20 sobre la Mejora de la Transparencia y el Combate de la Corrupción.

⁸⁶Instituto del Banco Mundial, “Fighting Corruption through Collective Action—A guide for business”, Versión 1.0, 2008.

Anexo

Elementos para la presentación de informes públicos sobre la lucha contra la corrupción

Las empresas de todos los tamaños deben informar al público sobre sus labores anticorrupción para demostrar su compromiso con los valores fundamentales de la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas. Las normas internacionales sobre buenas prácticas, como la “Guía de comunicación sobre el 10.º principio contra la corrupción”, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, pueden ayudar a las empresas en la divulgación de información sobre su programa anticorrupción de ética y cumplimiento.

El siguiente cuadro correlaciona los elementos de divulgación de la “Guía de comunicación” con los capítulos de esta *Guía*⁸⁷.

⁸⁷La “Guía de comunicación” organiza los elementos de divulgación en elementos básicos y elementos deseados. Los básicos (Bx) son considerados el nivel básico de divulgación de las políticas y los procedimientos anticorrupción de la empresa; los elementos deseados (Dx) dan la oportunidad de divulgar las políticas y los procedimientos más extensamente. Además, cada elemento de la divulgación incluye un ejemplo de un indicador de otra iniciativa, como la Iniciativa Global de Divulgación.

Capítulo/ sección	Título del capítulo		Elemento(s) de divulgación
II	Evaluación de riesgos	→	D3
A	Respaldo y compromiso del personal directivo para prevenir la corrupción	→	B1, B4, D1, D2, D11
B	Desarrollo de un programa anticorrupción	→	B2, B3, B4, D8
C	Supervisión del programa anticorrupción	→	D7, D12
D	Política clara, visible y accesible que prohíba la corrupción	→	B3, D4
E.1	Pagos de facilitación	→	D4
E.2	Tipos especiales de gastos	→	D4
E.3	Conflictos de intereses	→	D4
F	Aplicación del programa anticorrupción a los socios comerciales	→	D5, D6
G	Controles internos y mantenimiento de registros	→	B6, D10
H	Comunicación y capacitación	→	B5
I	Promoción y estímulo de la ética y el cumplimiento	→	D8
J	Búsqueda de orientación — detección y denuncia de infracciones	→	D9
K	Tratamiento de las infracciones	→	D13, D14
L	Exámenes y evaluaciones periódicos del programa anticorrupción	→	B7, D12, D15



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

Centro Internacional de Viena, P.O. Box 500, 1400 Viena, Austria
Tel.: (+43-1) 26060-0, fax: (+43-1) 26060-5866, www.unodc.org

Publicación de las Naciones Unidas
Impreso en Austria



V.13-85255—Octubre de 2013