

# Ética Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento

## Manual para Empresas



# ÉTICA ANTICORRUPCIÓN Y ELEMENTOS DE CUMPLIMIENTO

## MANUAL PARA EMPRESAS



Esta publicación ha sido coordinada conjuntamente por las secretarías de la OCDE, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC por su siglas en inglés) y el Banco Mundial bajo su propia responsabilidad. No representa necesariamente los puntos de vista de los países, asociaciones empresariales o empresas individuales que pertenecen a las instituciones que han contribuido con esta publicación.

Este documento y toda gráfica aquí incluida deben ser entendidos sin perjuicio de la condición de o de la soberanía sobre cualquier territorio, de la delimitación de fronteras y límites internacionales y del nombre del territorio, ciudad o área.

## *Mensaje de la OCDE, UNODC y el Banco Mundial*

La idea de este manual comenzó cuando los gobiernos del G20 buscaban formas de implementar de manera práctica su Plan de Acción Contra la Corrupción de 2010. Este Plan reconoce el papel integral que desempeña el sector privado en la lucha contra la corrupción y reclama un vínculo más fuerte entre los sectores público y privado para realizar este esfuerzo. Desde la adopción del Plan, los gobiernos del G20 y sus contrapartes del sector privado se han reunido en varias ocasiones para analizar las formas en que se puede construir este vínculo.

Un planteamiento que ha surgido en las discusiones ha sido la observación de la compañías en cuanto a que los miles de principios anticorrupción establecidos para las compañías pueden ser confusos, especialmente para las empresas pequeñas y medianas de recursos limitados, las cuales buscan formas concretas de evitar la corrupción en sus negocios en un ambiente operacional cada vez más complejo y globalizado.

Para enfrentar este reto, este manual ha sido desarrollado por las compañías para las compañías, con la ayuda de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC) y el Banco Mundial. Estas tres organizaciones solamente facilitaron el trabajo de las organizaciones del sector privado que ofrecieron su experiencia y su tiempo. Estas organizaciones incluyen representantes de profesiones como contabilidad y auditoría, el Instituto de Basilea sobre Buen Gobierno, el Comité Asesor de Empresas e Industrias (BIAC, por su siglas en inglés) de la OCDE, la International Bar Association (IBA), la Cámara de Comercio Internacional (CCI), la Iniciativa Alianza Contra la Corrupción (PACI, por su siglas en inglés) del Foro Económico Mundial, Transparencia Internacional (TI por su siglas en inglés) y el Pacto Global de las Naciones Unidas.

El manual no pretende crear nuevas normas ni es un requisito legal que vincule a las empresas. Ha sido desarrollado para que sirva de herramienta útil y práctica a compañías que busquen asesoría sobre cumplimiento en una sola publicación de referencia fácil.

El manual está dividido en tres secciones. La primera describe el panorama general del marco internacional anticorrupción bajo el cual deben operar las empresas que realizan negocios internacionales. La segunda sección contiene una introducción breve sobre la forma en que las compañías pueden evaluar su riesgo con el fin de desarrollar una ética anticorrupción efectiva y un programa de cumplimiento. La tercera y más importante reúne los instrumentos más importantes para las empresas. Una comparación de estos instrumentos revela que casi todos incluyen la misma ética básica para hacer frente a la corrupción y los mismos elementos de cumplimiento. Estos elementos son ilustrados con estudios de casos anónimos pero de la vida real suministrados por las empresas. Finalmente, el manual incluye como anexo una tabla de referencia rápida que permite una comparación cruzada de todos los instrumentos más importantes para las empresas que se referencian en el manual.

La OCDE, UNODC y el Banco Mundial confían en que este manual sea un recurso útil no solo para las empresas localizadas en los países del G20, sino también para todas las compañías que reconocen la necesidad de desarrollar una ética anticorrupción y unos programas de cumplimiento fuertes.



## *Tabla de contenido*

|   |     |
|---|-----|
| <b>Mensaje de la OCDE, UNODC y el Banco Mundial</b> .....   | 3   |
| <b>Reconocimientos</b> .....  | 6   |
| <b>A. Marco legal internacional de lucha contra la corrupción</b> .....   | 8   |
| <b>B. Evaluación de riesgos</b> .....   | 11  |
| <b>C. Desarrollo e implementación de una ética anticorrupción y un programa de cumplimiento</b> ....                            | 18  |
| C.1: Apoyo y compromiso de la alta gerencia en la prevención de la corrupción.....  | 19  |
| C.2: Desarrollo de un programa de lucha contra la corrupción .....  | 21  |
| C.3: Vigilancia del programa.....   | 27  |
| C.4: Una política clara, visible y accesible que prohíba la corrupción.....   | 31  |
| C.5: Políticas detalladas para áreas de riesgo específicas.....   | 34  |
| C.6: Aplicación del programa anticorrupción a los socios de la negocio .....  | 43  |
| C.7: Controles internos y registros .....   | 53  |
| C.8: Comunicación entrenamiento .....   | 60  |
| C.9: Promoción y motivación del comportamiento ético y el cumplimiento .....  | 63  |
| C.10: Búsqueda de orientación – Detección y denuncia de violaciones.....  | 67  |
| C.11: Manejo de las violaciones.....  | 75  |
| C.12: Revisiones y evaluaciones periódicas del programa anticorrupción.....   | 80  |
| <b>Anexo 1: Tabla comparativa de instrumentos de empresas sobre lucha contra el soborno</b> .....                               | 85  |
| <b>Anexo 2: Muestra de una lista de verificación para evaluar el cumplimiento (de la Sección C.12, Estudio de Caso 1)</b> ..... | 136 |

## *Reconocimientos*

La OCDE, UNODC y el Banco Mundial agradecen sinceramente a las siguientes personas y organizaciones<sup>1</sup> por sus invaluable aportes a este proyecto:

- Gemma Aiolfi, Asesor jurídico de integridad, **ABB Asea Brown Boveri Ltd.**
- Jorge Eduardo Ramírez, vicepresidente de asuntos corporativos, **Alpina Colombia**
- Andrew Hayward, jefe de ética y cumplimiento, **Balfour Beatty plc**
- Pedro Gomes Pereira, **Basel Institute on Governance**
- **Comité de Asesoría de Empresas e Industrias de la OCDE (BIAC)**
- **Care UK**
- Alan Dunlop, **Center for American and International Law**
- Jeppe Kromann Haarsted, jefe de responsabilidad corporativa y funcionario de cumplimiento; **Coloplast**
- Elena Robles y Hugo Cuesta, **Cuesta Campos y Asociados, S.C.**
- Mohammed Ahmed, **Deloitte Financial Advisory Services LLP**
- Maaïke De Bie, director del Consejo Corporativo Global de la Oficina del Asesor General, y Chris Costa, principal, Servicios de Investigación de Fraudes y Disputas, **Ernst & Young Global Ltd.**
- Michael Silverman, primer funcionario de cumplimiento de integridad del Grupo del Banco Mundial, Marc Henry y Michael DeBernardis, todos de **Hughes, Hubbard and Reed**
- **International Bar Association (IBA)**
- **Cámara de Comercio Internacional (CCI)**
- Robert R. Wyld, **Johnson Winter & Slattery**
- Nicholas D'Ambrosio, **KPMG LLP**
- Dinah Spence, funcionario de cumplimiento del grupo **Macmillan Ltd.**

---

<sup>1</sup> Los colaboradores están nombrados alfabéticamente, por organización.



- Daniel Nardello, socio gestor, **Nardello & Co.**, miembro de la IBA, y Michael Walsh, director administrativo principal, **Nardello & Co.**, contribuyeron con este esfuerzo en nombre de Nardello & Co.
- **Organización Corona**
- Peter Wilkinson, **Peter Wilkinson Associates**
- **Public Concern at Work**
- Mohammed Ahmed de Deloitte Financial Advisory Services LLP y los miembros del **Subgrupo de Trabajo de Evaluación de Riesgos del Grupo de Trabajo del Pacto Global de las Naciones Unidas sobre el décimo principio contra la corrupción**
- Brian Sheridan, asesor general; Michelle Bradbury, jefe de cumplimiento, EUA; Jamie Leitner, jefe de cumplimiento internacional, **Sorin Group**
- Marcela Velásquez, director de responsabilidad corporativa y relaciones públicas, **Telefónica Colombia**
- Dr. Christoph Klahold, director de cumplimiento, Dr. Sebastian Lochen, funcionario de cumplimiento, **ThyssenKrupp AG**
- **Transparency International – Secretariat, Berlin**
- Miembros del **Subgrupo de Trabajo de Evaluación de Riesgos del Pacto Global de las Naciones Unidas sobre el décimo principio contra la corrupción**
- Ernesto Gregorio Valenti, socio de **Vassalli Olivo e Associati Studio Legale**
- Lisa Bostwick, investigadora principal, y Jonathan Shapiro, funcionario de cumplimiento de integridad, Oficina de Cumplimiento de la Integridad de la **Vicepresidencia de Integridad del World Bank Group Integrity**
- **Iniciativa Alianza Contra la Corrupción (PACI) del Foro Económico Mundial**

## RETROALIMENTACIÓN Y OTROS APORTES

La retroalimentación sobre el contenido de este manual y otros aportes de estudios de casos que ilustran buenas prácticas al implementar una ética anticorrupción y programas y medidas de cumplimiento son bienvenidos. Para aportar su retroalimentación, puede comunicarse con:

### OECD

Mary Crane-Charef  
Mary.Crane-Charef@oecd.org

### UNODC

Julia Pilgrim  
julia.pilgrim@unodc.org



## A. MARCO LEGAL INTERNACIONAL DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

En la década pasada se desarrolló un marco legal internacional para combatir la corrupción. Este marco incluye la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción o CNUCC, la cual entró en vigor en el año 2005 y cuenta hoy con 168 miembros, y la Convención Sobre Lucha Contra el Soborno de Funcionarios Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales, la cual entró en vigor en 1999 e incluye 40 estados miembros.

A nivel regional, el marco internacional anticorrupción también incluye las siguientes convenciones y políticas:

- Convención Interamericana Contra la Corrupción, la cual entró en vigor en 1977 y cuyos miembros incluyen países miembros de la Organización de Estados Americanos;
- Convención de la Unión Africana Sobre Prevención y Lucha contra la Corrupción, adoptada en 2003 y tiene 33 miembros africanos;
- Convenio Penal Sobre la Corrupción (adoptado en 1998) y el Convenio Civil Sobre Corrupción (adoptado en 1999) del Consejo Europeo;
- Política Anticorrupción de la Unión Europea, definida en el Artículo 29 del Tratado de la Unión Europea y aplicada a través de dos instrumentos principales: la Convención Sobre Protección de los Intereses Financieros de las Comunidades Europeas (1995) y la Convención Contra la Corrupción con Implicación de Funcionarios Europeos o Funcionarios de los Estados Miembros de la Unión Europea (1997).

Estos instrumentos ordenan que los estados miembros penalicen y castiguen una variedad de prácticas corruptas. Las leyes nacionales relevantes tienen un impacto directo sobre las empresas, especialmente en los estados miembros de instrumentos que exigen el establecimiento de responsabilidad para personas jurídicas por actos corruptos.

Algunas de las convenciones internacionales arriba mencionadas (como la CNUCC y el Convenio Penal sobre la Corrupción del Consejo Europeo) exigen que las personas jurídicas sean consideradas responsables por actos corruptos, tal como lo hace la Convención de la OCDE de Lucha Contra el Soborno. Adicionalmente, algunos de estos instrumentos promueven expresamente la adopción de programas de cumplimiento y códigos de conducta. La Recomendación de la OCDE para Combatir el Soborno Transnacional, adoptada en 2009, pide a los países miembros que animen a las empresas a desarrollar controles internos adecuados, principios éticos y programas o medidas de cumplimiento con el fin de evitar y detectar el soborno transnacional. Para apoyar esta disposición, la OCDE expidió su *Guía de Buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento*. La Convención de la Unión Africana también exige a sus miembros que establezcan mecanismos para propiciar la participación del sector privado en la lucha contra la competencia desleal, el respeto por los procedimientos licitatorios y los derechos de propiedad.

El sistema sancionatorio del Banco Mundial complementa este marco internacional de lucha contra la corrupción. El Banco puede expedir una carta pública de reprimenda contra el miembro sancionado, ordenar su suspensión o exigir que se restituyan al gobierno o a la víctima de la corrupción las ganancias obtenidas ilícitamente. Además de la suspensión regular, el Banco puede disponer la permanencia condicional o la suspensión con perdón condicional del miembro sancionado.

## B. EVALUACIÓN DE RIESGOS<sup>2,3</sup>

### *B.1 Introducción*

El objetivo principal de la evaluación de riesgos es entender mejor la exposición a riesgos, de manera que se puedan tomar decisiones más informadas en cuanto a su gestión. En los siguientes pasos se describe un método estructurado que las empresas pueden seguir para realizar su evaluación del riesgo de corrupción. Los lectores observarán que el ejercicio de evaluación del riesgo de cada empresa es único, dependiendo del negocio, tamaño ubicación, etc. de cada una.

### *B.2: Método de evaluación del riesgo*

#### *Paso 1: Establecimiento del proceso*

Un entendimiento de los riesgos, esquemas y consecuencias legales potenciales de la corrupción es prerequisite para una evaluación efectiva del riesgo. Por lo tanto, es necesario crear conciencia entre los miembros clave de los grupos de interés de la empresa que participarían en el proceso. Se podría considerar un taller introductorio preparado por el propietario de la política o programa anticorrupción (por ejemplo, jurídica, gestión de riesgos, ética y cumplimiento) y si fuera posible, por la alta gerencia, para explorar los riesgos de corrupción con más detalle. El objetivo es abordar el (sensible) tema de la corrupción, reconocer que la empresa podría estar expuesta a este riesgo e identificar los pasos para examinar la exposición al mismo. Si una empresa desea identificar su exposición a este riesgo y se compromete a realizar una evaluación efectiva del mismo, debe considerar:

- ¿Quién es el propietario del proceso y cuáles son los grupos clave de interés?
- ¿Cuánto tiempo se invertirá en el proceso?
- ¿Qué tipo de datos se debe recolectar y cómo?
- ¿Qué recursos externos se necesitan?
- ¿Qué marco se empleará para documentar, medir y gestionar el riesgo de corrupción?

- 
2. También se puede hacer referencia al Capítulo II de la publicación “Ética anticorrupción y programa de cumplimiento para empresas: guía práctica” de la OCDE:  
[http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).
  3. Esta sección del Manual de ética anticorrupción y cumplimiento para empresas fue suministrado por el Subgrupo de Trabajo del Grupo de Trabajo de Evaluación de Riesgos del Pacto global de las Naciones Unidas sobre el décimo principio contra la corrupción.

## ***Paso 2: Identificación de riesgos***

En este paso la empresa identificaría los factores de riesgo (por ejemplo ¿por qué habría corrupción en nuestra empresa?) y los riesgos y esquemas (v.g., ¿cómo se cometerían actos de corrupción en nuestra empresa?). Durante esta etapa la empresa podría plantearse preguntas como: ¿en qué parte de nuestro proceso comercial hay exposición al riesgo de corrupción, qué tipo de transacciones y arreglos con empleados del gobierno y terceros podrían generar este riesgo y cuáles de los lugares donde hacemos negocios presentan más riesgo de corrupción que otros?

Las empresas tienen varias formas de recolectar datos e información sobre por qué y cómo ocurre el riesgo de corrupción. Estas incluyen:

- Investigación de oficina.
- Informes de auditoría interna sobre riesgos de cumplimiento, incidentes pasados de incumplimiento y riesgos comunes de corrupción.
- Fuentes externas, como investigación sobre casos o alegatos de corrupción en la industria y perfiles de países.
- Entendiendo las áreas específicas de interacción potencial directa o indirecta con empleados gubernamentales.
- Entrevistas con personas que cumplen funciones jurídicas, gestión de riesgos, ética y cumplimiento, auditoría interna y adquisiciones, así como la alta gerencia de la empresa/de las divisiones a nivel de país, región o localidad.
- Encuestas, incluyendo autoevaluación de empleados y partes externas.
- Talleres o sesiones de lluvia de ideas para explorar riesgos de corrupción.

## ***Paso 3: Clasificación del riesgo inherente***

Para asignar recursos de manera eficiente y efectiva a los riesgos de corrupción identificados de una empresa y los esquemas relacionados, una buena práctica es clasificar tanto la probabilidad de ocurrencia de cada esquema como el impacto potencial de dicha ocurrencia. El objetivo es asignar un orden de prioridad a las respuestas a estos riesgos de corrupción en un formato lógico con base en una combinación de su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial en caso de ocurrencia. Habrá algo de subjetividad en esta evaluación y la clasificación se verá influenciada por la experiencia y antecedentes de las personas involucradas en la misma. Se puede emplear una escala cualitativa simple para clasificar la probabilidad de cada esquema, como por ejemplo (i) alta, media o baja, o (ii) muy alta, alta, media, baja y muy baja, o también se podría emplear una escala cuantitativa con puntajes asignados a juicio a cada esquema.

La combinación de las evaluaciones de la probabilidad y del impacto potencial de cada esquema de corrupción produce una evaluación del riesgo inherente de corrupción. El riesgo inherente representa el nivel general de riesgo de cada esquema sin considerar los controles existentes. Es en estas áreas donde los controles de mitigación pueden ser más importantes para mitigar los esquemas de corrupción.

#### ***Paso 4: Identificación y clasificación de controles de mitigación***

Ya identificados los riesgos y esquemas de corrupción, el equipo de evaluación de riesgos debe considerar emprender el proceso de graficar los controles existentes y las actividades de mitigación de cada riesgo y esquema. Esto es importante porque los controles deben ser proporcionales a la probabilidad y a los resultados potenciales de una mala conducta. Al documentar los controles, la empresa debe diferenciar entre controles **específicos del esquema** y controles **generales (a nivel de entidad)** y los controles **preventivos v. de detección**. La mayor parte de los controles identificados pueden ser preventivos o de detección, aunque algunos pueden servir a ambos propósitos. La información sobre los controles relevantes se puede obtener a través de diferentes medios. Aunque la revisión de la documentación de controles y procesos es generalmente un paso clave, los controles relevantes también pueden ser identificados mediante entrevistas y encuestas específicas realizadas a los grupos de interés, quienes pueden ayudar a identificar los controles apropiados. Además, durante esta etapa, el equipo o la persona que lidere el esfuerzo de evaluación del riesgo de corrupción podría también evaluar con los propietarios del proceso comercial si los controles y programas de mitigación en realidad funcionan de conformidad con la política y el proceso. Es común seleccionar varios controles para cada riesgo y esquema. Al final de esta etapa, la empresa probablemente tenga ya identificados los controles de mitigación relevantes, si los hay, para cada riesgo y esquema identificados en el paso 2.

Existen varias formas de clasificar y comunicar el diseño y efectividad de los controles de mitigación. Se podría emplear una escala cualitativa para clasificar cada conjunto de controles que mitigan un riesgo o un esquema ya sea como (i) efectivo/bajo riesgo, parcialmente efectivo/riesgo medio o ineficiente/alto riesgo, o (ii) muy efectivo/riesgo muy bajo, efectivo/bajo riesgo, parcialmente efectivo/riesgo medio, más o menos efectivo/alto riesgo e ineficiente/riesgo muy alto, o en su lugar, una escala cuantitativa con puntajes numéricos aplicados a cada esquema.

#### ***Paso 5: Cálculo del riesgo residual***

El riesgo residual es el remanente de riesgo que queda después de considerar el impacto de los controles de mitigación sobre la reducción del riesgo. A pesar de los programas anticorrupción y de sus respectivos controles internos de mitigación del riesgo de que se presenten esquemas de corrupción, generalmente sigue siendo posible que se presenten dichos riesgos. Como resultado, siempre quedará algún nivel de riesgo residual por cada esquema de corrupción. Una evaluación del riesgo residual es entonces un elemento importante que se puede utilizar para evaluar si los controles existentes son efectivos y proporcionales al nivel del riesgo inherente. Tal como sucede con el riesgo inherente, hay un elemento de juicio al evaluar el riesgo residual de cada riesgo/esquema de corrupción. Si se aplicó una escala cualitativa tipo alto/medio/bajo para clasificar el riesgo inherente y los controles, se puede emplear una escala similar para el riesgo residual. Por otra parte, si se identifican controles fuertes para mitigar el esquema de riesgo inherente alto, el riesgo del control sería bajo y el riesgo residual probablemente se definiría como bajo. Si se emplea una escala cuantitativa para determinar la clasificación y control del riesgo inherente, el riesgo residual se podría calcular como una función del riesgo inherente y del riesgo del control. Se podría tener que asignar rangos de puntajes para determinar si el riesgo residual es bajo, medio o alto.

#### ***Paso 6: Desarrollo de un plan de acción***

La empresa puede evaluar el riesgo residual de cada esquema de corrupción para determinar si se requiere una respuesta al riesgo de corrupción, y si es así, cuáles serían los elementos del plan. Un factor determinante del plan de respuesta es el nivel de tolerancia de riesgos, el cual varía de una empresa a otra. Los esquemas de corrupción que presentan un riesgo residual ubicado dentro del rango de tolerancia de riesgos fijado por la gerencia y aprobado por los encargados del gobierno de la empresa no requieren mitigación adicional de riesgos. La gerencia puede decidir implementar una mitigación de riesgo adicional

si cree que la razón costo-beneficio es atractiva, pero esto no es esencial. En cambio, los esquemas de corrupción que presentan un riesgo residual que se sale del rango de tolerancia fijado por la gerencia y aprobado por los encargados del gobierno sí requieren que se tomen medidas para reducir el riesgo hasta que se encuentre dentro de dicho rango de tolerancia. Para esto, se requiere un plan de respuesta al riesgo de corrupción.

### B.3: Documentación de los resultados

#### *Registro de riesgos*

Las evaluaciones del riesgo de corrupción generalmente se documentan usando hojas de cálculo o plantillas de bases de datos detalladas a manera de registro del riesgo. Cada factor de riesgo, riesgo y esquema se puede documentar individualmente en un registro de riesgo. Ese registro también se puede utilizar para documentar las clasificaciones de cada riesgo y esquema, así como los programas y controles que mitigan cada riesgo.

La siguiente es una ilustración de una plantilla de registro de riesgo:

| Ubicación/Región: ABC<br>Unidad Comercial: XYZ |   |  |              |                   |                  |  |                                      |                               |
|--|---|--|--------------|-------------------|------------------|--|--------------------------------------|-------------------------------|
| Factor de riesgo de corrupción                 | Riesgo de corrupción                    | Esquema de corrupción  | Probabilidad | Impacto potencial | Riesgo Inherente | Controles de la corrupción   | Clasificación del riesgo del control | Clasificación riesgo residual |
| Clima comercial local                          | Sobornos a funcionarios gubernamentales | Pagos inapropiados potenciales a funcionarios del gobierno para obtener permisos | Medio        | Alto              | Alto             | - Política global anticorrupción y procedimientos que incluyan contenidos específicos sobre pagos a funcionarios gubernamentales<br>- Capacitación en anticorrupción para empleados, diseñada específicamente para las regiones seleccionadas y funciones clave<br>- Línea global para denuncias<br>- Auditorías anuales anticorrupción sobre pagos a funcionarios gubernamentales | Efectivo                             | Medio                         |

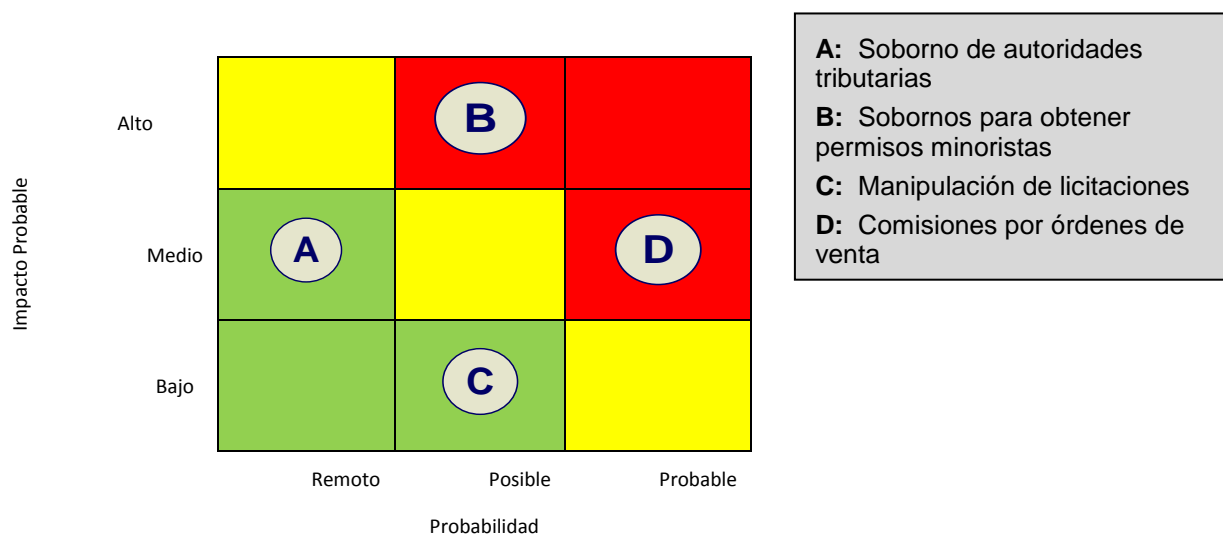
#### *Mapas de calor*

Los mapas de calor también son una herramienta efectiva para resumir los resultados de una evaluación del riesgo de corrupción. Un mapa de calor muestra los riesgos identificados por la empresa sobre un fondo de diferentes colores según su impacto probable y potencial. Cada color representa un nivel general diferente de riesgo. Los mapas de calor simples generalmente tienen secciones rojas, amarillas o verdes que denotan alto riesgo, riesgo medio y bajo riesgo, respectivamente.



Los mapas de calor se pueden utilizar tanto para ilustrar una apreciación consolidada para toda la empresa como para ilustrar apreciaciones por ubicación o función. Estos mapas son de diseño flexible y se pueden desarrollar para riesgos individuales o pueden mostrar categorías que incluyen varios tipos diferentes de riesgo.

### Ejemplo de mapa de calor -



#### ***B.4. Relación entre la evaluación de riesgos y otros elementos del programa de cumplimiento***

Una buena evaluación del riesgo de corrupción permite a las empresas desarrollar y mantener un programa de cumplimiento diseñado específicamente para ellas con base en sus riesgos. La evaluación de riesgos implica entender cómo están funcionando los diferentes programas y controles anticorrupción en una empresa, así como su efecto en los riesgos. Solo entonces puede la empresa dar un mejor uso a los recursos de cumplimiento. Por ejemplo, la capacitación de empleados es una pieza crítica en un programa de cumplimiento anticorrupción, pero no siempre es logísticamente práctico brindar la misma capacitación anticorrupción, con la misma intensidad, a todos los empleados de una empresa grande. Una solución podría ser proporcionar una capacitación a medida y enfocada hacia empleados cuyas actividades se desarrollen en áreas de alto riesgo de corrupción. La capacitación, como casi todos los demás aspectos de un programa anticorrupción efectivo, debe ser focalizada, y una herramienta para hacer que las capacitaciones lo sean es considerar los resultados de la evaluación del riesgo.

#### ***B.5: La evaluación del riesgo como un proceso dinámico permanente***

Es preciso realizar una evaluación efectiva del riesgo de corrupción periódicamente, por ejemplo una vez al año. También se pueden presentar eventos detonantes, como el ingreso a nuevos mercados, reorganizaciones importantes, fusiones y adquisiciones, que generan oportunidades para actualizar la evaluación. Una distribución continua y efectiva de recursos requiere de un entendimiento actualizado y preciso de los riesgos.

Sin el apoyo de la gerencia de alto nivel, las evaluaciones de riesgos pueden llegar a convertirse en un ejercicio académico que no surte un efecto práctico en la empresa. Para mitigar este riesgo, la participación activa de la gerencia es primordial. La gerencia debe ser la responsable de realizar la evaluación de riesgos y de informar periódicamente a los encargados del gobierno de la empresa el estado y resultados de la evaluación y la implementación de cualquier plan de mitigación de riesgos resultante. Para las empresas más grandes, una buena estrategia es también que la evaluación del riesgo de corrupción le corresponda a las unidades operacionales y oficinas regionales. Bajo este método, cada unidad operacional/oficina regional se encarga de efectuar la evaluación relacionada con su segmento. Esto permite a los individuos que tienen el conocimiento local, comercial e industrial específico diseñar la evaluación de riesgos de cada

segmento relevante con base en parámetros y lineamientos suministrados por un propietario centralizado (por ejemplo, la casa matriz).

## C. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ÉTICA ANTICORRUPCIÓN Y UN PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO<sup>4,5</sup>

Esta sección del manual busca reunir instrumentos empresariales de reconocimiento internacional relacionados con el soborno. Estos incluyen, en orden alfabético:

- Código de conducta anticorrupción para empresas (Foro de cooperación económica Asia-Pacífico – APEC, por su sigla en inglés)
- Principios empresariales para contrarrestar el soborno (TI: Transparencia Internacional)
- Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento (OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)
- Lineamientos para el cumplimiento de la integridad (Banco Mundial)
- Principios para contrarrestar el soborno (PACI: Iniciativa Alianza contra la Corrupción del Foro Económico Mundial)
- Reglas para combatir la corrupción (CCI: Cámara de Comercio Internacional)

Los capítulos de esta sección reflejan los 12 elementos más importantes de la lucha contra el soborno que todos estos instrumentos incluyen. Cada capítulo incluye los extractos de cada instrumento con un estudio de caso fundamentado en experiencias reales para ilustrar cómo se puede implementar en la práctica una medida de cumplimiento. (El Anexo 1 contiene una tabla comparativa de los ocho instrumentos empresariales relacionados con el soborno que se referencian en este manual.)

---

4 La referencia (en orden alfabético) de cualquiera de los principios contenidos en el manual debe ser entendida sin perjuicio de su naturaleza y fundamento jurídico.

5 También se puede hacer referencia al Capítulo III de la publicación “Ética anticorrupción y programa de cumplimiento para empresas: guía práctica” de UNODC:  
[http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

## **C.1: Apoyo y compromiso de la alta gerencia con respecto a la prevención de la corrupción<sup>6</sup>**

### **a) Recopilación de referencias sobre principios empresariales internacionales<sup>7</sup>**

#### **Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas:**

4.c. Liderazgo: la Junta (o equivalente) y el director ejecutivo deben desempeñar un papel en el lanzamiento del programa y demostrar propiedad y compromiso con el código y el programa.

#### **Principios empresariales para contrarrestar el soborno**

2. Principios empresariales:

(...) Estos principios empresariales se fundamentan en el compromiso de la Junta con los valores fundamentales de integridad, transparencia y responsabilidad.

6.1.1 La Junta directiva u órgano equivalente debe demostrar un compromiso visible y activo con la implementación del programa de la empresa.

#### **Reglas de la CCI para combatir la corrupción**

##### **Parte III: Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente**

...

##### **Artículo 10 (Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):**

...

Cada empresa debe considerar ...

a) expresar un apoyo y un compromiso fuertes, explícitos y evidentes con el programa corporativo de cumplimiento por parte de la Junta Directiva u otro órgano con facultad de decisión en la empresa y por parte de la alta gerencia ("la pauta viene de arriba").

#### **Guía de buenas prácticas de la OCDE sobre controles internos, ética y cumplimiento:**

A.1. [Las empresas deben contemplar] ... expresar un apoyo y un compromiso fuertes, explícitos y evidentes por parte de la alta gerencia en relación con los controles internos, ética y programas o medidas de cumplimiento de la empresa para evitar y detectar el soborno transnacional.

<sup>6</sup> En relación con este principio empresarial internacional, también se puede hacer referencia al artículo 34 del CNUCC y al Capítulo III, sección A, de la publicación de la UNODC "Ética anticorrupción y programa de cumplimiento para empresas: guía práctica" ([http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf))

<sup>7</sup> En la tabla del Anexo 1 se encuentra una comparación de los principios empresariales para contrarrestar el soborno que se mencionan en este manual.

### **Principios PACI para combatir el soborno:**

Principio 5.1.3: La Junta Directiva (o ente equivalente), el director ejecutivo (o consejo ejecutivo) y la alta gerencia deben demostrar un compromiso evidente y activo con la implementación de los Principios PACI.

### **Lineamientos del Grupo del Banco Mundial para el cumplimiento de la integridad:**

2.1 Liderazgo: fuerte apoyo y compromiso de la alta gerencia y la Junta Directiva u órgano similar de la parte con el Programa de cumplimiento de la integridad (Programa) y su implementación en letra y espíritu.

#### ***b) Estudios de casos***

#### **Estudio de caso 1: Una compañía multinacional vincula a la alta gerencia al desarrollo de su programa de cumplimiento**

La Compañía A es una multinacional de tamaño mediano con oficina principal en un país europeo. En el pasado reciente, la Compañía A se vio involucrada en una investigación de soborno transnacional conducida por autoridades italianas. La fiscalía alegaba que los intermediarios de la Compañía A habían conspirado con ejecutivos de la misma Compañía para cometer soborno en procesos licitatorios en países extranjeros. La Compañía A, como tal, también fue objeto de investigación.

Tan pronto se conoció su participación en la investigación, la Compañía A suspendió a los gerentes involucrados. Esta fue una decisión adoptada por la Junta: la Junta decidió suspenderse a sí misma y nombró contextualmente a un nuevo director ejecutivo y a una nueva Junta Directiva. También, por primera vez en la historia de la compañía, la propiedad se separó de la gerencia.

Antes de la investigación la Compañía A no tenía un modelo organizacional para prevenir el soborno. Por lo tanto, no había políticas internas que versaran sobre el soborno transnacional. Por consejo del abogado defensor de la Compañía A, la Junta contrató una firma de gestión de riesgos y cumplimiento que apoyara durante el proceso. Al decidir adoptar un modelo de gobierno que tuviera en cuenta la responsabilidad penal de las empresas, la nueva Junta también había comenzado a desarrollar un programa apropiado para prevenir el soborno transnacional. La firma independiente de cumplimiento, en colaboración con el asesor y la alta gerencia de la Compañía A, efectuó una evaluación detallada a varias áreas de riesgo. Como parte del proceso, la firma entrevistó a los empleados relevantes de cada área de riesgo, desde la alta gerencia hasta el personal. El director ejecutivo y la Junta sostuvieron varias discusiones con la firma consultora, lo cual permitió la redacción de políticas generales diseñadas especialmente para el modelo comercial de la compañía y para sus operaciones. A partir de los resultados de la evaluación de riesgos, se redactó un nuevo modelo organizacional que incluía políticas y procedimientos que protegían a la empresa contra los riesgos de corrupción. La Junta de la Compañía A aprobó rápidamente el nuevo modelo.

Durante las entrevistas, que duraban varias horas cada una, los altos gerentes y los gerentes operacionales clave de todos los departamentos de la compañía explicaron a la firma consultora el papel que desempeñaban y las operaciones diarias del departamento. Gracias a esta transferencia de conocimientos, la firma externa pudo redactar procedimientos detallados relevantes para cada departamento.

El fuerte respaldo de la Junta en este proceso, que de otra forma se hubiera podido considerar una intrusión, fue fundamental para permitir un acceso expedito a la información y la apertura de los gerentes de operaciones. Los miembros de la Junta incluso revisaron los borradores de las políticas y participaron

activamente en el proceso. Los gerentes de operaciones también revisaron los procedimientos relevantes a sus áreas y proporcionaron a la firma externa información valiosa sobre las operaciones de la compañía.

Como parte de nuevo modelo organizacional, la Compañía A adoptó un código de ética, implementó políticas y procedimientos y creó un cuerpo supervisor independiente con la misión de asegurar que se respetaran las políticas y procedimientos. El código de ética, las políticas y los procedimientos se subieron a la intranet para ponerlos a disposición de todos los empleados. Además, la firma independiente de cumplimiento dictó cursos de capacitación de 20 horas a los empleados relevantes de cada área de riesgo. La alta gerencia acompañó a la firma consultora durante el programa de capacitación, presentándole a los empleados y explicando la importancia del nuevo método de "tolerancia cero" en relación con el soborno en particular y con los delitos corporativos en general.

## C.2: Desarrollo de un programa anticorrupción<sup>8</sup>

### a) Recopilación de referencias a principios empresariales internacionales<sup>9</sup>

#### Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas:

2. La empresa, en consulta con sus empleados, debe desarrollar un programa que refleje su tamaño, sector comercial, riesgos potenciales y lugares de operaciones y que articule de manera clara y con detalle razonable los valores, políticas y procedimientos que se van a aplicar para evitar el soborno en todas las actividades que estén bajo su control efectivo. El programa debe ser consistente con todas las leyes de lucha contra el soborno de todas las jurisdicciones en la que opere la empresa. Debe aplicar a todas sus subsidiarias controladas, tanto extranjeras como nacionales.

4.e. Recursos humanos (par. 2). Las políticas y prácticas relacionadas con recursos humanos que sean relevantes para el programa deben ser desarrolladas y emprendidas en consulta con los empleados y cuerpos representantes de los empleados, según el caso.

#### Principios empresariales para contrarrestar el soborno:

##### 2. Principios empresariales:

- La empresa prohibirá el soborno en cualquiera de sus formas, ya sea directo o indirecto
- La empresa se comprometerá a implementar un programa para combatir el soborno. El programa representará los esfuerzos de lucha contra el soborno, incluyendo valores, código de conducta, políticas y procedimientos detallados, gestión de riesgos, comunicación interna y externa, capacitación y guía, controles internos, vigilancia, monitoreo y garantía.

3.1. Las empresas deben desarrollar un programa que, de manera clara y con detalle razonable, articule los valores, políticas y procedimientos que se emplearán para evitar el soborno en todas las actividades que estén bajo su control efectivo.

<sup>8</sup> También se puede hacer referencia Capítulo III, sección B, de la publicación de la UNODC "Ética anticorrupción y programa de cumplimiento para empresas: guía práctica": [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

<sup>9</sup> En la tabla del Anexo 1 se encuentra una comparación de los principios empresariales para contrarrestar el soborno que se mencionan en este manual.

3.3. El programa debe ser consistente con todas las leyes sobre lucha contra el soborno que se encuentren vigentes en cada jurisdicción en la cual la empresa realice negocios.

3.4. La empresa debe desarrollar el programa en consulta con los empleados, sindicatos u otros cuerpos representantes de los empleados y con otros grupos de interés relevantes.

3.5. La empresa debe asegurarse de estar informada sobre todos los asuntos internos y externos que sean materiales para el desarrollo e implementación efectivos del programa, y en particular, sobre las mejores prácticas emergentes, incluyendo la vinculación con los grupos de interés relevantes.

### **Reglas de la CCI para combatir la corrupción:**

#### **Parte III: Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente**

##### **Artículo 10 (Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):**

Cada empresa debe considerar ...

d) Responsabilizar a los individuos de todos los niveles de la empresa por el cumplimiento de la política de la empresa y por su participación en el Programa corporativo de cumplimiento;

### **Guía de buenas prácticas de la OCDE sobre controles internos, ética y cumplimiento:**

A.3 [Las empresas deben contemplar] ... que el cumplimiento de esta prohibición y la aplicación de los controles internos, la ética y los programas o medidas de cumplimiento es un deber de los individuos en todos los niveles de la compañía.

### **Principios PACI para contrarrestar el soborno:**

2. La empresa debe comprometerse con la continuación o implementación de un programa efectivo para contrarrestar el soborno. Un programa efectivo constituye la totalidad de los esfuerzos de lucha contra el soborno de la empresa, el cual incluye específicamente su código de ética, políticas y procedimientos, procesos administrativos, capacitación, orientación y vigilancia. Este compromiso consiste en desarrollar y administrar un programa interno de cumplimiento que haga de la política anticorrupción de la empresa una parte integral de su práctica diaria.

3.1 Una empresa debe desarrollar un programa que articule claramente y con detalle razonable los valores, políticas y procedimientos que se van a emplear para evitar el soborno en todas las actividades que se encuentren bajo su control efectivo.

3.2 El programa debe diseñarse de manera que refleje las circunstancias comerciales particulares de la empresa y su cultura corporativa, teniendo en cuenta factores como tamaño, naturaleza del negocio, riesgos potenciales y lugares de operación.

3.3 El programa debe ser consistente con todas las leyes relacionadas con el soborno de todas las jurisdicciones en las cuales opera la empresa.

3.4 La empresa debe involucrar a sus empleados en la implementación del Programa.

3.5 La empresa debe procurar estar informada sobre los asuntos materiales para que el desarrollo e implementación del programa sean efectivos, incluyendo prácticas industriales emergentes, a través de actividades de monitoreo apropiadas y comunicaciones con las partes interesadas relevantes.



### **Lineamientos del Grupo del Banco Mundial para el cumplimiento de la integridad:**

2. Responsabilidad: Crear y mantener una cultura organizacional incluyente y fundamentada en la confianza que promueva una conducta ética, un compromiso con el cumplimiento de la ley y una cultura en la cual no se toleren conductas indebidas. (...)

2.2. Responsabilidad individual: El cumplimiento del Programa es obligatorio y es deber de todas las personas en todos los niveles de la parte.

4. Políticas internas: desarrollar un programa práctico y efectivo que articule claramente los valores, políticas y procedimientos que se van a emplear para evitar, detectar, investigar y remediar todas las formas de conducta indebida en todas las actividades que se encuentren bajo el control efectivo de una parte/persona.

### **Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción (CNUCC):**

Artículo 12.2. – Sector privado

Las medidas para lograr estos fines pueden incluir, entre otras:

(b) Promover el desarrollo de normas y procedimientos diseñados para salvaguardar la integridad de las entidades privadas relevantes, incluyendo códigos de conducta para el cumplimiento correcto, honesto y apropiado de las actividades comerciales y de todas las profesiones relevantes, así como también para prevenir conflictos de interés y promover la aplicación de buenas prácticas comerciales entre las empresas y en las relaciones contractuales de las empresas con el Estado;

(c) Promover la transparencia entre las entidades privadas, incluyendo, cuando corresponda, medidas relacionadas con la identidad de personas naturales y jurídicas involucradas en el establecimiento y gerencia de personas jurídicas;

(d) Prevenir el mal uso de los procedimientos que regulan a las entidades privadas, incluyendo procedimientos relacionados con subsidios y licencias otorgados por las autoridades públicas para actividades comerciales;

(e) Evitar los conflictos de interés imponiendo restricciones, cuando corresponda y durante un tiempo razonable, a las actividades profesionales de exfuncionarios públicos, o al empleo de funcionarios públicos por parte del sector privado después de su renuncia o retiro, cuando dichas actividades o empleo se relacionen directamente con las funciones realizadas o supervisadas por dichos funcionarios durante el desempeño de su cargo público;

(f) Asegurar que las empresas privadas, de acuerdo con su estructura y tamaño, tengan suficientes controles de auditoría interna para ayudar a prevenir y detectar actos de corrupción y que las cuentas y estados financieros de dichas empresas estén sujetos a una auditoría apropiada y a procedimientos de certificación.

### ***b) Estudios de casos***

#### **Estudio de caso 2: Una compañía mediana promueve el cumplimiento de su política de prohibición del soborno empleando los aportes de los negocios locales para actualizar y fortalecer su Código de conducta**

La Compañía B es una empresa mediana de productos y servicios médicos que cuenta con 7.500 empleados y está localizada en un país europeo. Con una operación global, la Compañía B tiene

subsidiarias de ventas en los principales mercados, y producción en Hungría, China, Francia, Estados Unidos y Dinamarca. Aunque el 70 por ciento de las ventas se realizan en Europa, la Compañía B está experimentando un fuerte crecimiento en los mercados emergentes.

En 2010, la Compañía B decidió actualizar y fortalecer su Código de conducta y su sistema de cumplimiento por tres razones: primero, tenía que cumplir la Ley de lucha contra el soborno del Reino Unido, la cual fijaba una nueva norma internacional sobre pagos de facilitación, regalos y hospitalidad que la Compañía B pensaba debía considerar; segundo, se pensaba que los empleados no tenían suficiente conciencia sobre las políticas de comportamiento ético actuales de la compañía; y tercero, algunos retos, como el manejo de conflictos de interés, debían ser abordados de una manera diferente en el nuevo Código de conducta de la Compañía B.

El principal objetivo de la Compañía B era crear un código global que se pudiera aplicar independientemente de la ubicación, teniendo en cuenta cualquier aporte posible al desarrollar el nuevo código, sin comprometer los estándares de la Compañía B.

El desarrollo e implementación del nuevo Código de conducta de la Compañía B y su sistema de cumplimiento se fundamentaba en las siguientes preguntas:

¿Cómo desarrollamos un Código de conducta global que en la práctica se pueda aplicar en todas las culturas en las cuales tenemos negocios? (Por ejemplo, expectativas en cuanto a ética comercial, v.g. los regalos, pueden variar mucho de un país a otro.)

¿Cómo desarrollamos un Código de conducta global con el cual se puedan relacionar fácilmente los empleados de todas nuestras subsidiarias? (La clave para responder esta pregunta era obtener un panorama real de lo que estaba sucediendo exactamente en los diferentes países e incorporar ejemplos de cumplimiento de la vida real al nuevo Código de conducta.)

Para abordar estos retos, el equipo de responsabilidad y cumplimiento corporativo (RCC) comenzó a entrevistar a los gerentes de país y a los gerentes de mercadeo de casi todas las naciones en las que operaba la Compañía B. Primero, el equipo RCC envió un cuestionario detallado que cubría todos los temas relevantes (soborno, regalos y hospitalidad, capacitación para profesionales de la salud, etc.)

Después de los cuestionarios, realizó encuestas profundas a todos los gerentes de país, de quienes se esperaba que hubieran consultado a la gente apropiada de su equipo para poder suministrar una retroalimentación y un aporte más detallados. Estas entrevistas también permitieron al equipo RCC recolectar ejemplos reales de situaciones de cumplimiento.

Durante este proceso, el equipo de RCC se aseguró de explicar los beneficios de tomar parte en las consultas. La Compañía B explicó a los gerentes de país que el proceso les daba la oportunidad de informar a la compañía cualquier problema o reto relacionado con el Código de conducta propuesto.

El Código de conducta actualizado resultante se aplica en todos los países en los que opera la Compañía B, y contiene tres partes:

- Corrupción y soborno (incluyendo una prohibición sobre pagos de facilitación);
- Fraude y conflictos de interés;
- Interacción con profesionales de la salud (e.g. cenas, invitaciones, regalos, congresos, capacitación, contratos, donaciones).

Los ejemplos de situación suministrados durante el proceso de consulta fueron incluidos en los Lineamientos del código de conducta, lo cual ayudó a asegurar que todos los empleados y todos los grupos de interés de la Compañía B (incluyendo a los profesionales de la salud con los cuales la Compañía B tiene negocios) supieran qué esperar.

El lenguaje del Código de conducta es sencillo y directo. La Compañía B también desarrolló un curso en línea con un examen final sobre el Código de conducta y sus lineamientos que todos los empleados de cuello blanco deben aprobar. Sobre todo, la retroalimentación recibida de los miembros de la Compañía B fue muy positiva.

### **Estudio de caso 3: Una compañía multinacional invita a las unidades y comités comerciales de empresas locales a ayudar a asegurar el cumplimiento de su prohibición del soborno**

La Compañía C es una empresa multinacional ubicada en un país suramericano, activa en las industrias de la manufactura, mejoras locativas y construcción, con operaciones en Colombia, China, México y Estados Unidos, y ventas en América del Norte y del Sur, Europa y el Medio Oriente.

En 2011, la Compañía C actualizó su Código de ética de 1998 para abordar la complejidad del mundo corporativo de hoy y para que el Código pudiera ser aplicado por igual a empleados, distribuidores, proveedores y clientes. El nuevo Código de ética está dividido en seis capítulos:

- Actuar con integridad
- Integridad en la compañía
- Negociación con partes externas
- Conflictos de interés
- Administración del código
- Recursos

El Código incluye disposiciones específicas sobre el soborno. Por ejemplo, la sección 3.1 reza: “No se permiten los pagos para obtener ventajas, influenciar una decisión o acelerar un procedimiento.” Con respecto a las relaciones con autoridades gubernamentales, dice que los empleados deben “[a]bstenerse de ofrecer o recibir dinero, regalos, beneficios, descuentos, oportunidades de empleo y cualquier consideración que pueda ser interpretada como soborno.”

Cuando se publicó el nuevo Código de conducta en 2011, se realizaron las siguientes actividades para asegurar su cumplimiento:

- Los miembros de la Junta Directiva recibieron el Código de ética.
- Cada empleado recibió el Código de ética y firmó en señal de compromiso con el mismo.
- Los proveedores recibieron una copia del Código de ética.
- Las referencias sobre ética y los estudios de casos se subieron a la intranet de la compañía.
- Se incluyó una línea de ayuda sobre ética en el sitio web de la compañía para facilitar la denuncia de situaciones que violen el Código de ética.

Periódicamente se efectúa un seguimiento a través de diferentes canales. Cada comité de unidad comercial y el comité de ética corporativa es responsable de asegurar el cumplimiento del Código y de tomar las acciones necesarias para evitar cualquier incumplimiento dentro de sus respectivos ámbitos. Unos pocos miembros de la Junta Directiva son invitados a participar en el Comité de Ética Corporativa. Además, la Compañía C suministra a sus empleados publicaciones relacionadas con la ética y ya ha realizado dos sesiones de discusión con grupos de proveedores.

El sistema que tiene la Compañía C para manejar la ética contiene los siguientes elementos:

- Reuniones del equipo: son una oportunidad para promover el comportamiento ético.
- Comunicaciones directas con el gerente principal: con base en confianza y buena fe, el gerente principal puede ofrecer oportunidades para compartir dudas y preocupaciones con sus empleados.
- Diálogo permanente con el gerente de Recursos Humanos/gerentes generales de cada unidad

comercial: como representantes de la Compañía C, los gerentes de Recursos Humanos y los gerentes generales son fuentes de contacto y asesoría y pueden ayudar a tomar decisiones de acuerdo con los lineamientos sobre ética de la Compañía C.

- Comité de Ética Corporativa: este comité considera qué acciones se deben tomar al recibir informes de violaciones del Código. El Comité está conformado por el presidente de la compañía, los vicepresidentes y el gerente de relaciones industriales. El Comité se reúne normalmente por lo menos una vez cada tres meses y de manera extraordinaria cuando es necesario.
- Comité de Ética de cada unidad comercial: este comité es responsable de estudiar dudas, preocupaciones o quejas sobre una posible violación del Código; de efectuar el análisis correspondiente; y de adoptar las acciones pertinentes. Está compuesto por tres miembros, como mínimo, incluyendo al gerente general y al gerente de Recursos Humanos y se reúne cada tres meses.
- Comité de auditoría de la Junta Directiva: este comité efectúa seguimiento al cumplimiento de las políticas generales y criterios de comportamiento ético de la Compañía.

### C.3: Vigilancia del programa anticorrupción<sup>10</sup>

#### a) Recopilación de referencias a principios comerciales internacionales<sup>11</sup>

##### **Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas:**

4.i. Organización y responsabilidades: La Junta (o equivalente) debe confirmar que se ha desarrollado e implementado un programa efectivo.

La Junta (o equivalente) también debe confirmar que el programa sea revisado en cuanto a su efectividad, y cuando se identifiquen deficiencias, que se tomen las acciones correctivas apropiadas.

El director ejecutivo (o equivalente) es responsable de velar porque el programa sea implementado efectivamente, con líneas claras de autoridad. Dependiendo del tamaño de la empresa, se debe considerar la posibilidad de que la operación diaria y las violaciones del código sean responsabilidad de un alto ejecutivo de la misma.

##### **Principios empresariales para contrarrestar el soborno:**

6.1.1 La Junta Directiva u órgano equivalente debe demostrar que tiene un compromiso activo con la implementación del programa de la empresa.

6.1.2 El director ejecutivo es responsable de asegurar que el programa se aplique consistentemente, con líneas claras de autoridad.

<sup>10</sup> En relación con este principio empresarial internacional también se puede hacer referencia al Artículo 34 de CNUCC y al Capítulo III, sección C, de la publicación de la UNODC "Ética anticorrupción y programa de cumplimiento para empresas: guía práctica"  
[http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

<sup>11</sup> En la tabla del Anexo 1 se encuentra una comparación de los principios empresariales para contrarrestar el soborno que se mencionan en este manual.

### **Reglas de la CCI para combatir la corrupción:**

#### **Parte III: Elementos de un Programa corporativo de cumplimiento eficiente**

##### **Artículo 10 (Elementos e un Programa corporativo de cumplimiento):**

Cada empresa debe considerar ...

e) nombrar uno o más altos ejecutivos (de tiempo completo o parcial) para que vigilen y coordinen el Programa corporativo de cumplimiento con un nivel adecuado de recursos, autoridad e independencia, que respondan a la Junta Directiva, u otro órgano que tenga la responsabilidad máxima de la empresa, o al comité de la misma que corresponda;

### **Guía de buenas prácticas de la OCDE sobre controles, ética y cumplimiento:**

A.4 [Las empresas deben contemplar] ... la vigilancia de la ética y de los programas o medidas de cumplimiento relacionados con el soborno transnacional, incluyendo la autoridad para informar asuntos directamente a los entes independientes de monitoreo, tales como comités de auditoría interna de las Juntas directivas o Juntas asesoras, es deber de uno o más ejecutivos sénior con un nivel adecuado de autonomía en cuanto a administración, recursos y autoridad;

### **Principios PACI para contrarrestar el soborno:**

5.1.1 La Junta Directiva (u órgano equivalente) es responsable de la vigilancia e implementación de un programa efectivo.

5.1.1.1 El programa debe fundamentarse en los Principios PACI y la Junta (u órgano equivalente) debe suministrar liderazgo, recursos y un apoyo activo a la gerencia en la implementación del programa.

5.1.1.2 La Junta (u órgano equivalente) debe asegurar que el programa sea revisado en cuanto a su efectividad, y cuando se identifiquen deficiencias, que se tomen las acciones correctivas pertinentes.

5.1.2 El director ejecutivo (o consejo ejecutivo) tiene la responsabilidad de velar porque el programa sea implementado de manera consistente con líneas claras de autoridad. La autoridad para la implementación del programa debe ser asignada a la alta gerencia, la cual debe reportar directamente al director ejecutivo o autoridad similar.

5.1.2.1 La autoridad para la implementación del programa debe ser asignada a la alta gerencia, quien debe reportar directamente al director ejecutivo o autoridad similar.

### **Lineamientos del Grupo del Banco Mundial para el cumplimiento de la integridad:**

2.3. Función de cumplimiento: la vigilancia y gestión del programa son deberes de uno o más ejecutivos séniores con nivel adecuado de autonomía y suficientes recursos y autoridad para implementarlo de manera efectiva.

## *b) Estudios de caso*

### **Estudio de caso 4: Una empresa europea de ingeniería crea una Junta supervisora que vigile el cumplimiento<sup>12</sup>**

Esta compañía italiana líder en servicios de ingeniería ha operado durante más de 50 años en los campos de obras hidráulicas, infraestructura de transporte, permisos de construcción y planificación urbana y asuntos ambientales. La compañía opera en varios países en desarrollo, en nombre de grandes agencias internacionales.

En diciembre de 2010, una de estas agencias, el Banco Mundial, encontró que la compañía no controlaba las operaciones de una sucursal de Indonesia y la sancionó por esta falta. Como resultado, la empresa, en cooperación con el Banco Mundial, trabajó para mejorar su capacidad para reducir y eliminar el riesgo de cometer faltas similares en el futuro. Adoptó un modelo de gestión organizacional (en adelante el "Modelo"). El Modelo se fundamenta en el cumplimiento y comprende los siguientes requisitos fundamentales: trazabilidad de acciones, formalización adecuada de actividades y controles relacionados y separación de funciones y responsabilidades. Adicionalmente, complementa el Código de ética existente de la compañía.

Se tuvo la precaución de que el Modelo cumpliera requisitos legales, los lineamientos sobre integridad del Grupo del Banco Mundial y otros procedimientos de garantía de calidad. El desarrollo del Modelo consiste en:

- Un análisis del sistema de gestión de la calidad existente de la compañía y de la forma de mejorar dicho sistema;
- Una auditoría del sistema de gestión de la calidad y procedimientos por parte de una firma certificadora;
- Aprobación y adopción del Modelo por parte de la Junta Directiva; y
- Nombramiento de una Junta supervisora para asegurar el cumplimiento de los protocolos y procedimientos del Modelo.

La Junta supervisora, creada en 2011, es independiente y está conformada por tres miembros seleccionados por su experiencia en Juntas de empresas similares y su cumplimiento de las cualidades requeridas. Tal como lo dispone la legislación nacional del país en el que la compañía tiene su sede, la Junta tiene plena autonomía en cuanto a iniciativa y control. En desarrollo de sus funciones, la Junta supervisora puede, en caso de necesidad especial, apoyarse en consultores y asesores externos independientes, usando un presupuesto asignado por la compañía específicamente para ello. Uno de los tres miembros de la Junta supervisora también es un Tercero independiente (según las reglas del Grupo del Banco Mundial) encargado de reportar al Banco directamente la conducta de la compañía en relación con el cumplimiento regular del Modelo.

Uno de los ingenieros sénior de la compañía ha sido nombrado como enlace de la Junta supervisora, con el fin de facilitar su trabajo y coordinar las relaciones entre la Junta y la estructura interna de la compañía. El ingeniero asiste a las reuniones de la Junta y su función es suministrar a los miembros cualquier información o documento que puedan solicitar, así como ayudar al personal de la compañía

<sup>12</sup> Esta compañía tiene la obligación de adoptar e implementar un programa de cumplimiento de integridad aprobado por el Banco Mundial, representado por la Oficina de cumplimiento de integridad del Grupo del Banco Mundial, en relación con acciones de suspensión del Grupo. El programa de cumplimiento debe reflejar los Lineamientos para el cumplimiento de la integridad del Grupo del Banco Mundial que sean pertinentes para la circunstancias de la compañía. La compañía puede aceptar compartir su nombre en la versión final, revisada y publicada del manual.

con problemas relacionados con la aplicación del Modelo.

En caso de incumplimiento del Modelo y del Código de ética, la Junta supervisora recomienda la adopción de medidas disciplinarias, tal como lo dispone el Modelo. De acuerdo con el Modelo, la gerencia de la compañía tiene obligación de informar a la Junta supervisora toda decisión importante y de enviarle cualquier documento relacionado con incumplimientos alegados del Modelo (por ejemplo, documentos relacionados con procesos laborales o penales). Además, todos los empleados tienen la dirección de correo electrónico de los miembros de la Junta y saben que pueden denunciar cualquier incumplimiento en cualquier momento (incluso anónimamente).

La compañía cree que la adopción del Modelo –a pesar de las complicaciones atribuibles a su impacto sobre los procedimientos operacionales del personal, consolidados a lo largo de muchos años de operación- constituye una herramienta esencial para el buen gobierno de cualquier empresa que pretenda operar en el mercado global. Con la adopción del Modelo y la creación de la Junta supervisora, la compañía ha trabajado desde entonces para capacitar a su personal y crear conciencia sobre el Modelo, desde la alta gerencia hasta el último empleado, así como entre los socios comerciales y consultores de la compañía.

#### **Estudio de caso 5: Una compañía de telecomunicaciones multinacional crea la Oficina de principios empresariales y un comité para garantizar el cumplimiento de los mismos**

La Compañía D, radicada en un país europeo, es líder en telecomunicaciones a nivel global, con 306,6 millones de clientes. Cotiza en las bolsas de valores de dos países europeos y en las de Argentina, Perú y Estados Unidos, tiene más de 1,5 millones de accionistas directos y opera en más de 25 países de Asia, Europa y América Latina; el mercado más grande de la Compañía D es latinoamericano.

Durante un período de rápida expansión en los mercados internacionales, el Grupo de la Compañía D decidió desarrollar unos nuevos principios empresariales que combinaran los principios empresariales y el Código de ética existentes con los principios que regían las actividades de la Compañía E, la cual había sido adquirida por la Compañía D. Los principios fueron desarrollados en consulta con expertos internos y externos y fueron adoptados por la Junta Directiva en diciembre de 2006. Aplican a todos los empleados de la Compañía D de todos los países en los que ella opera y se fundamentan en principios de honestidad, integridad y confianza y en el respeto de la ley y de los derechos humanos.

Para garantizar el cumplimiento de sus nuevos principios empresariales, la Compañía D creó una Oficina global de principios empresariales que cuenta con los siguientes departamentos: Recursos Humanos, Auditoría Interna, Secretaría General y Asuntos Jurídicos, y Secretaría del Presidente de la Junta Directiva. La Oficina global se encarga de la estrategia, principios, normas y mecanismos de garantía necesarios para una gestión adecuada de la ética en todas las operaciones de la Compañía. Las oficinas locales de la Compañía D deben establecer sus propios comités a nivel local con el fin de promover e implementar los Principios empresariales de la Compañía D. Normalmente, los comités (el global y los locales) se reúnen trimestralmente para monitorear la implementación de la estrategia y el plan de acción, pero también se pueden reunir en sesión extraordinaria cuando surgen problemas de ética. Los comités de las regiones siempre responden al Comité Global de Principios Empresariales. Tanto la Oficina Global de Principios Empresariales como el Comité Global se encuentran ubicados en el país sede de la Compañía D.

La Oficina Global de Principios Empresariales se encarga de comunicar los principios empresariales a todo el Grupo de la Compañía D.

Las funciones de la Oficina también incluyen la detección y evaluación de riesgos asociados con los principios empresariales y la definición de áreas de acción que requieren una posición global del grupo empresarial. Esto incluye la revisión de los procesos y controles de cumplimiento y asegurar que sean proporcionales y apropiados para el cumplimiento de requisitos legales y de buenas prácticas empresariales. La Compañía D evalúa y detecta los riesgos relacionados con los principios a través de una investigación detallada (encuestas a los grupos de interés de la compañía, permitiendo una



clasificación diferenciada de riesgos por niveles de importancia) a partir de la cual su oficina principal obtiene una matriz de riesgos.

Más aún, la Oficina Global de Principios Empresariales lee y responde las inquietudes, quejas y alegatos presentados por empleados, proveedores o socios en relación con el cumplimiento de los principios empresariales. Las denuncias de violaciones y las preguntas sobre los principios empresariales se pueden efectuar de manera confidencial o anónima a través de un canal de asistencia confidencial. Los proveedores de la Compañía D y otras partes interesadas también pueden presentar denuncias y preguntas sobre la Oficina, ya sea confidencial o anónimamente.

La Oficina Global de Principios Empresariales interviene en cada queja recibida, y después de analizar e investigar la queja, redacta un informe que debe ser tenido en cuenta por el gerente respectivo, Recursos Humanos y el Departamento Jurídico para evitar que se vuelvan a presentar situaciones similares. Si se detectan violaciones, se pueden imponer diferentes sanciones; dependiendo de la violación, estas pueden ser administrativas, disciplinarias y/o penales.

Por último, mas no por ello menos importante, la Oficina Global de Principios Empresariales ha creado una herramienta en línea para que los empleados de la Compañía D reciban capacitación adecuada en materia de principios empresariales. El curso es obligatorio y su objetivo principal es mantener a los empleados debidamente informados sobre el Código de ética y que reflexionen sobre la importancia de estas normas al realizar sus actividades diarias.

#### **C.4: Una política clara, visible y accesible que prohíba la corrupción<sup>13</sup>**

##### ***a) Recopilación de referencias a principios empresariales internacionales<sup>14</sup>***

#### **Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas:**

1. Prohibición del soborno: La empresa debe prohibir el soborno en todas sus formas. El soborno consiste en ofrecer, prometer o regalar, así como exigir o aceptar, cualquier ventaja pecuniaria o de otra índole, sea directa o indirectamente, para obtener, conservar o dirigir un negocio para una empresa particular o asegurar cualquier otra ventaja indebida en la conducción del negocio.

Instancias del soborno objeto de estos principios pueden incluir transacciones efectuadas por, o en relación con, subsidiarias, empresas compartidas, agentes, representantes, consultores, corredores, contratistas, proveedores o empleados con (incluyendo, mas no solamente) funcionarios públicos, familiares y asociados cercanos de un funcionario público, candidato político, partido o funcionario de un partido, cualquier empleado del sector privado (incluyendo personas que dirijan o trabajen para una empresa del sector privado en cualquier capacidad) o un tercero.

#### **Principios empresariales para contrarrestar el soborno:**

6.1.1. La Junta Directiva u órgano equivalente debe demostrar un compromiso visible y activo con la implementación del programa de la empresa.

6.1.2. El director ejecutivo es responsable de asegurar que el programa sea implementado de manera

<sup>13</sup> También se puede hacer referencia al Capítulo III, sección D, de la publicación de la UNODC "Ética anticorrupción y programa de cumplimiento para empresas: guía práctica": [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

<sup>14</sup> En la tabla del Anexo 1 se encuentra una comparación de los principios empresariales para contrarrestar el soborno que se mencionan en este manual.

consistente con líneas claras de autoridad.

### **Reglas de la CCI para combatir la corrupción:**

#### **Parte I: Reglas anticorrupción**

**Artículo 1:** Las empresas deben prohibir en todo tiempo y de cualquier forma, ya sea directa o indirecta, las siguientes prácticas en relación con:

Funcionarios públicos a nivel internacional, nacional o local;

Partidos políticos, funcionarios de partidos políticos o candidatos para cargos públicos; y

Directores, funcionarios o empleados de una empresa, incluyendo a terceros:

a) Constituye soborno ofrecer, prometer, dar o aceptar una ganancia pecuniaria u otra ventaja a o de cualquiera de las personas arriba mencionadas o para cualquier otra persona con el fin de obtener o conservar un negocio u otra ventaja indebida, por ejemplo, en relación con el otorgamiento de contratos de adquisición públicos o privados, permisos reguladores, impuestos, trámites aduaneros o procesos judiciales o legislativos.

El soborno generalmente incluye (i) sobornar con parte del pago de un contrato a funcionarios gubernamentales o de algún partido o a empleados de la otra parte contratante, sus parientes cercanos, amigos o socios comerciales o (ii) utilizar intermediarios tales como agentes, subcontratistas, consultores u otros terceros, para canalizar pagos a funcionarios gubernamentales o de algún partido, o a empleados de la otra parte contratante, sus parientes, amigos o socios comerciales.

#### **Parte III: Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente**

##### **...Artículo 10 (Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):**

Cada empresa debe considerar ...

b) establecer una política claramente articulada y visible que refleje estas reglas y sea vinculante para todos los directores, funcionarios, empleados y terceros y aplique a todas las subsidiarias controladas extranjeras y nacionales;

### **Guía de buenas prácticas de la OCDE sobre controles internos, ética y cumplimiento:**

A.2 [Las empresas deben contemplar] ... una política corporativa claramente articulada y visible que prohíba el soborno transnacional;

### **Principios PACI para contrarrestar el soborno:**

2: La empresa debe prohibir el soborno en cualquier forma. Soborno ("Soborno") es ofrecer, prometer o dar, así como exigir o aceptar, cualquier ventaja indebida, sea directa o indirectamente, a:

- Un funcionario público,
- Un candidato, partido o funcionario de partido político, o
- Cualquier empleado del sector privado (incluyendo personas que dirijan o trabajen para una empresa del sector privado en cualquier capacidad),
- Con el fin de obtener, conservar o dirigir un negocio o asegurar cualquier otra ventaja indebida en la conducción del negocio (...)

4.1.1: La empresa debe prohibir el Soborno en todas las transacciones comerciales realizadas ya sea directamente o a través de terceros, incluyendo específicamente subsidiarias, empresas conjuntas, agentes, representantes, consultores, corredores, contratistas, proveedores y cualquier otro intermediario que se encuentre bajo su control efectivo.

4.1.2: La empresa debe prohibir el Soborno en cualquier forma, incluyendo suministrar, sobre el pago o parte del pago de un contrato, o a través de cualquier medio o canal, beneficios indebidos a clientes, agentes, contratistas, proveedores o empleados de los mismos.

4.1.3: El programa debe dar orientación sobre el significado y alcance de esta prohibición, con atención especial a las áreas de alto riesgo para cualquier compañía de su sector comercial.

#### **Lineamientos del Grupo del Banco Mundial para el cumplimiento de la integridad:**

1. Prohibición de malas conductas: Una prohibición claramente articulada y visible de incurrir en malas conductas (fraude, corrupción, colusión y prácticas coercitivas), articulada en un código de conducta o documento o comunicación similar.

#### **Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción (CNUCC):**

Artículo 12.1 – Sector privado

1. Cada estado parte debe tomar medidas, de conformidad con los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico, para evitar la corrupción en el sector privado, mejorar las normas contables y de auditoría del mismo, y cuando sea necesario, disponer sanciones civiles, administrativas o penales efectivas, proporcionales y disuasivas por incumplimiento de dichas medidas.

#### ***b) Estudios de caso***

##### **Estudio de caso 6: Un proveedor de productos y servicios para transportistas fija una política corporativa que prohíbe el soborno**

La Compañía F es un proveedor internacional de productos y servicios relacionados con la industria del transporte, con subsidiarias y operaciones en todo el mundo. En 2011, la Compañía F estaba en negociaciones con un tercero para participar y obtener un contrato público de una agencia gubernamental mexicana referente a la instalación de equipos en vías federales. El tercero debía celebrar el proceso licitatorio con el gobierno en nombre de la Compañía F. Después de obtener el contrato público, el tercero debía contratar a la Compañía F como contratista para realizar el trabajo objeto de la licitación.

En el curso de las negociaciones con el tercero, la Compañía F descubrió que el tercero era de propiedad directa de políticos antiguos y actuales. También encontró que para obtener el contrato el tercero pretendía utilizar sus conexiones con las autoridades gubernamentales y solicitar "contribuciones" a la Compañía para fines no revelados. Esto generaba el riesgo de pago de sobornos a funcionarios del gobierno mexicano para obtener el contrato y de que la Compañía F enfrentara sanciones bajo la Ley de prácticas corruptas de Estados Unidos y bajo las leyes penales mexicanas.

Después de conocer esta información, la Compañía F terminó inmediatamente la negociación del proyecto y contrató una firma que efectuara un análisis de la Ley de Prácticas Corruptas. También, la

Compañía F comenzó a implementar un procedimiento estricto de identificación e investigación de partes contratantes, socios comerciales potenciales, empleados y funcionarios, con el fin de conocer y evitar cualquier posible acto de corrupción o soborno en el cual pudieran estar involucrados los socios comerciales potenciales de la Compañía.

En particular, la Compañía F estableció una política que prohíbe expresamente ofrecer, prometer o dar dinero u otras cosas de valor a funcionarios públicos a cambio de ventajas comerciales. Esta política se encuentra hoy en el Código de conducta de la Compañía, el cual deben cumplir todos los funcionarios y empleados de la Compañía F.

Adicionalmente, la Compañía F elaboró un manual interno sobre anticorrupción aplicable a todos sus funcionarios y empleados. El manual implementa la política que se encuentra en el Código de conducta e incluye orientación sobre áreas de riesgo particulares, así como medidas específicas que todos los funcionarios y empleados deben tomar para asegurar el cumplimiento de la política, incluyendo procedimientos obligatorios que deben aplicar antes de negociar o ejecutar un acuerdo con un tercero, tales como el uso de firmas privadas que investiguen al tercero para descubrir signos de alerta, le exijan que suministre cierta información y documentos sobre su negocio y certifique que ha cumplido o va a cumplir políticas anticorrupción comparables a las de la Compañía F.

El manual y el código también incluyen sanciones y penalidades en caso de incumplimiento. Exige a cada funcionario y empleado que reconozca que ha entendido y acepta cumplir la política estipulada en el Código de conducta, así como los procedimientos establecidos en el manual de cumplimiento de prácticas anticorrupción.

### C.5: Políticas detalladas para áreas de riesgo particulares<sup>15</sup>

- Pagos de facilitación;<sup>16</sup>
- Tipos especiales de gastos, incluyendo: regalos, hospitalidad, viajes y entretenimiento, contribuciones políticas y contribuciones de beneficencia y patrocinios;
- Conflictos de interés; y
- Solicitación y extorsión.

<sup>15</sup> También se puede hacer referencia al Capítulo III, sección E, de la publicación de la UNODC "Ética anticorrupción y programa de cumplimiento para empresas: guía práctica": [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

<sup>16</sup> Las referencias a pagos de facilitación que se encuentran en la Convención de lucha contra el soborno de la OCDE se pueden encontrar en el Comentario 9 a la Convención y en la Sección VI de la Recomendación de 2009 para combatir aún más el soborno de funcionarios públicos en transacciones comerciales internacionales. Las referencias relevantes de la CNUCC incluyen los artículos 15, 16, 21 y 30(9). Las referencias también incluyen el par.20 y el pie de página 2 de la Guía legislativa de la Oficina de las Naciones Unidas sobre Drogas y Delitos para la implementación de la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción y el capítulo III, Sección E.1, de la publicación de la UNODC's "Ética anticorrupción y programa de cumplimiento para empresas: guía práctica": [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

*a) Recopilación de referencias a principios empresariales internacionales<sup>17</sup>*

**Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas:**

3. Alcance y lineamientos:

A. Contribuciones a la beneficencia: La empresa debe asegurar que las contribuciones a la beneficencia y los patrocinios no sean utilizados como subterfugio para encubrir sobornos, y que sean transparentes y otorgados de conformidad con la ley nacional aplicable.

B. Regalos, hospitalidad y gastos: La empresa debe prohibir el ofrecimiento o recibo de regalos, hospitalidad o gastos cuando estos arreglos violen la ley nacional aplicable.

C. Pagos de facilitación: Dado que los pagos de facilitación están prohibidos bajo las leyes de lucha contra el soborno de la mayoría de los países, las empresas deben eliminarlos. Los pagos de facilitación, también llamados “facilitación”, “agilización” o “dádivas” son pequeños pagos efectuados para asegurar o agilizar el cumplimiento de una acción de rutina a la cual tiene derecho quien los efectúa.

D. Contribuciones políticas: La empresa, sus empleados o intermediarios deben abstenerse de efectuar contribuciones a partidos políticos, candidatos y organizaciones políticas y personas dedicadas a la política como subterfugio para encubrir sobornos. Toda contribución política debe ser transparente y efectuada de conformidad con la ley aplicable. El programa debe incluir controles y procedimientos que impidan que se efectúen contribuciones políticas indebidas.

**Principios empresariales para contrarrestar el soborno:**

**5. Alcance del programa:** El programa debe abordar las formas de soborno más usuales y relevantes para la empresa, pero debe cubrir como mínimo las siguientes áreas:

**5.1. Conflictos de interés**

5.1.1. La empresa debe establecer políticas y procedimientos para identificar, monitorear y gestionar conflictos de interés que puedan traducirse en un riesgo de soborno real, potencial o subjetivo, incluyendo los conflictos de interés de directores, funcionarios, empleados y contratistas tales como agentes, cabilderos y otros intermediarios.

**5.2 Sobornos**

5.2.1 La empresa debe prohibir todas las formas de soborno, ya sean directas o efectuadas a través de terceros.

5.2.2 La empresa debe prohibir a sus empleados que soliciten, dispongan o acepten sobornos a beneficio del empleado, su familia, amigos, asociados o conocidos.

**5.3 Contribuciones políticas**

5.3.1 La empresa, sus empleados, agentes, cabilderos u otros intermediarios deben abstenerse de efectuar aportes directos o indirectos a partidos u organizaciones políticas o a personas dedicadas a la política como un camino para obtener ventajas en transacciones comerciales.

5.3.2 La empresa debe revelar al público todas sus contribuciones políticas.

**5.4 Aportes para beneficencia y patrocinios**

<sup>17</sup> En la tabla del Anexo 1 se encuentra una comparación de los principios empresariales para contrarrestar el soborno que se mencionan en este manual.

5.4.1 La empresa debe asegurar que los aportes y patrocinios no sean utilizados como un subterfugio para encubrir sobornos.

5.4.2 La empresa debe revelar al público todos los aportes efectuados a la beneficencia y los patrocinios.

### **5.5 Pagos de facilitación**

5.5.1 Al reconocer que los pagos de facilitación son sobornos, la empresa debe trabajar para identificarlos y eliminarlos.

### **5.6 Regalos, hospitalidad y gastos**

5.6.1 La empresa debe desarrollar una política y procedimientos para asegurar que todo regalo, hospitalidad y gasto se otorga de buena fe. La empresa debe prohibir el ofrecimiento, otorgamiento o recibo de regalos, hospitalidad o gastos cuando estos puedan influenciar o puedan ser entendidos como efectuados para influenciar el resultado de transacciones comerciales.

## **Reglas de la CCI para combatir la corrupción:**

### **Parte II: Políticas corporativas que apoyan el cumplimiento de las reglas anticorrupción:**

...

#### **Artículo 4: Contribuciones y patrocinios políticos**

- a) Las empresas deben efectuar contribuciones a partidos políticos, funcionarios de partidos y candidatos solamente de conformidad con la ley aplicable y los requisitos de revelación pública. El monto y oportunidad de las contribuciones políticas deben ser revisados para asegurar que no sean utilizadas como subterfugio para encubrir actos corruptos.
- b) Las empresas deben tomar las medidas que estén a su alcance para asegurar que los aportes a la beneficencia y patrocinios no sean utilizados como subterfugio para encubrir actos corruptos. Estos aportes y patrocinios deben ser transparentes y conformes con la ley aplicable.
- c) Las empresas deben establecer controles y procedimientos razonables para asegurar que no se efectúen contribuciones indebidas de carácter político o de beneficencia. Se debe prestar especial atención al revisar las contribuciones efectuadas a organizaciones en las cuales estén involucradas figuras políticas prominentes o sus parientes, amigos y socios comerciales.

**Artículo 5: Regalos y hospitalidad:** Las empresas deben establecer procedimientos referentes al ofrecimiento o recibo de regalos y hospitalidad, asegurando que estos arreglos (a) cumplan la ley nacional y los instrumentos internacionales aplicables; (b) se limiten a gastos razonables y de buena fe; (c) no afecten indebidamente, o no puedan ser percibidos como si pudieran afectar, la independencia de juicio del receptor con respecto al otorgante; (d) no sean contrarios a las disposiciones conocidas del código de conducta del receptor; y (e) no sean ofrecidos ni recibidos frecuentemente ni en momentos inoportunos.

**Artículo 6: Pagos de facilitación:** Los pagos de facilitación son pequeños pagos no oficiales e indebidos efectuados a funcionarios de bajo nivel para asegurar o agilizar el cumplimiento de una rutina o acción necesaria a la cual quien los efectúa tiene derecho legal.

Los pagos de facilitación están prohibidos en la mayoría de las jurisdicciones.

En consecuencia, las empresas no deben efectuar pagos de facilitación, aunque ellas pueden verse enfrentadas a circunstancias exigentes en las cuales difícilmente pueden evitar dicho pago, tales como coacción, o cuando la salud o la seguridad de los empleados de la compañía esté en riesgo.

Cuando un pago de facilitación es efectuado en estas circunstancias, debe ser ingresado con exactitud en los libros y registros de la empresa.

**Artículo 7: Conflictos de interés:** los conflictos de interés pueden surgir cuando los intereses privados

de una persona o de sus parientes cercanos, amigos o contactos comerciales divergen de aquellos de la empresa u organización a la cual pertenece la persona.

Estas situaciones deben ser reveladas y, cuando sea posible, evitadas porque pueden afectar el buen juicio de un individuo en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Las empresas deben monitorear de cerca y regular los conflictos de interés reales o potenciales, o los que parezcan posibles, de sus directores, funcionarios, empleados y agentes y no debe aprovecharse de los conflictos de interés de otros.

Si su actividad contemplada o el empleo se relaciona directamente con las funciones realizadas o supervisadas durante el ejercicio de su cargo, no se debe emplear ni vincular exfuncionarios públicos en ninguna capacidad antes de que transcurra un tiempo razonable desde que dejara su cargo. Cuando corresponda, se deben observar las restricciones impuestas por la legislación nacional.

## **Guía de buenas prácticas de la OCDE sobre controles internos, ética y cumplimiento:**

A.5 [Las empresas deben contemplar] ... programas o medidas de ética y cumplimiento diseñados para evitar y detectar el soborno transnacional, aplicables a todos los directores, funcionarios y empleados, así como también a todas las entidades sobre las cuales la empresa ejerza un control efectivo, incluyendo subsidiarias, en las siguientes áreas, entre otras: i) regalos; ii) hospitalidad, entretenimiento y gastos; iii) viajes de clientes; iv) contribuciones políticas; v) donaciones para beneficencia y patrocinios; vi) pagos de facilitación; y vii) solicitud y extorsión.

## **Principios PACI para contrarrestar el soborno:**

### **4.2 Contribuciones políticas**

4.2.1 La empresa, sus empleados o intermediarios no deben efectuar contribuciones directas ni indirectas a partidos, funcionarios de partidos ni candidatos políticos, ni a organizaciones o individuos dedicados a la política, como subterfugio para encubrir sobornos.

4.2.2 Todas las contribuciones políticas deben ser transparentes y efectuadas de conformidad con la ley aplicable.

4.2.3 El programa debe incluir controles y procedimientos para asegurar que no se efectúen contribuciones políticas indebidas.

### **4.3 Aportes a la beneficencia y patrocinios**

4.3.1 La empresa debe asegurar que los aportes otorgados con fines de beneficencia y patrocinios no sean utilizados como subterfugio para encubrir sobornos.

4.3.2 Todos los aportes otorgados para beneficencia y los patrocinios deben ser transparentes y conformes con la ley aplicable.

4.3.3 El programa debe incluir controles y procedimientos para asegurar que no se efectúen aportes de beneficencia y patrocinios indebidos.

### **4.4 Pagos de facilitación**

4.4.1 Entendiendo que los pagos de facilitación \* están prohibidos bajo las leyes de lucha contra el soborno de la mayoría de los países, las empresas que no los hayan eliminado todavía en su totalidad deben soportar su identificación y eliminación (a) explicando en su programa que los pagos de facilitación son en general ilegales en el país extranjero en cuestión, (b) haciendo énfasis en su programa en que son de naturaleza y alcance limitados y deben ser contabilizados apropiadamente, y (c) incluyendo en su programa controles y procedimientos apropiados para monitorear y vigilar los pagos de facilitación efectuados por la empresa y sus empleados.

### **4.5 Regalos, hospitalidad y gastos**

4.5.1 La empresa debe prohibir el ofrecimiento de regalos, hospitalidad y gastos cuando estos puedan afectar indebidamente, o puedan ser percibidos como capaces de afectar el resultado de una adquisición u otra operación comercial y no sean gastos razonables de buena fe.

4.5.2 El programa debe incluir controles y procedimientos, incluyendo umbrales y procedimientos de información, para asegurar que se cumplan las políticas de la empresa relacionadas con regalos, hospitalidad y gastos.

*\*Pagos de facilitación: Son pagos menores efectuados para asegurar o agilizar el cumplimiento de una acción de rutina a la cual tiene derecho la empresa.*



### **Lineamientos del Grupo del Banco Mundial para el cumplimiento de la integridad:**

4.3. Regalos, hospitalidad, entretenimiento, viajes y gastos: Establecer controles y procedimientos relacionados con regalos, hospitalidad, entretenimiento, viajes u otros gastos que aseguren que sean razonables, no afecten indebidamente el resultado de operaciones comerciales ni resulten en una ventaja inapropiada.

4.4. Contribuciones políticas: Efectuar contribuciones a partidos, funcionarios y candidatos políticos solamente de conformidad con las leyes aplicables y tomar medidas apropiadas para publicar dichas contribuciones (a menos que la ley exija el secreto y confidencialidad de las mismas).

4.5. Donaciones de beneficencia y patrocinios: Tomar medidas que estén al alcance del propietario para asegurar que sus donaciones no sean utilizadas como subterfugio para encubrir malas conductas. A menos que la ley exija el secreto o confidencialidad de las mismas, toda donación de beneficencia y patrocinio debe ser revelado públicamente.

4.6. Pagos de facilitación: La parte no debe efectuar pagos de facilitación.

### ***b) Estudios de casos***

#### **Estudio de caso 7: Una compañía multinacional domiciliada en Estados Unidos utiliza un formato electrónico para aprobación de regalos y pagos efectuados a funcionarios públicos<sup>18</sup>**

La Compañía G es una multinacional domiciliada en Estados Unidos con actividades en cerca de 30 países. En muchos de los países en los que opera, dar regalos en ciertas ocasiones se considera una práctica comercial apropiada. Aunque dichos regalos probablemente no sean ilegales cuando no hay intención de corrupción, pueden no obstante dar pie a cuestionamientos por parte de las autoridades norteamericanas y pueden ser considerados ilegales en otras jurisdicciones. En otros países, el personal puede sentirse presionado para que acepte efectuar pagos de facilitación a un funcionario público.

Aunque las políticas de la Compañía G exigían que todo regalo, hospitalidad y pago de facilitación otorgado a funcionarios públicos debía ser aprobado por la alta gerencia y que el asesor jurídico interno fuera consultado si había dudas en cuanto a la legalidad de un regalo, hospitalidad o pago de facilitación, la capacidad de auditar o investigar el cumplimiento de este requisito generalmente dependía de si el gerente o el asesor local había conservado documentos que probaran dicha aprobación. Debido a que es fácil desarrollar una actitud informal hacia los regalos, hospitalidad y pagos de facilitación, el asesor y el personal de cumplimiento pensaron que la Compañía G estaba corriendo un riesgo innecesario al efectuar dichos pagos.

Para manejar este riesgo, la Compañía G implementó un formulario electrónico para aprobación de regalos, hospitalidad y pagos de facilitación que tenía la ventaja de asegurar que la gerencia estuviera debidamente involucrada en dicha aprobación y proporcionaba un registro para efectos de auditoría.

Debido a que no todas las locaciones de campo de la Compañía G tenían acceso un formato electrónico a través de un servidor, el personal de desarrollo de software de la Compañía G creó un formulario soportado en la web. La creación del formulario presentó algunos retos. Por ejemplo, cada unidad

<sup>18</sup>

Una referencia a pagos de facilitación se puede encontrar en el Comentario 9 a la Convención y en la Sección VI de las Recomendaciones para combatir aún más el soborno de funcionarios públicos en transacciones comerciales internacionales, 2009. Referencias relevantes de la CNUCC incluyen los artículos 15, 16, 21 y 30(9). Las referencias también incluyen el par.20 y el pie de página 2 de la Guía legislativa para la implementación de la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción elaborada por la Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito y el capítulo III, sección E.1, de la publicación de la UNODC "Ética anticorrupción y programa de cumplimiento para empresas: guía práctica" ([http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf)).

comercial de la Compañía G estaba estructurada de manera ligeramente diferente, de manera que la cadena de aprobación tuvo que ser establecida de manera diferente, dependiendo de la unidad correspondiente. Una vez creado el formulario simple junto con las bases de datos necesarias que lo soportaran, el formulario fue sometido a prueba beta en un país en el cual los regalos, hospitalidad y pagos de facilitación eran comunes. Este proceso permitió ver la necesidad de efectuar algunas modificaciones al prototipo y permitió a los gerentes de proyecto eliminar tantos errores de software como era posible antes de distribuirlo a toda la compañía.

El formulario soportado en la web comenzó a ser utilizado gradualmente, país por país, y ahora es un método aceptado para obtener la aprobación de regalos, hospitalidad y pagos de facilitación en todas las operaciones de la Compañía G. El sistema de aprobación contiene varios controles que evitan que se omitan sus requisitos:

El formulario de aprobación es fechado por el sistema de computador y no por el solicitante, con el fin de evitar que aprobaciones posteriores parezcan otorgadas oportunamente.

La secuencia de las personas que dan aprobación está fija en una base de datos central para evitar que los solicitantes escojan la ruta de menor resistencia.

Incluso regalos, hospitalidad o pagos de facilitación menores requieren aprobación de la alta gerencia ubicada fuera del país desde el cual se efectúa la solicitud. Esto permite a los gerentes locales insistir en que no tienen autoridad para efectuar un pago solicitado y “culpar” por cualquier respuesta negativa a alguien fuera del alcance inmediato de la autoridad solicitante.

La firma electrónica de las personas que deben aprobar se encuentra registrada en una base de datos separada del formulario mismo. A esta base de datos solamente puede acceder el personal de auditoría y de investigaciones.

Este sistema de aprobaciones funciona para la mayor parte de los regalos, hospitalidad y pagos de facilitación y para otros beneficios ofrecidos a funcionarios públicos. Solo algunas propuestas muy complejas, como visitas realizadas por algún alto funcionario público para inspeccionar las operaciones de la Compañía G en otro país, requieren además discusión y aprobación independiente, pues tienden a estar más allá del alcance del formulario de la web. Adicionalmente, la introducción del formulario y la capacitación relacionada con el mismo han demostrado al personal la importancia de revisar apropiadamente el ofrecimiento, promesa u otorgamiento de regalos, hospitalidad, facilitación y otros pagos a funcionarios públicos y ha ayudado a eliminar cualquier informalidad con respecto a dichos pagos.

Finalmente, la tecnología ha permitido a la Compañía G auditar los procedimientos y pagos rápidamente y ha eliminado la dependencia en la conservación casual de correos electrónicos. Cuando se presente la necesidad, la Compañía G podrá demostrar a las autoridades que cuenta con un sistema fuerte y apropiado y la seriedad con la cual aborda sus obligaciones anticorrupción.

### **Estudio de caso 8: Una compañía multinacional alemana expide una política sobre viajes de delegaciones**

A comienzos de 2008, a la luz de recientes acciones instituidas contra otras compañías en las que se alegaba viajes y atenciones indebidos a beneficio de clientes, la Compañía H decidió evaluar su programa de cumplimiento con respecto a la forma en que este abordaba los viajes de clientes y delegaciones organizados por la compañía y cómo se podría adaptar el programa, si ello fuera posible.

La Compañía H reconoció desde el principio que los viajes de delegaciones son una herramienta de mercadeo importante y legítima para las entidades de la Compañía H y les brinda la oportunidad de presentar sus productos y plantas en el sitio, así como sus habilidades técnicas, estándares de calidad y capacidad de servicio. En el contexto de un viaje de delegaciones, sin embargo, los clientes pueden solicitar o esperar que la compañía que invita los aloje a los participantes y les cubra o reembolse ciertos costos, v.g. alojamiento, transporte, entretenimiento o manutención. Los beneficios que van a ser

suministrados a los participantes están contemplados en la política de cumplimiento de la Compañía H sobre prevención de la corrupción. La Compañía H cree que las herramientas dispuestas en el contexto de su programa de cumplimiento son en general suficientes para orientar a las entidades de la Compañía H que organizan viajes de delegaciones, pues en la mayoría de los casos la parte recreativa del viaje se puede identificar y evaluar por separado bajo las reglas de cumplimiento de la Compañía.

Sin embargo, en algunas de las actividades comerciales podría no ser fácil distinguir entre las actividades recreativas y el contenido comercial de la visita. Por ejemplo, los sitios de referencia del negocio de ascensores de la Compañía H generalmente se encuentran en edificios nuevos de ciudades interesantes alrededor del mundo. La Compañía concluyó que era necesario revisar con más atención estos viajes de delegaciones desde la perspectiva del cumplimiento para evitar cualquier apariencia de irregularidad en relación con dichos viajes y para asegurar que todos los detalles de los mismos quedaran reflejados con exactitud en los libros y registros de la empresa de ascensores correspondiente de la Compañía H.

Para brindar una orientación más detallada a las empresas de ascensores de la Compañía H e implementar un proceso de aprobación y anotación en libros y registros consistente, la Compañía H decidió expedir la política sobre viajes de delegaciones para las empresas de ascensores de la Compañía H. Esta política abarca todo tipo de visitas nacionales e internacionales a las plantas, visitas a sitios de referencia, viajes para inspección de productos y plantas, reuniones en diferentes ciudades y similares organizadas y operadas por las empresas de ascensores de la Compañía H para clientes públicos o privados u otros socios comerciales.

La Política de viajes de delegaciones dispone, por ejemplo, que cualquier viaje de delegación debe tener un fin comercial legítimo (como presentar productos en una planta de ascensores o un sitio de referencia o para compartir conocimientos técnicos, capacidad de servicio o asesoría sobre organización profesional, temas sobre gerencia/fuerza de trabajo o temas relacionados). El grado de hospedaje y entretenimiento, si lo hay, debe ser insignificante en términos de tiempo y valor con respecto a la parte profesional de la visita. Los gastos de alojamiento y de entretenimiento, regalos y otros beneficios asumidos por la compañía anfitriona deben ser razonables y necesarios para el objeto comercial legítimo. Más aún, se debe evitar cualquier reembolso de costos de transporte y alojamiento (exceptuando transporte local razonable durante el viaje de la delegación), aunque se podrá permitir solamente si el cliente lo solicita explícitamente por escrito (v.g. en documentos de licitación), o en casos excepcionales. Los reembolsos de efectivo están excluidos en todos los casos.

La política expone con más detalle las condiciones bajo las cuales se pueden acordar viajes de delegaciones con alojamiento y cubrimiento/reembolso de costos y la forma en que se deben documentar. Primero que todo, los viajes de delegaciones requieren aprobación previa de la gerencia ejecutiva responsable de la compañía, y en ciertos casos, revisión por parte del Departamento Jurídico o funcionarios de cumplimiento. Segundo, se deben cumplir todos los requisitos de documentación; esto incluye documentación del proceso de invitación, agenda y cualquier alojamiento o entretenimiento contemplado (incluyendo el alcance y valor de cualquier beneficio). Todo viaje de delegaciones también debe cumplir las leyes aplicables locales y otras, así como también las reglas internas de la Compañía H. Esta política para viajes de delegaciones se ha convertido en una herramienta muy práctica para las empresas de ascensores de la Compañía H en el momento de organizar estos viajes cumpliendo las normas.

### **Estudio de caso 9: Una compañía de servicios de salud con sede en Australia fortalece sus procedimientos para visitas a sitios<sup>19</sup>**

La Compañía I es una compañía de servicios de salud con sede en Australia que fabrica y distribuye productos de higiene personal en Australia y en la región Asia-Pacífico. Los productos de la Compañía I deben ser aprobados por reguladores previamente a su venta a los clientes finales. Antes de 2010, el Código de conducta de la Compañía I prohibía claramente el pago de sobornos, pero permitía los pagos de facilitación si eran necesarios para agilizar los procesos gubernamentales de rutina. El proceso para autorizar dichos pagos no era claro, aunque el Manual de políticas corporativas de la Compañía I decía que si un empleado tenía dudas sobre si se debía efectuar el pago o no, este debía remitir sus preguntas a la secretaría de la Compañía.

En 2003, la Junta de la Compañía I aprobó los planos de unas nuevas instalaciones en Filipinas. Para construir estas instalaciones, la Compañía I debía obtener una aprobación del Departamento de Salud de Filipinas (DSF). Durante un periodo de seis meses, los funcionarios de la Compañía I sostuvieron numerosas reuniones con los reguladores nacionales y pagaron aproximadamente 19,84 millones de pesos (AUD 455 000) por derechos de aprobación, visitas al sitio e inspecciones (algunas de las cuales tuvieron lugar en las instalaciones de Australia e India, pues las instalaciones de Filipinas debían quedar idénticas a estas). Los planos fueron aprobados en 2004 y las nuevas instalaciones fueron construidas, terminadas y puestas en marcha en 2008.

Unos pocos años después de su construcción, en 2010, surgieron en Filipinas acusaciones en cuanto a que empresas extranjeras habían sobornado a funcionarios gubernamentales locales para obtener aprobaciones gubernamentales. Aunque no se mencionó a la Compañía I, el DSF fue mencionado junto con tres altos funcionarios, incluyendo al presidente del comité de aprobaciones que manejó el caso de las nuevas instalaciones de la Compañía I. El presidente del subcomité de riesgos de la Junta de la Compañía I se enteró de estos asuntos por el socio que tenía la Compañía en una empresa conjunta en Filipinas y lo informó inmediatamente al asesor general de la Compañía I, quien supervisó una investigación interna realizada por asesores internos y externos.

Los resultados de la investigación no indicaron una ofensa bajo las leyes de lucha contra el soborno de Filipinas o de Australia vigentes en el momento de los pagos. Todos los pagos efectuados al DSF estaban soportados con facturas del DSF y los pagos habían sido efectuados al DSF y no a funcionarios individuales. Aunque el pago de derechos de aprobación, visitas a sitios e inspecciones no estaba soportado por un requisitos legal, sí se consideraba una práctica usual en proyectos de construcción de ese tipo. Los pagos habían sido registrados como "gastos contractuales", sin incluir detalles y razones de cada gasto. Los funcionarios públicos que participaron en las visitas de tres días a las plantas de Australia e India extendieron su estadía, pero los hechos demostraban que los funcionarios habían pagado personalmente sus gastos de entretenimiento durante la visita, así como los gastos adicionales incurridos como resultado de la extensión de su estadía.

No obstante, como consecuencia de los resultados de la investigación, la Compañía I tomó medidas

<sup>19</sup> Una referencia a pagos de facilitación en la Convención de la OCDE contra el soborno se puede encontrar en el Comentario 9 a la Convención y en la Sección VI de las Recomendaciones para combatir aún más el soborno de funcionarios públicos en transacciones comerciales internacionales, 2009. Referencias relevantes de la CNUCC incluyen los artículos 15, 16, 21 y 30(9). Las referencias también incluyen el par.20 y el pie de página 2 de la guía legislativa para la implementación de la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción elaborada por la Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito y el capítulo III, sección E.1, de la publicación de la UNODC "Ética anticorrupción y programa de cumplimiento para empresas: guía práctica".

[http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

específicas para manejar los hechos identificados:

- La Compañía I emitió un Código revisado de conducta que aplica a todas sus compañías y miembros de empresas conjuntas en todos los países y refleja los desarrollos legales anticorrupción vigentes en Estados Unidos, el Reino Unido y otros lugares.
- Implementó programas obligatorios de capacitación sobre cumplimiento en todos los países y para todos sus empleados. La capacitación fue coordinada por abogados externos y empleó conferencistas jurídicos y no jurídicos. Adicionalmente, un ejecutivo sénior asistió a cada sesión para reflejar que la Compañía I consideraba de suma importancia que todos los empleados actuaran con altos estándares éticos.
- Implementó controles estrictos para todas las reservas de viajes, con un agente centralizado nombrado para asegurar la consistencia de las reservas. Toda visita extranjera estaba sujeta a aprobación de la Junta.
- Implementó procedimientos revisados de registro de gastos incurridos en todos los proyectos. Nombró un supervisor local como oficial de enlace con los departamentos gubernamentales de cada país y empleó, cuando resultó necesario, abogados locales de todas las ramas.
- El asesor general de la Compañía I quedó autorizado para realizar revisiones periódicas a todas las operaciones y procedimientos en los países de alto riesgo con el fin de identificar prácticas de corrupción potenciales y, si fuera necesario, contratar forenses expertos que ayudaran a evaluar estos problemas. El asesor general utilizó esta información para elaborar informes trimestrales sobre el cumplimiento por la Compañía I de sus procedimientos internos para revisión de la Junta.
- La Compañía I nombró auditores independientes y con experiencia en anticorrupción que efectuaran auditorías al azar a todas las operaciones de la Compañía.

Mediante este proceso, la Compañía I y su Junta manejó los problemas que se presentaron en Filipinas y aseguró que no se repitieran en otras partes del mundo, o que si se llegaran a presentar, fuera en circunstancias conocidas y aprobadas por la Compañía I.

## **C.6: Aplicación del programa anticorrupción a socios comerciales<sup>20</sup>**

### ***a) Recopilación de referencias a principios empresariales internacionales<sup>21</sup>***

#### **Código anticorrupción de APEC para empresas:**

4.a. Relaciones comerciales: la empresa debe prohibir el soborno en todas las transacciones comerciales realizadas directamente o a través de terceros, incluyendo subsidiarias, empresas conjuntas, agentes, representantes, consultores, corredores, contratistas, proveedores o cualquier otro intermediario que se encuentre bajo su control efectivo.

<sup>20</sup> En relación con este principio empresarial internacional, también se puede hacer referencia al artículo 34 del CNUCC y al Capítulo III, sección F, de la publicación de la UNODC "Ética anticorrupción y programa de cumplimiento para empresas: guía práctica"  
[http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

<sup>21</sup> En la tabla del Anexo 1 se encuentra una comparación de los principios empresariales para contrarrestar el soborno que se mencionan en este manual.

## **Principios empresariales para contrarrestar el soborno:**

### **6.2 Relaciones comerciales**

#### **6.2.1 Sección general**

##### ***El contenido de la siguiente Sección general aplica a todas las entidades comerciales***

6.2.1.1 La empresa debe implementar su programa en todas las entidades sobre las cuales ejerza un control efectivo.

6.2.1.2 Cuando la empresa no tenga el control efectivo, debe influir para que se implemente un programa equivalente en las entidades comerciales en las cuales tenga una inversión significativa o con las cuales tenga relaciones comerciales importantes.

6.2.1.3 Ejercer o no un control efectivo sobre una entidad comercial, la empresa debe someter a un procedimiento de debida diligencia bien documentado, razonable y proporcional a las entidades comerciales en materia de sobornos antes iniciar cualquier relación, incluyendo fusiones, adquisiciones e inversiones significativas.

6.2.1.4 La empresa debe evitar negocios con entidades comerciales conocidas por pagar o recibir sobornos o que se encuentren bajo sospecha de hacerlo.

6.2.1.5 La empresa debe realizar un monitoreo razonable y proporcional de sus relaciones comerciales importantes. Esto puede incluir el derecho a inspeccionar libros y registros.

6.2.1.6 La empresa debe documentar los aspectos relevantes de la implementación de su programa o de uno equivalente por parte de las entidades comerciales asociadas.

6.2.1.7 Si las políticas y prácticas de las entidades comerciales asociadas entran en conflicto con los principios de su propio programa, la empresa debe emprender acciones apropiadas. Esto puede incluir corrección de deficiencias en la implementación del programa y aplicación de sanciones.

6.2.1.8 La empresa debe asegurarse el derecho de terminación en caso de que las entidades comerciales asociadas incurran en sobornos o actúen de manera inconsistente con el programa de la empresa.

#### **6.2.2 Empresas conjuntas y consorcios**

Cuando la empresa no pueda asegurar que una empresa conjunta o un consorcio tenga un programa consistente con el suyo, debe tener un plan para tomar acciones si se presentan, o se sospecha razonablemente que se han presentado, casos de soborno. Esto puede incluir: exigir corrección de deficiencias en la implementación del programa de la empresa conjunta o del consorcio, aplicación de sanciones o retiro del acuerdo.

#### **6.2.3 Agentes, cabilderos y otros intermediarios**

6.2.3.1 La empresa no debe canalizar pagos indebidos a través de agentes, cabilderos u otros intermediarios.

6.2.3.2 La empresa debe desarrollar un procedimiento de debida diligencia bien documentado antes de nombrar agentes y otros intermediarios.

6.2.3.3 Todos los acuerdos con agentes, cabilderos y otros intermediarios deben requerir aprobación previa de la gerencia.

6.2.3.4 Compensaciones pagadas a agentes, cabilderos y otros intermediarios deben ser una remuneración apropiada y justificada por servicios legítimos prestados.

6.2.3.5 Agentes, cabilderos y otros intermediarios deben acordar contractualmente cumplir el programa de la empresa y se les debe suministrar asesoría y documentación apropiada que explique esta obligación.

6.2.3.6 La empresa debe exigir contractualmente a sus agentes, cabilderos y otros intermediarios que lleven libros y registros apropiados disponibles para inspección por parte de la empresa, auditores o autoridades investigadoras.

#### **6.2.4 Contratistas y proveedores**

6.2.4.1 La empresa debe conducir sus prácticas de adquisiciones de manera justa y transparente.

6.2.4.2 La empresa debe tomar medidas para identificar a sus contratistas y proveedores.

6.2.4.3 La empresa debe evaluar el riesgo de soborno en relación con sus contratistas y proveedores y efectuar un monitoreo regular.

6.2.4.4 La empresa debe comunicar sus políticas de lucha contra el soborno a contratistas y proveedores y trabajar con los más grandes para ayudarles a desarrollar sus prácticas propias para contrarrestar el soborno.

### **Reglas de la CCI para combatir la corrupción:**

#### **Parte I: Reglas anticorrupción**

...

**Artículo 2: Terceros:** En relación con terceros bajo el control, o sujetos a determinada influencia de la empresa, incluyendo, entre otros, a agentes, consultores para desarrollo de negocios, representantes de ventas, agentes de aduana, asesores generales, revendedores, subcontratistas, franquiciatarios, abogados, contadores o intermediarios similares, que actúen en nombre de la empresa en relación con mercadeo o ventas, negociación de contratos, obtención de licencias, permisos u otras autorizaciones, o en relación con cualquier acción que beneficie a la empresa o como subcontratistas en la cadena de suministro, la empresa debe:

- a) Instruirles para que no se involucren ni toleren ningún acto de corrupción;
- b) No utilizarlos como conducto para cometer actos de corrupción;
- c) Contratarlos solamente en la medida necesaria para la conducción normal del negocio de la empresa; y
- d) No pagarles una remuneración superior a la apropiada por servicios legítimos prestados.

...

#### **Parte II: Políticas corporativas para apoyar el cumplimiento de las Reglas anticorrupción**

**Artículo 3: Socios comerciales:** Los socios comerciales incluyen (i) terceros y (ii) empresas conjuntas y consorcios, así como contratistas y proveedores.

A. La empresa debe, con respecto a terceros, y en la medida de sus posibilidades:

- a) Dejar claro que se espera que todas las actividades llevadas a cabo en nombre de la empresa cumplan las políticas establecidas por la misma; y
- b) Celebrar un acuerdo escrito con el tercero:
  - Informándole las políticas anticorrupción de la empresa y comprometiéndolo a no incurrir en ningún acto de corrupción;
  - Que permita a la empresa solicitar una auditoría de los libros y registros del tercero realizada por un auditor independientes para verificar el cumplimiento de estas Reglas; y
  - Que establezca que la remuneración del tercero no será pagada en efectivo y solamente se pagará en (i) el país de constitución del tercero, (ii) el país en el que esté localizada su oficina principal, (iii) su país de residencia, o (iv) el país en que se ejecute la misión.

B. La empresa debe también asegurar que su administración central ejerza un control adecuado sobre la relación con terceros y, en particular, lleve registro de los nombres, términos de contratación y pagos

a terceros contratados por la empresa en relación con transacciones con organismos públicos y empresas estatales o privadas. Este registro debe estar disponible para inspección por parte de auditores y de autoridades gubernamentales apropiadas y debidamente autorizadas bajo condiciones de confidencialidad.

C. Con respecto a empresas conjuntas (“*joint ventures*”) o consorcios, la empresa debe tomar las medidas que estén a su alcance para asegurar que una política consistente con estas Reglas sea aceptada por sus socios en empresas conjuntas o consorcios y que sean aplicables a la empresa conjunta o consorcio.

D. Con respecto a contratistas y proveedores, la empresa debe tomar medidas que se encuentren a su alcance, y en tanto sea posible legalmente, que aseguren que ellos cumplan estas Reglas en los negocios que realicen con o en nombre de la empresa. También debe evitar negociar con contratistas y proveedores sobre los cuales se sepa o sospeche que están pagando sobornos.

E. La empresa debe incluir en sus contratos con socios comerciales una disposición que le permita suspender o terminar la relación si sospecha de buena fe que el socio comercial ha actuado en violación de la ley anticorrupción aplicable o de la Parte 1 de estas Reglas.

F. La empresa debe desarrollar un procedimiento de debida diligencia sobre la reputación y la capacidad de socios comerciales expuestos a riesgos de corrupción para cumplir la ley anticorrupción en negocios celebrados con o en nombre de la empresa.

G. La empresa debe realizar su proceso de adquisiciones de conformidad con estándares comerciales aceptados y, en la medida de lo posible, de manera transparente.

#### **Guía de buenas prácticas de la OCDE sobre controles internos, ética y cumplimiento:**

A.6 [Las empresas deben contemplar] ... programas o medidas diseñados para evitar y detectar el soborno transnacional que sean aplicables, cuando ello sea posible y con sujeción a disposiciones contractuales, a terceros tales como agentes y otros intermediarios, consultores, representantes, distribuidores, contratistas y proveedores, consorcios y socios en empresas conjuntas (en adelante, “socios comerciales”), incluyendo, entre otros, los siguientes elementos esenciales:

- i. Procedimiento de debida diligencia bien documentada y enfocada en los riesgos de la contratación y vigilancia regular de socios comerciales;
- ii. Información a los socios comerciales sobre el compromiso que tiene la compañía con el cumplimiento de las leyes sobre prohibición del soborno transnacional y sobre el programa y medidas de ética para prevenir y detectar dichos sobornos; y iii) obtención de un compromiso recíproco de los socios comerciales.

#### **Principios PACI para combatir el soborno:**

5.2 Relaciones comerciales: La empresa debe aplicar su programa en sus negocios con subsidiarias, socios en empresas conjuntas, agentes, contratistas y otros terceros con los cuales tenga relaciones comerciales.

##### **5.2.1 Subsidiarias**

5.2.1.1 El programa debe ser diseñado e implementado para toda la empresa y aplicable, en todo aspecto material, a las subsidiarias controladas.

5.2.1.2: La empresa debe tomar medidas para asegurar que la conducta de entidades subsidiarias sea consistente con los Principios PACI.

5.2.2 Empresas conjuntas (las disposiciones del numeral 5.2.2 también aplican a subsidiarias no controladas, socios en consorcios, acuerdos de trabajo en equipo y subcontratistas nominados).



5.2.2.1 El procedimiento de debida diligencia debe ser realizado antes de celebrar un acuerdo de empresa conjunta, y de manera tan permanente como las circunstancias lo permitan.

5.2.2.2 La empresa debe tomar medidas apropiadas, incluyendo protecciones contractuales, para asegurar que la conducta de las empresas conjuntas sea consistente con los Principios PACI.

### 5.2.3 Agentes, asesores y otros intermediarios

5.2.3.1 La empresa debe efectuar un procedimiento de debida diligencia antes de nombrar agentes, asesores u otros intermediarios, aunque también permanentemente según lo permitan las circunstancias.

5.2.3.2 El programa debe orientar la forma de efectuar el proceso de debida diligencia, de celebrar relaciones contractuales y de supervisar la conducta de agentes, asesores y otros intermediarios.

5.2.3.2.1 El procedimiento de debida diligencia y otros aspectos materiales de la relación con el agente, asesor u otros intermediarios deben quedar documentados.

5.2.3.2.2 Todo acuerdo con agentes, asesores y otros intermediarios deben requerir aprobación previa de la alta gerencia.

5.2.3.2.3 El agente, asesor u otro intermediario debe acordar mediante contrato escrito cumplir el programa de la empresa y se le debe proporcionar material que explique esta obligación.

5.2.3.2.4 En todos los contratos con agentes, asesores y otros intermediarios se debe incluir una disposición relacionada con el acceso a registros, cooperación en investigaciones y asuntos similares relacionados con el contrato.

5.2.3.2.5 La compensación que se pague a agentes, asesores y otros intermediarios debe ser una remuneración apropiada y justificable por servicios legítimos prestados y debe ser pagada a través de canales de buena fe.

5.2.3.2.6 La Empresa debe monitorear la conducta de sus agentes, asesores y otros intermediarios y debe tener derecho contractual a terminar el contrato en caso de conducta inconsistente con el programa.

### 5.2.4 Contratistas, subcontratistas y proveedores

5.2.4.1 La empresa debe efectuar sus procesos de adquisición de manera justa y transparente.

5.2.4.2 La empresa debe someter a procedimiento de debida diligencia a contratistas, subcontratistas y proveedores para asegurar que tengan políticas efectivas contra el soborno.

5.2.4.3 La empresa debe informar su política anti-soborno a contratistas, subcontratistas y proveedores. Debe monitorear su conducta y tener el derecho contractual a terminar el contrato en caso de conducta inconsistente con el programa.

## **Lineamientos del Grupo del Banco Mundial para el cumplimiento de la integridad:**

5. Referencia a las políticas sobre socios comerciales: La parte debe hacer su mejor esfuerzo para instar a todos los socios comerciales con los cuales tenga una relación significativa o sobre los cuales tenga influencia, a que adopten un compromiso equivalente para evitar, detectar, investigar y remediar malas conductas (y en el caso de socios comerciales que sean afiliadas controladas, empresas conjuntas, asociaciones sin personería jurídica o entidades similares, en la medida de lo posible, para obligarlos a que lo adopten). Esto incluye a agentes, asesores, consultores, representantes, distribuidores, contratistas, subcontratistas, proveedores, socios en empresas conjuntas y otros terceros.

5.1. Debida diligencia a socios comerciales: Efectúe un procedimiento de debida diligencia bien documentada y orientada hacia los riesgos (incluyendo la identificación de beneficiarios reales y otros beneficiarios no registrados) antes de iniciar una relación con un socio comercial y luego de manera permanente. Evite negociar con contratistas, proveedores y otros socios comerciales sobre los que se sepa o (excepto en circunstancias extraordinarias y cuando existan acciones de mitigación apropiadas) se sospeche razonablemente que incurren en malas conductas.

5.2. Información al socio sobre el Programa de cumplimiento de la integridad: informe a todos los socios comerciales el programa de la parte y aclare que la parte espera que todas las actividades realizadas en su nombre deben cumplir dicho programa.

5.3. Compromiso recíproco: Trate de obtener de los socios comerciales de la parte un compromiso con el cumplimiento. Si los socios comerciales no tienen un programa de cumplimiento de la integridad, la parte debe animarlos a adoptar un programa sólido y efectivo en relación con las actividades y circunstancias de dichos socios.

5.4. Documentación apropiada: Documente debidamente la relación con los socios comerciales de la parte.

5.5. Remuneración apropiada: Asegúrese de que cualquier pago efectuado a un socio comercial represente una remuneración apropiada y justificable por servicios legítimos prestados o bienes suministrados por dicho socio comercial y que sea pagado a través de canales de buena fe.

5.6. Monitoreo/vigilancia: Monitoree la ejecución de todos los contratos de los cuales la parte sea parte para asegurar, en la medida de lo razonable, que no haya malas conductas en su ejecución. La parte debe monitorear los programas y el desempeño de sus socios comerciales como parte de la revisión regular de su relación con ellos.

6.2 Obligaciones contractuales: Los contratos laborales y aquellos celebrados con socios comerciales deben incluir obligaciones contractuales, recursos legales y/o sanciones en relación con malas conductas (incluyendo, en el caso de los socios comerciales, un plan para desistir del contrato, como por ejemplo un derecho contractual de terminación si el socio comercial incurre en malas conductas).

11. Acción colectiva: Cuando resulte apropiado — especialmente en el caso de Pymes y otras entidades que no tengan programas bien establecidos, de grandes entidades que tengan programas establecidos, de asociaciones de profesionales y organizaciones similares que actúen voluntariamente — trate de unirse a organizaciones comerciales, grupos industriales, asociaciones de profesionales y organizaciones de la sociedad civil para animar y ayudar a otras entidades a desarrollar programas tendientes a evitar las malas conductas.

## b) Estudios de casos

### Estudio de caso 10: La Compañía K desarrolla procedimiento de debida diligencia sobre terceros

La Compañía K es una empresa global líder en infraestructura e ingeniería, con más de 50.000 empleados y operaciones en más de 80 países. La Compañía K opera en un sector conocido por su alto riesgo de corrupción, pues el negocio generalmente implica la licitación de grandes proyectos públicos y privados y el manejo de cadenas de suministro grandes y complejas, especialmente en los mercados emergentes.

Como en todos los sectores, los riesgos de corrupción aumentan y se vuelven más difíciles de manejar si los actos de terceros involucrados resultan en responsabilidad penal o en daños a la buena reputación de la compañía. Los contratos de construcción de la Compañía K dependen mucho de terceros, tales como contratistas, proveedores y socios de empresas conjuntas o consorcios. La Compañía K reconoce que puede quedar expuesta legalmente y su reputación puede sufrir si algún tercero se comporta de manera ilegal o en contravención de la seguridad y la ética, por ejemplo ofreciendo o pagando sobornos para que se le certifique o pague un trabajo.

#### Debida diligencia

Mucho de lo que se dice y escribe sobre los riesgos de terceros proviene del procedimiento de debida diligencia, el cual es parte importante de los procedimientos de la Compañía K, pues los gerentes de la compañía necesitan averiguar lo que puedan sobre los antecedentes y reputación de un tercero para evitar a los corruptos y celebrar contratos con los ojos bien abiertos. Sin embargo, no confían ciegamente en la certeza imperfecta que pueden reunir sobre la ética y los procedimientos anticorrupción de un tercero. Sus procedimientos tratan de minimizar su confianza en dicha certeza, de manera que si se equivocan con respecto al tercero, todavía tengan la oportunidad de identificar y gestionar los riesgos de corrupción.

Así pues, además de un cuestionario, la Compañía K utiliza una lista de verificación sobre evaluación de riesgos diseñada para identificar las oportunidades e incentivos de corrupción en relación con el proyecto específico considerado. La lista de verificación incluye lo siguiente:

- ¿Con qué tipo de cliente estamos negociando? ¿Es público, privado o empresa de primer orden (“blue chip”) u otro? ¿Tenemos alguna razón para pensar que puede manejar un proceso de licitación o un proyecto corrupto?
- ¿Manejará el cliente un proceso licitatorio genuino, transparente, sólido y competitivo para este proyecto? ¿El cliente controla cuidadosamente la revelación de información o hace cumplir debidamente los plazos del proceso de licitación?
- ¿Hay algo sospechoso en las especificaciones de la licitación, v.g., está sesgada a favor de cierta tecnología, licitante, subcontratista o proveedor?
- ¿Se puede subvertir el proceso licitatorio?
- ¿Un licitante honesto puede ganar? ¿Un licitante ético perderá inevitablemente ante el corrupto en este caso?
- ¿Qué sabemos sobre los demás licitantes?
- ¿Sobre quién se debe influir para que el licitante corrupto gane?
- ¿Sabríamos si la licitación nos ha sido otorgada a nosotros o a nuestra empresa conjunta (si la hay) por motivos diferentes al mérito?
- Si es así ¿tendríamos derecho a desistir o a algún otro recurso?

El proceso continúa con un análisis de la ejecución del proyecto y los riesgos del proceso de adquisición

y sus controles:

- ¿Si ganamos el trabajo, tendremos procedimientos para asegurar que:
  - el trabajo sea realizado de manera segura y de acuerdo con la calidad y especificaciones apropiadas;
  - el trabajo será certificado sin ofrecer sobornos o recurrir a la extorsión; y
  - las solicitudes de pago, de variaciones y extensiones de plazo no estén infladas o sean falsas?
- ¿Cómo se importarán y transportarán los materiales?
- ¿Nosotros controlaremos las adquisiciones? ¿Existe algún riesgo significativo de que los subcontratistas paguen sobornos a, o sean propiedad de, alguien que pueda influir en el proceso de licitación en nuestro favor o en el suyo propio?
- ¿Los subcontratistas y proveedores serán seleccionados siguiendo un proceso de licitación apropiado? Si no ¿con base en qué serán seleccionados?
- ¿Han sido ellos sugeridos por, o tienen algún nexo con, algún funcionario público u otro representante del cliente?
- ¿Habrá consultores involucrados en el proyecto, o algún otro tercero:
  - cuyos servicios no sean claramente necesarios;
  - cuya experiencia y conocimientos no parezcan apropiados?

### **Alertas y justificación comercial**

Pasado el proceso anterior, la Compañía utiliza una lista de verificación de justificación comercial y alertas para identificar y mitigar riesgos asociados con cada tercero involucrado. Asigna responsabilidades a cada gerente para que demuestre que hay una justificación comercial clara y legítima para contratar al tercero y que cree honesta y razonablemente que no hay probabilidad de corrupción. Los temas clave considerados incluyen los siguientes:

- ¿Cuáles son las oportunidades e incentivos para que un tercero incurra en actos de corrupción, v.g., para pre-calificar en una licitación, ganar o cumplir un trabajo, obtener la certificación o el pago de un trabajo, obtener alguna ventaja en una negociación u obtener permisos y aprobaciones?
- ¿Estamos haciendo sociedad con alguien y ese alguien es una empresa de primer orden? Es decir ¿tiene buena reputación y está sujeta a un escrutinio regulatorio estricto (v.g. una compañía que cotice en la Bolsa de Nueva York, o sujeta a la Ley anticorrupción del Reino Unido)?
- ¿Qué otros terceros van a participar?
- ¿Algún tercero ha sido recomendado por el cliente o por un funcionario público?
- ¿El tercero puede demostrar que está calificado para realizar el trabajo?
- ¿Son proveedores aprobados? Si no lo son ¿por qué no?
- ¿Les estamos pagando el valor justo de mercado por servicios que necesitamos realmente o más?
- ¿Cuáles son los entregables y cómo se comprobarán?

### **Agentes y comisiones**

La Compañía K no emplea muchos agentes, en parte porque su modelo de negocio no siempre lo requiere y en parte debido a las oportunidades e incentivos de corrupción inherentes a los arreglos efectuados con base comisiones. Si la compañía necesita recurrir a un tercero y ello implica el pago de comisiones u honorarios con base en resultados, la Compañía K gestiona el riesgo a través de un procedimiento que abarca a todo el grupo y requiere un procedimiento de debida diligencia extensivo, justificaciones claras y legítimas sobre el acuerdo de honorarios y aprobación formal escrita del jefe de

ética y cumplimiento del Grupo y un director ejecutivo principal de la Junta.

### Protecciones contractuales

La Compañía K también aborda los riesgos de corrupción a través de sus contratos con terceros, haciendo que los terceros firmen declaraciones, garantías y compromisos contractuales en cuanto a que van a (i) cumplir las leyes aplicables y no incurrirán en actos de corrupción y (ii) cumplir el Código de conducta de la Compañía K para socios, subcontratistas y proveedores o, preferiblemente, el código anticorrupción propio del tercero, si lo tiene. En situaciones de alto riesgo, es prudente no confiar ciegamente en obligaciones contractuales, las cuales podrían ser aceptadas rápidamente por terceros corruptos que las violarán con igual rapidez. La Compañía K se siente más tranquila con un tercero que pueda demostrar sus propios procedimientos éticos y de lucha contra la corrupción.

Finalmente, la Compañía K generalmente negocia un derecho para realizar auditorías a terceros de alto riesgo.

### Estudio de caso 11: Una firma de construcción e ingeniería con sede en Australia informa a sus contratistas sus expectativas

La Compañía L, una firma de construcción e ingeniería con sede en Australia, es una subsidiaria de una sociedad de ingeniería norteamericana. En 2008, a la Compañía L se le otorgó un contrato principal de ingeniería – valorado en 13 000 000 de dólares de EUA – para la ampliación y mejora de una instalación de energía a 300 km de Manila, en Filipinas. La Compañía L contrató cinco subcontratistas filipinos para que ayudaran en el proyecto. Los subcontratistas eran negocios familiares de éxito y estaban bien recomendados por su supervisor *in situ*, un ingeniero local de gran experiencia que había trabajado para la Compañía L durante 10 años. Sin embargo, los subcontratistas no tenían códigos de conducta ni políticas de ningún tipo. La cabeza de cada subcontratista era el padre de la familia y hablaba inglés aceptablemente pero lo leía y escribía con limitación.

En consulta con asesores internos y externos, la Compañía L tomó varias medidas para asegurar que cada subcontratista entendiera sus obligaciones en relación con los subcontratos, así como en relación con su obligación de no ofrecer, prometer o pagar sobornos u otros beneficios indebidos a funcionarios públicos. En particular, la Compañía L invitó a cada subcontratista a asistir a una serie de reuniones de 2 sesiones informativas en Manila. El gerente general de contratación de la Compañía L y el supervisor *in situ* (que hablaba fluidamente el español de Filipinas) dirigió las reuniones y el asesor externo de la Compañía L asistió a las mismas para ayudar a explicar las obligaciones contractuales. Las sesiones se realizaron en inglés y se tradujeron al español filipino. Además, todos los documentos fueron entregados en estos dos idiomas.

**Primera sesión informativa.** Durante la primera sesión informativa, los representantes de la Compañía L hablaron sobre (i) la filosofía y cultura éticas de la Compañía L en general; (ii) su enfoque en la colaboración para trabajar y tratar a todos los empleados como parte del equipo; (iii) la política de tolerancia cero hacia cualquier conducta ilegal o indebida, incluyendo pagos de dineros o cosas de valor a funcionarios públicos; y (iv) la importancia de denunciar conductas potencialmente indebidas o ilegales al supervisor *in situ* o al asesor jurídico externo de la Compañía L. El asesor externo de la Compañía L también habló sobre las consecuencias legales que sufrirían la Compañía o sus subcontratistas o representantes si se presentaban casos de corrupción, incluyendo multa y prisión.

Adicionalmente, se habló a los subcontratistas, a alto nivel, sobre sus obligaciones contractuales:

- La garantía de cumplimiento por valor de USD 50 000 que cada uno debía adquirir (requisito que, aunque relativamente pequeño en comparación con el valor de los trabajos, actuó como un incentivo para mantener a los subcontratistas dentro de parámetros de honestidad y compromiso);
- El trabajo físico a realizar;

- La necesidad de denunciar todo comportamiento indebido o ilegal e informar sobre cualquier proceso penal o civil instituido contra el negocio o cualquier persona asociada al negocio durante los últimos cinco años;
- La necesidad de revelar si había familiares o parientes (de los propietarios y de los miembros familiares del negocio) empleados en alguna rama del gobierno local, municipal, estatal o nacional y sus cargos;
- La obligación (o garantía) de no actuar ilegalmente, incluyendo la de abstenerse de efectuar pagos a terceros o a funcionarios del gobierno por cualquier motivo y de informar a la compañía inmediatamente estas solicitudes;
- La obligación de indemnizar a la Compañía L si alguna conducta de los subcontratistas causaba alguna pérdida de cualquier naturaleza;
- El derecho de la Compañía L a efectuar inspecciones al azar a los libros y registros de los subcontratistas; y
- El derecho de la Compañía L a terminar los subcontratos, incluyendo el derecho a terminarlos unilateralmente a su absoluta discreción si tenía bases suficientes para pensar que un subcontratista había actuado ilegalmente o indebidamente o en contravención de alguna ley o regulación aplicable.

La sesión finalizó con un espacio para preguntas y respuestas. Al final de esta sesión, se pidió a los subcontratistas que tomaran copias de los subcontratos y los estudiaran cuidadosamente. También se les aconsejó obtener, si lo deseaban, asesoría legal y la Compañía L acordó cubrir gastos legales hasta por un monto de USD 5 000 por cada contratista. Si obtenían asesoría jurídica, la Compañía L exigía al abogado independiente un certificado en cuanto a que su cliente había leído y entendido el contrato. Si no, el subcontratista debía firmar un certificado confirmando que había entendido los términos del contrato y que se le había ofrecido asesoría jurídica independiente y la había rechazado.

**Segunda sesión informativa.** La segunda sesión informativa fue realizada dos semanas después y era la oportunidad para que los subcontratistas hicieran preguntas que tuvieran ellos o sus abogados y, si no las tenían, se ejecutaran los documentos. Tres contratistas recibieron asesoría legal independiente y sus abogados hicieron preguntas sobre la obligación de no efectuar pagos a terceros y sobre los derechos de terminación y auditoría. Cada pregunta fue respondida en inglés y español filipino, aunque los abogados independientes hablaban los dos idiomas fluidamente.

Al final de la segunda sesión, cada subcontratista aceptó firmar los subcontratos. Además, los abogados independientes y los dos subcontratistas que no contrataron abogado suministraron certificados. La Compañía L confirmó a los subcontratistas que el supervisor *in situ* actuaría como enlace si tuvieran algún problema bajo el contrato y en caso de que recibieran alguna solicitud de pagos debían informarlo al supervisor inmediatamente.

**Cumplimiento de los subcontratos.** Durante la construcción del proyecto, la Compañía L efectuó auditorías al azar a los registros de los subcontratistas. No se encontró evidencia de, ni se alegaron pagos o conductas indebidos. Dos subcontratistas remitieron solicitudes de pago efectuadas por un funcionario público al supervisor *in situ*, las cuales fueron consideradas y manejadas por la Compañía L (una era legítima y la otra fue remitida a la policía local para su consideración). A la finalización del proyecto, las garantías de cumplimiento fueron devueltas y terminó la relación contractual, con excepción de indemnizaciones permanentes otorgadas por si algo sugiera en el futuro.

Como resultado del enfoque proactivo adoptado por la Compañía L para informar a sus subcontratistas sobre el comportamiento y la conducta esperada de ellos, la gerencia de la Compañía L pudo asegurar que actuaran de manera consistente con las normas éticas de la compañía, se minimizaran los riesgos de conductas indebidas o ilegales y el trabajo de construcción se realizara según estándares profesionales.

## C.7: Controles internos y documentación<sup>22</sup>

### a) Recopilación de referencias a principios empresariales internacionales<sup>23</sup>

#### Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas:

4.d. Registros financieros y auditoría: La empresa debe desarrollar y mantener mecanismos de información financiera apropiados que sean precisos y transparentes, así como mecanismos internos para monitorear y controlar el sistema de información financiera de conformidad con las normas contables reconocidas internacionalmente.

#### Principios empresariales para contrarrestar el soborno:

6.7.1. La empresa debe establecer y mantener un sistema efectivo de controles internos para contrarrestar el soborno que incluya revisiones y balances financieros y organizacionales sobre la contabilidad de la empresa, las prácticas de documentación y otros procesos corporativos relacionados con el programa.

6.7.2. La empresa debe mantener disponibles para inspección libros y registros que documenten correcta y claramente todas las transacciones financieras. La empresa no debe llevar "cuentas paralelas".

6.7.3. La empresa debe someter los sistemas de control interno, particularmente las prácticas contables y documentales, a revisiones y auditorías regulares para verificar su diseño, implementación y efectividad.

#### Reglas de la CCI para combatir la corrupción:

##### Parte II: Políticas corporativas para apoyar el cumplimiento de las Reglas para combatir la corrupción

**Artículo 9: Finanzas y contabilidad:** Las empresas deben garantizar que:

- todas las transacciones financieras sean identificadas de manera adecuada y registradas correcta y claramente en libros y registros contables adecuados que estén disponibles para inspección por parte de su Junta Directiva u otro organismo que tenga la responsabilidad última de la empresa, así como por parte de los auditores;
- no existan "cuentas paralelas" ni secretas y no se pueda expedir documentos que no registren de manera fiel y exacta las transacciones a las cuales se refieren;
- no existan registros de gastos inexistentes, o de pasivos sin identificación correcta de su objeto, o de transacciones que no tengan un propósito genuino y legítimo;
- los pagos en efectivo o en especie sean monitoreados con el fin de evitar que sean empleados en calidad de soborno; solamente se deben permitir pequeños pagos en efectivo con recursos de la caja menor o en países o lugares donde no exista un sistema bancario;

<sup>22</sup> También se puede hacer referencia al capítulo III, sección G, de la publicación de la UNODC "Ética anticorrupción y programa de cumplimiento para empresas: guía práctica": [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf)

<sup>23</sup> En la tabla del Anexo 1 se encuentra una comparación de los principios empresariales para contrarrestar el soborno que se mencionan en este manual.

- no se destruyan intencionalmente libros contables u otros documentos relevantes antes de lo establecido por la ley;
- existan sistemas de auditoría independientes, ya sea a través de auditores internos o externos diseñados, para identificar cualquier transacción que contravenga estas Reglas u otras normas contables aplicables y que contemplen acciones correctivas apropiadas para aplicar en caso necesario;
- se cumplan todas las disposiciones de las leyes y regulaciones tributarias nacionales, incluyendo las que prohíben deducir del ingreso gravable cualquier forma de pago por soborno.

### **Parte III: Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente**

#### **Artículo 10 (Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):**

h) diseñar procedimientos financieros y contables para el mantenimiento de libros y registros contables correctos y claros, para asegurar que no puedan ser utilizados para incurrir o esconder prácticas de soborno;

i) establecer y mantener sistemas de control y procedimientos de información apropiados, incluyendo auditorías independientes;

#### **Guía de buenas prácticas de la OCDE sobre controles internos, ética y cumplimiento:**

A.7 [Las empresas deben contemplar] ... un sistema de procedimientos financieros y contables, incluyendo un sistema de controles internos, que asegure el mantenimiento de libros, registros y cuentas correctas y claras, de manera que no puedan ser utilizados con el objeto de incurrir o esconder sobornos transnacionales;

#### **Principios PACI para contrarrestar el soborno:**

##### **5.7 Controles internos y auditoría**

5.7.1 La empresa debe llevar libros y registros exactos que documenten correcta y claramente todas las transacciones financieras. La empresa no debe tener "cuentas paralelas".

5.7.2 La empresa debe establecer y mantener un sistema efectivo de controles internos que comprenda revisiones y balances financieros y organizacionales sobre las prácticas contables y de documentación de la empresa y otros procesos corporativos relacionados con el programa.

5.7.3 La empresa debe establecer mecanismos de retroalimentación y otros procesos internos diseñados para apoyar el mejoramiento continuado del programa.

5.7.4 La empresa debe someter los sistemas de control interno, particularmente las prácticas contables y de documentación, a auditorías regulares para verificar el cumplimiento del programa.

#### **Lineamientos del Grupo del Banco Mundial para el cumplimiento de la integridad:**

4.1. Debida diligencia sobre empleados: se debe aplicar a empleados presentes y futuros que tengan alguna autoridad decisoria o puedan influir en los resultados de la empresa, incluyendo miembros de la gerencia y de la Junta Directiva, para determinar si han incurrido en malas conductas o conductas inconsistentes con un programa efectivo sobre cumplimiento de la integridad.

4.2. Relaciones restringidas con exfuncionarios públicos: se debe imponer restricciones al empleo de, o a otros arreglos remunerados con, funcionarios públicos y entidades y personas asociadas o relacionadas con ellos, después de su retiro o renuncia, cuando las actividades o el empleo se



relacionen directamente con las funciones desempeñadas o supervisadas por dichos funcionarios públicos durante el ejercicio de sus cargos o con funciones sobre las cuales podían o todavía puedan ejercer alguna influencia material.

4.7. Documentación: es preciso mantener apropiadamente los documentos relacionados con todos los aspectos contemplados por el Programa, incluyendo los referentes a pagos efectuados por concepto de asuntos o ítems mencionados en los numerales 4.3 a 4.6 anteriores.

4.8. Prácticas fraudulentas, colusorias y coercitivas: es preciso adoptar salvaguardas, prácticas y procedimientos que detecten y eviten, no solamente la corrupción, sino también las prácticas fraudulentas, colusorias y coercitivas.

6.1 Finanzas [Controles internos]: Establecer y mantener un sistema efectivo de controles internos que comprenda la revisión financiera y el balance organizacional de las prácticas financieras, contables y documentales y otros procesos corporativos de la parte. La parte debe someter el sistema de controles internos, particularmente las prácticas contables y documentales, a auditorías regulares, independientes, internas y externas para obtener una certeza objetiva en cuanto a su diseño, implementación y efectividad y para identificar transacciones que contravengan el Programa.

6.2 Obligaciones contractuales: los contratos laborales y los celebrados con socios comerciales deben expresar las obligaciones contractuales, los recursos legales y/o sanciones relacionados con conductas indebidas (incluyendo, en el caso de los socios comerciales, un plan para desistir del arreglo, como por ejemplo un derecho contractual de terminación en caso de que el socio comercial incurra en malas conductas).

6.3. Proceso de toma de decisiones: establecer un proceso de toma de decisiones por el cual el proceso seguido y la antigüedad de quien toma la decisión sea correspondiente con el valor de la transacción y el riesgo percibido de cada tipo de conducta indebida.

### **Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción (UNCAC):**

#### Artículo 12.3 – Sector privado

3. A fin de prevenir la corrupción, cada estado parte adoptará de conformidad con sus leyes y regulaciones nacionales sobre mantenimiento de libros y registros, divulgación de estados financieros y normas contables y de auditoría, las medidas que sean necesarias para prohibir los siguientes actos, los cuales tienen como fin cometer alguno de los delitos tipificados en esta Convención:

- (a) Establecimiento de “cuentas paralelas”;
- (b) Realización de operaciones no registradas en los libros o mal registradas;
- (c) Registro de gastos inexistentes;
- (d) asiento de pasivos con identificación incorrecta de su objeto;
- (e) Uso de documentación falsa; y
- (f) Destrucción intencional de documentos contables antes el plazo dispuesto por la ley.

#### ***b) Estudios de casos***

### **Estudio de caso 12: Una empresa multinacional del sector de las infraestructuras introduce controles internos para monitorear y revisar las actividades y pagos de agentes**

La Compañía M es una empresa multinacional del sector de las infraestructuras localizada en Europa, con grandes centros de operación en Europa Oriental y Occidental y en el Medio Oriente y planes para expandirse hacia la región Asia-Pacífico y el África Subsahariana. Estos últimos mercados han

presentado históricamente más dificultades a la Compañía M debido a los bajos costos ofrecidos por competidores y a las preocupaciones de la Compañía en cuanto a las condiciones del mercado. No obstante, las abundantes oportunidades de inversión han llevado a la Compañía a reenfocar sus esfuerzos en relación con estos mercados difíciles y de alto riesgo.

La Compañía M ha establecido un Departamento Permanente de Cumplimiento, con un director principal de cumplimiento (DPC) y un director de cumplimiento sectorial (DCS) para cada uno de los cuatro sectores comerciales de la Compañía, junto con personal de cumplimiento asignado para asesorar y apoyar a las unidades comerciales en este campo. El DCS reporta directamente al DPC, quien tiene líneas de información directas e indirectas con la alta gerencia y la Junta Directiva.

Dada su falta de familiaridad con estos nuevos mercados y la lejanía de muchos de sus proyectos más recientes y prospectivos, la Compañía M ve cada vez más apremiante la necesidad de confiar plenamente en terceros agentes de venta y consultores locales y/o regionales.<sup>24</sup> En algunos de estos nuevos mercados a los que la Compañía M está contemplando entrar, el uso de agentes es obligatorio para realizar transacciones comerciales en el mercado local. Estos agentes generalmente son compensados con una comisión por cada proyecto que la Compañía M gane con su ayuda. Además del pago de las comisiones, la Compañía M reembolsa a los agentes gastos relacionados con el negocio, incluyendo alimentación, entretenimiento y hospitalidad.

La Compañía M sabe que en su país, bajo las leyes de lucha contra la corrupción y el soborno, podría ser condenada por pagos corruptos ofrecidos, prometidos u otorgados por sus agentes a funcionarios públicos en nombre de la Compañía M, incluso si dichos agentes han sido contratados localmente en otra jurisdicción y son ciudadanos de otro país. Por lo tanto, la Compañía M estableció un proceso sólido de debida diligencia para investigar a todos los agentes antes de contratarlos. Más aún, reconociendo el riesgo que representan estos terceros – particularmente en estos mercados menos familiares y de alto riesgo – la Compañía M ha instituido varios procesos internos y controles financieros para asegurar que se revisen y monitoreen las actividades de los agentes.

#### **A. Monitoreo**

En términos de monitoreo, la Compañía M ha implementado tres iniciativas para efectuar el seguimiento a las actividades de los agentes.

1. Informes mensuales – la Compañía M incluye en cada uno de sus acuerdos suscritos con los agentes el requisito de que el agente debe presentar un informe mensual sobre su actividad, detallando las actividades realizadas en nombre de la Compañía durante el mes anterior. La esencia de los informes de actividades varía según la situación, pero incluye información como: (i) detalles sobre reuniones sostenidas por el agente, (ii) inteligencia y análisis de mercado, (iii) estados de las negociaciones con el cliente o cliente potencial, (iv) introducciones efectuadas o planeadas por el agente, (v) número aproximado de horas invertidas en actividades de la Compañía M, y (vi) resumen de todas las comisiones y demás pagos efectuados, pendientes o esperados bajo cualquier contrato efectivo de agencia con la Compañía M. Los informes de actividades son presentados el día 15 de cada mes al gerente comercial de la Compañía (generalmente un funcionario sénior regional o de país) responsable por la relación con el agente. Previa verificación por el gerente comercial, los informes son entregados al Departamento de Cumplimiento e incluidos en el archivo de debida diligencia del agente.
2. Certificaciones anuales – La Compañía M también incluye en el contrato de cada agente la obligación de que éste firme una certificación anual (y ocasionalmente semestral) de

<sup>24</sup> Para mayor información sobre el papel de los intermediarios en transacciones comerciales internacionales, véase *Tipologías del papel de los intermediarios en transacciones comerciales internacionales*, OCDE, Grupo de trabajo sobre el soborno en transacciones comerciales internacionales (Octubre 2009): <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/anti-briberytypologyreports.htm>.

cumplimiento. Mediante este proceso el agente renueva periódicamente su certificación que confirma que no ha efectuado pagos indebidos en nombre de la Compañía M ni ha violado las leyes internacionales de lucha contra la corrupción, la competencia y similares (ni el Código de conducta y políticas relevantes de la Compañía) en el curso de su representación. La certificación anual también incluye una declaración en cuanto a que no ha habido cambios materiales en la participación accionarial del agente desde la finalización de la última debida diligencia.

3. Auditorías regulares – Tal como lo permiten sus contratos de agencia, la Compañía M efectúa auditorías regulares a los libros y registros de sus agentes. El Departamento de Auditoría Interna, previa consulta con el DPC y los auditores externos de la Compañía (de manera independiente), conforma un plan de auditoría que incluye entre cuatro y ocho agentes cada año – lo cuales pueden ser los mismos o diferentes a los agentes sujetos a auditoría por parte de los auditores externos de la Compañía. Durante esta auditoría, el Departamento de Auditoría Interna revisa en detalle las cuentas del agente, concentrándose en los gastos de más alto riesgo, tales como “entretenimiento”, “costos de mercadeo”, “regalos” y “comisiones”. Además, si es relevante, el Departamento de auditoría Interna trata de efectuar seguimiento a fondos (pagos de comisiones y/o reembolsos) pagados al agente para confirmar el uso de los mismos y, si es lo indicado, el receptor final de los fondos. Una vez terminada la auditoría, se elabora un informe de auditoría que se distribuye al DPC y al director financiero, y cuando se han encontrado pagos o actividades sospechosas o irregulares, también al director ejecutivo y al asesor legal (quien también tiene la responsabilidad última de determinar si es preciso o apropiado informar a las autoridades nacionales).

## **B. Verificación**

La Compañía M también emplea un sistema de revisiones y controles de pagos efectuados a los agentes, incluyendo reembolsos de costos. En particular, se requieren por lo menos tres (y algunas veces cuatro) firmas de los diferentes niveles de la Compañía antes de remitir una comisión a un agente (o reembolsos que excedan ciertos límites, dependiendo de la categoría del costo reclamado). Cuando un agente presenta una factura, esta es admitida a través de un administrador del Departamento de Contabilidad. La factura es copiada y radicada en el sistema contable de la Compañía y luego es enviada al gerente comercial. En la siguiente etapa, el gerente comercial revisa la factura, confirma su procedencia y aprueba el pago, después de lo cual la factura es enviada al DPC para aprobación. El DPC también revisa la factura y efectúa dos revisiones clave:

1. Que el pago concuerde con lo estipulado en el contrato de agencia (v.g., que la comisión haya sido calculada adecuadamente, el pago esté dirigido a la cuenta bancaria designada y los servicios también concuerden con los contemplados en el contrato); y
2. Que los comprobantes de los servicios (y los de reclamos de reembolsos) sean adecuados. Si los comprobantes no lo son (es decir, no contienen suficientes detalles o contienen discrepancias o inconsistencias materiales), la factura es devuelta al gerente comercial con instrucciones para que obtenga pruebas más detalladas y precisas del servicio y/o los montos reembolsables.

Una vez aprobada, el DPC envía la factura al presidente de sector para aprobación final, después de lo cual la factura es remitida al Departamento de Cuentas por Pagar. Con base en una lista de verificación estándar, este departamento confirma que se encuentren en regla todas las firmas y verificaciones antes de iniciar el pago.

Una verificación adicional para el pago de comisiones es que el sistema contable emite una alerta y detiene automáticamente el pago de comisiones (individualmente o en el agregado) que excedan \$1 millón, pagos que requieren aprobación del DPC. De hecho, la Compañía M tiene varios controles automáticos en su sistema contable para detectar y señalar transacciones inusuales o de alto riesgo. Por ejemplo, aunque muchos de los gastos incurridos por los agentes deben ser aprobados previamente por el gerente comercial y el Departamento de Cumplimiento de la Compañía M, los reembolsos que excedan

los límites según su categoría son señalados para su aprobación final por el DPC antes del pago.

Controles internos como los utilizados por la Compañía M para monitorear las actividades de sus agentes requieren del compromiso y coordinación de toda la organización. Aunque la verificación y el monitoreo consumen tiempo y algunas veces son intrusivos, su acogida por parte de los gerentes comerciales y agentes de la Compañía M ha sido positiva, especialmente después de recibir capacitación en este tema.

### **Estudio de caso 13: Una empresa de hotelería de lujo con sede en Suiza mejora los controles financieros internos anticorrupción y el registro de pagos en efectivo en operaciones internacionales adquiridas**

Compañía N es una de las empresas hoteleras más exclusivas de Europa: cuenta con propiedades icónicas y un servicio al huésped sin paralelo. La familia fundadora había dirigido recientemente su interés controlante hacia un fondo de capital privado ubicado en el Reino Unido. Animada por los gerentes del fondo, la Compañía N adquirió otros operadores hoteleros exclusivos y propiedades insignia en las capitales más grandes del mundo, incluyendo Beijing, Buenos Aires, Dubai, Johannesburgo, Londres, Mumbai, y New York City. Para retener el mercado y la singularidad cultural de cada adquisición, la Compañía N permitió a la gerencia local conservar una amplia “independencia de los hoteleros” o “éxito dentro del sistema” bajo su estándar corporativo.

Como parte del proceso de adquisición, el director de cumplimiento de la Compañía N efectuó una evaluación de riesgos exhaustiva que resultó en la identificación de controles internos financieros inadecuados o inexistentes para ciertos procesos comerciales de alto riesgo en varias de las entidades adquiridas que no cumplían las políticas de lucha contra el soborno y la corrupción de la Compañía N. Entre los procesos de alto riesgo identificados que requerían mejorar estaban los controles financieros para los desembolsos de efectivo.

Los controles financieros internos estándar se enfocan principalmente en asegurar la precisión y confiabilidad de la información financiera, y por lo tanto son efectivos únicamente en cuanto al umbral de materialidad de la información. Los pagos en efectivo son tan pequeños que generalmente no son considerados materiales para la información financiera de una empresa. El director de cumplimiento de la Compañía N tenía claro que algunos estatutos anticorrupción como la Ley del Reino Unido sobre el soborno y la Ley norteamericana de prácticas corruptas no tienen un estándar de materialidad relacionado con el valor de los pagos ilícitos. Además, estos estatutos también tienen requisitos en cuanto a libros y registros que exigen a las compañías mantener libros y registros exactos o un sistema adecuado de controles internos, mientras prohíbe a las empresas efectuar informes falsos y ocultar los sobornos y otros actos indebidos.

El director de cumplimiento de la Compañía N sabía que una de las formas más seguras de evitar que la Compañía violara estos estatutos era introducir controles financieros específicos para los desembolsos de efectivo en las nuevas adquisiciones de la Compañía. A pesar de la “independencia de los hoteleros”, para incluir sus nuevas adquisiciones en su red global de operadores hoteleros la Compañía N diseñó e implementó controles financieros mejorados para los procesos de pago de efectivo. Las mejoras efectuadas a los controles internos se fundamentaron en actividades de control fundacionales que incluían:

- Autorización de transacciones;
- Salvaguardias físicas y de tecnología de la información;
- Registro y conservación de detalles y soportes de transacciones;
- Segregación de tareas (entre quien autoriza, custodia y registra); y
- Supervisión de operaciones (verificaciones, monitoreo y conciliación de cuentas).

Al iniciar esta mejora, el director de cumplimiento de la Compañía N reconoció que los pagos en efectivo

proporcionan poca evidencia del intercambio, de manera que los sobornos y otros pagos indebidos generalmente se realizan aprovechando esta vulnerabilidad.

Como resultado de las mejoras efectuadas a los controles financieros internos, todas las operaciones realizadas en efectivo emplean ahora los siguientes controles:

- Un propietario designado de la cuenta y un custodio independiente de cuentas de caja menor;
- Certificación por el solicitante y por quien aprueba en cuanto a que el uso del efectivo cumple las políticas y procedimientos de lucha contra la corrupción y el soborno y otras políticas;
- Aprobación de transacciones en el nivel apropiado, siguiendo una jerarquía con base en el riesgo;
- Autorización con base en la atención a alertas relacionadas con la corrupción y el soborno descritas en la ayuda de trabajo “Lista de verificación de alertas relacionadas con corrupción y sobornos mediante el uso de efectivo”;
- Comunicación clara de los fines para los cuales se puede utilizar el efectivo;
- Fondos de efectivo limitados a un saldo mínimo;
- Fondos de efectivos protegidos físicamente;
- Fondo administrado con base en un sistema de comprobantes (con numeración seriada) y registro;
- Registro con detalles suficientes de las transacciones efectuadas con los fondos:
  - La solicitud de fondos debe incluir monto solicitado, fin comercial, receptor propuesto;
  - Ingreso de comprobantes expedidos, pendientes y cerrados en el registro de efectivo;
  - Recibo de caja firmado por el empleado que recibe los fondos;
  - Recibo subyacente del vendedor/proveedor de servicio obtenido y presentado por el solicitante que sustente el uso e incluya receptor, fecha de pago y bienes/servicios suministrados;
  - Las excepciones, si las hay, a la entrega del recibo subyacente se deben manejar de manera consistente con el riesgo subyacente; y
  - Se deben conservar los registros de efectivo y los soportes de las transacciones durante el periodo legal apropiado;
- Asiento correcto en el libro mayor de las transacciones en efectivo;
- Resolución oportuna de comprobantes pendientes y denegación a solicitantes el otorgamiento de otros fondos hasta cuando sus comprobantes vencidos o pendientes queden cerrados;
- Conciliación periódica de los fondos en efectivo; y
- Arqueo y revisión del efectivo realizado periódicamente por empleados diferentes al propietario y al custodio de la cuenta.

Al diseñar un formulario electrónico para solicitudes de efectivo que reemplazara los sistemas manuales en papel que antes utilizaba la Compañía N, se automatizaron gran parte de los controles internos arriba mencionados. Cuando se capacitó al personal en el nuevo sistema automático, la carga de trabajo adicional generada sobre las operaciones comerciales fue considerada aceptable en relación con una mayor mitigación del riesgo que debía efectuar la Compañía N.

El nuevo proceso automático de solicitud de efectivo es iniciado por un solicitante al que se le expide un comprobante electrónico de solicitud de efectivo numerado por el sistema. Para gestionar el

comprobante, el solicitante debe seleccionar en un menú desplegable que incluye todos los usos del efectivo y los límites de los montos de las transacciones aprobados bajo las políticas locales de mercadeo de la Compañía N. Después de que el solicitante firma electrónicamente el certificado de cumplimiento, la solicitud es enviada al encargado de autorizarla usando una matriz de aprobación designada. Esta persona tiene acceso en línea a la ayuda “Lista de verificación de alertas relacionadas con corrupción y sobornos mediante el uso de efectivo”, la cual debe consultar antes de firmar electrónicamente el certificado de cumplimiento y aprobar la solicitud de efectivo. Solamente se transmiten solicitudes totalmente gestionadas al administrador de efectivo para su proceso.

El desembolso de efectivo por el custodio queda documentado cuando el solicitante firma electrónicamente un acuse de recibo del efectivo. El recibo electrónico de efectivo queda timbrado con la fecha para que comience automáticamente el período de tres días dentro del cual el solicitante debe presentar el recibo subyacente del vendedor/proveedor del servicio que sustenta el uso del efectivo e indica el nombre del receptor, la fecha de pago y el producto/servicio suministrado. Estos documentos de soporte son escaneados por el administrador de efectivo y se archivan en forma digital con el comprobante correspondiente, el cual está vinculado al asiento de gastos del libro mayor.

Para evitar errores al registrar la transacción en el libro mayor, cada uso aprobado mencionado en el menú desplegable es asignado a una cuenta general (v.g., transporte terrestre por menos de €25” queda registrado automáticamente como “gasto de viaje”). El sistema bloquea automáticamente a los empleados que tengan pendientes comprobantes de solicitudes de efectivo por más de tres días para que no les sea expedido un nuevo comprobante hasta que haya subsanado el incumplimiento. La reposición de fondos en efectivo es generada automáticamente cuando el saldo de los comprobantes cerrados (es decir, aquellos por los cuales el administrador del efectivo ha recibido todos los recibos de soporte) llegue al nivel preestablecido y la reposición se limita al total de los comprobantes cerrados. A todos los registros se les saca una copia de seguridad y son incluidos en el sistema electrónico de conservación de registros.

El ambiente de control interno y registros que la Compañía N ha aplicado a los procesos relacionados con efectivo en sus operaciones globales ilustra la forma en que los controles relacionados con corrupción y sobornos debe ser integrado a los controles financieros estándar con el fin de prevenir y detectar sobornos y otros pagos corruptos.

## C.8: Comunicación y capacitación<sup>25</sup>

### a) Recopilación de referencias a principios empresariales internacionales<sup>26</sup>

#### **Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas:**

4.b. Comunicación: La empresa debe establecer una comunicación interna y externa efectiva del programa. La empresa debe revelar públicamente su programa para contrarrestar el soborno. La empresa debe estar abierta a recibir comunicaciones de las partes interesadas con respecto al programa.

4.h. Capacitación: La empresa debe tratar de crear y mantener una cultura interna fundamentada en la confianza e inclusiva en la cual no se tolere el soborno. Los gerentes, empleados y agentes deben

<sup>25</sup> En relación con este principio empresarial internacional, también se puede hacer referencia al Artículo 34 de la CNUCC y al capítulo III, sección H, de la publicación de la UNODC "Ética anticorrupción y programa de cumplimiento para empresas: guía práctica" [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

<sup>26</sup> En la tabla del Anexo 1 se encuentra una comparación de los principios empresariales para contrarrestar el soborno que se mencionan en este manual.

recibir una capacitación sobre el programa diseñada de acuerdo con las necesidades y circunstancias relevantes. Cuando resulte apropiado, los contratistas y proveedores deben recibir capacitación sobre el programa. Las actividades de la capacitación deben ser evaluadas periódicamente para determinar su efectividad.

#### **Principios empresariales para contrarrestar el soborno:**

##### **6.4. Capacitación**

6.4.1. Los directores, gerentes, empleados y agentes deben recibir capacitación apropiada sobre el programa.

6.4.2. Cuando sea apropiado, los contratistas y proveedores deben recibir capacitación sobre el programa.

##### **6.6. Comunicación e información**

6.6.1. La empresa debe establecer una comunicación interna y externa efectiva del programa.

6.6.2. La empresa debe revelar públicamente información sobre su programa, incluyendo los sistemas de gestión empleados para asegurar su implementación.

6.6.3. La empresa debe estar abierta a recibir comunicaciones de, y a involucrarse con, los grupos de interés con respecto al programa.

6.6.4 La empresa debe considerar efectuar revelaciones públicas adicionales país por país, sobre los pagos efectuados a gobiernos.

6.6.5 En aras de una mayor transparencia organizacional y responsabilidad con los grupos de interés, la empresa debe considerar revelar sus subsidiarias, afiliadas, empresas conjuntas y otras entidades relacionadas más importantes.

#### **Reglas de la CCI para combatir la corrupción:**

##### **Parte III: Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente**

##### **Artículo 10 (Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):**

j) asegurar una comunicación interna y externa relacionada con la política anticorrupción de la empresa;

k) proporcionar a sus directores, funcionarios, empleados y socios comerciales, según el caso, orientación y capacitación documentada sobre identificación de riesgos de corrupción en las negociaciones diarias de la empresa, así como capacitación para el liderazgo;

#### **Guía de buenas prácticas de la OCDE sobre controles internos, ética y cumplimiento:**

A.8 [Las empresas deben contemplar] ... medidas diseñadas para asegurar una comunicación periódica y una capacitación documentada para todos los niveles de la compañía y, cuando corresponda, para todas sus subsidiarias, sobre la ética y el programa o medidas de cumplimiento en relación con el soborno transnacional.

#### **Principios PACI para combatir el soborno:**

##### **5.6 Comunicación**

5.6.1 La empresa debe establecer mecanismos efectivos para la comunicación interna del programa.

5.6.2 La empresa debe revelar públicamente su política para contrarrestar el soborno.

5.6.3 La empresa debe estar abierta a recibir comunicaciones de partes interesadas en relación con su política para contrarrestar el soborno.

#### 5.4 Capacitación

5.4.1 Los gerentes, empleados y agentes deben recibir una capacitación específica sobre el programa diseñada de acuerdo con las necesidades y circunstancias de la empresa.

5.4.2 Cuando sea el caso, los contratistas y proveedores deben recibir capacitación sobre el programa.

5.4.3 Las actividades de la capacitación deben ser evaluadas periódicamente para determinar su efectividad.

### **Lineamientos del Grupo del Banco Mundial para el cumplimiento de la integridad:**

7. Capacitación y comunicación: Tomar medidas razonables y prácticas para comunicar el Programa periódicamente y proporcionar y documentar una capacitación efectiva sobre el programa que esté diseñada de acuerdo con las necesidades, circunstancias, papeles y responsabilidades correspondientes, a todos los niveles de la parte (especialmente para aquellas involucradas en actividades de “alto riesgo”) y, cuando corresponda, a sus socios comerciales. La gerencia de la parte debe mencionar en sus informes anuales, o revelar o diseminar públicamente, su conocimiento del Programa.

#### *b) Estudios de caso*

### **Estudio de caso 14: Una compañía multinacional de electrónica emprende capacitación presencial**

Fundada en 1969, la Compañía O es hoy una empresa de USD 30 mil millones y se ha convertido en un proveedor líder en Servicios de Fabricación de Elementos Electrónicos (SFEE) que ofrece servicios completos de diseño, ingeniería y fabricación en los campos aeroespacial, automotor, computación, dispositivos digitales, industria, infraestructura, medicina y OEM móvil. Con una red de instalaciones en 30 países, la Compañía O ayuda a sus clientes a diseñar, construir, despachar y prestar servicio a productos electrónicos en todo el mundo.

Con más de 200.000 empleados, de los cuales el 60 por ciento reside fuera del país sede de la Compañía O (muchos en China), la compañía decidió dictar varias sesiones de capacitación exhaustivas y presenciales en Asia. Las sesiones de capacitación fueron realizadas en cuatro países asiáticos, incluyendo a China, y fueron diseñadas para reforzar el compromiso de la Compañía O de operar legal y éticamente dondequiera que tenga negocios. La capacitación fue dictada a los gerentes de planta, revisores y otros empleados.

Las razones que la llevaron a dictar una capacitación presencial sobre cumplimiento y anticorrupción fueron su número de empleados y su presencia en el mundo, las modificaciones efectuadas en 2011 al derecho penal de China en relación con el soborno, la implementación de la Ley sobre sobornos de 2010 del Reino Unido y la aplicación cada vez más fuerte de la Ley norteamericana de prácticas corruptas en el extranjero por parte del Departamento de Justicia y de la Comisión sobre valores y bolsas de valores de Estados Unidos. Para preparar la capacitación, la compañía consideró los siguientes retos:

- Cómo comunicar la relevancia, aplicabilidad e importancia de contrarrestar los actos de corrupción de una forma que llegara a empleados de diversas culturas;
- Cómo comunicar con efectividad la seriedad de las consecuencias relacionadas con la



violación de las políticas y procedimientos anticorrupción de la compañía, incluyendo su Código de conducta y ética comercial; y

- Cómo estimular un diálogo interactivo con audiencias diversas.

Para atender estos retos, la Compañía O recurrió a historias públicas locales y nacionales para resaltar la necesidad de evaluar riesgos, identificar alertas e informarlas rápidamente. La compañía también resaltó las consecuencias innumerables que puede tener que enfrentar un individuo o una compañía que incurra en conductas prohibidas o cuyos socios comerciales lo hagan al actuar en su nombre. La capacitación fue dictada en inglés y en el idioma local, lo cual permitió a los empleados plantear preguntas y obtener respuestas en su propio idioma. Adicionalmente, las sesiones incluyeron pruebas cortas y preguntas hipotéticas con el fin de promover la interacción entre los asistentes.

La capacitación presencial, dictada por el director de cumplimiento y el vicepresidente de cumplimiento e investigaciones globales de la Compañía O, abarcó los siguientes temas:

- el precepto de que el compromiso de la compañía de actuar ética y legalmente comienza en el nivel superior;
- formas en que los empleados de la Compañía O pueden promover una cultura de ética;
- leyes anticorrupción relevantes, incluyendo la Ley norteamericana de prácticas corruptas en el extranjero, Ley sobre sobornos de 2010 del Reino Unido y la Ley Penal de China, así como las leyes anticorrupción/soborno de Singapur, Hong Kong y Malasia;
- políticas de la compañía que prohíben cualquier forma de corrupción comercial y gubernamental;
- lineamientos de la compañía sobre regalos y entretenimiento ofrecidos o suministrados a, o recibidos de funcionarios públicos;
- importancia de un sistema de documentación preciso; e
- importancia de salvaguardar información confidencial, no pública.

La capacitación contó con buena asistencia, fue bien recibida y varios gerentes solicitaron autorización para utilizar el material. También generó animadas discusiones sobre los retos reales que enfrentan los empleados, así como solicitudes de sesiones para “capacitar al entrenador” para individuos de los grupos funcionales internos de Asia y otros países.

## **C.9: Promoción e incentivación de la ética y el cumplimiento<sup>27</sup>**

### ***a) Recopilación de referencias a principios comerciales internacionales<sup>28</sup>***

#### **Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas:**

4.e Recursos humanos (par. 1): Las actividades de selección, promoción, capacitación, evaluación de desempeño y reconocimiento deben reflejar el compromiso de la empresa con el programa.

<sup>27</sup> En relación con este principio empresarial internacional, también se puede hacer referencia al Artículo 34 de la CNUCC y al capítulo III, sección I de la publicación de la UNODC "Ética anticorrupción y programa de cumplimiento para empresas: guía práctica"  
[http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

<sup>28</sup> En la tabla del Anexo 1 se encuentra una comparación de los principios empresariales para contrarrestar el soborno que se mencionan en este manual.

### **Principios empresariales para contrarrestar el soborno:**

#### **2. Los principios empresariales:**

(...) Las empresas deben crear y mantener una cultura interna fundamentada en la confianza e inclusiva que no tolere el soborno.

**6.3.1.** Las prácticas relacionadas con recursos humanos, incluyendo selección, promoción, capacitación, evaluación de desempeño, remuneración y reconocimiento deben reflejar el compromiso de la empresa con el programa.

**6.3.3.** La empresa debe dejar claro que ningún empleado va a ser degradado, penalizado ni sufrirá otras consecuencias adversas por rehusarse a pagar sobornos, incluso si ello implica que la empresa pierda algún negocio.

### **Reglas de la CCI para combatir la corrupción:**

#### **Parte II: Políticas corporativas para apoyar el cumplimiento de las Reglas anticorrupción**

**Artículo 8: Recursos Humanos:** Las empresas deben garantizar que:

- las prácticas relacionadas con recursos humanos, incluyendo selección, promoción, capacitación, evaluación de desempeño, remuneración, reconocimiento y ética comercial en general reflejen estas Reglas;
- ningún empleado sufra represalias, discriminación o acciones disciplinarias por informar de buena fe cualquier violación o sospecha de violación de la política anticorrupción de la empresa o por rehusarse a incurrir en actos de corrupción, incluso si ello implica que la empresa pierda un negocio;
- el personal clave de las áreas expuestas a altos riesgos de corrupción deben recibir capacitación y ser evaluados regularmente; también se debe contemplar la rotación de dicho personal.

#### **Parte III: Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente**

**Artículo 10 (Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):**

l) incluir la revisión de las competencias en ética comercial en la evaluación y promoción de los gerentes y medir el logro de objetivos, no solamente con respecto a los indicadores financieros, sino también a la forma en que se lograron los objetivos y específicamente con respecto al cumplimiento de la política anticorrupción de la empresa;

### **Guía de buenas prácticas de la OCDE sobre controles internos, ética y cumplimiento:**

A.9 [Las empresas deben contemplar] ... medidas apropiadas para fomentar y proporcionar un apoyo positivo a la observación de la ética y a la observación de programas o medidas de cumplimiento contra el soborno transnacional, en todos los niveles de la compañía;

### **Principios PACI para combatir el soborno:**

5.3.1 Las prácticas relacionadas con recursos humanos deben reflejar el compromiso de la empresa con el programa.

5.3.2 La empresa debe dejar claro que el cumplimiento del programa es obligatorio y que ningún empleado será degradado, sancionado ni enfrentará otras consecuencias adversas por rehusarse a pagar sobornos, incluso si ello implica que la empresa pierda un negocio.

### Lineamientos del Grupo del Banco Mundial para el cumplimiento de la integridad:

8.1. Positivos: Promover el programa en toda la organización de la parte adoptando incentivos apropiados para promover y proporcionar un apoyo positivo al cumplimiento del Programa en todos los niveles de la parte.

#### *b) Estudios de caso*

#### **Estudio de caso 15: La Compañía P combina cumplimiento y recursos humanos para crear incentivos financieros estructurados en pro de la ética y el cumplimiento en el sector de la salud**

La Compañía P es una empresa de USD 1 mil millones del sector de la salud. La empresa cotiza en bolsa y tiene operaciones y ventas en todo el mundo. Fue creada a partir de la escisión de un conglomerado más grande en 2004. Después de tres años como empresa independiente, nombró un nuevo equipo de gerentes con la misión, entre otras cosas, de reestructurar la cultura de la compañía para que cumpliera mayores retos regulatorios y económicos. Este esfuerzo general de cumplimiento fue llamado el principio de “Nunca perder la oportunidad” y fue adoptado por el nuevo director ejecutivo. Dicho principio incluye el tema del cumplimiento en todas las agendas y en todas las estructuras de todos los objetivos y equipos humanos y busca asegurar que “siempre se hable” del cumplimiento, especialmente en contextos de incumplimiento.

El nuevo equipo administrativo de la Compañía P anunció inmediatamente que la ética y el cumplimiento formarían parte del plan estratégico de la compañía y se aplicarían para lograr una ventaja competitiva. Como parte de este esfuerzo, recursos humanos y el área jurídica y de cumplimiento decidieron establecer las herramientas de cumplimiento y compensación de la Compañía P.

La misión general del equipo era crear un sistema en el cual los gerentes operacionales, y no solamente los gerentes de cumplimiento, hablaran sobre ética y cumplimiento en términos positivos y actuaran de conformidad con ello. El uso y la creación de un vocabulario positivo en relación con la ética y el cumplimiento, reconocible por los que se desempeñaran en el área de más riesgo –ventas y mercadeo– era un pilar del nuevo sistema.

Al igual que sus iguales de la industria, la Compañía P tenía un sistema de compensación que comprende tres modalidades: salario base, compensación variable e incentivos a largo plazo (v.g., subvenciones de acciones, opciones de acciones). La compañía redefinió su modelo de compensación en un periodo de tres años para crear un vínculo único entre su programa de cumplimiento y las tres modalidades de compensación con el fin de promover comportamientos y liderazgo en materia de ética y cumplimiento. El nuevo modelo incluyó los siguientes aspectos:

- Se agregó un nuevo objetivo de gestión del desempeño (OGD) a los seis objetivos tradicionales para todos los “gerentes clave” (los 150 gerentes más altos de una compañía de 4.000 empleados): el OGD de cumplimiento. Los OGD determinan la compensación variable de estos gerentes al final de cada año fiscal. El OGD de cumplimiento mide el desempeño de la persona en materia de ética y cumplimiento.
- Con base en el sistema de gestión de riesgos de la Compañía P, el OGD de cumplimiento de cada persona es diseñado de acuerdo con su función y su antigüedad para asegurar la gestión efectiva de los riesgos y hacer que los objetivos sean directamente relevantes para los involucrados. Esto evita la cultura de “marcar casillas” en cuestionarios sobre ética. Los OGDs de ejecutivos séniores son diferentes a los objetivos de los gerentes regionales de ventas. Los gerentes de clínicas y otros empleados con contacto directo con el cliente tienen OGDs diferentes a los de los equipos de TI, y así sucesivamente.
- El OGD de ética y cumplimiento *debe* constituir por lo menos el 10 por ciento de la compensación

variable objetivo de los empleados involucrados, pero generalmente el porcentaje es más alto.

- El desempeño individual es evaluado semestralmente por los gerentes de línea mediante verificaciones de desempeño. El personal de cumplimiento participa en las verificaciones y vela porque la medición del desempeño sea igual en toda la organización.
- Ocasionalmente, los empleados pueden *exceder* su OGD de cumplimiento, por lo que reciben hasta un 200 por ciento de la meta ponderada para este objetivo.
- Los gerentes séniores también pueden autorizar pagas variables discrecionales por un liderazgo sobresaliente en materia de ética y cumplimiento.

De conformidad con la necesidad de una participación fuerte del alto nivel de la empresa, este sistema incluye a todos los miembros del grupo de liderazgo ejecutivo de la Compañía P, así como al director ejecutivo. El desempeño del director ejecutivo en relación con los objetivos es verificado por el Comité de Remuneraciones y por el Comité de Auditoría Interna de la Junta Directiva con base en entrevista realizada a puerta cerrada con el asesor general y el director de cumplimiento. Los comités también tienen facultad para consultar asesores/firmas de abogados externos si lo consideran apropiado.

También hay consecuencias para los gerentes que no cumplen el OGD de cumplimiento:

- Si la evaluación de desempeño es “No cumple las expectativas”, el resultado es la pérdida de *todo* el pago variable (incluyendo el relacionado con ventas, mercadeo, ingresos, rentabilidad y otros logros del gerente).
- Un desempeño inferior a los objetivos establecidos pero que no llega al nivel de “No cumple” resulta en un multiplicador de pago variable inferior al 100 por ciento.
- Un logro mínimo en cuanto a “Cumple las expectativas” es necesario para que los vendedores y la gerencia de ventas y mercadeo sean elegibles para el “Club del Presidente” de los funcionarios de alto desempeño (independientemente del desempeño real en ventas) y por lo tanto para los premios adicionales que la pertenencia a esta organización élite proporciona.

Los gerentes reciben orientación diaria sobre (a) cómo aplicar las palancas del pago variable y (b) cómo los objetivos de ética y cumplimiento pueden recibir una calificación como “Excede las expectativas” o “Desempeño sobresaliente” del equipo de cumplimiento. Estas dos calificaciones pueden resultar en un multiplicador positivo para el recibo de bonos para pago variable de hasta el 200 por ciento.

Adicionalmente, los equipos de Recursos Humanos, Cumplimiento y Unidad Comercial han elaborado un manual para los gerentes de la Compañía P, el cual contiene los lineamientos cuantitativos y cualitativos y ejemplos de comportamiento bajo cada nivel de logro.

El manual relaciona el OGD de ética y cumplimiento con las metas del Programa global de cumplimiento de la Compañía P de una forma muy concreta y *medible*. Entre los ejemplos de conducta que pueden generar un multiplicador positivo sobre el pago variable se encuentran:

- El gerente actúa bajo el principio “Nunca perder una oportunidad” e incluye el cumplimiento en un 100 por ciento de las agendas de sus reuniones;
- El gerentes y los miembros del equipo siempre llevan consigo la tarjeta “Compromiso de Cumplimiento de la Compañía P” con su nombre impreso. Esta tarjeta es renovada y reexpedida anualmente a todos los empleados que han cumplido con éxito los requisitos de capacitación personalizada y contiene información para contactar al Equipo de Cumplimiento, mensajes clave sobre ética del año y es un símbolo visible y verificable de la adhesión a la visión de ética y cumplimiento de la Compañía P.
- El gerente vigila si el cumplimiento de los requisitos de capacitación diseñados especialmente para el equipo ocurre a tiempo en un 100 por ciento de los casos o se adelanta a lo programado.
- El gerente demuestra creatividad en la forma de hablar sobre el cumplimiento. Ejemplos de

iniciativas premiadas incluyen la coordinación de una visita del equipo a una prisión, invitar a un conferencista de la industria que haya cumplido una pena en prisión por violación de la ética, o hacer que pares o incluso competidores hablen al equipo sobre cómo se percibe el desempeño en materia de cumplimiento desde *fuera* de la compañía, etc.

- En caso de errores, el gerente respeta la política de “Puedes hablar” de la Compañía y discute los retos del cumplimiento y la forma en que se pueden rectificar los errores.

## C.10: Búsqueda de orientación – Detección y denuncia de infracciones<sup>29</sup>

### a) Recopilación de referencias a principios empresariales internacionales<sup>30</sup>

#### Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas:

4.g. Exponer preocupaciones y buscar orientación: El programa debe animar a los empleados y a otros a exponer preocupaciones y denunciar, tan pronto como sea posible, circunstancias sospechosas a funcionarios responsables de la empresa. Para este fin, la empresa debe proporcionar canales seguros y accesibles a través de los cuales los empleados y otros puedan hacerlo confidencialmente y sin riesgo de represalias.

Estos canales también deben estar disponibles para que empleados y otros soliciten asesoría o sugieran mejoras para el programa. Como parte de este proceso, la empresa debe brindar orientación a los empleados y a otros en cuanto a la aplicación de las reglas y requisitos del programa a casos individuales.

#### Principios empresariales para contrarrestar el soborno:

6.3.4 La empresa debe hacer que el cumplimiento del programa sea obligatorio para empleados y directores y debe disponer y aplicar sanciones por violación del programa.

6.5.1 Para que sea efectivo, el programa debe asignar a los empleados y otros la tarea de exponer preocupaciones e informar violaciones tan pronto como sea posible. Para este efecto, la empresa debe proporcionar canales seguros y accesibles a través de los cuales los empleados y otros puedan cumplirla confidencialmente y sin riesgo de represalias.

6.5.2 Estos y otros canales deben estar disponibles para que los empleados busquen asesoría sobre la aplicación del programa.

#### Reglas de la CCI para combatir la corrupción:

##### Parte III: Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente

##### Artículo 10 (Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):

m) ofrecer canales confiables para exponer preocupaciones, buscar asesoría o denunciar violaciones

<sup>29</sup> En relación con este principio empresarial internacional, también se puede hacer referencia al Artículo 34 de la CNUCC y al Capítulo III, Sección J, de la publicación de UNODC “Ética anticorrupción y programa de cumplimiento para empresas: guía práctica”.  
[http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

<sup>30</sup> En la tabla del Anexo 1 se encuentra una comparación de los principios empresariales para contrarrestar el soborno que se mencionan en este manual.

sin temor a represalias, discriminación o acciones disciplinarias. Las denuncias pueden ser obligatorias o voluntarias y pueden ser o no ser anónimas. Todas las denuncias presentadas de buena fe deben ser investigadas;

### **Guía de buenas prácticas de la OCDE sobre controles internos, ética y cumplimiento:**

A.11 [Las empresas deben contemplar] ... medidas efectivas para:

- i. Brindar orientación y asesoría a directores, funcionarios, empleados y, cuando sea el caso, también a socios comerciales, sobre el cumplimiento del programa o medidas de cumplimiento de la empresa, inclusive cuando necesiten un consejo urgente sobre situaciones difíciles en otras jurisdicciones;
- ii. Posibilitar la denuncia interna y, cuando sea posible, confidencial por parte de directores, funcionarios, empleados y, cuando sea el caso, de socios comerciales, que no deseen violar los estándares profesionales o la ética bajo instrucciones o presión de sus superiores jerárquicos, así como por directores, funcionarios, empleados y, cuando sea el caso, socios comerciales que deseen denunciar violaciones de la ley o de los estándares profesionales ocurridas dentro de la compañía, de buena fe y con fundamentos razonables, y posibilitar también la protección de los mismos; y
- iii. Tomar acciones apropiadas en respuesta a dicha denuncia;

### **Principios PACI para combatir el soborno:**

5.5 Exponer preocupaciones y buscar orientación

5.5.1 El programa debe animar a los empleados y a otros a exponer preocupaciones y denunciar circunstancias sospechosas a los funcionarios responsables tan pronto como sea posible.

5.5.2 Para este efecto, la empresa debe proporcionar canales seguros y accesibles a través de los cuales los empleados y otros puedan exponer sus preocupaciones e informar circunstancias sospechosas confidencialmente y sin riesgo de represalias

5.5.3 Estos canales también deben estar disponibles para que empleados y otros puedan buscar asesoría o sugerir mejoras para el programa. Como parte de este proceso, la empresa debe brindar orientación a los empleados y otros sobre la aplicación de las reglas y requisitos del programa a casos individuales.

## Lineamientos del Grupo del Banco Mundial para el cumplimiento de la integridad:

### 9. Denuncia:

9.1. Deber de denunciar: Comunicar a todo el personal que tiene el deber de denunciar rápidamente cualquier preocupación relacionada con el programa, bien sea que se relacione con sus propios actos o con los de otros.

9.2. Asesoría: Adoptar medidas y mecanismos efectivos para brindar orientación y asesoría a la gerencia, al personal y (cuando sea el caso) a socios comerciales sobre el cumplimiento del programa de la parte, inclusive cuando ellos requieran asesoría urgente sobre situaciones difíciles en otras jurisdicciones.

9.3. Denuncia/Líneas directas: Suministrar canales para comunicación (incluyendo canales confidenciales) y protección para las personas que no desean violar el programa bajo instrucciones o presión de sus superiores, así como para personas que desean denunciar violaciones del programa que se presenten dentro de la parte. La parte debe tomar acciones remediales apropiadas con base en estas denuncias.

## Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción (CNUCC):

*La CNUCC también resalta la importancia de proteger a los denunciantes.*

### Artículo 33 – Protección de denunciantes

Cada estado miembro debe contemplar la incorporación en su sistema jurídico de medidas apropiadas para proteger contra tratamientos injustificados a personas que denuncien de buena fe y con fundamentos razonables ante las autoridades competentes cualquier hecho relacionado con contravenciones establecidas de conformidad con esta Convención.

### *b) Estudios de casos*

#### **Estudio de caso 16: La Compañía Q desarrollar una línea directa para denuncias**

Fueron varios los factores que contribuyeron al desarrollo de la línea directa de la Compañía Q: actitudes culturales que afectan la importancia y aceptación de la denuncia, la estructura descentralizada del modelo comercial de la Compañía, la expedición de regulaciones sobre la denuncia (como la Ley Sarbanes-Oxley 2002 de Estados Unidos, la cual exige protección para los denunciantes contra represalias) y casos e investigaciones internos que han resultado en la revisión y fortalecimiento del Programa de integridad de la Compañía Q, en el cual la línea directa es un elemento esencial.

El caso que actuó como catalizador para la introducción de una línea directa para denuncias ocurrió a comienzos de los años noventa. Una parte interesada de la Compañía Q presentó una queja a la Compañía Q de Estados Unidos (Compañía Q EUA) en relación con sobornos y conflictos de interés. Esta queja fue remitida a auditoría interna para que ésta la manejara con ayuda de un investigador externo que condujera la investigación. Los hallazgos del investigador resultaron en la terminación de varios contratos de empleados de la Compañía Q USA. Luego se decidió introducir un sistema de línea directa más formal para permitir la denuncia de preocupaciones, pero al comienzo esta fue una iniciativa modesta, de alcance limitado.

La primera línea directa de Zúrich (sede de la Compañía Q) consistió en un número local que no se usaba mucho. Mientras tanto, la Compañía Q USA decidió formalizar su línea directa en Estados Unidos, esta vez en el contexto de su código de conducta de 1996. Su nueva línea directa era un número gratuito disponible 24 horas al día, 7 días a la semana, y todas las llamadas eran dirigidas a la

Oficina de ética en Estados Unidos. Desde el principio se aceptó que quien llamara podría mantener su anonimato, aunque siempre se ha promovido la identificación para facilitar la comunicación durante el curso de una investigación que puede durar semanas o incluso meses. En ese momento, las investigaciones todavía eran confiadas a un consultor externo.

En 2004, después de lograr un acuerdo de transacción con la Comisión de Valores y Bolsas de Valores de Estados Unidos, la Compañía Q contrató a un consultor independiente para que revisara el programa de cumplimiento. El consultor efectuó una serie de recomendaciones en su informe final, las cuales incluían la ampliación de la línea directa. Esto dio pie a que se mejorara el acceso a la línea directa en toda la compañía, se desarrollara un método amplio para su implementación y se mejorara la investigación y seguimiento de denuncias y preocupaciones planteadas por empleados y grupos de interés externos. Al Departamento de Cumplimiento (ahora de Integridad) de la Compañía Q se le encargó el desarrollo y expansión de una línea directa global y un programa de educación y concientización para asegurar su implementación y visibilidad dentro de la compañía. La investigación de actos futuros surgidas de denuncias efectuadas a través la línea directa fue asignada a un equipo de investigadores internos. El objetivo de realizar las investigaciones dentro de la empresa era asegurar que en toda la compañía se aplicara un método consistente y fuerte, no solo para indagar los temas planteados por el denunciante a través de la línea, sino también para aplicarlas las acciones disciplinarias o remediales correspondientes. Adicionalmente, contar con un equipo de investigaciones centralizado facilitaría la coordinación de experiencias necesarias para investigar los diferentes problemas planteados en las denuncias efectuadas a través de la línea y simplificaría la recolección de datos para fines estadísticos y analíticos.

Era evidente que la compañía estaría mejor atendida a través de un proveedor externo de líneas directas que pudiera asegurar un cubrimiento global amplio, suficiente y profesional. Los criterios aplicados para seleccionar proveedores de líneas directas incluyeron no solamente el precio, la reputación del proveedor, el alcance de los servicios y los idiomas ofrecidos, sino también (y de gran importancia) la calidad del personal que respondía los teléfonos en los centros de llamadas. Por lo tanto, todos los vendedores preseleccionados fueron sometidos a visitas y el personal que tripulaba las líneas fue entrevistado al azar para evaluar sus actitudes, profesionalismo y experiencia. La selección de un proveedor apropiado fue solamente el primer paso en este proceso, pues antes de iniciar la expansión, la Compañía Q debía abordar otros problemas críticos, como por ejemplo si todos los países realmente podían ofrecer servicios telefónicos gratuitos. También debía resolver el tema de la protección de datos, que en algunos países ha significado que un servicio restringido solo puede ser ofrecido de conformidad con las leyes aplicables.

La participación temprana de, por ejemplo, Recursos Humanos, Auditoría, y Jurídica y Cumplimiento de toda la organización para recibir información local relevante y entender las leyes y regulaciones locales fue un elemento importante para asegurar la implementación uniforme y rápida de una línea directa global. La aplicación de un cuestionario a los departamentos relevantes en todo el mundo para determinar detalles pertinentes sobre las leyes locales (tales como requisitos sobre la privacidad y las leyes laborales) desempeñó un papel importante en la determinación de la eficiencia de la expansión de la línea y de la forma de emprender las investigaciones una vez la línea estuviera lista y funcionando.

En vísperas de la implementación global de la línea directa, se expidió internamente una serie de comunicaciones sobre el progreso para alertar al personal y crear conciencia entre los empleados desde una etapa temprana. Se recurrió también a una campaña global de afiches para promover la línea directa; los afiches fueron impresos en 25 idiomas. No se puede subestimar la importancia de estas medidas de acompañamiento para asegurar la conciencia y entendimiento de la línea directa, como tampoco el costo y el tiempo que toma coordinar una campaña educativa sólida y amplia en varios idiomas.

El proveedor externo también pudo predecir el número de denuncias que se recibirían a través de las líneas directas, las cuales ya atienden no solamente a los empleados, sino también a 2008 partes interesadas de la empresa (a través de líneas independientes) y permiten efectuar denuncias por correo electrónico, correo ordinario o teléfono. Aunque las predicciones del proveedor eran solamente indicativas, sirvieron para ayudar a asegurar la cantidad correcta de personal que se necesitaría para atender las denuncias recibidas. La Compañía Q decidió centralizar todos los problemas que surgieran



a través de las líneas directas en la función de Cumplimiento (ahora de integridad) desde el principio, pero esta es solo una entre varias opciones; otras compañías dirigen los informes hacia Jurídica, Auditoría Interna y Recursos Humanos. No existe una solución única ni mejor para este aspecto de la operación de un servicio de línea directa; lo importante es manejar los problemas de manera oportuna y justa, aplicando un procedimiento tan transparente como sea posible.

Las razones que pueden impedirle a una persona recurrir a una línea directa generalmente se relacionan con el miedo a perder el trabajo o a ser sometida a otras formas de represalia, o la creencia de que el problema no va a ser manejado satisfactoriamente, o quizás de ninguna manera, por quienes reciban el informe. Para manejar estos miedos y asegurar la efectividad de las líneas directas, se requieren mensajes claros que eduquen a los empleados sobre cómo y cuándo denunciar y el significado de la política de cero represalias vigente. También se debe organizar la repetición regular de estos mensajes con campañas de seguimiento de la concientización. Elevar la calidad de las denuncias y generar confianza en que los problemas serán manejados en un ambiente seguro para el denunciante es importante. Igual de crucial es la calidad y transparencia de los procedimientos de investigación y la visibilidad del resultado de una investigación (cuando sea apropiado y legalmente permitido).

En los últimos años, la mejor calidad de las denuncias (es decir, denuncia de actos más serios y en una etapa más temprana, o incluso antes de que se produzca la mala conducta) se puede atribuir a varios factores. Uno de ellos fue el alejarse de los niveles extremos de confidencialidad, pues éstos impedían que personas que podrían haber ayudado a evitar una conducta incorrecta fueran informadas sobre el resultado de una investigación, y moverse hacia una posición en la cual, al compartir apropiadamente los resultados de las investigaciones con la alta gerencia, se lograron programas de capacitación más efectivos y focalizados y acciones remediales que podían traer consigo un cambio real. Por lo tanto, a medida que ha madurado el sistema de denuncias a través de líneas directas, también ha evolucionado el nivel al que se comparten las lecciones aprendidas de los casos, aumentando la transparencia y el conocimiento dentro de la función de Integridad misma, así como entre la alta gerencia de las divisiones de la empresa. Estos gerentes diseminan los mensajes aprendidos a partir de los casos, incluso a la gran fuerza laboral, a través de módulos de capacitación que presentan versiones editadas de los casos, a lo cual se suma que la función de Integridad escribe y comunica historias de malas conductas a través de la intranet para todos los empleados.

Los empleados y grupos de interés de la Compañía Q pueden confiar en que sus denuncias serán tratadas con seriedad y manejadas de manera profesional y confidencial y que los resultados bien pueden tener un efecto en la forma en que opera la compañía y en la forma en que maneja los problemas denunciados a través de la línea directa. Es claro entonces que la línea directa seguirá desempeñando un papel importante en el Programa de integridad y siendo un motor para mejorar procesos y procedimientos, mitigar riesgos y evitar y reducir comportamientos indebidos.

### **Estudio de caso 17: Una empresa de alimentos implementa una Línea de Ética**

La Compañía R es una empresa del sector alimentario, con más de 67 años de experiencia. Algunos de los productos de la compañía son leche, yogurt, queso, justos y batidos. La Compañía R tiene operaciones locales en Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú y Estados Unidos y más de 6.200 empleados.

De conformidad con su compromiso con la ética y la transparencia, la Compañía R ha desarrollado lineamientos aplicables a todos los empleados, incluyendo un Código de conducta y un Código de gobierno corporativo y trabajo interno. Para fortalecer su compromiso con estos códigos y monitorear desviaciones en su cumplimiento, la Compañía R también ha implementado una Línea de Ética. Esta línea es un mecanismo para efectuar denuncias confidenciales y anónimas a través del cual empleados, clientes, distribuidores y/o proveedores pueden denunciar o recibir orientación sobre acciones potencialmente antiéticas u otras situaciones que pueden afectar los intereses de la Compañía R.

La Línea de Ética tiene números telefónicos locales en cada área geográfica en que opera la Compañía R (es decir, en Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados Unidos), está disponible 24 horas al día y en

fin de semana y festivos se puede dejar un mensaje con la denuncia.

Toda denuncia efectuada a través de la Línea Ética es sometida a una revisión interna. Primero, la denuncia es registrada en una base de datos de acceso restringido. Las denuncias que ya están en la base de datos son clasificadas con base en criterios que miden el impacto del hecho sobre la compañía. Esto es realizado por un miembro autorizado de la Dirección de control corporativo. Luego se analizan, se plantea y aplica un plan de acción y los resultados son presentados al Comité de Ética.

El Comité de Ética de la Compañía R tiene dos funciones principales. La primera, evaluar denuncias recibidas a través de la Línea de Ética y las soluciones planteadas para los problemas. La segunda, desarrollar una guía escrita sobre las posibles consecuencias del fraude, la cual debe ser consecuente con el Código de conducta y el Código de gobierno corporativo y trabajo interno, con el fin de asegurar un tratamiento igual a todos los individuos involucrados.

La Compañía R también tiene una campaña extensiva a través de la cual comparte información sobre la Línea de Ética con sus empleados y otros grupos de interés, tales como distribuidores y proveedores. La campaña está diseñada para crear conciencia sobre temas relacionados con los lineamientos de ética de la Compañía, como son soborno, conflictos de interés y pagos no autorizados entre otros. Las campañas se realizan a través de herramientas de comunicación interna como revistas, avisos y un boletín informativo.

Los beneficios de la implementación de la Línea de Ética incluyen los siguientes:

- a) Reducción de la probabilidad de fraudes internos y comportamientos antiéticos;
- b) Una cultura de lucha contra el fraude y el comportamiento antiético dentro de la compañía;
- c) Capacidad para reunir y suministrar a la alta gerencia una retroalimentación en cuanto a la operación e implementación del Código de conducta y del Código de gobierno corporativo y trabajo interno;
- d) Una garantía de confianza y transparencia para los grupos de interés de la compañía; y
- e) Una reputación más sólida de la compañía.

Quienes efectúan denuncias a través de la Línea de Ética pueden recibir asistencia del equipo de "Protección y Prevención" de la Compañía R, el cual es responsable por garantizar la seguridad de denunciantes que emplean la Línea de Ética de la Compañía R.

### **Estudio de caso 18: Una compañía multinacional con sede en Estados Unidos establece una línea directa confidencial para denunciar preocupaciones sobre corrupción**

La Compañía S es una multinacional con sede en Estados Unidos que se dedica a la exploración y producción de hidrocarburos en cerca de 30 países. En Estados Unidos, la compañía también tiene operaciones minoristas, vendiendo gasolina y productos relacionados directamente al público y operando mini-mercados en estaciones de gasolina. La compañía tiene muchos miles de empleados de muchas nacionalidades.

Durante muchos años, la Compañía S operó una línea confidencial para sus empleados. La intención original era permitir a los empleados denunciar (anónimamente si así lo deseaban) incidentes de soborno o corrupción en el proceso de adquisiciones. La línea confidencial estaba limitada efectivamente a los países donde la compañía manejaba las operaciones más grandes, particularmente aquellos con economías más fuertes. Esto no se debía a una política deliberada de la compañía; era un reflejo de las dificultades técnicas de suministrar instalaciones telefónicas gratuitas y de amplia disponibilidad en economías más pequeñas, así como la imposibilidad general para muchos empleados –particularmente los de niveles más bajos- de estos países de acceder al discado internacional.

No obstante, debido a que el número se anunciaba de manera prominente en todas las instalaciones de la Compañía S, la línea confidencial empezó a ser utilizada para otros fines; los empleados, por

ejemplo, la utilizaban para quejarse de sus supervisores, los clientes de las estaciones de gasolina para quejarse de la condición de los baños, y por otros para quejarse de otros problemas no relacionados con la corrupción. A medida que las operaciones de la compañía se extendían a países más remotos y complicados y la Ley norteamericana de prácticas corruptas en el extranjero se volvía cada vez más activa, se hacía evidente la necesidad de arreglar el sistema para focalizar los problemas de corrupción.

Cuando la Compañía S empezó a instalar alrededor del mundo una línea confidencial para denunciar actos de corrupción, rápidamente se entendió que la instalación de la misma sería un reto técnico considerable. Aunque la mayoría de los países tenían sistemas de números gratuitos de algún tipo, muchos no permitían la conexión con un destino internacional. Para enfrentar este reto, la Compañía S contrató a un proveedor especializado que creó un sistema que satisficiera las necesidades de la compañía. Ahora hay números gratuitos en cada país de operación y son bien anunciados en oficinas y plantas, en el manual de prácticas comerciales y en la capacitación en anticorrupción. Cuando es posible, el número gratuito comunica con las instalaciones del proveedor especializado en Estados Unidos. Cuando esto no es posible, el número comunica con una instalación ubicada en el mismo país desde el cual se llama. Ninguna de las instalaciones que responden está tripulada con personal de la compañía para ayudar a conservar el anonimato.

Otro reto que enfrentaba la Compañía S era poder asegurar que las preocupaciones expresadas a través de la línea confidencial fueran dirigidas rápidamente al departamento correcto de la compañía. Para mayor claridad, la Compañía decidió tener solamente un número de línea confidencial, incluso en países en los que tiene varias operaciones. Aún así, las llamadas son dirigidas al equipo de respuesta apropiado a través de un sistema de menú (por ejemplo, una grabación responde “si tiene un problema de Recursos Humanos, marque 4”, “si tiene una preocupación sobre corrupción, marque 5” y así sucesivamente). De esta forma, los mensajes recibidos a través del sistema son dirigidos al departamento apropiado de la compañía. Todos los mensajes sobre actividades corruptas reales o potenciales son enviados inmediatamente al grupo de cumplimiento, el cual, a su vez, involucra al asesor cuando es necesario. El sistema de menú también ofrece la opción de seleccionar tanto el idioma del país desde el cual se efectúa la llamada como el inglés.

A quien llama a través de la línea confidencial se le ofrece la oportunidad de recibir una retroalimentación sobre el progreso de la investigación iniciada por su denuncia. Sin embargo, se le advierte que dicha retroalimentación implicar perder el anonimato, por lo menos entre el denunciante y el proveedor del servicio.

Aunque la instalación de la nueva línea confidencial fue costosa y su mantenimiento también lo es, ha sido bien recibida. Los empleados de los países de operación sienten que la compañía S está tan interesada en escucharlos como en escuchar a sus empleados de Estados Unidos o Europa. Además, el personal de cumplimiento y capacitación siente que la Compañía S está tomando sus obligaciones seriamente y que ellos pueden demostrárselo a las autoridades si es necesario.

### **Estudio de caso 19: Un proveedor de servicios sociales y de salud del Reino Unido implementa un sistema de denuncias como parte de su estrategia general de gestión de riesgos**

La Compañía T comenzó en 2008 a trabajar con Public Concern at Work (PCaW), un centro independiente del Reino Unido que presta servicio jurídico gratuito sobre presentación de denuncias con la idea de implementar un sistema amplio de denuncias para toda la organización. Esto era parte de su estrategia general de gestión de riesgos. Los mayores retos fueron la disseminación de la información a una fuerza laboral extensa y diversa ubicada en diferentes escenarios y determinar la mejor forma de promover el nuevo sistema de denuncias a todo el personal.

El establecimiento del sistema comprendería los siguientes elementos:

- Revisión/replanteamiento de la política de denuncias de la compañía
- Lanzamiento, comunicación y promoción de la política

- Capacitación de funcionarios designados/personas nombradas en relación con la política de denuncias
- Actualización regular del mensaje
- Información sobre la concientización y uso de la política a las estructuras de gobierno corporativo

#### Revisión/replanteamiento de la política de denuncias

Como punto de partida, PCaW revisó la política de la Compañía T para ajustarla a su propio modelo de política y asegurar que cumpliera las mejores prácticas definidas en el Código de prácticas BSI 2008.<sup>31</sup> Este proceso implicó revisar la política y asegurar que el lenguaje y tono de la misma fueran alentadores y tranquilizadores para el miembro del personal que lo usaría. También significó verificar que las garantías de la política fueran comprensivas y que las demás políticas mencionadas (como las políticas sobre denuncias y las de lucha contra el soborno/fraude) también fueran revisadas para garantizar la claridad del mensaje general.

La política debía evitar ser excesivamente jurídica y ser fácil de entender, y debía abarcar los siguientes puntos:

- A quién y qué cubre la política
- Que las garantías ofrecidas al personal sean claras y no ambiguas, y:
  - Que el personal no sufra ni quede expuesta a riesgos en relación con su cargo al usar la política
  - Que su identidad no sea revelada sin su consentimiento, a menos que la ley lo exija
  - Que cualquier represalia contra quien use la política constituya una falta disciplinaria y sea tomada seriamente
- Cómo presentar las preocupaciones, incluyendo a quién se deben presentar y datos completos del contacto
- Qué esperar cuando se presenta una preocupación
- Correo electrónico especial y número telefónico gratuito para comunicarse con PCaW
- Detalles sobre reguladores clave

#### Lanzamiento, comunicación y promoción de la política

Una vez la Compañía T y PCaW quedaron satisfechos con el cumplimiento de las mejores prácticas, el siguiente paso fue programar el lanzamiento de la misma y la forma en que se comunicaría y promovería entre el personal. Puesto que la Compañía T tiene una fuerza laboral extensa, se implementó una estrategia de comunicación que se pensó mejor lograría este fin. Se diseñaron afiches y postales con las marcas conjuntas, los cuales mencionaban la política y tanto el número telefónico gratuito como el correo electrónico especial que instalaron con PCaW para permitir al personal de la Compañía T recibir asesoría confidencial e independiente. La promoción es esencial para la implementación de un sistema de denuncias: informa al personal la existencia y propósito de la política. Debe ir acompañada por un mensaje claro de los líderes de la empresa que indique que es seguro y aceptado presentar preocupaciones sobre conductas indebidas, riesgos o malas prácticas potenciales dentro de la compañía (y si fuera necesario, a los reguladores).

En el lanzamiento, se envió una carta y un correo electrónico a todo el personal para informarle sobre la nueva política y la Compañía T recurrió a la intranet y al boletín de la empresa para crear un mensaje

<sup>31</sup> El Código de prácticas para sistemas de denuncia BSI 2008 se puede encontrar en línea en: <http://shop.bsigroup.com/forms/PASs/PAS-1998/>

del director financiero que promoviera el lanzamiento.

#### Capacitación de funcionarios designados/personas nombradas en la política de denuncias

Es una buena práctica de las políticas de denuncias tener contactos específicos y nombrados a los cuales el personal pueda recurrir para presentar una denuncia; estas personas generalmente se conocen como contactos designados o funcionarios de denuncias. Como parte de la implementación del sistema comprensivo de denuncias, es importante no solo nombrar personas como contactos bajo la política, sino también capacitar a estas personas en cuanto a la forma de manejar tanto la preocupación como al denunciante.

Después de la revisión y lanzamiento de la política de denuncias de la Compañía T, PCaW dictó una capacitación a los funcionarios de división y de grupo designados. La capacitación fue interactiva, con ejercicios en grupo y estudios de casos que permitieron a los participantes entender plenamente y comprometerse con la materia. La capacitación abarcó varios temas, incluyendo:

- Los costos de guardar silencio
- Razones por las cuales las personas no hablan
- Los dilemas que puede enfrentar el personal
- La legislación del Reino Unido (Ley de denuncias en interés público)<sup>32</sup>
- Manejo del empleado involucrado
- Mensajes clave de la política
- Práctica y auditoría

#### Actualización del mensaje

Es importante que, una vez implementado, el sistema no se quede en el pasado y olvidado por el personal. Es necesario actualizar los mensajes de la política a intervalos regulares. La Compañía T lo hace introduciendo periódicamente nuevos afiches y postales con la marca conjunta. Las conferencias de la compañía se aprovechan para distribuir literatura relacionada con las denuncias y periódicamente se realizan encuestas a los gerentes sobre el tema de las denuncias. Los resultados de estos ejercicios se comunican luego al personal.

#### Trabajo permanente

La denuncia es un tema permanente en las reuniones trimestrales sobre gobierno corporativo de la compañía, en las cuales este y otros procesos de información de incidentes se estudian en detalle y se registran. PCaW es invitado anualmente a presentar informes a este comité. Los informes incluyen volumen y naturaleza de las llamadas recibidas de la Compañía T, además de tendencias más generales observadas por este centro a través de la línea de asesoría y otros trabajos promocionales y de encuestas.

### **C.11: Manejo de infracciones<sup>33</sup>**

- Internamente; y
- Externamente con las autoridades

<sup>32</sup> El texto de esta ley se encuentra en: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/23/contents>

<sup>33</sup> También se puede hacer referencia al capítulo III, sección K, de la publicación de UNODC "Ética anticorrupción y programa de cumplimiento: guía práctica": [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

*a) Recopilación de referencias a principios empresariales internacionales<sup>34</sup>*

**Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas:**

4.e. Recursos humanos (par. 3) La empresa debe dejar claro que el cumplimiento del programa es obligatorio y que ningún empleado será degradado, sancionado ni enfrentará otras consecuencias adversas por rehusarse a pagar sobornos, incluso si la empresa pierde algún negocio por ello.

**Principios empresariales para contrarrestar el soborno:**

6.9.1 La empresa debe cooperar apropiadamente con las autoridades en la investigación de, y enjuiciamiento por, actos de soborno y corrupción.

**Reglas de la ICC para combatir la corrupción:**

**Parte III: Elementos de un Programa de corporativo de cumplimiento eficiente**

**Artículo 10 (Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):**

n) actuar en relación con infracciones denunciadas o detectadas tomando medidas correctivas y disciplinarias apropiadas y considerar la posibilidad de hacer pública esta aplicación de la política de la empresa;

**Guía de buenas prácticas de la OCDE sobre controles internos, ética y cumplimiento:**

A.10 [Las empresas deben contemplar] ... procedimientos disciplinarios apropiados para manejar, entre otras cosas, la violación, en todos los niveles de la compañía, de las leyes de lucha contra el soborno transnacional y del programa o medidas de ética y cumplimiento sobre soborno transnacional de la empresa;

**Principios PACI para combatir el soborno:**

5.3 Recursos humanos

5.3.1 El compromiso de la empresa con el programa debe estar reflejado en sus prácticas relacionadas con recursos humanos.

5.3.3 La empresa debe aplicar sanciones apropiadas en casos de violación del programa, hasta, e incluyendo según las circunstancias, terminación del empleo.

**Lineamientos de Grupo del Banco Mundial para el cumplimiento de la integridad:**

8.2. Medidas disciplinarias: Tomar medidas disciplinarias apropiadas (incluyendo terminación) contra todas las personas involucradas en una conducta indebida u otra violación del programa, en todos los niveles de la parte, incluyendo directores y funcionarios.

10. Solucionar la conducta indebida:

<sup>34</sup> En la tabla del Anexo 1 se encuentra una comparación de los principios empresariales para contrarrestar el soborno que se mencionan en este manual.

10.2 Respuesta: Al identificar una conducta indebida, la parte debe tomar medidas razonables para responder con una acción correctiva apropiada y evitar otras conductas indebidas o similares u otras violaciones de su programa.

### **Convención de la Naciones Unidas contra la corrupción (CNUCC):**

*La CNUCC resalta el valor de la cooperación entre el sector privado y las autoridades encargadas de hacer cumplir la ley nacional.*

#### **Artículo 39.1 – Cooperación entre las autoridades nacionales y el sector privado**

Cada estado parte debe tomar las medidas que sean necesarias para alentar, de acuerdo con su ordenamiento interno, la cooperación entre las autoridades investigativas y el ministerio público y las entidades del sector privado, particularmente las financieras, en relación con asuntos relacionados con la comisión de delitos tipificados de conformidad con esta Convención.

#### **Artículo 37.1 y .2 – Cooperación con las autoridades encargadas de hacer cumplir la ley**

1. Cada estado parte debe tomar las medidas necesarias para alentar a las personas que participen o hayan participado en la comisión de delitos tipificados de conformidad con esta Convención a suministrar a las autoridades competentes información útil para efectos investigativos y probatorios y a prestarles ayuda efectiva y concreta que pueda contribuir a privar a los delincuentes del producido del delito y recuperar este producto.

2. Cada estado parte considerará la posibilidad, cuando corresponda, de mitigar la pena de una persona acusada que preste una cooperación sustancial en la investigación o enjuiciamiento de los delitos tipificados de conformidad con esta Convención.

### ***b) Estudios de caso***

#### **Estudio de caso 20: Una firma de servicios financieros maneja acusación de soborno transnacional contra uno de sus empleados**

Esta compañía es una firma de servicios financieros de Estados Unidos con inversiones en empresas financieras y de productos básicos en todo el mundo. En 1998, un director administrativo de la firma invirtió una fracción de los fondos que manejaba en una empresa petrolera de una antigua república soviética. El gerente en Estados Unidos contaba con que se percibirían ganancias sustanciales si el estado, tal como se especulaba, privatizaba parte de su decadente industria petrolera.

Un fondo de cobertura de New York que había participado en una inversión previa de la firma de servicios financieros, alentó a la misma a unirse a su propio negocio de comprar activos estatales de la antigua república soviética, asunto que implicaba liarse con un intermediario local. Los riesgos de la inversión eran altos por varias razones: el país era famoso por su corrupción, su gobierno podía decidir no vender la compañía y había informes de prensa que afirmaban que el promotor nacional del negocio había robado activos a otras empresas públicas. En el año que siguió, el negocio colapsó cuando los líderes estatales decidieron no vender los activos públicos.

Después del colapso de la inversión, las firmas inversionistas de Estados Unidos demandaron al promotor local del negocio, alegando que éste había desfalcado sus fondos de inversión. El promotor alegó que las firmas norteamericanas no podían instituir acciones legales contra él, pues él y ellas mismas habían sobornado a funcionarios gubernamentales de la antigua república soviética, en alegada violación de la Ley norteamericana de prácticas corruptas en el extranjero (FCPA, por su sigla en inglés), la cual penaliza el soborno de funcionarios públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales. Un ejecutivo del fondo de cobertura de New York se declaró culpable de invertir con el promotor después de enterarse del esquema de soborno e implicó al director administrativo de la firma

de servicios financieros.

En 2005, el director administrativo de la firma de servicios financieros fue acusado de violación de la ley arriba mencionada en un pliego de 27 cargos por conspiración para sobornar a altos funcionarios de la antigua república soviética para obtener el control de la compañía petrolera estatal.

#### **Retos operacionales de la compañía en relación con la corrupción**

1) La FCPA estipula que una compañía norteamericana debe cumplir disposiciones anticorrupción y contables estrictas. Tanto la compañía como sus empleados individualmente pueden ser acusados por violación de esta ley.

2) Al perseguir un negocio petrolero en una antigua república soviética, la firma de servicios financieros tenía que enfrentar el reto de negociar contratos en el contexto de una cultura comercial significativamente diferente. La república en cuestión quedó clasificada en el cuartil inferior del Índice de percepción de corrupción de Transparency International de 2011. En 1998, el año del negocio, el índice sólo clasificó solamente 85 países y el estado en el que se haría el negocio no estaba entre ellos.

3) La compañía también estaba invirtiendo en una entidad estatal y por lo tanto estaba obligada a negociar con el gobierno de la jurisdicción correspondiente para efectuar la transacción.

#### **Respuesta de la compañía**

En diciembre de 2005, la firma de servicios financieros otorgó al director administrativo una licencia no remunerada por el tiempo que durara la investigación. A partir de ese momento, cualquier solicitud que efectuara el director a la compañía debía ser presentada a través de un abogado. Su póliza de indemnización laboral cubrió los honorarios de una firma de abogados de New York, la cual, a su vez, contrató a una firma de investigadores para que prestara apoyo en el litigio. Durante varios meses, y después de entrevistar en diferentes jurisdicciones a muchas personas que conocían al promotor local de negocios de la república soviética y sus negocios comerciales, incluyendo la identificación, recolección y análisis de registro públicos, la firma de investigadores encontró evidencia de que el representante del fondo de cobertura de New York estaba más involucrado en el soborno de lo que había aceptado. La firma de investigadores también obtuvo documentos que demostraban negociaciones antiéticas realizadas por el testigo principal del gobierno en una adquisición anterior de la compañía, lo cual desacreditó sus afirmaciones.

Al final se descubrió que el fondo de cobertura de New York había asegurado al director administrativo de la firma de servicios financieros que había investigado los arreglos del promotor con funcionarios gubernamentales y que éstos no violaban ninguna ley contra el soborno. En julio de 2008, después de casi un año de investigaciones, el gobierno de Estados Unidos retiró los cargos imputados bajo la FCPA al director administrativo de la firma de servicios financieros, decidiendo seguir "este caso no era en interés de la justicia". Aclarados los cargos, el director administrativo fue restituido en su cargo.

#### **Estudio de caso 21: Una compañía de telecomunicaciones maneja un caso de soborno transnacional cometido por un tercero**

Esta compañía es una multinacional norteamericana activa en el sector de las telecomunicaciones y propietaria mayoritaria de una empresa de telecomunicaciones con sede en Europa Oriental. En esta subsidiaria se había denunciado que un ejecutivo local estaba sobornando a funcionarios del gobierno local para obtener los contratos de cableado y construcción de dicho gobierno. Se alegaba que los sobornos habían sido pagados a través de un tercero consultor. Más específicamente, se alegaba que el ejecutivo, el tercero y un funcionario del gobierno tenían algún tipo de interés común, posiblemente acciones en una compañía limitada o la propiedad conjunta de un activo no revelado.

#### **Retos operacionales de la compañía frente a la corrupción**

Algunos de los retos de la compañía se debían a la cultura comercial de la jurisdicción en la cual operaba la subsidiaria, la cual había quedado clasificada muy abajo en el Índice de percepción de la



corrupción de Transparency International. También, debido a la naturaleza misma del negocio de la compañía, ésta tenía que celebrar contratos con gobiernos y con el sector público, incluyendo entidades públicas.

### **Retos y consideraciones de la compañía para llevar el tema a la práctica**

El primer reto para la compañía era determinar la veracidad de las acusaciones y si se podía haber violado la FCPA de Estados Unidos. La compañía debía proceder con rapidez, aunque con cuidado, para que los presuntos infractores no supieran que estaban siendo investigados. La información debía ser recopilada a través de entrevistas y evaluación investigativa de documentos de la compañía y de otras fuentes, pero se debía proteger la confidencialidad en todo momento. Al realizar este tipo de investigaciones internas, las compañías deben poner en un lado de la balanza las preocupaciones de los accionistas y la necesidad de evitar investigaciones internas largas, costosas y posiblemente disruptivas y en la otra, el escrutinio posterior del gobierno de Estados Unidos.

### **Retos presentados por las acciones ejecutivas instituidas contra la compañía**

El mayor reto para la casa matriz localizada en Estados Unidos era obtener un nivel de conocimiento de los hechos específicos que permitirían a la Junta Directiva decidir correctamente si se debía informar al Departamento de Justicia de Estados Unidos alguna violación real de la FCPA.

### **Respuesta de la compañía**

Para realizar una investigación interna, la casa matriz contrató a un asesor externo, quien a su vez contrató a una firma de investigadores profesionales, protegiendo así la confidencialidad en la búsqueda de hechos.

La firma de investigadores acompañó a los abogados en su viaje a Europa Oriental y realizó las siguientes tareas:

- Aseguró el servidor de la compañía
- Entrevistó a los empleados
- Efectuó una investigación informática forense para recolectar y preservar toda la evidencia electrónica
- Efectuó investigación de antecedentes y seguimiento de activos a los sujetos objetivo.

Al final de la investigación interna, había evidencia que vinculaba al ejecutivo y al tercero. Los parientes del ejecutivo y del consultor de la compañía tenían acciones en una compañía local de tecnología de la información. Además, el consultor tenía una propiedad que estaba alquilada a un pariente del ejecutivo y no estaba claro si pagaba renta o no. Sin embargo, no había vínculos comprobados con el político. Parecía que se trataba de un caso de soborno comercial no sancionado por la FCPA.

Los abogados determinaron que no había necesidad de reportarse ante las autoridades de Estados Unidos. Como resultado de la investigación y el escrutinio de los programas de cumplimiento, o de la falta de los mismos, la casa matriz de la compañía despidió al ejecutivo y replanteó sus políticas sobre soborno, haciéndolas más estrictas y ajustadas a las leyes norteamericanas y extranjeras.

## C.12: Revisiones y evaluaciones periódicas del programa anticorrupción<sup>35</sup>

### a) Recopilación de referencias a principios empresariales internacionales<sup>36</sup>

#### **Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas:**

4.f. Monitoreo y revisión: La alta gerencia de la empresa debe monitorear el programa y revisar periódicamente su adecuación y efectividad, e implementar las mejoras necesarias. Debe informar periódicamente los resultados de la revisión del programa al comité de auditoría o a la Junta Directiva.

El comité de auditoría o la Junta Directiva deben efectuar una evaluación independiente de la adecuación del programa y revelar el resultado en el informe anual presentado a los accionistas.

#### **Principios empresariales para contrarrestar el soborno:**

##### **6.8. Monitoreo y revisión**

6.8.1. La empresa debe establecer mecanismos para retroalimentación y otros procesos internos que apoyen el mejoramiento continuo del programa. La alta gerencia de la empresa debe monitorear el programa periódicamente, revisar periódicamente su adecuación y efectividad e implementar las mejoras que sean necesarias.

6.8.2. La alta gerencia debe informar los resultados de las revisiones periódicamente al comité de auditoría, a la Junta Directiva u organismo equivalente.

6.8.3. El comité de auditoría, la Junta u organismo equivalente debe efectuar una evaluación independiente de la adecuación del programa y revelar el resultado en el informe anual de la empresa a los accionistas.

##### **6.10 Verificación y aseguramiento externos**

6.10.1 Cuando sea apropiado, la empresa debe efectuar una verificación voluntaria independiente al diseño, implementación y/o efectividad del programa.

6.10.2 Cuando se efectúa esta verificación independiente, la empresa debe considerar revelar públicamente que ha sido efectuado y cuál fue el concepto relacionado.

#### **Reglas de la CCI para combatir la corrupción:**

##### **Parte III: Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente**

...

##### **Artículo 10 (Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):**

...

c) ordenar a la Junta Directiva u otro órgano con la responsabilidad última de la empresa, o al comité

<sup>35</sup> En relación con este principio empresarial internacional, también se puede hacer referencia al Artículo 34 de la CNUCC y al Capítulo III, sección L, de la publicación de la UNODC "Ética anticorrupción y programa de cumplimiento para empresas: guía práctica " [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf).

<sup>36</sup> En la tabla del Anexo 1 se encuentra una comparación de los principios empresariales para contrarrestar el soborno que se mencionan en este manual.

relevante de la misma, que efectúe evaluaciones de periódicas de riesgos y verificaciones independientes del cumplimiento de estas Reglas y recomendar las medidas o políticas correctivas requeridas. Esto puede ser efectuado como parte de un sistema más amplio de verificaciones de cumplimiento corporativo y/o de evaluaciones de riesgo;

...

f) emitir lineamientos, según sea apropiado, para incentivar el comportamiento requerido y desincentivar el comportamiento prohibido por las políticas y el programa de la empresa;

### **Guía de buenas prácticas de la OCDE sobre controles internos, ética y cumplimiento:**

A.12 [Las empresas deben contemplar] ... revisiones periódicas de la ética y de los programas o medidas de cumplimiento diseñados para evaluar y mejorar su efectividad en materia de prevención y detección de sobornos internacionales, teniendo en cuenta los desarrollos relevantes surgidos en este campo y la evolución de los estándares internacionales y de la industria.

### **Principios PACI para contrarrestar el soborno:**

#### **5.8 Monitoreo y verificación**

5.8.1 La alta gerencia de la empresa debe monitorear el programa y verificar periódicamente su adecuación y efectividad, e implementar las mejoras necesarias. Debe informar periódicamente el resultado del programa a la Junta, comité de auditoría u organismo equivalente.

5.8.2 La Junta, el comité de auditoría u organismo equivalente debe recibir y evaluar periódicamente la adecuación del programa.

### **Lineamientos del Grupo del Banco Mundial para el cumplimiento de la integridad:**

3. Iniciación del programa, evaluación de riesgos y verificaciones: Al establecer un programa apropiado, efectúe una evaluación amplia inicial (o actualizada) en relación con la posibilidad de que se presente un fraude, acto de corrupción u otra conducta indebida en el negocio y operaciones de la parte, teniendo en cuenta su tamaño, sector comercial, ubicación o ubicaciones de operación y otras circunstancias particulares de la parte y revise y actualice esta evaluación de riesgos periódicamente y cuando sea necesario para verificar que se ajuste a los cambios de circunstancias. La alta gerencia debe implementar un método sistemático para monitorear el programa, revisar periódicamente su adecuación y efectividad en materia de prevención, detección, investigación y respuesta a todo tipo de conductas indebidas. También debe tener en cuenta los desarrollos relevantes que se hayan presentado en el campo del cumplimiento y la evolución de los estándares nacionales y de la industria. Si se identifican deficiencias, la parte debe tomar medidas razonables para evitar otras deficiencias similares, incluyendo cualquier modificación del programa que resulte necesaria.

9.4 Certificación periódica: Todo el personal relevante con facultad para tomar decisiones o que se encuentre en posición de influir en los resultados de la empresa debe certificar periódicamente (o por lo menos anualmente) y por escrito que ha revisado el código de conducta de la parte, ha cumplido el programa y ha comunicado al funcionario responsable de los asuntos de cumplimiento de la integridad cualquier información que pueda tener en relación con una posible violación del programa por parte del personal o de los socios comerciales de la empresa.

## *b )Estudios de casos*

### **Estudio de caso 22: Una compañía internacional con sede en el Reino Unido monitorea la implementación de un programa de cumplimiento para el grupo**

La compañía es operada desde el Reino Unido y está presente en más de 80 países, incluyendo países africanos, del Medio Oriente, Asia, América Latina y Europa Oriental. Se dedica a una variedad de modelos comerciales, incluyendo ventas a gobiernos y fondos de organizaciones no gubernamentales.

Llegó a oídos de la compañía que había un riesgo de soborno en relación con su negocio. La compañía efectuó su propia investigación, la cual la condujo a presentarse ante la Oficina de Fraudes del Reino Unido y a que quedara impedida para participar en transacciones con el Banco Mundial. El Banco Mundial le ofreció la opción de levantamiento condicional de la suspensión si implementaba un programa de cumplimiento satisfactorio.

La compañía no tenía programa de cumplimiento; por lo tanto, el primer paso era nombrar a un funcionario de cumplimiento del grupo para que realizara una evaluación de riesgos, estableciera políticas y procedimientos y capacitara al personal. Luego, la compañía implementó un programa de monitoreo que asegurara que dichas políticas y procedimientos fueran entendidos correctamente y acogidos por todo el grupo.

El programa de monitoreo de la compañía tiene tres componentes:

- Auditoría
- Verificación
- Autoevaluación

A través de estos tres componentes, el programa de monitoreo puede dar una idea del estado actual de la implementación del programa de cumplimiento en las divisiones e internacionalmente. Los resultados se utilizan para identificar áreas que necesitan más apoyo y compartir mejores prácticas en el grupo.

Los componentes de auditoría y verificación están diseñados para cubrir ampliamente temas similares. La principal diferencia entre los dos es que los datos financieros se analizan mediante muestreo durante una auditoría. No se trata de sustituir la auditoría interna o los controles financieros, aunque ambos procesos resultan en una evaluación cualitativa fundamentada en entrevistas con el personal relevante.

Anualmente se efectúan cinco auditorías y cinco verificaciones. El objeto de revisión puede ser un departamento, una unidad comercial, una oficina en el extranjero o un proceso comercial. La auditoría es contratada externamente con una firma internacional de contabilidad y consultoría. Un miembro del Departamento de Cumplimiento de la compañía acompaña a los auditores en cada auditoría para asegurar que la compañía entienda plenamente el objeto de la auditoría. El proceso de verificación es guiado por un funcionario de cumplimiento del grupo.

En una auditoría o verificación se evalúan seis temas. A continuación se relacionan algunos ejemplos de los puntos de atención actuales. Estos puntos de atención van cambiando a medida que el programa de cumplimiento madura.

**Gobierno** – Evaluar el ambiente en la cúpula y en los niveles medios. ¿Tiene la gerencia un compromiso activo y brinda un apoyo visible? ¿Ha habido una comunicación clara, práctica y accesible para los empleados sobre el programa y normas de cumplimiento? ¿La gerencia ha establecido una cultura organizacional fundamentada en la confianza, adoptando principios de apertura y transparencia?

**Evaluación de riesgos** – Verificar la participación de la gerencia en la evaluación del riesgo de cumplimiento. ¿Hay nuevas áreas de negocio que se deban reflejar? ¿La gerencia se involucra en algún otro proceso formal de evaluación de riesgos? Si no lo hace ¿cómo evalúa su riesgo de fraude, corrupción u otro riesgo legal o regulatorio?

**Debida diligencia /gestión de socios comerciales** – ¿Los socios comerciales han sido identificados?

¿Qué proceso se sigue para seleccionar y nombrar a un socio comercial? ¿Existen procesos de verificación de antecedentes? ¿Se aplican también a empresas conjuntas? ¿Se ha comunicado efectivamente que las entidades tienen que adoptar el Código de conducta de la compañía o normas equivalentes? ¿Cómo se evalúa el riesgo y cómo se mantiene bajo vigilancia?

**Educación y capacitación** – Determinar el nivel de concientización y entendimiento de las normas, políticas y procedimientos de la compañía entre los empleados (incluyendo personal temporal) con más de tres meses en el cargo. ¿Todos los empleados relevantes han participado en la capacitación necesaria? ¿La gerencia ha identificado a los empleados de alto riesgo, tales como ejecutivos séniores y líderes de unidades comerciales? ¿Se ha solicitado una capacitación diseñada especialmente, y si se ha solicitado, ha sido suministrada?

**Controles y procedimientos para combatir el soborno y la corrupción** -- ¿Las prácticas relacionadas con recursos humanos reflejan el compromiso de la compañía con el programa? Evalúe los datos sobre la integridad de los empleados: ¿hay duplicación de empleados en la nómina o pagos a las esposas, personas/entidades asociadas, etc.? Evalúe el proceso que sigue la unidad comercial para informar los pagos de facilitación. Evalúe los procesos que sigue la unidad comercial en relación con regalos, entretenimiento, hospitalidad, cabildeo, patrocinios, contribuciones de beneficencia/políticas, reembolso de gastos, pago de comisiones, efectivo, avances de efectivo, etc.

**Canales para preguntas, preocupaciones y asesoría** – ¿La gerencia ha establecido una cultura en la cual se planteen preguntas? ¿Los gerentes comunican regularmente el requisito de informar preocupaciones? ¿La unidad comercial tiene un plan definido para responder a dichas preocupaciones? ¿Existen procedimientos para asegurar que cualquier problema sea comunicado a la función del grupo que corresponda?

**Monitoreo y proceso de verificación** – Asegurar que se identifiquen los cambios en los riesgos de cumplimiento y que los procedimientos reflejen los riesgos actuales. ¿Se ha verificado si las políticas/procedimientos reflejan las recomendaciones anteriores? ¿Se requieren cambios en el plan de monitoreo para que refleje los temas identificados en esta verificación?

Al efectuar una autoevaluación, al jefe de la oficina o unidad comercial se le pide que refleje el entendimiento de ciertos temas clave por parte de su unidad (el cual puede cambiar de un año a otro), que indique si en su opinión la unidad ha entendido e implementado los controles identificados y que afirme su compromiso personal con las normas requeridas. Al final de este manual, **como Anexo 2**, se encuentra una copia del formulario para auto-avalúo del primer trimestre de 2012.

Se exhorta al jefe de oficina o unidad comercial para que busque claridad entre su personal sobre cualquier asunto que no pueda responder con base en sus propios conocimientos y luego se devuelve el formulario al funcionario de cumplimiento del grupo para su estudio. Los resultados se utilizan para detectar y dar prioridad a otra información y para brindar orientación sobre los asuntos contemplados.



## ANEXO 1: TABLA COMPARATIVA DE INSTRUMENTOS CORPORATIVOS SOBRE LUCHA CONTRA EL SOBORNO

### 1. Visión general de los instrumentos corporativos

| Nombre del instrumento   | Año de adopción o verificación  | Alcance  | Adoptado o producido por   |
|--|---|--|--|
| <p><b>1. Principios empresariales para contrarrestar el soborno</b></p> <p><a href="http://www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles">http://www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles</a></p> | <p>Primera ed. 2003</p> <p>2<sup>da</sup> ed. 2009 (verificaciones someras)</p> <p>“<i>Los principios empresariales para contrarrestar el soborno</i>”, Edición SME; revisado en 2013</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cubre sobornos; contribuciones políticas; aportes de beneficencia y patrocinios; pagos de facilitación; regalos; hospitalidad y gastos</li> <li>- Cubre relaciones comerciales, recursos humanos; capacitación; orientación; comunicación; controles internos y documentación; monitoreo y verificación; verificación externa y aseguramiento.</li> <li>- La edición de 2013 también incluye cláusulas y revised language lenguaje revisado sobre temas como evaluación de riesgos, conflictos de interés, cooperación con autoridades, pagos de facilitación, cabildeo y comunicación y denuncias.</li> </ul>  | <p>Grupo de diferentes partes interesadas liderados por <b>Transparency International (TI)</b></p> |
| <p><b>2. Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento</b></p> <p><a href="http://www.oecd.org/dataoecd/5/51/44884389.pdf">http://www.oecd.org/dataoecd/5/51/44884389.pdf</a></p>  | <p>2010</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soborno de funcionarios extranjeros por parte de los proveedores, pero puede ser adaptado al soborno en general.</li> <li>- Proporciona orientación sobre tipos de buenas prácticas que deben ser adoptadas con respecto a controles internos efectivos, ética y cumplimiento, por ejemplo sobre regalos; hospitalidad; entretenimiento y gastos; viajes de clientes; contribuciones políticas; donaciones para beneficencia; pagos de facilitación; y solicitud y extorsión</li> <li>- Brinda orientación sobre investigación de terceros mediante debida diligencia; procedimientos financieros y contables; comunicación y capacitación; procedimientos disciplinarios; incentivos; socios comerciales; revisiones periódicas; acciones por asociaciones comerciales y organizaciones profesionales</li> </ul> | <p>40 Estados parte de la <b>Convención de la OCDE Contra la Corrupción</b></p>                    |
| <p><b>3 Lineamientos para empresas multinacionales – Parte VII sobre ‘Lucha contra el soborno, solicitud de sobornos y extorsión’</b></p> <p><a href="http://www.oecd.org/dataoecd/43/29/48004323.pdf">http://www.oecd.org/dataoecd/43/29/48004323.pdf</a></p> | <p>2011</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soborno de funcionarios públicos y socios comerciales del sector privado</li> <li>- No recurrir a terceros, incluyendo socios comerciales, para canalizar el pago de sobornos</li> <li>- Controles internos adecuados, ética y programas de cumplimiento para evitar y detectar el soborno con base en evaluaciones regulares de riesgos, incluyendo concientización de empleados</li> <li>- Prohibición o desestimulación por parte de las compañías de los pequeños</li> </ul>  | <p>42 Gobiernos; <b>OCDE</b></p>   |

| Nombre del instrumento   | Año de adopción o verificación                  | Alcance  | Adoptado o producido por   |
|--|---|--|--|
|  |   | pagos de facilitación<br>- Debida diligencia para contratar agentes<br>- Transparencia y compromiso público<br>- Cero contribuciones ilegales a candidatos de cargos públicos o partidos u organizaciones políticas  |  |
| <b>4. Lineamientos para el cumplimiento de la integridad</b><br><a href="http://siteresources.worldbank.org/INTDOI/Resourceresources/Integrity_Compliance_Guidelines.pdf">http://siteresources.worldbank.org/INTDOI/Resourceresources/Integrity_Compliance_Guidelines.pdf</a>  | 2010  | - Contempla normas, principios y componentes generalmente reconocidos por muchas instituciones y entidades como buen gobierno y prácticas de lucha contra el fraude y la corrupción.<br>- Reglas relacionadas con evaluación de riesgos, políticas internas (incluyendo debida diligencia), arreglos con antiguos funcionarios públicos, regalos y gastos, contribuciones políticas y para beneficencia y pagos de facilitación), responsabilidades de la gerencia, socios comerciales, controles internos, capacitación y comunicación, incentivos, denuncias, remediación y acciones colectivas. | <b>Grupo de Banco Mundial</b>  |
| <b>5. Principios para contrarrestar el soborno</b><br><a href="https://members.weforum.org/pdf/paci/principles_short.pdf">https://members.weforum.org/pdf/paci/principles_short.pdf</a>  | 2005  | - Contempla el soborno de funcionarios públicos; candidatos, partidos y funcionarios de partidos políticos; o empleados del sector público<br>- Implementación de un programa efectivo para contrarrestar el soborno; evaluación de riesgos<br>- Principios relacionados con contribuciones políticas; contribuciones de beneficencia y patrocinios; pagos de facilitación, regalos, hospitalidad y gastos; responsabilidades de la Junta Directiva, etc.; relaciones comerciales; recursos humanos; capacitación; orientación; comunicación; controles internos y auditoría; monitoreo y revisión | Desarrollado por una fuerza de tarea multinacional conformada por compañías con la <b>Iniciativa Alianza contra la corrupción del Foro económico mundial económico mundial (PACI)</b> , TI y el Instituto de Basilea sobre buen gobierno |
| <b>6. Reglas para combatir la corrupción</b><br><a href="http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/ICC-Rules-on-Combatting-Corruption/">http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/ICC-Rules-on-Combatting-Corruption/</a>                                    | Ed. 2011<br>(publicado por primera vez en 1977) | - Contempla el soborno de funcionarios públicos, incluso a nivel internacional; soborno de partidos, funcionarios de partidos o candidatos políticos; soborno de directores, funcionarios, empleados o agentes de una empresa privada; extorsión; solicitud; pagos de facilitación; agentes y otros intermediarios; empresas conjuntas y acuerdos de tercería<br>- Reglas relacionadas con políticas corporativas; documentación financiera y auditoría; responsabilidades de la Junta Directiva, comité de auditoría; seguimiento y promoción de las reglas                                       | <b>Cámara de Comercio Internacional [CCI]</b>  |
| <b>7. Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas</b><br><a href="http://www.apec.org/Groups/SOM-Steering-Committee-on-Economic-and-Technical-Cooperation/Task-Groups/~media/Files/Groups/ACT/07_act_codebrochure.ashx">http://www.apec.org/Groups/SOM-Steering-Committee-on-Economic-and-Technical-Cooperation/Task-Groups/~media/Files/Groups/ACT/07_act_codebrochure.ashx</a> | 2007  | - Contempla cualquier forma de soborno<br>- Necesidad de desarrollar valores, políticas y procedimientos que articulen el programa de prevención del soborno en todas las actividades que estén bajo el control efectivo de la empresa<br>- También contempla donaciones para beneficencia; regalos, hospitalidad y gastos; pagos de facilitación; contribuciones políticas; relaciones comerciales; comunicación; liderazgo; documentación financiera y auditoría; recursos humanos; monitoreo y revisión; orientación; capacitación; organizaciones y responsabilidades                          |  |
| <b>8. Convención de las NU contra la</b>   | 2005  | El Artículo 12 considera que el sector privado debe desempeñar un papel activo   |  |



| Nombre del instrumento   | Año de adopción o verificación | Alcance                            | Adoptado o producido por |
|--|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| <b>corrupción (CNUCC)</b><br><a href="http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CA/C/">http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CA/C/</a> |                                | en la prevención de la corrupción. |                          |

## 2. Comparación de instrumentos corporativos de lucha contra el soborno

| PRINCIPIO CORPORATIVO   | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas  | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento   | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)   |
|---|--|---|--|---|--|---|--|--|
| <b>Apoyo y compromiso de la alta gerencia en la prevención de la corrupción (Capítulo correspondiente en el manual: C1)</b> | <b>4.c. Liderazgo:</b> La Junta (u órgano equivalente) y el director ejecutivo deben desempeñar un papel en el lanzamiento del programa y demostrar liderazgo y compromiso con el código y con el programa | <b>2.</b> Los principios empresariales: (...) Estos principios empresariales se fundamentan en un compromiso de la Junta con los valores fundamentales de integridad, transparencia y responsabilidad.<br>6.1.1 La Junta Directiva u órgano equivalente debe demostrar un compromiso visible y activo con la implementación del programa de la empresa. | <b>Parte III: Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente</b><br>...<br><b>Artículo 10 (Elementos e un programa corporativo de cumplimiento):</b><br>...<br>Cada empresa debe considerar...<br><b>a)</b> expresar un apoyo fuerte, explícito y visible con el programa corporativo de cumplimiento por parte de la Junta Directiva u otro organismo con la responsabilidad última de la empresa y por parte de la alta gerencia de la | <b>Las compañías deben considerar, entre otras, las siguientes prácticas ...:</b><br><b>1. Apoyo y compromiso fuertes, explícitos y visibles de la alta gerencia con los controles internos, ética y programas o medidas de cumplimiento para prevenir y detectar el soborno transnacional;</b> |  | <b>Principio 5.1.3</b> La Junta Directiva (u órgano equivalente), el director ejecutivo (o consejo directivo) y la alta gerencia deben demostrar un compromiso visible y activo con la implementación de los Principios PACI. | <b>2.1 Liderazgo:</b> Apoyo y compromiso fuertes, explícitos, visibles y activos de la alta gerencia y la Junta Directiva u órganos similares de la parte con el Programa de cumplimiento de la integridad (el Programa) y su implementación, en letra y espíritu. | Artículo 12 §2 (b): “Promover el desarrollo de estándares y procedimientos diseñados para salvaguardar la integridad de entidades privadas relevantes, incluyendo códigos de conducta para el cumplimiento correcto, honesto y apropiado de las actividades de la empresa ...”<br>Las compañías deben adoptar códigos de conducta o estándares para asegurar el cumplimiento correcto de prácticas comerciales. Este principio ha sido extrapolado del |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)   |
|-----------------------|---|--|--------------------------------------|---|--|--|--|--|
|                       |   |  | empresa ("la pauta viene de arriba") |   |  |  |  | <p>Artículo 8 de la Convención, el cual estipula que los estados parte deben "...aplicar códigos o normas de conducta para el cumplimiento correcto, honorable y apropiado de las funciones públicas (8 §2)".</p> <p>Las empresas deben (a) adoptar, implementar y evaluar periódicamente las políticas y prácticas internas anticorrupción; (b) colaborar entre sí y con iniciativas internacionales y regionales relevantes para promover y desarrollar dichas políticas y prácticas. Estos principios han sido extrapolados del</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno | Reglas para combatir la corrupción | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)  |
|-----------------------|---|--|------------------------------------|---|--|--|--|---|
|                       |   |  |                                    |   |  |  |  | <p>Artículo 5 de la Convención, el cual dispone que los estados parte deben “...desarrollar e implementar políticas anticorrupción efectivas que promuevan los principios de gestión apropiada, integridad, transparencia y responsabilidad (Art. 5 §1)...establecer y promover prácticas efectivas para la prevención de la corrupción (Art. 5 §2)...tratar de evaluar periódicamente las medidas relevantes con el fin de evaluar su adecuación para prevenir y combatir la corrupción (Art. 5 §3)...colaborar entre sí y con las</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO  | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas   | Principio empresarial para combatir el soborno   | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento  | Lineamientos para empresas multinacionales  | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)  |
|--|---|--|---|--|---|---|--|---|
|  |   |  |   |  |   |   |  | organizaciones internacionales y regionales relevantes para promover y desarrollar las medidas mencionadas en este artículo (Art. 5 §4)...”.  |
| <p><b>Desarrollo de un programa anticorrupción (Capítulo correspondiente en el manual: C2)</b></p> | <p>2. La empresa, en consulta con los empleados, debe desarrollar un programa que refleje su tamaño, sector comercial, riesgos potenciales y lugares de operación, que articule de manera clara y en detalle razonable los valores, políticas y procedimientos que va a utilizar para prevenir el soborno en todas las actividades que estén bajo su control efectivo. El Programa debe ser consistente con</p> | <p>2. Los principios empresariales: La empresa debe prohibir el soborno en cualquiera de sus formas, bien sea directo o indirecto. La empresa debe comprometerse a implementar un programa para contrarrestar el soborno. El programa debe representar un esfuerzo de la empresa combatir el soborno y debe incluir valores, un código de conducta, políticas y procedimientos</p> | <p><b>Parte III: Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente</b><br/>...<br/><b>Artículo 10 (Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):</b><br/>...<br/>Cada empresa debe contemplar ...<br/><b>d) Responsabilizar a todas las personas de todos los niveles de la compañía por el cumplimiento de la política de la</b></p> | <p><b>Las empresas deben considerar, entre otras, las siguientes buenas práctica ...:</b><br/><b>3.</b> El cumplimiento de esta prohibición y de los controles internos, ética programas o medidas de cumplimiento es deber de las personas en todos los niveles de la compañía.</p> | <p>Las empresas deben...<br/><br/>2. Desarrollar y adoptar controles internos adecuados y programas o medidas de ética y cumplimiento para prevenir y detectar el soborno con base en una evaluación de riesgos que tenga en cuenta las circunstancias individuales de una empresa, en particular los riesgos de soborno que enfrenta la empresa (como el</p> | <p><b>Principio 3.1:</b> Una empresa debe desarrollar un programa que articule claramente y con detalle razonable los valores, políticas y procedimientos que va a emplear para prevenir el soborno en todas las actividades que se encuentren bajo su control efectivo.<br/><b>3.2</b> El programa debe ser diseñado especialmente para que refleje las circunstancias comerciales y la cultura corporativa de la empresa,</p> | <p><b>2.</b> Responsabilidad: Crear y mantener una cultura organizacional inclusiva fundamentada en la confianza que promueva una conducta ética, un compromiso con el cumplimiento de la ley y una cultura en la cual las conductas indebidas no sean toleradas. (...)<br/><b>2.2.</b> Responsabilidad individual: El cumplimiento del programa es obligatorio y es</p> | <p>Las compañías deben prohibir (a) el soborno de funcionarios públicos nacionales (b) el soborno de funcionarios públicos extranjeros o funcionarios públicos de organizaciones públicas internacionales (c) el soborno en el sector privado. Estos principios han sido extrapolados de los artículos 15, 16 y 21 de la Convención, el</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas   | Principio empresarial para combatir el soborno   | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales   | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)   |
|-----------------------|---|--|--|---|--|--|---|--|
|                       | todas las leyes relacionadas con la lucha contra el soborno en todas las jurisdicciones en las cuales opere la empresa. Debe aplicar a todas las subsidiarias nacionales y extranjeras. <b>4.e.</b> Recursos humanos (par. 2). Las políticas y prácticas relacionadas con recursos humanos relevantes para el Programa deben ser desarrolladas y aplicadas en consulta con los empleados y los organismos representantes de los empleados, según corresponda. | detallados, gestión de riesgos, comunicación interna y externa, capacitación y orientación, controles internos, supervisión, monitoreo y aseguramiento. <b>3.1.</b> Una empresa debe desarrollar un programa que articule con claridad y detalle razonable los valores, políticas y procedimientos que se van a emplear para evitar los sobornos en todas las actividades que estén bajo su control efectivo. <b>3.3.</b> El programa debe ser consistente con todas las leyes relacionadas con la lucha contra el soborno de todas las jurisdicciones | compañía y comprometerlas para que participen en el Programa de cumplimiento de la compañía. |   | sector geográfico e industrial en el que opera). <b>3.</b> El cumplimiento de esta prohibición y de los controles internos y programas o medidas de ética y cumplimiento es deber de las personas en todos los niveles de la compañía. | teniendo en cuenta factores como tamaño, naturaleza del negocio, riesgos potenciales y lugares de operación. <b>3.3</b> El programa debe ser consistente con todas las leyes relacionadas con el soborno de las jurisdicciones en las que opera la empresa. <b>3.4</b> La empresa debe involucrar a los empleados en la implementación del programa. <b>3.5</b> La empresa debe asegurarse de ser informada de todos los asuntos materiales para un desarrollo e implementación efectivos del programa, incluyendo prácticas | deber de las personas de todos los niveles de la parte. <b>4.</b> Políticas internas: Desarrollar un programa práctico y efectivo que articule claramente los valores, políticas y procedimientos que va a utilizar para prevenir, detectar, investigar y remediar todas las formas de conducta indebida en todas las actividades que se encuentren bajo el control efectivo de la parte/persona. | cual dispone que los estados parte deben "...establecer como delito penal, cuando sea cometido intencionalmente, prometer, ofrecer o dar a un funcionario público, directa o indirectamente, una ventaja indebida, al funcionario mismo o a otra persona o entidad, con el fin de que el funcionario actúe o se abstenga de actuar en el ejercicio de sus funciones (Art.15 (a)) ... tipificar como delito penal, cuando sea cometido intencionalmente, prometer, ofrecer o dar un funcionario público o a un funcionario de una |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)   |
|-----------------------|---|---|------------------------------------|---|--|--|--|--|
|                       |   | <p>en las cuales la empresa conduce sus negocios.</p> <p><b>3.4.</b> La empresa debe desarrollar el programa en consulta con los empleados, sindicatos y otros órganos representativos de los empleados y otros grupos de interés relevantes.</p> <p><b>3.5.</b> La empresa debe asegurarse de ser informada de todos los asuntos internos y externos que sean materiales para el desarrollo e implementación del programa, y en particular, de las mejores prácticas emergentes, incluyendo vinculación de grupos de interés relevantes.</p> |                                    |   |  | industriales emergentes, a través de actividades de monitoreo y de comunicación adecuadas con las partes relevantes. |  | <p>organización pública internacional, directa o indirectamente, una ventaja indebida para el funcionario mismo o para otra persona o entidad, con el fin de que el funcionario actué o se abstenga de actuar en el ejercicio de sus funciones para obtener o retener un negocio o alguna otra ventaja indebida en relación con la conducción de un negocio internacional (Art.16) ... considerar adoptar ...medidas...para tipificar como delito penal, cuando sea cometido intencionalmente en el curso de las</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO  | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas   | Principio empresarial para combatir el soborno   | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento   | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)   |
|--|---|--|---|---|--|--|--|--|
|  |   |  |   |   |  |  |  | actividades económicas, financieras o comerciales, prometer, ofrecer o dar, directa o indirectamente, una ventaja indebida a cualquier persona que dirija o trabaje para, en cualquier capacidad, una entidad del sector privado, para la persona misma o para otra persona, con el fin de que esta persona, incumpliendo sus funciones, actúe o se abstenga de actuar (Art. 21 (a))”. |
| <b>Supervisión del programa anticorrupción (Capítulo correspondiente en el manual: C3)</b> | <b>4.i. Organización y responsabilidades:</b> La Junta (u órgano equivalente) debe comprobar que se haya desarrollado e implementado un programa efectivo. La Junta (u órgano | <b>6.1.1</b> La Junta Directiva u órgano equivalente debe demostrar un compromiso visible y activo con la implementación del programa de la empresa. | <b>Parte III: Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente ...</b><br><b>Artículo 10 (Elementos de un</b> | <b>Las empresas deben contemplar, entre otras cosas, las siguientes buenas prácticas ...:</b><br><b>4. La supervisión de la ética y los</b> |  | 5.1.1 La Junta Directiva (u órgano equivalente) es responsable de supervisar el desarrollo e implementación de un programa efectivo. | 2.3. Función de cumplimiento: la supervisión y gestión del programa es deber de uno o más funcionarios séniores de la compañía, con un | La política debe ser aplicada por igual a todos los niveles de la compañía. Este principio ha sido extrapolado del artículo 21 de la CNUCC (...)   |



| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas  | Principio empresarial para combatir el soborno   | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento   | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)  |
|-----------------------|--|--|---|---|--|--|--|---|
|                       | <p>equivalente) debe también comprobar que el programa se revise para verificar su efectividad y, cuando se identifiquen deficiencias, que se tomen las acciones correctivas apropiadas. El director ejecutivo (o equivalente) es responsable de velar porque el programa sea implementado efectivamente, con líneas claras de autoridad. Dependiendo del tamaño de la empresa, se debe considerar la posibilidad de que un funcionario sénior de la compañía se encargue de la operación diaria y los incumplimientos del código.</p> | <p><b>6.1.2</b> E director ejecutivo es responsable de asegurar que el programa sea aplicado de manera consistente con líneas de autoridad claras.</p> | <p><b>programa corporativo de cumplimiento):</b><br/>...<br/>Cada empresa debe contemplar ...<br/><b>e)</b> nombrar uno o más funcionarios sénior (de tiempo completo o parcial) para que vigile y coordine el programa corporativo de cumplimiento con un nivel adecuado de recursos, autoridad e independencia, informando periódicamente a la Junta Directiva u órgano equivalente que tenga la responsabilidad última de la empresa, o al comité de la Junta que corresponda;</p> | <p><b>programas o medidas de cumplimiento en relación con el soborno transnacional, incluyendo la autoridad para informar asuntos directamente a los entes independientes encargados del monitoreo,</b> tales como los comités de auditoría interna de las Juntas directivas o de las Juntas supervisoras, debe ser el deber de uno o más funcionarios sénior, con un nivel adecuado de autonomía en cuanto a gerencia, recursos y autoridad;</p> |  | <p>5.1.1.1 El programa debe estar fundamentado en los Principios PACI y la Junta (u órgano equivalente) debe proporcionar liderazgo, recursos y apoyo activo para la implementación de programa por la gerencia.<br/>5.1.1.2 La Junta (u órgano equivalente) debe comprobar que el programa sea revisado para verificar su efectividad y, cuando se encuentren deficiencias, que se tomen las acciones correctivas apropiadas.<br/><br/>5.1.2 El director ejecutivo (o</p> | <p>nivel adecuado de autonomía y con suficientes recursos y la autoridad para implementar.</p> | <p>cualquier persona que dirija o trabaje, en cualquier capacidad para una entidad del sector privado...) y también del artículo 26 de la CNUCC (responsabilidad de las personas jurídicas). Además aplican algunas otras disposiciones de la Convención.</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO   | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas   | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento  | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)  |
|---|---|---|---|--|--|--|--|---|
|   |   |   |   |  |  | <p>Consejo Ejecutivo) es responsable por velar que el programa sea implementado de manera consistente con líneas claras de autoridad.</p> <p>5.1.2.1 La autoridad para la implementación del programa debe ser asignada a la alta gerencia, quien debe reportar directamente al director ejecutivo o autoridad similar .</p> |  |   |
| <p><b>Política clara, visible y accesible que prohíba la corrupción (Capítulo correspondiente en el manual: C4)</b></p> | <p>1. Prohibición de sobornar. La empresa debe prohibir el soborno en cualquiera de sus formas. El soborno es ofrecer, prometer o dar, así como exigir o aceptar, ventajas pecuniarias u otras,</p> | <p>6.1.1. La Junta Directiva u órgano equivalente debe demostrar un compromiso visible y activo con la implementación del programa de la empresa.<br/>6.1.2. El director ejecutivo es</p> | <p><b>Parte I: Reglas anticorrupción</b><br/><b>Artículo 1:</b> Las empresas prohibirán las siguientes prácticas en todo momento y en cualquier forma en relación con: funcionarios</p> | <p><b>Las compañías deben contemplar, entre otras, las siguientes buenas prácticas ...:</b><br/>2. [Las compañías deben contemplar]...una política corporativa</p> |  | <p>2: La empresa debe prohibir el soborno en cualquiera de sus formas. Soborno ("Soborno") es ofrecer, prometer o dar, así como exigir o aceptar, cualquier ventaja indebida a:</p>  | <p>1. Prohibición de conductas indebidas: Una prohibición claramente articulada y visible de incurrir en conductas indebidas (fraude, corrupción, colusión y</p> | <p>Las compañías deben establecer unidades o departamentos internos encargados de vigilar la implementación de sus políticas y prácticas anticorrupción y</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas   | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento      | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)  |
|-----------------------|---|---|---|--|--|--|---|---|
|                       | <p>sea directa o indirectamente, con el fin de obtener, retener o dirigir negocios hacia una empresa particular o para asegurar cualquier otra ventaja indebida en la conducción del negocio. Ejemplos del soborno objeto de estos principios pueden referirse a transacciones realizadas por, o en relación con, subsidiarias, empresas conjuntas, agentes, representantes, consultores, corredores, contratistas, proveedores o empleados (incluyendo, entre otros) funcionarios públicos, familiares y asociados cercanos de un funcionario público,</p> | <p>responsable de asegurar que el programa sea implementado de manera consistente con líneas claras de autoridad.</p> | <p>públicos a nivel internacional, nacional o local; un partido, funcionario o candidato político; y un director, funcionario o empleado de una empresa, ya sea que estas prácticas se realicen directa o indirectamente o a través de terceros: <b>a) Soborno</b>, que es ofrecer, prometer, dar, autorizar o aceptar cualquier ventaja pecuniaria u otra a cualquiera a las personas arriba mencionadas o a cualquiera otra para obtener o conservar un negocio u otra ventaja indebida, v.g. en relación con el otorgamiento de contratos de</p> | <p>claramente articulada y visible que prohíba el soborno transnacional.</p> |  | <p>funcionarios públicos, candidatos políticos, partidos of funcionarios de partidos, o cualquier empleado del sector privado (incluyendo personas que dirijan o trabajen para una empresa del sector privado en cualquier capacidad) con el fin de obtener, conservar o dirigir un negocio o asegurar cualquier otra ventaja indebida en la conducción del negocio.(...) 4.1.1: La empresa debe prohibir el Soborno en todas las transacciones comerciales realizadas directamente o a través de terceros, incluyendo</p> | <p>prácticas coercitivas), la cual debe ser articulada en un código de conducta o documento o comunicación similar.</p> | <p>promover su difusión. Este principio ha sido extrapolado del Artículo 6 de la Convención, el cual dispone que los estados parte deben "...asegurar la existencia de entes ...para implementar las políticas a las cuales se refiere el Artículo 5...vigilar su implementación (Art. 6 §1 (a)) ...aumentar y difundir el conocimiento sobre prevención de la corrupción (Art. 6 §1 (b))..."</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas   | Principio empresarial para combatir el soborno | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|--|---|---|--|---|--|--|
|                       | candidato político, partido o funcionario de partido, cualquier empleado del sector privado (incluyendo personas que dirijan o trabajen para una empresa del sector privado en cualquier capacidad) o un tercero. |  | adquisición públicos o privados, permisos regulatorios, impuestos, aduanas, procesos judiciales y legislativos. El soborno generalmente incluye (i) ofrecer una porción del pago de un contrato al gobierno o a funcionarios de un partido o a los empleados de la parte contratante, sus parientes cercanos, amigos o socios comerciales o ii) usar intermediarios tales como agentes, subcontratistas, consultores o terceros para canalizar pagos hacia el gobierno o funcionarios de partidos o |   |  | específicamente subsidiarias, empresas conjuntas, agentes, representantes, consultores, corredores, proveedores o cualquier otro intermediario que se encuentre bajo su control efectivo. 4.1.2: La empresa debe prohibir el Soborno en cualquier forma, incluyendo Sobornos sobre pagos de contratos o porciones de pagos de contratos, o por cualquier medio o canal para otorgar beneficios indebidos a clientes, agentes, contratistas, proveedores o empleados de los mismos. 4.1.3: El programa |  |  |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|--|--|---|--|---|--|--|
|                       |   |  | <p>empleados de la otra parte contratante, sus parientes, amigos o socios comerciales.<br/>           ...<br/> <b>Parte III: Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente</b><br/>           ...<br/> <b>Artículo 10 (Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):</b><br/>           ...<br/>           Cada empresa debe considerar ...<br/>           ...<br/>           b) establecer una política claramente articulada y visible que refleje estas Reglas y vincule a todos los directores, funcionarios, empleados y terceros y aplique</p> |   |  | <p>debe brindar orientación sobre el significado y alcance de esta prohibición, con atención particular a las áreas de alto riesgo para la compañía en su sector comercial.</p> |  |  |

| PRINCIPIO CORPORATIVO  | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas  | Principio empresarial para combatir el soborno   | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento  | Lineamientos para empresas multinacionales  | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)  |
|--|--|--|--|--|---|--|---|---|
|  |  |  | a todas las subsidiarias controladas nacionales y extranjeras  |  |   |  |   |   |
| <p><u>Políticas detalladas para áreas de riesgo particulares (Capítulo correspondiente en el manual: C5)</u></p> | <p><b>3. Alcance y lineamientos:</b><br/>A. Aportes a beneficencia: La empresa debe asegurar que los aportes de beneficencia y patrocinios no sean utilizados como subterfugio para el soborno, y todo aporte y patrocinio de beneficencia debe ser transparente, efectuado de conformidad con la ley doméstica aplicable.<br/>B. Regalos, hospitalidad y gastos: La empresa debe prohibir el ofrecimiento o recibo de regalos, hospitalidad o gastos cuando</p> | <p><b>5. Alcance del programa:</b> El programa debe abordar las formas de soborno más frecuentes que sean relevantes para la empresa, pero como mínimo, debe cubrir las siguientes áreas:<br/><b>5.1. Conflictos de interés</b><br/>5.1.1. La empresa debe establecer políticas y procedimientos para identificar, monitorear y manejar conflictos de interés que den lugar a un riesgo de soborno real, potencial o percibido, incluyendo aquellos de sus</p> | <p><b>Parte II: Políticas corporativas para apoyar el cumplimiento de las Reglas anticorrupción:</b> ...<br/><b>Artículo 4: Contribuciones políticas y de beneficencia y patrocinios</b><br/>a) Las empresas solo deben efectuar contribuciones a partidos políticos y funcionarios y candidatos de partidos de conformidad con la ley aplicable y los requisitos de revelación al público. El monto y oportunidad de las contribuciones políticas deben ser</p> | <p><b>Las compañías deben contemplar, entre otras, las siguientes buenas prácticas ...:</b><br/><b>5.</b> Programas o medidas de ética y cumplimiento diseñadas para evitar y detectar el soborno transnacional, aplicables a todos los directores, funcionarios y empleados, y a todas las entidades sobre las cuales la compañía ejerza un control efectivo, incluyendo sus subsidiarias, en las siguientes áreas, entre otras: <b>i) regalos; ii)</b></p> | <p>Las empresas deben...<br/>3. Prohibir o desestimular, a través de los controles internos de la compañía, la ética y los programas o medidas de cumplimiento, el uso de los pequeños pagos de facilitación, los cuales generalmente son ilegales en los países en los cuales se efectúan y cuando dichos pagos sean efectuados, deben ser registrados con exactitud en libros y registros financieros ...</p> | <p>4.2 Contribuciones políticas<br/>4.2.1 La empresa, sus empleados o intermediarios deben abstenerse de efectuar contribuciones directas o indirectas a partidos, funcionarios o candidatos políticos o a organizaciones o individuos dedicados a la política como subterfugio para encubrir el soborno.<br/>4.2.2 Todas las contribuciones políticas deben ser transparentes y efectuadas de conformidad con la ley aplicable.</p> | <p><b>4.3. Regalos, hospitalidad, entretenimiento, viajes y gastos:</b> Establecer controles y procedimientos relacionados con regalos, hospitalidad, entretenimiento, viajes u otros gastos para asegurar que sean razonables, no afecten indebidamente el resultado de una transacción comercial o resulten en una ventaja indebida.<br/><b>4.4. Contribuciones políticas:</b> Efectuar contribuciones a partidos, funcionarios y</p> | <p>Artículo 12 §2 (b) "Promover el desarrollo de normas y procedimientos diseñados para salvaguardar la integridad de las entidades privadas relevantes, incluyendo códigos de conducta para el cumplimiento correcto, honesto y apropiado de las actividades de la empresa y todas las profesiones relevantes y la prevención de conflictos de interés y para la promoción del uso de buenas prácticas comerciales entre las empresas y en las relaciones contractuales de</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas  | Principio empresarial para combatir el soborno   | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento  | Lineamientos para empresas multinacionales   | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)  |
|-----------------------|--|--|--|--|--|---|--|---|
|                       | <p>estos arreglos violen la ley doméstica aplicable.</p> <p>C. Pagos de facilitación: Reconociendo que los pagos de facilitación están prohibidos por las leyes anticorrupción de la mayoría de los países, las empresas deben eliminarlos. La facilitación, también llamada pagos para 'facilitar', de 'aceleración' o de 'engrase', son pequeños pagos efectuados para asegurar o acelerar el cumplimiento de una acción rutinaria a la cual la empresa tiene derecho.</p> <p>D. Contribuciones políticas: La empresa, sus empleados o intermediarios deben abstenerse de efectuar</p> | <p>directores, funcionarios, empleados y contratistas tales como agentes, cabilderos y otros intermediarios.</p> <p><b>5.2 Sobornos</b></p> <p>5.2.1 La empresa debe prohibir todas las formas de soborno, sean directas o efectuadas a través de terceros.</p> <p>5.2.2 La empresa también debe prohibir a sus empleados solicitar, arreglar o aceptar sobornos en beneficio de dichos empleados o sus familiares, amigos, asociados o conocidos.</p> <p><b>5.3 Contribuciones políticas</b></p> <p><b>5.3.1</b> La empresa, sus empleados, agentes, cabilderos u otros</p> | <p>revisados para asegurar que no sean utilizadas como subterfugio para encubrir la corrupción.</p> <p>b) Las empresas deben tomar las medidas que estén a su alcance para asegurar que los aportes a la beneficencia y los patrocinios no sean utilizados como subterfugio para encubrir la corrupción. Los aportes a la beneficencia y los patrocinios deben ser transparentes y efectuados de conformidad con la ley aplicable.</p> <p>c) Las empresas deben establecer controles y procedimientos razonables para asegurar que no se efectúen contribuciones</p> | <p><b>hospitalidad, entretenimiento y gastos; iii) viajes de clientes; iv) contribuciones políticas; v) donaciones de beneficencia y patrocinios; vi) pagos de facilitación; y vii) soliciación y extorsión;</b></p> | <p>7. No efectuar contribuciones ilegales a candidatos a cargos públicos o a partidos políticos u otras organizaciones políticas. Las contribuciones políticas deben cumplir a cabalidad los requisitos de revelación pública y deben ser informadas a la alta gerencia.</p> | <p>4.2.3 El programa debe incluir controles y procedimientos que aseguren que no se efectúen contribuciones políticas indebidas.</p> <p>4.3 Aportes a la beneficencia y patrocinios</p> <p>4.3.1 La empresa debe asegurar que los aportes a beneficencia y los patrocinios no sean utilizados como subterfugio para encubrir el Soborno.</p> <p>4.3.2 Todos los aportes a beneficencia y los patrocinios deben ser transparentes y efectuados de conformidad con la ley aplicable.</p> <p>4.3.3 El programa debe incluir controles y procedimientos para asegurar que</p> | <p>candidatos políticos solamente de conformidad con las leyes aplicables y tomar medidas apropiadas para publicar todas las contribuciones políticas (a menos que la ley exija su secreto o confidencialidad).</p> <p><b>4.5. Donaciones a beneficencia y patrocinios:</b> Tomar medidas que estén al alcance de la parte para asegurar que sus donaciones a la beneficencia no sean utilizadas como subterfugio para encubrir conductas indebidas. A menos que la ley exija su secreto o confidencialidad, todas las donaciones a la</p> | <p>las empresas con el Estado.” Las empresas deben prohibir absolutamente los pagos de facilitación. Este principio ha sido extrapolado del Artículo 12 §4 de la Convención, el cual dispone que los estados parte deben “...rechazar la deducción tributaria de gastos constitutivos de soborno, siendo este último uno de los delitos tipificados en los artículos 15 y 16 [soborno] de esta Convención y, si es el caso, otros gastos incurridos en desarrollo de prácticas corruptas”. Las Convención dispone que los estados parte penalicen una</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas  | Principio empresarial para combatir el soborno   | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)   |
|-----------------------|--|--|--|---|--|--|--|--|
|                       | <p>contribuciones directas o indirectas a partidos, funcionarios y candidatos de partidos políticos, organizaciones o personas naturales dedicadas a la política como subterfugio para encubrir el soborno. Toda contribución política debe ser transparente y efectuada de conformidad con la ley aplicable. El programa debe incluir controles y procedimientos para asegurar que no se efectúen contribuciones políticas indebidas.</p> | <p>intermediarios deben abstenerse de efectuar contribuciones directas o indirectas a partidos políticos, organizaciones o personas naturales dedicadas a la política para obtener ventajas en transacciones comerciales.<br/> <b>5.3.2</b> La empresa debe revelar públicamente todas sus contribuciones políticas.<br/> <b>5.4 Aportes de beneficencia y patrocinios</b><br/> <b>5.4.1</b> La empresa debe asegurar que los aportes de beneficencia y patrocinios no sean utilizados como subterfugio para encubrir el soborno.<br/> <b>5.4.2</b> La empresa</p> | <p>políticas o de beneficencia indebidas. Deben tener especial cuidado al revisar las contribuciones efectuadas a organizaciones en las cuales estén involucradas figuras políticas prominentes o sus familiares, amigos y socios comerciales cercanos.<br/> <b>Artículo 5: Regalos y hospitalidad:</b> Las empresas deben establecer procedimientos relacionados con el ofrecimiento o recibo de regalos y hospitalidad con el fin de asegurar que estos arreglos (a) cumplan la ley nacional y los instrumentos internacionales aplicables; (b) se</p> |   |  | <p>no se efectúen aportes a beneficencia y patrocinios indebidos.<br/> <b>4.4 Pagos de facilitación</b><br/> <b>4.4.1</b> Reconociendo que los pagos de facilitación * están prohibidos bajo las leyes anticorrupción de la mayoría de los países, las empresas que no los hayan eliminado aún en su totalidad deben soportar su identificación y eliminación (a) explicando en su programa que los pagos de facilitación generalmente son ilegales en el país en cuestión, (b) haciendo énfasis en su programa que son de</p> | <p>beneficencia y los patrocinios deben ser publicados.<br/> <b>4.6. Pagos de facilitación:</b> La parte no debe efectuar pagos de facilitación.</p> | <p>variedad de manifestaciones de prácticas corruptas: soborno de funcionarios públicos nacionales (artículo 15); soborno de funcionarios públicos extranjeros y funcionarios de organizaciones internacionales (artículo 16); tráfico de influencias (artículo 18); abuso de autoridad (artículo 19); enriquecimiento ilícito (artículo 20); malversación de fondos en el sector privado (artículo 22); lavado de dineros procedentes de prácticas corruptas (artículo 23); y</p> |



| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno   | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|--|--|---|--|---|--|--|
|                       |   | <p>debe revelar públicamente todos sus aportes de beneficencia y patrocinios.</p> <p><b>5.5 Pagos de facilitación</b></p> <p><b>5.5.1</b> Reconociendo que los pagos de facilitación son sobornos, la empresa debe prohibirlos.</p> <p><b>5.6 Regalos, hospitalidad y gastos</b></p> <p><b>5.6.1</b> La empresa debe desarrollar una política y unos procedimientos para asegurar que todo regalo, hospitalidad y gasto sean de buena fe. La empresa debe prohibir que se ofrezcan regalos, hospitalidad o gastos cuando ellos puedan influir o puedan ser</p> | <p>limiten a gastos razonables y de buena fe; (c) no afecten indebidamente, o no puedan ser percibidos como efectuados para afectar indebidamente la independencia de juicio del receptor hacia el otorgante; (d) no contravengan disposiciones conocidas del código de conducta del receptor; y (e) no sean ofrecidos ni recibidos frecuentemente ni en momentos inoportunos.</p> <p><b>Artículo 6: Pagos de facilitación:</b> Los pagos de facilitación son pagos no oficiales, indebidos y pequeños</p> |   |  | <p>naturaleza y alcance limitados y deben ser contabilizados apropiadamente, y (c) incluyendo en su programa controles y procedimientos apropiados para monitorear y vigilar los pagos de facilitación efectuados por la empresa y sus empleados.</p> <p>4.5 Regalos, hospitalidad y gastos</p> <p>4.5.1 La empresa debe prohibir el ofrecimiento o aceptación de regalos, hospitalidad o gastos cuando estos arreglos puedan afectar indebidamente, o puedan ser percibidos como efectuados para afectar</p> |  | <p>obstrucción de la justicia (artículo 25).</p>               |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno   | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|--|--|---|--|---|--|--|
|                       |   | percibidos razonablemente como efectuados para influir indebidamente en el resultado de transacciones comerciales. | efectuados a un funcionario de bajo nivel para asegurar o acelerar el cumplimiento de una rutina o acción necesaria a la cual el pagador tiene derecho legal. Los pagos de facilitación están prohibidos en la mayoría de las jurisdicciones. En consecuencia, las empresas no deben efectuarlos, pero se reconoce que pueden encontrarse frente a circunstancias exigentes en las cuales difícilmente pueden evitar el pago de facilitación, tales como coacción o cuando la salud o la seguridad de los empleados de la empresa se encuentren en |   |  | indebidamente el resultado de una adquisición u otra transacción comercial y no sean gastos razonables y de buena fe.<br>4.5.2 El programa debe incluir controles y procedimientos, incluyendo límites y procedimientos de información, para asegurar que las políticas de la empresa relacionadas con regalos, hospitalidad y gastos sean observadas.<br><i>* Pagos de facilitación: Son pequeños pagos efectuados para asegurar o acelerar el cumplimiento de una acción de rutina a la cual la empresa tiene</i> |  |  |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|--|---|---|--|--|--|--|
|                       |   |  | <p>riesgo. Cuando se efectúe un pago de facilitación en dichas circunstancias, este debe quedar debidamente registrado en los libros y en la contabilidad de la empresa.</p> <p><b>Artículo 7: Conflictos de interés:</b> Los conflictos de interés pueden surgir cuando los intereses privados de un individuo o de sus parientes cercanos, amigos o contactos comerciales divergen de aquellos de la empresa u organización a la cual pertenece el individuo. Estas situaciones deben ser reveladas y, cuando sea</p> |   |  | <i>derecho.</i>                          |  |  |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|--|---|---|--|--|--|--|
|                       |   |  | <p>posible, evitadas, pues pueden afectar el buen juicio de la persona en el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades. Las empresas deben monitorear de cerca y regular los conflictos de interés reales o potenciales, o la apariencia de los mismos, de sus directores, funcionarios, empleados y agentes y no deben aprovecharse de los conflictos de interés de otros. Si su actividad contemplada o empleo se relaciona directamente con las funciones que cumplió o supervisó durante su desempeño en</p> |   |  |  |  |  |

| PRINCIPIO CORPORATIVO  | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas  | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento  | Lineamientos para empresas multinacionales   | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)   |
|--|--|---|---|--|--|--|---|--|
|  |  |   | un cargo público, exfuncionarios públicos no deben ser contratados ni vinculados en ninguna función hasta que haya transcurrido un tiempo razonable desde el momento en que dejó su cargo. Cuando corresponda, se deben observar las restricciones impuestas por la legislación nacional. |  |  |  |   |  |
| <b>Aplicación del programa anticorrupción a socios comerciales (Capítulo correspondiente en el manual: C6)</b> | <b>4.a. Relaciones comerciales:</b> La empresa debe prohibir el soborno en todas las transacciones comerciales realizadas directamente o a través de terceros, incluyendo sus subsidiarias, empresas conjuntas, agentes, representantes, | <b>6.2 Relaciones comerciales</b><br><b>6.2.1 General</b><br><b>El contenido de la siguiente sección General aplica a todas las entidades comerciales</b><br>6.2.1.1 La empresa debe implementar su programa en todas las entidades comerciales sobre | Parte I: Reglas anticorrupción ...<br>Artículo 2: Terceros: En relación con terceros sujetos al control o a determinada influencia de la empresa, incluyendo, entre otros, a sus agentes, consultores para  | <b>Las compañías deben contemplar, entre otras, las siguientes buenas prácticas ...:</b><br><b>6.</b> programas o medidas de ética y cumplimiento diseñados para prevenir y detectar el soborno transnacional, que sean aplicables y | Las empresas deben ...<br>4. Asegurar, teniendo en cuenta los riesgos particulares de soborno que enfrenta la empresa, la realización de un proceso de debida diligencia bien documentada en relación con la | 5.2 Relaciones comerciales: La empresa debe aplicar su programa a sus relaciones con subsidiarias, empresas conjuntas, agentes, contratistas y otros terceros con los cuales tenga relaciones comerciales. | 5. Referencia a las políticas sobre Socios comerciales: Recurrir a los mejores esfuerzos de la parte para alentar a todos los socios comerciales con los cuales la parte tenga una relación comercial significativa o sobre los cuales tenga influencia | Las compañías deben incluir en sus contratos con otras entidades del sector privado una cláusula por la cual se anule una estipulación si la otra parte incurre en prácticas corruptas en la ejecución del contrato.<br><br>Este principio ha sido extrapolado |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas  | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento  | Lineamientos para empresas multinacionales   | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)   |
|-----------------------|--|---|--|--|--|---|--|--|
|                       | consultores, corredores, contratistas, proveedores o cualquier otro intermediario que esté bajo su control efectivo. | <p>las cuales tenga un control efectivo. 6.2.1.2 Cuando la empresa no tenga el control efectivo, debe influir para promover un programa equivalente en las entidades comerciales en las cuales tenga una inversión significativa o con las cuales tenga una relación comercial significativa.</p> <p>6.2.1.3 Tenga o no un control efectivo en una entidad comercial, la empresa debe someter a un procedimiento de debida diligencia bien documentada, razonable y proporcionada en relación con el soborno a las entidades al</p> | desarrollo de negocios, representantes de ventas, agentes de aduana, consultores generales, revendedores, subcontratistas, franquiciatarios, abogados, contadores o intermediarios similares que actúen a nombre de la empresa en relación con la comercialización o ventas, negociación de contratos, obtención de licencias, permisos u otras autorizaciones, o en relación con cualquier acción que beneficie a la empresa, o como subcontratistas en la cadena de suministros, las empresas deben: | estén sujetos a disposiciones contractuales, a <b>terceros tales como agentes y otros intermediarios, consultores, representantes, distribuidores, contratistas y proveedores y socios en consorcios y empresas conjuntas (en adelante, “socios comerciales”)</b> , incluyendo, entre otros, los siguientes elementos esenciales: i) proceso de debida diligencia bien documentada, referente a los riesgos en relación con la contratación, así como una vigilancia apropiada y | contratación, así como una vigilancia apropiada y regular de agentes, y que la remuneración de agentes sea la apropiada y solamente por servicios legítimos prestados. Cuando corresponda, debe llevar una lista de los agentes contratados en relación con transacciones con organismos públicos y empresas del estado y ponerla a disposición de las autoridades competentes, de conformidad con los requisitos sobre revelación pública aplicables. | <p>5.2.1 Subsidiarias</p> <p>5.2.1.1 El programa debe ser diseñado e implementado para toda la empresa, aplicable en todo aspecto material a entidades subsidiarias controladas.</p> <p>5.2.1.2: La empresa debe tomar medidas para velar porque la conducta de las entidades subsidiarias sea consistente con los Principios PACI.</p> <p>5.2.2 Empresas conjuntas (las disposiciones de la sección 5.2.2 también aplican a subsidiarias no controladas, socios en consorcios, acuerdos de cooperación y a subcontratistas</p> | para que adopten el compromiso equivalente de prevenir, detectar, investigar y remediar conductas indebidas (y en el caso de los socios comerciales que sean afiliadas controladas, empresas compartidas, asociaciones sin personería jurídica o entidades similares, en la medida de lo posible, obligarlos a que lo adopten). Los anteriores incluyen agentes, asesores, consultores, representantes, distribuidores, contratistas, subcontratistas, proveedores, socios en empresas conjuntas y otros | del Artículo 34 de la Convención, el cual estipula que los estados parte deben “...considerar la corrupción como un factor relevante en procesos legales instituidos para anular un contrato, eliminar una concesión u otro instrumento similar o emprender otra acción remedial (34)” |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento  | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|---|--|--|--|---|---|--|
|                       |   | <p>celebrar una relación con ellas, incluyendo fusiones, adquisiciones e inversiones significativas.</p> <p>6.2.1.4 La empresa debe evitar negocios con entidades comerciales sobre las que se sabe o se sospecha razonablemente que pagan o reciben sobornos.</p> <p>6.2.1.5 La empresa debe efectuar un monitoreo razonable y proporcionado a sus relaciones comerciales significativas. Esto puede incluir el derecho de inspección de libros y registros.</p> <p>6.2.1.6 La empresa debe documentar los</p> | <p>e) Instruirlos para que no se involucren ni toleren ningún acto de corrupción;</p> <p>f) No utilizarlos como conducto para cometer actos de corrupción;</p> <p>g) Contratarlos solo en la medida necesaria para el desarrollo normal del negocio de la empresa; y</p> <p>h) No pagarles una remuneración mayor a la apropiada por servicios legítimos prestados.</p> <p>...</p> <p>Parte II: Políticas corporativas para apoyar el cumplimiento de las Reglas anticorrupción</p> <p>Artículo 3: Socios comerciales: Los socios comerciales incluyen (i)</p> | <p>regular de los socios comerciales;</p> <p>ii) información a los socios comerciales sobre el compromiso de la compañía con el cumplimiento de las leyes sobre prohibición del soborno transnacional y con el programa o medidas de ética y cumplimiento de la empresa para la prevención y detección del soborno; y iii) buscar el compromiso recíproco de los socios comerciales.</p> |  | <p>nominados).</p> <p>5.2.2.1 Antes de celebrar un acuerdo de empresa conjunta, y de manera permanente según lo exijan las circunstancias, la empresa debe realizar un procedimiento de debida diligencia. El programa debe brindar orientación sobre la realización del procedimiento de debida diligencia.</p> <p>5.2.2.2 La empresa debe tomar medidas apropiadas, incluyendo protecciones contractuales, para asegurar que la conducción de empresas conjuntas sea consistente con los Principios PACI.</p> <p>5.2.3 Agentes,</p> | <p>terceros.</p> <p>5.1. Debida diligencia sobre socios comerciales: Realizar un procedimiento de debida diligencia bien documentado en relación con el riesgo (incluyendo la identificación de beneficiarios reales u otros beneficiarios no registrados) antes de iniciar una relación con un socio comercial, y luego de manera permanente. Evitar negocios con contratistas, proveedores y otros socios comerciales sobre los cuales se sabe o (excepto en circunstancias extraordinarias y se hayan implementado las acciones de</p> |  |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|---|--|---|--|--|--|--|
|                       |   | <p>aspectos relevantes de la implementación de su programa o programa equivalente por parte de las entidades comerciales asociadas.</p> <p>6.2.1.7 Si las políticas y prácticas de las entidades comerciales asociadas entran en conflicto con los principios de su propio programa, la empresa debe tomar medidas apropiadas. Estas pueden incluir la exigencia de corrección de deficiencias en la implementación del programa y la aplicación de sanciones.</p> <p>6.2.1.8 La empresa debe tener derecho a</p> | <p>terceros y (ii) empresas conjuntas y socios en consorcios, así como contratistas y proveedores.</p> <p>A. La empresa debe, en relación con un tercero, y en la medida de sus posibilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dejar claro que se espera que todas las actividades realizadas en nombre de la empresa cumplan sus políticas; y</li> <li>• Ejecutar un acuerdo escrito con el tercero bajo el cual, <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le informe las políticas anticorrupción y lo comprometa a no prestarse para ninguna práctica corrupta;</li> <li>• Se le permita a la empresa</li> </ul> </li> </ul> |   |  | <p>asesores y otros intermediarios</p> <p>5.2.3.1 La empresa debe realizar un procedimiento de debida diligencia antes de nombrar agentes, asesores u otros intermediarios y luego permanentemente según lo exijan las circunstancias.</p> <p>5.2.3.2 El programa debe brindar orientación sobre la realización del procedimiento de debida diligencia, la ejecución de relaciones contractuales y la supervisión de la conducta de agentes, asesores y otros intermediarios.</p> <p>5.2.3.2.1 Debe documentar el procedimiento de</p> | <p>mitigación apropiadas) se sospeche razonablemente que incurren en conductas indebidas.</p> <p>5.2. Informar al Socio el Programa de cumplimiento de la integridad: Dar a conocer el programa de la parte a todos los socios comerciales y aclararles que la parte espera que toda actividad realizada en su nombre cumpla su programa.</p> <p>5.3. Compromiso recíproco: Obtener un compromiso recíproco con el cumplimiento de parte de los socios comerciales de la parte. Si los socios comerciales no tienen un programa de</p> |  |



| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|---|---|---|--|---|--|--|
|                       |   | <p>terminar la relación si las entidades comerciales asociadas incurren en actos de soborno o actúan de manera inconsistente con el programa de la empresa.</p> <p><b>6.2 Empresas conjuntas y consorcios</b><br/>           Cuando no pueda asegurar que una empresa conjunta o consorcio tiene un programa consistente con el suyo, la empresa debe tener un plan para emprender acciones apropiadas si se presenta o se cree razonablemente que se ha presentado un caso de soborno. Esto puede incluir: exigir la corrección de deficiencias en la implementación</p> | <p>efectuar auditorías a los libros y contabilidad del tercero a través de un auditor independiente para verificar el cumplimiento de estas Reglas; y</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se disponga que la remuneración del tercero no será pagada en efectivo y solo será pagada en (i) el país de constitución del tercero, (ii) el país donde esté localizada su oficina principal, (iii) su país de residencia o (iv) el país donde se ejecute la misión.</li> </ul> <p>B. La empresa debe asegurar además que su gerencia central ejerza un control adecuado de la relación con</p> |   |  | <p>debida diligencia y otros aspectos materiales de la relación con agentes, asesores y otros intermediarios.</p> <p>5.2.3.2.2 Todos los contratos con agentes, asesores y otros intermediarios deben tener aprobación previa de la alta gerencia.</p> <p>5.2.3.2.3 El agente, asesor u otro intermediario debe aceptar bajo contrato escrito cumplir el programa de la empresa y se le debe suministrar material que explique esta obligación.</p> <p>5.2.3.2.4 Debe incluir en los contratos con agentes, asesores y otros intermediarios una</p> | <p>cumplimiento de la integridad, la parte debe alentarlos para que adopten un programa sólido y efectivo de acuerdo con las actividades y circunstancias de dichos socios.</p> <p>5.4. Documentación apropiada: Documentar plenamente la relación con los socios comerciales de la parte.</p> <p>5.5. Remuneración apropiada: Asegurar que cualquier pago efectuado a cualquier socio comercial represente una remuneración apropiada y justificable por servicios legítimos prestados o bienes suministrados por dicho socio</p> |  |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|---|--|---|--|---|---|--|
|                       |   | <p>del programa de la empresa conjunta o consorcio, aplicar sanciones o renunciar al acuerdo.</p> <p><b>6.2.3 Agentes, cabilderos y otros intermediarios</b></p> <p>6.2.3.1 La empresa no debe canalizar pagos indebidos a través de agentes, cabilderos u otros intermediarios.</p> <p>6.2.3.2 La empresa debe someter a procedimiento de debida diligencia documentada a agentes, cabilderos y otros intermediarios antes de nombrarlos.</p> <p>6.2.3.3 Todos los acuerdos con agentes, cabilderos y otros intermediarios</p> | <p>terceros y, en particular, lleve un registro con los nombres, términos de contratación y pagos efectuados a terceros contratados por la empresa en relación con transacciones con organismos públicos y empresas estatales o privadas. Este registro debe estar disponible para inspección por auditores y por autoridades gubernamentales debidamente autorizadas, bajo condiciones de confidencialidad.</p> <p>C. La empresa, con respecto a las empresas conjuntas o consorcios, debe tomar las medidas que estén a su</p> |   |  | <p>cláusula relacionada con el acceso a registros, cooperación en investigaciones y asuntos similares relacionados con el contrato.</p> <p>5.2.3.2.5 La compensación pagada a agentes, asesores y otros intermediarios debe ser una remuneración apropiada y justificable por servicios legítimos prestados y debe ser pagada a través de canales de buena fe.</p> <p>5.2.3.2.6 La empresa debe monitorear la conducta de sus agentes, asesores y otros intermediarios y debe tener el derecho contractual de terminar su</p> | <p>comercial y que sea pagado a través de canales de buena fe.</p> <p>5.6. Monitoreo/ Vigilancia: Monitorear la ejecución de todo contrato del cual la parte sea parte con el fin de asegurar, en la medida de lo posible, que no se incurra en conductas indebidas durante su ejecución. La parte también debe monitorear los programas y el desempeño de los socios comerciales como parte de la revisión normal de su relación con ellos.</p> <p>6.2 Obligaciones contractuales: Los contratos laborales y los celebrados con socios comerciales deben</p> |  |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno   | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|--|---|---|--|--|---|--|
|                       |   | <p>deben tener aprobación previa de la gerencia.</p> <p>6.2.3.4 La compensación pagada a agentes, cabilderos y otros intermediarios debe ser una remuneración apropiada y justificable por servicios legítimos prestados.</p> <p>6.2.3.5 Los agentes, cabilderos y otros intermediarios deben aceptar contractualmente cumplir el programa de la empresa y que se les suministre asesoría y documentación apropiadas que expliquen esta obligación.</p> <p>6.2.3.6 La empresa debe exigir contractualmente a</p> | <p>alcance para asegurar que sus socios en la empresa conjunta o consorcio adopten una política consistente con estas Reglas y que aplique a la empresa conjunta o consorcio.</p> <p>D. En relación con contratistas y proveedores, la empresa debe tomar las medidas que estén a su alcance, en tanto sea legalmente posible, para asegurar que ellos cumplan estas Reglas en negocios que realicen en nombre de, o con la empresa, y evitar negocios con contratistas y proveedores sobre los cuales se sabe o se sospecha razonablemente</p> |   |  | <p>relación en caso de conductas inconsistentes con el programa.</p> <p>5.2.4 Contratistas, subcontratistas y proveedores</p> <p>5.2.4.1 La empresa debe realizar sus procesos de adquisiciones de manera justa y transparente.</p> <p>5.2.4.2 La empresa debe realizar el procedimiento de debida diligencia que sea apropiado para evaluar contratistas, subcontratistas y proveedores para asegurar que tengan políticas apropiadas de lucha contra el soborno.</p> <p>5.2.4.3 La empresa debe dar a conocer sus políticas de lucha</p> | <p>incluir obligaciones contractuales, recursos legales y/o sanciones expresos en relación con las conductas indebidas (incluyendo, en el caso de los socios comerciales, un plan para retirarse del acuerdo, por ejemplo el derecho contractual de terminación, en caso de que el socio comercial incurra en conductas indebidas).</p> <p>11. Acción colectiva: Cuando sea conveniente—especialmente para las PyMES y otras entidades sin programas bien establecidos, y para personas jurídicas más grandes con programas</p> |  |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|---|---|---|--|---|--|--|
|                       |   | <p>sus agentes, cabilderos y otros intermediarios que lleven libros y registros apropiados, disponibles para inspección por los auditores de la empresa o de las autoridades investigadoras.</p> <p><b>6.2.4 Contratistas y proveedores</b></p> <p>6.2.4.1 La empresa debe realizar sus adquisiciones de manera justa y transparente.</p> <p>6.2.4.2 La empresa debe tomar medidas para identificar a sus contratistas y proveedores.</p> <p>6.2.4.3 La empresa debe evaluar el riesgo de soborno entre sus contratistas y proveedores y efectuar</p> | <p>que pagan sobornos.</p> <p>E. La empresa debe incluir en sus contratos con socios comerciales una disposición que le permita suspender o terminar la relación comercial si unilateralmente y de buena fe cree que el socio comercial ha violado la ley anticorrupción aplicable o la Parte 1 de estas Reglas.</p> <p>F. La empresa debe someter a un procedimiento de debida diligencia a socios comerciales expuestos a riesgos de corrupción en cuanto a su reputación y capacidad para cumplir la ley anticorrupción en sus negociaciones</p> |   |  | <p>contra el soborno a sus contratistas, subcontratistas y proveedores. Debe monitorear su conducta y tener el derecho contractual de terminar su contrato en caso de conductas inconsistentes con el programa.</p> | <p>establecidos, asociaciones de comerciantes y organizaciones similares que actúen voluntariamente—unirse con organizaciones comerciales, grupos industriales, asociaciones de profesionales y organizaciones de la sociedad civil para alentar y ayudar a otras entidades a desarrollar programas para prevenir las conductas indebidas.</p> |  |

| PRINCIPIO CORPORATIVO   | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas  | Principio empresarial para combatir el soborno   | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento  | Lineamientos para empresas multinacionales   | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)  |
|---|--|--|--|--|--|---|---|---|
|   |  | monitoreos regulares.<br>6.2.4.4 La empresa debe comunicar su programa de lucha contra el soborno a sus contratistas y proveedores y trabajar en sociedad con los más grandes para ayudarles a desarrollar sus prácticas de lucha contra el soborno.             | con o en nombre de la empresa.<br>G. La empresa debe realizar sus procesos de adquisiciones de conformidad con los estándares comerciales aceptados y, en la medida de lo posible, de manera transparente.                                     |  |  |   |   |   |
| <b>Controles internos y documentación (Capítulo correspondiente en el manual: C7)</b> | <b>4.d. Documentación y auditoría financiera:</b> La empresa debe desarrollar y mantener mecanismos apropiados de información financiera que sean precisos y transparentes, así como mecanismos internos para monitorear y | <b>6.7 Controles internos y documentación</b><br><b>6.7.1.</b> La empresa debe establecer y mantener un sistema efectivo de controles internos para contrarrestar el soborno, que incluya balances financieros y revisiones organizacionales en relación con las | <b>Parte II: Políticas corporativas para apoyar el cumplimiento de las Reglas anticorrupción ...</b><br><b>Artículo 9: Finanzas y contabilidad:</b> Las empresas deben asegurar que:<br>Todas las transacciones financieras sean identificadas | <b>Las compañías deben contemplar, entre otras, las siguientes buenas prácticas ...:</b><br><b>7. Un sistema de procedimientos financieros y contables, incluyendo un sistema de controles internos, diseñados</b> | Las empresas deben ...<br><br>2. Desarrollar y adoptar controles internos adecuados y programas o medidas de ética y cumplimiento para prevenir y detectar el soborno, desarrollados con base en una evaluación de riesgos que | <b>5.7 Controles internos y auditoría</b><br><b>5.7.1</b> La empresa debe llevar libros y registros claros y precisos que documenten claramente todas sus transacciones financieras. La empresa no debe tener "cuentas paralelas".<br><b>5.7.2</b> La empresa debe establecer y | 4.1. Debida diligencia de empleados: Investigar a los empleados actuales y futuros que tengan cualquier tipo de autoridad para tomar decisiones o estén en posición de influir en los resultados comerciales, incluyendo a los miembros de la | Artículo 12 §2 (f) "Asegurar que las empresas privadas, de acuerdo con su estructura y tamaño, tengan suficientes controles de auditoría interna que ayuden a prevenir y detectar los actos de corrupción y a que sus cuentas y estados |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas   | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento  | Lineamientos para empresas multinacionales   | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)   |
|-----------------------|---|---|---|--|--|---|--|--|
|                       | <p>controlar el sistema de información financiera de conformidad con las normas contables reconocidas internacionalmente.</p> | <p>prácticas contables y de documentación de la empresa y otros procesos comerciales relacionados con el programa.<br/> <b>6.7.2.</b> La empresa debe mantener disponibles para inspección libros y registros precisos que documenten debida y justamente todas sus transacciones financieras. La empresa no debe llevar "contabilidad paralela".<br/> <b>6.7.3.</b> La empresa debe someter los sistemas de control interno, particularmente las prácticas de contabilidad y documentación, a revisiones y auditorías regulares para verificar su diseño</p> | <p>adecuadamente y registradas debida y justamente en los libros y en los registros contables y estén disponibles para inspección por su Junta Directiva u otro organismo con la responsabilidad última de la empresa y también por los auditores;<br/>         No existan "cuentas paralelas" o secretas y que no puedan expedirse documentos que no reflejen de manera clara y precisa las transacciones a las cuales se refieren;<br/>         No existan registros de gastos inexistentes o de pasivos identificados incorrectamente en cuanto a su</p> | <p>razonablemente para asegurar que se lleven libros, registros y cuentas claros y precisos que aseguren que no puedan ser utilizados para incurrir en, o encubrir el soborno transnacional;</p> | <p>contemple las circunstancias individuales de la empresa, en particular los riesgos de soborno que ella enfrenta (por ejemplo el sector geográfico e industrial en que opera). Estos controles internos y programas y medidas de ética y cumplimiento deben incluir un sistema de procedimientos financieros y contables, incluyendo un sistema de controles internos diseñados razonablemente para llevar libros, registros y cuentas claros y precisos y asegurar que éstos no puedan ser utilizados para sobornar o encubrir sobornos</p> | <p>mantener un sistema efectivo de controles internos que incluya balances financieros y revisiones organizacionales en relación con las prácticas contables y de documentación de la empresa y otros asuntos relacionados con el programa.<br/> <b>5.7.3</b> La empresa debe establecer mecanismos de retroalimentación y otros procesos internos diseñados para soportar un mejoramiento continuo del programa.<br/> <b>5.7.4</b> La empresa debe someter los sistemas de control interno, especialmente las prácticas contables y de</p> | <p>gerencia y de la Junta Directiva, para determinar si han incurrido en conductas indebidas u otras conductas inconsistentes con un programa de cumplimiento de la integridad.<br/> <b>4.2.</b> Restringir acuerdos con exfuncionarios públicos: Imponer restricciones a la contratación de, u otros arreglos remunerativos con, funcionarios públicos y con entidades y personas asociadas o relacionadas con los mismos después de su retiro o renuncia, si las actividades o el empleo se va a relacionar directamente con las funciones</p> | <p>financieros estén sujetos a procedimientos apropiados de auditoría y certificación." Artículo 12 §3 "...prohibir los siguientes actos realizados con el fin de cometer los delitos tipificados en esta Convención: (a) Manejo de "cuentas paralelas" o transacciones mal consignadas; (c) Registro de gastos inexistentes; (d) Registro de pasivos con identificación incorrecta de sus objetos; (e) Uso de documentos falsos; y (f) Destrucción intencional de libros y registros antes del tiempo</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|--|--|---|--|---|---|--|
|                       |   | implementación y efectividad.                  | <p>objeto o de transacciones inusuales que no tengan un propósito genuino y legítimo;</p> <p>Los pagos en efectivo o en especie sean monitoreados para evitar que sean utilizados para encubrir sobornos; solamente se deben permitir pagos pequeños de caja menor o en países o lugares donde no exista un sistema bancario;</p> <p>No se destruyan los libros contables u otros documentos intencionalmente antes de los tiempos permitidos por la ley;</p> <p>Existan sistemas de auditoría independientes,</p> |   | ...  | documentación, a auditorías regulares para verificar su cumplimiento con el programa. | <p>cumplidas o supervisadas por dichos funcionarios durante el ejercicio de sus cargos o con funciones sobre las cuales podían o pueden ejercer una influencia material.</p> <p>4.7. Documentación: Se deben llevar registros apropiados de todos los aspectos que abarca el programa, incluyendo pagos efectuados por asuntos o rubros incluidos en las secciones 4.3 a 4.6 anteriores.</p> <p>4.8. Prácticas fraudulentas, colusorias y coercitivas: Se debe adoptar salvaguardas, prácticas y procedimientos</p> | estipulado por la ley.”  |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|--|---|---|--|--|--|--|
|                       |   |  | <p>bien sea a través de auditores independientes internos o externos, diseñados para que identifiquen cualquier transacción que contravenga estas Reglas o las normas contables aplicables y contemplen acciones correctivas si se presentara el caso;</p> <p>Todas las disposiciones de las leyes y regulaciones tributarias nacionales sean cumplidas, incluyendo aquellas que prohíben la deducción de cualquier pago de sobornos.</p> <p>...</p> <p><b>Parte III:<br/>Elementos de un</b></p> |   |  |  | <p>para detectar y prevenir, no solo la corrupción, sino también las prácticas fraudulentas, colusorias coercitivas.</p> <p>6.1 Finanzas [Controles internos]: Establecer y mantener un sistema efectivo de controles internos que incluya revisiones y balances financieros y organizacionales de las prácticas financieras, contables y de documentación y otros procesos comerciales de la parte. La parte debe someter los sistemas de control interno, especialmente las prácticas contables y de</p> |  |



| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|--|--|---|--|--|---|--|
|                       |   |  | <p><b>programa corporativo de cumplimiento eficiente</b><br/> ...<br/> <b>Artículo 10 (Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):</b><br/> ...<br/> <b>h)</b> diseñar procedimientos financieros y contables para llevar libros y registros contables claros y precisos de manera que no puedan ser utilizados para incurrir en o encubrir prácticas corruptas;<br/> <b>i)</b> establecer y mantener sistemas de control y procedimientos de información apropiados, incluyendo auditorías independientes;</p> |   |  |  | <p>documentación, a auditorías regulares, independientes, internas y externas para garantizar objetivamente su diseño, implementación y efectividad y para detectar cualquier transacción que contravenga el programa.<br/> 6.2 Obligaciones contractuales: los contratos laborales y los celebrados con socios comerciales deben incluir expresamente obligaciones, recursos legales y/o sanciones en relación con conductas indebidas (incluyendo, en el caso de los socios comerciales, un plan para desistir del arreglo, por</p> |  |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno | Reglas para combatir la corrupción | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|--|------------------------------------|---|--|--|--|--|
|                       |   |  |                                    |   |  |  | <p>ejemplo un derecho contractual de terminación si el socio comercial incurre en conductas indebidas).</p> <p>6.3. Proceso de toma de decisiones: Establecer un proceso de toma de decisiones por el cual el proceso como tal y la antigüedad de quien toma la decisión esté de acuerdo con el valor de la transacción y el riesgo percibido de cada tipo de conducta indebida.</p> |  |

| PRINCIPIO CORPORATIVO   | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas  | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento  | Lineamientos para empresas multinacionales  | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)  |
|---|--|---|--|--|---|--|---|---|
| <p><b>Comunicación y capacitación (Capítulo correspondiente en el manual: C8)</b></p> | <p>4.b. Comunicación: La empresa debe establecer una comunicación interna y externa efectiva del programa. La empresa debe publicar su programa para contrarrestar el soborno. La empresa debe estar abierta a recibir de las partes interesadas comunicaciones relacionadas con el programa.</p> <p>4.h. Capacitación: La empresa debe tratar de crear y mantener una cultura interna fundamentada en la confianza que no tolere el soborno. Los gerentes, empleados y agentes deben recibir una capacitación específica sobre el</p> | <p><b>6.4. Capacitación</b></p> <p><b>6.4.1.</b> Los directores, gerentes, empleados y agentes deben recibir una capacitación apropiada sobre el programa.</p> <p><b>6.4.2.</b> Cuando corresponda, los contratistas y proveedores también deben recibir dicha capacitación.</p> <p><b>6.6. Comunicación y denuncia</b></p> <p><b>6.6.1.</b> La empresa debe establecer una comunicación interna y externa efectiva del programa.</p> <p><b>6.6.2.</b> La empresa debe publicar información sobre su programa, incluyendo los sistemas de gestión empleados</p> | <p><b>Parte III: Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente</b></p> <p>...</p> <p><b>Artículo 10 (Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):</b></p> <p>...</p> <p><b>j)</b> asegurar una comunicación periódica interna y externa en relación con la política anticorrupción de la empresa;</p> <p><b>k)</b> proporcionar a sus directores, funcionarios, empleados y socios comerciales, según corresponda, orientación y capacitación documentada sobre identificación de</p> | <p><b>Las compañías deben contemplar, entre otras, las siguientes buenas prácticas ...:</b></p> <p><b>8. medidas diseñadas para asegurar una comunicación periódica y una capacitación documentada para todos los niveles de la compañía, así como para sus subsidiarias cuando corresponda, sobre el programa o las medidas de ética y cumplimiento en relación con el soborno transnacional;</b></p> | <p>Las empresas deben ...</p> <p>6. Promover entre los empleados la concientización y el cumplimiento de las políticas y controles internos de la compañía, sus programas de ética y cumplimiento o medidas de lucha contra el soborno, la solicitud de sobornos y la extorsión a través de una difusión apropiada de dichas políticas, programas o medidas y de programas de capacitación y procedimientos disciplinarios.</p> | <p><b>5.6 Comunicación</b></p> <p>5.6.1 La empresa debe establecer mecanismos efectivos para una comunicación interna del programa.</p> <p>5.6.2 La empresa debe publicar su política para contrarrestar el soborno.</p> <p>5.6.3 La empresa debe estar abierta a recibir comunicaciones de sus partes interesadas en relación con su política para contrarrestar el soborno.</p> <p><b>5.4 Capacitación</b></p> <p>5.4.1 Los gerentes, empleados y agentes deben recibir una capacitación específica sobre el programa,</p> | <p><b>7. Capacitación y comunicación:</b></p> <p>Tomar medidas razonables y prácticas para comunicar su programa y suministrar y documentar una capacitación efectiva sobre el programa, diseñada de acuerdo con las necesidades, circunstancias, papeles y responsabilidades, a todos los niveles de la parte (especialmente a aquellas involucradas en actividades de "alto riesgo") y, cuando corresponda, a los socios comerciales. La gerencia de la parte también debe declarar en sus informes</p> | <p>Las compañías deben adoptar medidas de gestión de recursos humanos que incluyan:</p> <p>(a) educación y capacitación del personal en cuanto a los riesgos de la corrupción;</p> <p>(b) selección, capacitación y rotación a otros cargos, cuando sea del caso, de personal que ocupe cargos considerados especialmente vulnerables a la corrupción; y</p> <p>Estos principios han sido extrapolados del Artículo 7 de la Convención, el cual dispone que los estados parte deben "...adoptar, mantener y fortalecer sistemas</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas   | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad                   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)   |
|-----------------------|---|---|--|---|--|--|--|--|
|                       | <p>programa, diseñada de acuerdo con las necesidades y circunstancias de la empresa. Cuando sea el caso, los contratistas y proveedores deben recibir esta capacitación. Las actividades de la capacitación deben ser evaluadas periódicamente para verificar su efectividad.</p> | <p>para asegurar su implementación.<br/> <b>6.6.3.</b> La empresa debe estar abierta a recibir de sus grupos de interés comunicaciones relacionadas con el programa y comprometerse con ellos con respecto al mismo.<br/> <b>6.6.4</b> La empresa debe considerar una publicación adicional sobre pagos a gobiernos de acuerdo con cada país.<br/> <b>6.6.5</b> En aras de una mayor transparencia organizacional y de responsabilidad con los grupos de interés, la empresa debe considerar revelar su participación material en subsidiarias, afiliadas, empresas</p> | <p>riesgos de corrupción en los negocios de la empresa, así como capacitación sobre liderazgo.</p> |   |  | <p>diseñada de acuerdo con las necesidades y circunstancias.<br/> 5.4.2 Cuando corresponda, los contratistas y proveedores deben recibir capacitación sobre el programa.<br/> 5.4.3 Las actividades de la capacitación deben ser evaluadas periódicamente para verificar su efectividad.</p> | <p>anuales, o publicar o difundir, su conocimiento del programa.</p> | <p>de selección, contratación, promoción y jubilación que ...incluyan una adecuada selección y capacitación de los titulares de cargos públicos considerados especialmente vulnerables a la corrupción y la rotación, cuando corresponda, de dichos individuos a otros cargos (Art. 7 §1 (b))...promover programas de formación y capacitación para permitir [a los funcionarios públicos] cumplir los requisitos de un desempeño correcto, honesto y apropiado de las funciones públicas y suministrarles una capacitación especializada y apropiada que les permita ser más conscientes de los</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno | Reglas para combatir la corrupción | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)   |
|-----------------------|---|--|------------------------------------|---|--|--|--|--|
|                       |   | conjuntas y otras entidades relacionadas.      |                                    |   |  |  |  | <p>riesgos de corrupción inherentes al cumplimiento de sus funciones. Dichos programas pueden hacer referencia a códigos o normas de conducta en las áreas pertinentes (Art. 7 §1 (d))”</p> <p>(c) Con el fin de evitar conflictos de interés, abstenerse de contratar, durante un tiempo razonable a exfuncionarios públicos cuyas funciones se relacionen directamente con el empleo o actividades a ser desempeñadas o supervisadas en el sector privado.</p> <p>Este principio ha sido extrapolado del Artículo 12 de la Convención, el cual dispone que</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO   | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas  | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento   | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)   |
|---|--|---|--|---|--|--|---|--|
|   |  |   |  |   |  |  |   | los estados parte deben "...imponer restricciones apropiadas durante un periodo razonable a las actividades profesionales ...de funcionarios públicos tras su renuncia o retiro, cuando dichas actividades o empleo se relacionen directamente con las funciones desempeñadas o supervisadas por dichos funcionarios durante el ejercicio del cargo (12 §2 (e))" |
| <b>Promoción y motivación de la ética y el cumplimiento (Capítulo correspondiente en el manual: C9)</b> | 4.e Recursos humanos (par. 1): Las funciones de selección, promoción, capacitación, evaluación de desempeño y reconocimiento | <b>2. Los principios empresariales:</b> (...) Las empresas deben tratar de crear y mantener una cultura interna incluyente y fundamentada en la confianza que | <b>Parte II: Políticas corporativas que apoyan el cumplimiento de las Reglas anticorrupción ...</b><br><b>Artículo 8: Recursos</b> | <b>Las compañías deben contemplar, entre otras, las siguientes buenas prácticas ...:</b><br><b>9. medidas apropiadas para</b> |  | 5.3.1 El compromiso de la empresa con el programa debe estar reflejado en su gestión de los recursos humanos.<br>5.3.2 La empresa debe dejar claro | <b>8.1. Positivo:</b> Promover el programa en todos los niveles de la parte adoptando incentivos apropiados para alentar y brindar apoyo positivo por | Las compañías promoverán la participación activa de todos sus empleados en la lucha contra la corrupción y en la concientización de su existencia,   |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas     | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento   | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad            | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)   |
|-----------------------|---|---|---|---|--|---|---|--|
|                       | deben reflejar el compromiso de la empresa con el programa. | no tolere el soborno.<br><b>6.3.1.</b> La gestión de recursos humanos, incluyendo las funciones de selección, promoción, capacitación, evaluación de desempeño, remuneración y reconocimiento, debe reflejar el compromiso de la empresa con el programa.<br><b>6.3.3.</b> La empresa debe dejar claro que ningún empleado será degradado, sancionado ni sufrirá otras consecuencias adversas por rehusarse a pagar sobornos, incluso si ello implica que la empresa pierda un negocio. | <b>humanos:</b> Las empresas deben asegurar que:<br>La gestión de recursos humanos, incluyendo las funciones de selección, promoción, capacitación, evaluación de desempeño, remuneración, reconocimiento y ética comercial en general, refleje estas Reglas;<br>Ningún empleado sufrirá represalias ni será sometido a actos discriminatorios o disciplinarios por denunciar de buena fe violaciones o sospechas de violación de la política anticorrupción de la empresa o por negarse a cometer actos corruptos, | <b>promover y brindar apoyo positivo por la observación de los programas o medidas de ética y cumplimiento en relación con el soborno transnacional, en todos los niveles de la compañía;</b> |  | que el cumplimiento del programa es obligatorio y que ningún empleado será degradado, sancionado ni sufrirá otras consecuencias adversas por negarse a pagar sobornos, incluso si ello resulta en que la empresa pierda un negocio. | la observación del programa en todos los niveles de la parte. | causas y gravedad de la amenaza de corrupción. Este principio ha sido extrapolado del Artículo 13 §1 de la Convención, el cual dispone que los estados parte deben "...promover la participación activa de personas y grupos que no pertenecen al sector público, tales como la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones comunitarias, en la prevención y lucha contra la corrupción y en la concientización del público en general en cuanto a la existencia, causas y gravedad de la corrupción y de la amenaza que ella representa ..." |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|--|---|---|--|--|--|--|
|                       |   |  | <p>incluso si dicha renuencia implica que la empresa pierda un negocio;</p> <p>El personal clave de áreas expuestas a altos riesgos de corrupción debe ser capacitado y evaluado regularmente; se debe contemplar la rotación de dicho personal.</p> <p>...</p> <p><b>Parte III:<br/>Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente</b></p> <p>...</p> <p><b>Artículo 10 (Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):</b></p> <p>...</p> <p><b>I)</b> incluir la revisión de capacidades de ética comercial en la evaluación del</p> |   |  |  |  |  |



| PRINCIPIO CORPORATIVO   | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento   | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)   |
|---|---|---|--|---|--|--|---|--|
|   |   |   | desempeño y promoción de la gerencia y medición del logro de objetivos, no solo con respecto a indicadores financieros, sino también con respecto a la forma en que se han logrado los objetivos y, específicamente, al cumplimiento de las política anticorrupción de la empresa; |   |  |  |   |  |
| <b><u>Búsqueda de orientación–<br/>Detección y denuncia de violaciones</u></b><br><b>(Capítulo correspondiente en el manual: C10)</b> |   | <b>6.3.4.</b> La empresa debe hacer que el cumplimiento del programa sea obligatorio para empleados y directores y aplicar sanciones apropiadas en caso de violación.<br><b>6.5.1</b> Para que sea efectivo, el programa debe apoyarse en los empleados y otros | <b>Parte III: Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente</b> ...<br><b>Artículo 10 (Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):</b> ...<br><b>m)</b> ofrecer canales para exponer   | <b>Las compañías deben contemplar, entre otras, las siguientes buenas prácticas ...:</b><br><b>11.</b> medidas efectivas para:<br><b>i) brindar orientación y consejos</b> a directores, funcionarios, empleados y, | Véase el par. 6 anterior                   | <b>5.5</b> Denuncia de preocupaciones y búsqueda de orientación<br><b>5.5.1</b> El programa debe alentar a los empleados y a otros a denunciar, tan pronto como sea posible, preocupaciones y circunstancias sospechosas a los funcionarios responsables de la | <b>9. Denuncia:</b><br><b>9.1.</b> Obligación de denunciar: Comunicar a todo el personal que tiene la obligación de denunciar rápidamente cualquier inquietud sobre el programa relacionada, bien sea con sus propios actos o con los de otros.<br><b>9.2.</b> Consejo: | Las compañías deben contemplar medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de los códigos o normas anticorrupción de la compañía. Este principio ha sido extrapolado del Artículo 8 de la Convención, el cual dispone que |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno   | Reglas para combatir la corrupción  | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento  | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)  |
|-----------------------|---|--|---|--|--|---|---|---|
|                       |   | <p>para denunciar preocupaciones y violaciones tan pronto como sea posible. Para este fin, la empresa debe proveer canales seguros y accesibles a través de los cuales los empleados puedan plantear sus inquietudes y denunciar violaciones bajo confidencialidad y sin riesgo de represalias.</p> <p><b>6.5.2</b> Estos u otros canales deben estar a disposición de los empleados para solicitar asesoría sobre la aplicación del programa.</p> | <p>preocupaciones, bajo total confidencialidad, solicitar consejos o denunciar de buena fe violaciones o sospechas de violación sin temor a represalias o a acciones discriminatorias o disciplinarias. La denuncia puede ser obligatoria o voluntaria; puede ser anónima o no. Todas las denuncias presentadas de buena fe deben ser investigadas;</p> | <p>cuando corresponda, a socios comerciales, en cuanto a la observación del programa o las medidas de ética y cumplimiento de la empresa, inclusive cuando necesiten un consejo urgente sobre situaciones difíciles en jurisdicciones extranjeras;</p> <p><b>ii) Denuncia interna y, cuando sea posible, confidencial</b> por, y protección de, directores, funcionarios, empleados y, cuando corresponda, socios comerciales, que no deseen violar normas profesionales o éticas bajo instrucciones o</p> |  | <p>compañía.</p> <p>5.5.2 Para este efecto, la empresa debe suministrar canales seguros y accesibles a través de los cuales los empleados puedan exponer sus preocupaciones y denunciar circunstancias sospechosas bajo confidencialidad y sin riesgo de represalias.</p> <p>5.5.3 Estos canales deben estar a disposición de empleados y otros para solicitar consejos o sugerir mejoras para el programa. Como parte de este proceso, la empresa debe brindar orientación a los empleados y otros sobre la aplicación de las reglas y requisitos del programa a</p> | <p>Adoptar medidas y mecanismos efectivos para brindar orientación y consejo a la gerencia, al personal y (cuando corresponda) a los socios comerciales sobre el cumplimiento del programa de la parte, inclusive cuando requieran consejo urgente sobre situaciones difíciles en otras jurisdicciones.</p> <p>9.3. Denuncia/Líneas de denuncia: Suministrar canales de comunicación (incluyendo canales confidenciales) y protección a personas que no estén dispuestas a violar el programa bajo instrucciones o presión de sus</p> | <p>los estados parte deben "...considerar tomar... medidas disciplinarias y de otro tipo contra funcionarios públicos que violen los códigos o normas establecidos de conformidad con este Artículo (8 §6)"</p> <p>Artículos 15, 16 y 21 de la Convención (véase el punto 2).</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO   | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas   | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento  | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)  |
|---|---|---|--|--|--|---|--|---|
|   |   |   |  | presión de sus superiores, así como a directores funcionarios, empleados y, cuando corresponda, a socios comerciales, que deseen denunciar casos de violación de la ley o de normas profesionales o éticas dentro de la compañía, de buena fe y con bases razonables; y <b>iii) tomar acciones apropiadas en respuesta a dichas denuncias;</b> |  | casos individuales.   | superiores, así como a personas que deseen denunciar violaciones del programa ocurridas dentro de la parte. La parte debe tomar acciones remediales apropiadas con base en dichas denuncias. |   |
| <b>Manejo de infracciones (Capítulo correspondiente en el manual : C11)</b> | <b>4.e.</b> Recursos humanos (par. 3) La empresa debe dejar claro que el cumplimiento del programa es obligatorio y que ningún empleado | <b>6.9.1</b> La empresa debe cooperar apropiadamente con las autoridades competentes en relación con la investigación y | <b>Parte III: Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente ... Artículo 10</b> | <b>Las compañías deben contemplar, entre otras, las siguientes buenas prácticas...: 10.</b>  |  | 5.3 Recursos humanos<br>5.3.1 El compromiso de la empresa con el programa debe estar reflejado en su gestión de | 8.2. Medidas disciplinarias: tomar medidas disciplinarias (incluyendo terminación) contra todas las personas   | Las compañías deben adoptar medidas para (a) asegurar que la unidad anticorrupción correspondiente sea conocida por |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas   | Principio empresarial para combatir el soborno | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento  | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)   |
|-----------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|
|                       | será degradado, sancionado ni sufrirá otras consecuencias adversas por negarse a pagar sobornos, incluso si ello resulta en que la empresa pierda un negocio. | proceso de casos de soborno y corrupción.      | <b>(Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):</b><br>...<br>n) tomar acción en los casos de violaciones denunciadas o detectadas tomando medidas correctivas o disciplinarias y considerando publicar debidamente la aplicación de la política de la empresa; | <b>procedimientos disciplinarios apropiados para manejar, entre otras cosas, la violación, en todos los niveles de la compañía, de leyes de lucha contra el soborno transnacional y el programa o medidas de ética y cumplimiento relacionados con el soborno transnacional;</b> |  | recursos humanos.<br>5.3.3 La empresa debe aplicar sanciones apropiadas por violación del programa, hasta, e incluyendo, terminación según las circunstancias. | involucradas en conductas indebidas u otras violaciones del programa, en todos los niveles de la parte, incluyendo funcionarios y directores.<br>10. Reparación de conductas indebidas:<br>10.1. Procedimientos de investigación: Implementar procedimientos para investigar conductas indebidas y otras violaciones del programa que sean encontradas, denunciadas o descubiertas por la parte. | todos los empleados de la compañía y facilitar el acceso a dicha unidad para la denuncia, incluyendo la denuncia anónima, de cualquier incidente de corrupción.<br>(b) proteger a los testigos y denunciantes contra represalias, intimidación y tratamiento injustificado. Estos principios han sido extrapolados de los Artículos 13, 32 y 33 de la Convención, los cuales disponen que los estados parte deben "...garantizar que los órganos anticorrupción mencionados en la presente Convención sean |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno | Reglas para combatir la corrupción | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)   |
|-----------------------|---|--|------------------------------------|---|--|--|--|--|
|                       |   |  |                                    |   |  |  |  | <p>conocidos por el público y facilitar el acceso a dichos órganos, cuando proceda, para la denuncia, incluso anónima, de cualquier incidente que pueda ser considerado constitutivo de un delito tipificado de conformidad con esta Convención (Artículo 13 §2)...proporcionar protección efectiva contra represalias o intimidación a testigos ...que den testimonio sobre delitos tipificados de conformidad con esta Convención ... (Artículo 32 §1)...brindar protección contra cualquier tratamiento injustificado a cualquier persona que denuncie ante</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO   | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas   | Principio empresarial para combatir el soborno  | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento  | Lineamientos para empresas multinacionales   | Principios para contrarrestar el soborno   | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)  |
|---|---|---|--|--|--|--|---|---|
|   |   |   |  |  |  |  |   | las autoridades competentes, de buena fe y con fundamento, cualquier hecho relacionado con delitos tipificados de conformidad con esta Convención (Artículo 33)".   |
| <p><b>Revisiones y evaluaciones periódicas del programa anticorrupción (Capítulo correspondiente en el manual: C12)</b></p> | <p><b>4.f. Monitoreo y revisión:</b> La alta gerencia de la empresa debe monitorear el programa y revisar periódicamente su idoneidad, adecuación y efectividad e implementar las mejoras que corresponda. Debe informar periódicamente el resultado de la revisión del programa al Comité de Auditoría o a la Junta. El Comité de Auditoría o la Junta debe efectuar una</p> | <p><b>6.8. Monitoreo y revisión</b><br/> <b>6.8.1.</b> La empresa debe establecer mecanismos de retroalimentación y otros procesos internos que apoyen el mejoramiento continuo del programa. La alta gerencia de la empresa debe monitorear el programa y revisar periódicamente su idoneidad, adecuación y efectividad, e implementar las mejoras que</p> | <p><b>Parte III: Elementos de un programa corporativo de cumplimiento eficiente</b><br/> ...<br/> <b>Artículo 10 (Elementos de un programa corporativo de cumplimiento):</b><br/> ...<br/> <b>c)</b> ordenar a la Junta Directiva u otro organismo con poder de decisión en la empresa, o al comité relevante de la misma, que efectúe</p> | <p><b>Las compañías deben contemplar, entre otras, las siguientes buenas prácticas...:</b><br/> <b>12. Verificación periódica de los programas o medidas de ética y cumplimiento diseñada para evaluar y mejorar su efectividad y prevenir y detectar el soborno transnacional, teniendo en cuenta los desarrollos</b></p> | <p>Las empresas deben ...<br/> 2. Desarrollar y adoptar controles internos adecuados, programas o medidas de ética y cumplimiento para prevenir y detectar el soborno ... Las circunstancias y los riesgos de soborno individuales deben ser monitoreados regularmente y reevaluados según sea necesario para asegurar que los controles internos, y el programa o</p> | <p><b>5.8 Monitoreo y revisión</b><br/> 5.8.1 La alta gerencia de la empresa debe monitorear el programa y revisar periódicamente su idoneidad, adecuación y efectividad e implementar las mejoras que corresponda. Debe informar periódicamente el resultado de la revisión del programa a la Junta, al Comité de Auditoría u organismo</p> | <p>3. Inicio del programa, evaluación de riesgos y revisiones: Al establecer un programa apropiado, efectuar una evaluación inicial (o de actualización) amplia de riesgos en relación con la posibilidad de ocurrencia de fraude, corrupción u otra conducta indebida en el negocio y operaciones de la parte, teniendo en</p> | <p>Las compañías deben evaluar periódicamente las políticas y medidas correspondientes para determinar su adecuación para prevenir y contrarrestar la corrupción. Este principio ha sido extrapolado del Artículo 5 §3 de la Convención, el cual dispone que los estados parte deben "...procurar evaluar periódicamente los instrumentos legales y las</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas  | Principio empresarial para combatir el soborno   | Reglas para combatir la corrupción   | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento                    | Lineamientos para empresas multinacionales   | Principios para contrarrestar el soborno  | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad   | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)  |
|-----------------------|--|--|--|--|--|---|--|---|
|                       | <p>evaluación Independiente de la adecuación del programa y publicar los resultados en el informe anual a los accionistas.</p> | <p>corresponda.<br/> <b>6.8.2.</b> La alta gerencia debe informar periódicamente los resultados de la revisión del programa al Comité de Auditoría, a la Junta o a un órgano equivalente.<br/> <b>6.8.3.</b> El Comité de Auditoría, la Junta u órgano equivalente debe efectuar una evaluación independiente de la adecuación del programa y revelar los resultados en el informe anual a los accionistas.<br/> <b>6.10 Garantía independiente</b><br/> <b>6.10.1</b> Cuando corresponda, las empresas deben obtener voluntariamente una garantía</p> | <p>evaluaciones de riesgo periódicas y verificaciones independientes del cumplimiento de estas Reglas y recomiende las medidas o políticas correctivas correspondientes. Esto puede efectuarse como parte de un sistema más amplio de verificación del cumplimiento corporativo y/o de evaluación de riesgos;<br/> ...<br/> <b>f)</b> emitir lineamientos apropiados para promover el comportamiento requerido y desincentivar el comportamiento prohibido por las políticas y el programa de la</p> | <p><b>relevantes en este campo y la evolución de normas nacionales e industriales.</b></p> | <p>medidas de ética y cumplimiento de la empresa estén adaptados y sigan siendo efectivos, y que se pueda mitigar el riesgo de que la empresa se convierta en cómplice de sobornos, solicitud de sobornos y extorsión.</p> | <p>equivalente .<br/> 5.8.2 La Junta, el Comité de Auditoría o el organismo equivalente debe recibir y evaluar periódicamente una revisión de la adecuación del programa.</p> | <p>cuenta su tamaño, sector comercial, ubicación de las operaciones y otras circunstancias particulares de la parte; y revisar y actualizar esta evaluación de riesgos periódicamente y cuando sea necesario ante cambios de circunstancias. La alta gerencia debe implementar un método sistemático para monitorear el programa, revisar periódicamente su idoneidad, adecuación y efectividad para prevenir, detectar, investigar y responder a todo tipo de conductas indebidas. También debe tener en cuenta los</p> | <p>medidas administrativas pertinentes para determinar su adecuación para prevenir y contrarrestar la corrupción.</p> |

| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno   | Reglas para combatir la corrupción | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|--|------------------------------------|---|--|--|---|--|
|                       |   | <p>independiente sobre el diseño, implementación y/o efectividad del programa.</p> <p><b>6.10.2</b> Al efectuar el proceso para obtener dicha garantía independiente, las empresas deben considerar informar públicamente que se ha efectuado una revisión externa, junto con el concepto correspondiente.</p> | <p>empresa;</p>                    |   |  |  | <p>desarrollos relevantes en el campo del cumplimiento y la evolución de las normas internacionales y de la industria. Si identifica deficiencias, la parte debe tomar medidas razonables para evitar otras deficiencias similares, incluyendo cualquier modificación del programa que resulte necesaria.</p> <p>9.4 Certificación periódica: Todo el personal con poder de decisión o en posición de influir en los resultados del negocio debe certificar por escrito (por lo menos anualmente) que</p> |  |



| PRINCIPIO CORPORATIVO | Código de conducta anticorrupción de APEC para empresas | Principio empresarial para combatir el soborno | Reglas para combatir la corrupción | Guía de buenas prácticas sobre controles internos, ética y cumplimiento | Lineamientos para empresas multinacionales | Principios para contrarrestar el soborno | Lineamientos para el cumplimiento de la integridad  | Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC) |
|-----------------------|---|--|------------------------------------|---|--|--|---|--|
|                       |   |  |                                    |   |  |  | <p>ha revisado el código de conducta de la parte, ha cumplido el programa y ha comunicado al funcionario corporativo responsable de los asuntos relacionados con el cumplimiento de la integridad toda información que tenga en relación con cualquier posible violación de programa por parte de otro personal corporativo u otros socios comerciales.</p> |  |

**ANEXO 2: MUESTRA DE UNA LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO  
(DE LA SECCIÓN C.12, ESTUDIO DE CASO 1)**

**1. Compromiso Personal**

**Como miembro de la alta gerencia de [compañía], me he comprometido a defender todas las políticas corporativas relevantes y reconozco mi papel en el establecimiento de un apoyo y compromiso fuertes, explícitos, visibles y activos en pro de nuestro programa corporativo de cumplimiento**

Sí/No

**a.** He leído, entiendo y he cumplido la información para directores séniores expedida por el grupo, incluyendo las políticas del grupo y el código de conducta de la compañía.

**b.** Continuaré asegurando que mi personal de prioridad a los asuntos legales, regulatorios y éticos y entienda que el cumplimiento del programa corporativo de cumplimiento del grupo es obligatorio y un deber de todos los individuos en todos los niveles de la compañía.

**2. Capacitación, concientización y comunicación**

**Mi personal es consciente de, y entiende, la política de lucha contra la corrupción y el soborno, el Código de conducta y los procesos relacionados con regalos, hospitalidad y entretenimiento y han tomado la capacitación sobre cumplimiento requerida.**

Sí/No

**a.** Mi personal conoce la identidad de su funcionario local de cumplimiento, del funcionario de cumplimiento de división (si es diferente) y del funcionario de cumplimiento del grupo y sabe cuándo y cómo comunicarse con ellos para solicitar consejo u orientación.

**b.** Mi personal conoce y entiende la política sobre pagos de facilitación de [compañía] y su deber de denunciarlos inmediatamente al Departamento Jurídico.

**c.** Mi personal sabe y entiende que es su deber denunciar prontamente cualquier preocupación que tenga en relación con sus propias acciones o las de otros y sabe cómo y cuándo usar el registro para regalos y entretenimiento y las facilidades disponibles para denuncias.

**d.** Mi personal es consciente de que no debe haber represalias contra denunciantes de buena fe.

**3. Debida diligencia/Gestión de personal y socios comerciales**

**Reconozco el requisito de asegurar que personas que tomen decisiones y presten**

**servicios en nombre de la compañía son las apropiadas y que este requisito se extiende a los directores, personal y socios comerciales.**

Sí/No

- a. Cualquier miembro del personal que sea o haya sido funcionario público, fuera o sea pariente de o tenga una relación con algún funcionario público, se ha presentado ante mí/mi Departamento de RRHH y me he asegurado de que existe una supervisión apropiada.
- b. Mi personal es consciente de que debe someter a proceso de debida diligencia a todos los socios comerciales nuevos y hemos informado a Cumplimiento del Grupo a todos los socios comerciales significativos.
- c. Hemos comunicado nuestras políticas a nuestros socios comerciales y dejado claro que todas las actividades realizadas en nuestro nombre deben atenerse a nuestro Programa de cumplimiento.
- d. Mi personal entiende la naturaleza de las interacciones y/o relaciones comerciales que tenemos con socios comerciales y funcionarios públicos.
- e. Si la información está a disposición del público, hemos identificado, cuando ha sido el caso, a las personas dedicadas a aprobar contratos financiados, licitaciones oficiales o procesos de adopción.
- f. Mi personal entiende que todas las relaciones con los socios comerciales deben ser debidamente documentadas y que todos los pagos a ellos efectuados deben ser apropiados, justificables y documentados con exactitud.
- g. Mi personal entiende que puede exponer inmediatamente cualquier preocupación sobre los socios comerciales o funcionarios públicos al funcionario de cumplimiento local, de división o del grupo.

#### **4. Procedimientos**

**Hemos establecido controles y procedimientos para pagos a terceros, incluyendo regalos, hospitalidad, entretenimiento, viajes, aportes a beneficencia, patrocinios y otros gastos para asegurar que sean apropiados**

Sí/No

- a. Todo regalo/hospitalidad/entretenimiento/ incurrido o recibido por mi personal por más de £75 (o su equivalente en moneda local) ha sido aprobado de antemano por la gerencia de línea y registrado en el registro de regalos.
- b. Todo regalo/hospitalidad/entretenimiento para funcionarios públicos es aceptable bajo la ley y regulación local y no excede de £150 (o su equivalente en moneda local) en el agregado, por funcionario y por año.
- c. Toda donación a beneficencia/patrocinio ha sido considerado y aprobado bajo las políticas de lucha contra la corrupción y el

soborno y de regalos. No hemos efectuado contribuciones políticas.

d. He verificado que mi personal monitorea y concilia las cuentas bancarias locales y que hay suficientes firmantes y controles internos apropiados.

#### 5. Conflictos de interés

**Entiendo los problemas relacionados con los conflictos de interés reales, percibidos y potenciales y confirmo que se ha implementado en mi unidad/división comercial un proceso para asegurar que situaciones que puedan dar pie a conflictos de interés sean reveladas a la compañía y manejadas apropiadamente por una persona independiente, v.g. el personal de Recursos Humanos o el funcionario local de cumplimiento o la función jurídica.**

Sí/No

a. Mi personal es consciente de que debe informar a su jefe de departamento, a Recursos Humanos, al funcionario local de cumplimiento o al Departamento Jurídico si es propietario, miembro de la Junta de, o tiene un interés sustancial en, una [compañía] competidora, proveedor o contratista; si tiene un interés personal significativo o ganancia potencial en alguna transacción comercial de [compañía]; contrata o supervisa a algún pariente que trabaja para [compañía], o tiene la oportunidad de asignar un negocio de la compañía a una firma de propiedad de o controlada por un empleado de [compañía] o su familia.

b. Mi personal tiene claro que tomar un empleo externo o como independiente, aceptar regalos/entretenimiento de proveedores, honorarios u otros pagos de terceros puede dar lugar un conflicto interés real, percibido o potencial y que si tiene dudas, debe informar esta circunstancia a su jefe de departamento.

c. La gerencia de mi unidad ha recibido orientación apropiada sobre conflictos de interés y conoce los asuntos que debe reportar al funcionario local de cumplimiento o al Departamento de Recursos Humanos.

#### 6. Denuncia

**Confirmo que he denunciado cualquier instancia de fraude, corrupción, colusión, práctica colusoria o coercitiva o cualquier otra información que pueda tener en relación con cualquier posible violación del programa corporativo de cumplimiento de nuestro grupo incurrida por otro personal de la empresa (dentro o fuera de mi unidad comercial) o por cualquier socio comercial al funcionario de cumplimiento del grupo.**

Sí/No

a. Mi personal conoce y cumple el proceso de contratos financiados funded contract process.

b. Mi personal y yo hemos cooperado plenamente en todos los procesos de auditoría interna.

**Otros comentarios:**

**He efectuado las indagaciones necesarias para llenar esta evaluación en nombre de mi división/oficina/unidad comercial.**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_





# Ética Anti-Corrupción y Elementos de Cumplimiento

## Manual para Empresas

Este *Manual de Ética Anti-corrupción y Elementos de Cumplimiento* es una herramienta útil y práctica para empresas que estén buscando asesoramiento, en una publicación de referencia, en el área de cumplimiento. La misma reúne los principales instrumentos corporativos de orientación empresarial y los ilustra con estudios de caso, reales y anónimos, facilitados por empresas. El Manual ha sido desarrollado por empresas, para empresas, y con la colaboración de la OCDE, UNODC, y el Banco Mundial.