

RESIST

**Cómo hacer frente a la
extorsión y a la incitación
al soborno en las transac-
ciones internacionales.**

**UNA HERRAMIENTA PARA QUE LAS EMPRESAS
CAPACITEN A SUS EMPLEADOS**



United Nations Global Compact



Disclaimer

This publication is intended strictly for learning purposes. The inclusion of company names and/or examples does not constitute an endorsement of the individual companies by the authors.

Copyright

Copyright ©2011

Cámara de Comercio Internacional, Transparencia Internacional, Pacto Global de las Naciones Unidas y Foro Económico Mundial

Todos los derechos reservados. Cámara de Comercio Internacional, Transparencia Internacional, Pacto Global de las Naciones Unidas y Foro Económico Mundial gozan de todos los derechos de propiedad intelectual, que se hayan definido en los códigos aplicables, sobre este trabajo colectivo. El uso comercial de este trabajo está prohibido. Cualquier reproducción total o parcial debe incluir este aviso de derechos de autor.

El asesoramiento contenido en RESIST refleja los puntos de vista de las organizaciones patrocinadoras y no necesariamente la de sus miembros individuales con respecto a determinados temas en particular.

Traducción al español realizada con la ayuda de CEMEX, y verificada por las comites nacionales de ICC Mexico e ICC España.

Contenido

Instrucción	6
Situación hipotética 1	8
En una ronda de licitaciones, las bases de la licitación (incluidas las especificaciones técnicas) están sesgadas para favorecer a un proveedor o para excluir a competidores potenciales	
Situación hipotética 2	10
Durante las fases previas a la oferta o durante la licitación, un intermediario ofrece a la empresa ganar un concurso a cambio del pago de una comisión al perdedor	
Situación hipotética 3	11
Solicitud de extorsión a cambio de información confidencial durante las etapas preliminares a la oferta preliminar o durante la licitación	
Situación hipotética 4	13
Situación de “comisión oculta” (kickback): El cliente o un intermediario ofrecen a su representante de ventas una compensación oculta	
Situación hipotética 5	14
Un país anfitrión impone la formación de una sociedad conjunta con una determinada empresa local que puede presentar altos riesgos de corrupción	
Situación hipotética 6	17
El cliente demanda un pago de último minuto para cerrar un trato .	
Situación hipotética 7	18
Una empresa que reclama por un trato injusto recibe amenazas de denuncia falsa que puede dar lugar a una cuantiosa multa	
Situación hipotética 8	19
Una agencia gubernamental local exige una tarifa para la aprobación técnica de un equipo	
Situación hipotética 9	20
Los empleados contratados no pueden obtener permisos de trabajo a menos que se pague un recargo	
Situación hipotética 10	22
Un oficial de policía local solicita un pago para permitir que un trabajador extranjero cruce una frontera interna dentro de un país	
Situación hipotética 11	25
Un empleado de la empresa de electricidad estatal exige dinero por la conexión a la red de energía eléctrica	

Situación hipotética 12	26
Un equipo muy necesario, esperado durante mucho tiempo, está retenido en la aduana y sólo el pago de una tarifa “especial” puede garantizar su despacho inmediato	
Situación hipotética 13	28
Unos productos perecederos son retenidos en la aduana y sólo serán despachados si se efectúa un pago	
Situación hipotética 14	29
Un inspector de impuestos solicita una “comisión ilícita” a cambio de la exoneración de una obligación fiscal o de procurar un acuerdo en una disputa sobre impuestos.	
Situación hipotética 15	30
A union leader demands payment to an employee welfare fund before allowing his/her members to unload a ship	
Situación hipotética 16	31
Un cliente le pide a su empresa que, con motivo de una estancia en sus instalaciones, la empresa concierte y pague un chequeo en un hospital prestigioso.	
Situación hipotética 17	32
Un funcionario del gobierno solicita muestras gratuitas de productos para uso privado.	
Situación hipotética 18	33
Un representante del gobierno solicita el patrocinio de la empresa para una actividad vinculada a los intereses privados de altos funcionarios.	
Situación hipotética 19	34
Un intermediario de servicios financieros exige incentivos, además de las comisiones y tarifas reglamentarias, para poner en contacto a los clientes con un proveedor de productos financieros	
Situación hipotética 20	36
Un proveedor ofrece un soborno al directivo responsable de un contrato para que pase por alto ciertas especificaciones o para que acepte productos o servicios de inferior calidad.	
Situación hipotética 21	38
Un representante del cliente exige un pago que no se acordó previamente, como condición para introducir un cambio en el contrato	
Situación hipotética 22	40
FA cambio de una comisión, un intermediario se ofrece a ayudar a reanudar los pagos atrasados de un cliente que se interuyeron sin ningún motivo aparente	
Anexo: Orientación sobre buenas prácticas genéricas relacionadas con la extorsión y con la incitación al soborno	43



Instrucción

La herramienta RESIST

Objetivo

Cada vez más, las empresas están implementando sólidos programas para prevenir el soborno y la corrupción en las transacciones comerciales. Las nuevas leyes anticorrupción, la creciente presión para hacer cumplir las leyes y el advenimiento de la responsabilidad corporativa se están convirtiendo en argumentos convincentes para que las empresas se opongan a la corrupción¹.

Sin embargo, muchas empresas continúan enfrentándose a extorsiones y solicitudes de soborno en sus negocios, y estas solicitudes son, a menudo, verdaderos actos de corrupción. La solicitud de sobornos y la extorsión, por lo tanto, siguen siendo desafíos diarios para las empresas, pero han recibido una escasa atención en el marco legal actual contra la corrupción. Los principales instrumentos internacionales contra el soborno, como la Convención Antisoborno de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), no tratan este tema.

Pero estos son tiempos de cambio. Varias disposiciones expresas en instrumentos legales internacionales, como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC) de 2005, prohíben la corrupción, la extorsión y el soborno «pasivo» tanto en el sector privado como en el sector público². Recientes directrices de la OECD³ recomiendan que las empresas implementen medidas para tratar las áreas de mayor riesgo, incluidas la demanda de soborno y la extorsión. También ponen énfasis en la necesidad de proporcionar a las empresas, en particular a las pequeñas y medianas (PYMES), el correspondiente asesoramiento y respaldo para que puedan resistir a la extorsión y a la solicitud.

Aquí es donde aparece RESIST (por sus iniciales en inglés: Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions: Cómo hacer frente a la extorsión y a la incitación al soborno en las transacciones internacionales). Sobre la base de situaciones de la vida real, RESIST está diseñada como una herramienta de capacitación que proporciona una guía práctica a los empleados de las empresas, para ayudarles a evitar las propuestas impropias de los clientes, los socios comerciales o las autoridades

públicas, y a responder a ellas de la manera más eficiente y ética posible, reconociendo que tales propuestas pueden ir acompañadas de amenazas. RESIST pretende, principalmente, funcionar como una herramienta de capacitación para concienciar a los empleados sobre el riesgo de la solicitud, también a través de debates abiertos y de la presentación de respuestas prácticas éticas para los distintos dilemas.

Contenido

Las empresas que participaron en el proceso de diseño de RESIST identificaron un total de 22 situaciones y respuestas que ilustran una variedad de situaciones de solicitud o extorsión, pero estas respuestas no son exhaustivas, y tampoco son aplicables a todas las situaciones.

Según el ciclo de vida de los proyectos, las situaciones contempladas en RESIST están organizadas en dos secciones, que representan la etapa de preventa y licitación, y la etapa de implementación del proyecto, después de la aprobación. Las situaciones hipotéticas enumeradas del 1 al 7 (publicadas por primera vez en 2009) tratan de la incitación al soborno en el proceso de adquisición. Las situaciones enumeradas del 8 al 22 examinan la incitación al soborno en el contexto de la implementación del proyecto y en las operaciones diarias.

Cada una de estas 22 situaciones responde a dos preguntas básicas, de forma concreta y específica:

- ¿Cómo puede la empresa evitar que les hagan estas propuestas?

1 «Clean Business is Good Business – The Business Case against Corruption» (Un negocio limpio es un buen negocio: un argumento comercial contra la corrupción), desarrollado en forma conjunta por el Pacto Global de las Naciones Unidas, Transparencia Internacional, la Cámara de Comercio Internacional y la Iniciativa de Alianza contra la Corrupción del Foro Económico Mundial: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/clean_business_is_good_business.pdf

2 Consulte, también, a nivel regional, las convenciones sobre leyes penales y civiles del Consejo de Europa, los protocolos del Consejo de la Unión Europea (UE) para la Convención sobre la Protección de los Intereses Financieros de la Comunidad Europea y la Decisión marco del Consejo de la Unión Europea sobre cómo combatir la corrupción en el sector privado.

3 Consulte: la Recomendación del Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions (Consejo para combatir el soborno de funcionarios públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales), de la OECD, adoptada el 26 de noviembre de 2009 con enmiendas el 18 de febrero de 2010. http://www.oecd.org/document/41/0,3343,en_2649_34487_44697385_1_1_1_1,00.html

- ¿Cómo debe reaccionar la empresa ante una propuesta de estas características?

Además, el anexo incluye una serie de recomendaciones de buenas prácticas que se pueden aplicar a la mayoría de las situaciones. Los usuarios de la herramienta RESIST deben estudiar estas recomendaciones generales antes de revisar las situaciones individuales. Las respuestas a los dilemas presentados incluyen tanto actuaciones individuales de la empresa afectada como acciones colectivas. Los que participen en un concurso o los aspirantes a un contrato que pretendan cooperar para resistir a una extorsión deben, en primer lugar, buscar asesoramiento legal para asegurarse de que tal cooperación no viola las leyes de adquisiciones o antimonopolio aplicables.

A quién va dirigido

Esta herramienta será de interés para todas las empresas que puedan estar expuestas a riesgos de extorsión y solicitud de soborno en el curso sus actividades comerciales internacionales. La solicitud es, por lo general, un problema clave para las PYMES, que son casi siempre más vulnerables a dicha actividad que las empresas más grandes y tienen menos recursos para enfrentar tales situaciones. Aunque las respuestas presentadas aquí se pueden aplicar a todas las empresas, su implementación puede diferir según el tamaño de la empresa, el sector de la industria, el lugar de las operaciones y las circunstancias específicas de la extorsión.

Dentro de las empresas, esta herramienta está principalmente dirigida a los responsables de la capacitación en ética, cumplimiento de las leyes e integridad, y a los empleados que trabajan en ventas, marketing y operaciones. Las situaciones tienen por objeto concienciar a los empleados sobre los posibles riesgos de soborno y extorsión, y proporcionan la oportunidad de entablar debates abiertos sobre cómo encarar mejor los dilemas sobre solicitud de una manera práctica y efectiva.

- ABB.
- Alcan.
- Alcatel-Lucent.
- A. P. Moller-Maersk A/S.
- Aveng.
- Basel Institute on Governance.
- BNP Paribas.

- The Coca-Cola Company.
- The Conference Board.
- De Beers Group of Companies.
- EADS (European Aeronautic Defence and Space Company)
- EDF (Electricité de France).
- Fluor Corporation.
- HSBC.
- ICC Switzerland.
- International Federation of Inspection Agencies (Federación Internacional de Agencias de Inspección).
- MTN Group.
- Philips.
- PricewaterhouseCoopers.
- Sanlam.
- SAP.
- SEFI (Syndicat des Entrepreneurs Français Internationaux).
- SGS.
- Siemens.
- Statoil Hydro.
- Thales.
- Total.

Feedback

Alentamos a los lectores y usuarios a que proporcionen sus comentarios sobre las situaciones de RESIST. Esos comentarios nos ayudarán a ampliar y enriquecer la herramienta RESIST y a contribuir a un mayor desarrollo de las buenas prácticas, para la prevención y la respuesta a la solicitud.

Comuníquese con:

Cámara de Comercio Internacional:

Viviane Schiavi
viviane.schiavi@iccwbo.org

Transparencia Internacional:

Susan Côté-Freeman
businessprinciples@transparency.org

Pacto global de las Naciones Unidas:

Olajobi Makinwa
makinwa@un.org

World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative:

Michael Pedersen
paci@weforum.org

Situación hipotética 1

En una ronda de licitaciones, las bases de la licitación (incluidas las especificaciones técnicas) están sesgadas para favorecer a un proveedor o para excluir a competidores potenciales.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Descripción: Su empresa se prepara para presentar una oferta de licitación para el suministro de equipos de telecomunicaciones a una empresa estatal. Usted es un distribuidor experimentado de dichos equipos y sabe que muchos de sus competidores están planeando presentar ofertas también. Mientras estudia los pliegos de condiciones, nota que incluyen especificaciones que sólo cumplen los equipos de uno de sus competidores menos experimentados. Se sorprende, porque estas especificaciones no tienen ningún impacto en el rendimiento de los equipos; de hecho, sus expertos técnicos consideran que estas especificaciones están anticuadas, y que sus equipos, lo mismo que los de otros competidores, tienen un rendimiento superior a cualquier equipo que cumpla con las especificaciones requeridas. Algunos días después, se le acerca una persona que le sugiere que los pliegos de condiciones se podrían cambiar a su favor a cambio de un pago.

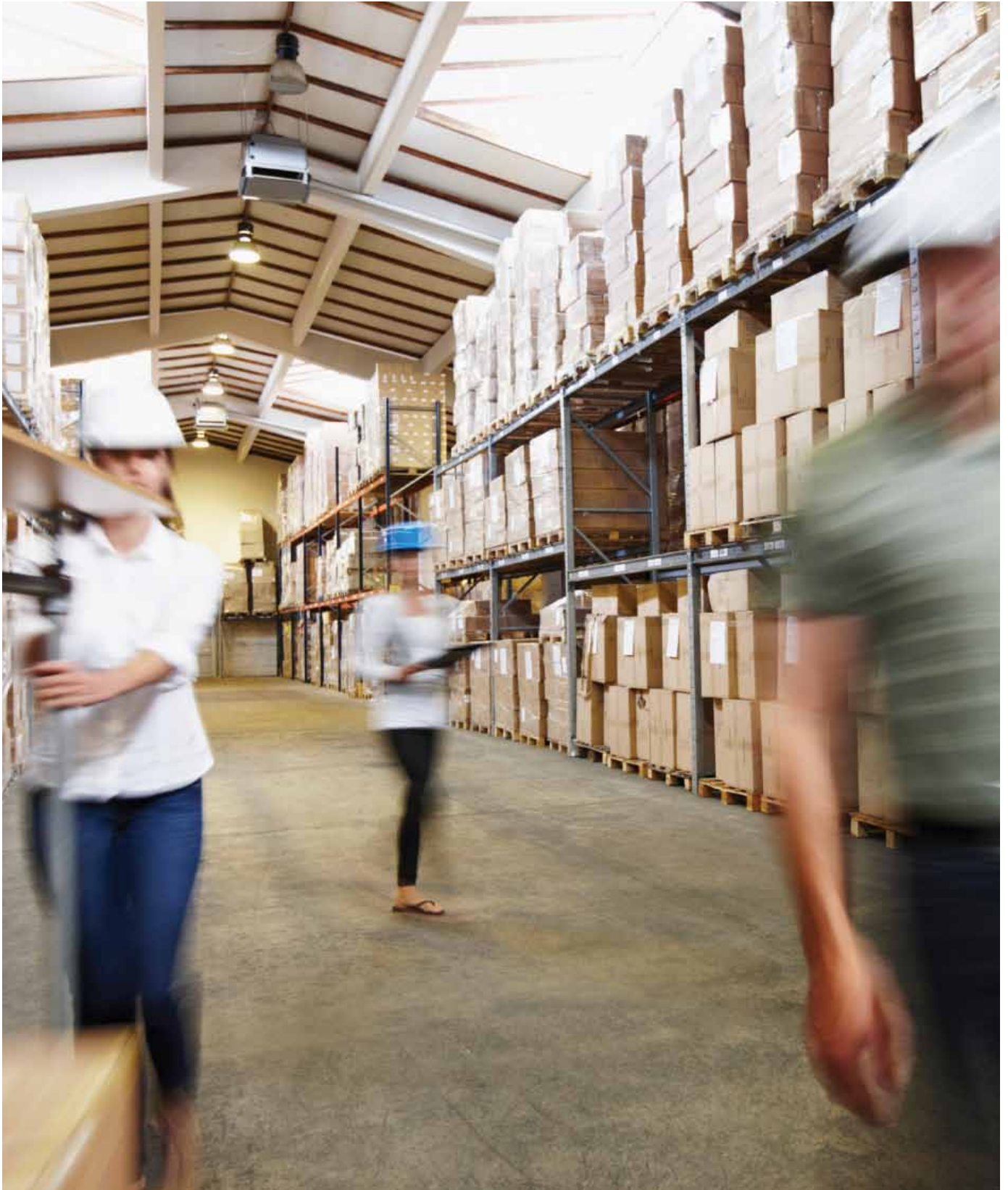
1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Entable un diálogo con la agencia de adquisiciones para mejorar los procedimientos en las siguientes áreas:
 - Obtenga el acuerdo de la agencia de adquisiciones para la designación de un consultor independiente (un experto, una empresa o una organización internacional como el Banco Mundial) para supervisar todo el proceso de la licitación.
 - Solicite una ronda de precalificación para excluir a los oferentes que no tengan la capacidad financiera y técnica de suministro (esto puede hacerlo a través de su propia organización o a través de los contratistas correspondientes).
 - Solicite una reunión con la agencia de aprovisionamiento, para poder explicar mejor los aspectos técnicos de sus productos o servicios.
 - Sugiera que se haga mucha difusión de las bases de la licitación.

- Si la agencia de aprovisionamiento tiene un experto técnico, solicite a la agencia que haga públicos los vínculos y las transacciones comerciales de este experto con cualquiera de los oferentes.
- Compruebe y, si fuera aplicable, discuta legal y/o públicamente las calificaciones de los miembros de la entidad encargada de definir las bases de la licitación.
- Compruebe si existe alguna relación específica entre la empresa cuyos equipos coinciden con las especificaciones y la agencia de adquisiciones o sus directores o empleados.
- Haga que terceros calificados (un experto, una organización civil o una organización empresarial) revisen las bases de la licitación.
- Comprometa a la agencia de aprovisionamiento a una discusión sobre los resultados de la revisión de las bases de la licitación y a que explique sus especificaciones técnicas.
- Sugiera a las otras empresas que licitan con usted que se dirijan en forma colectiva a la agencia de aprovisionamiento.
- Ponga públicamente en tela de juicio las bases de la licitación, apoyándose en las leyes locales o en las reglas de suministro aplicables.
- Acuda a la asociación de la industria o del comercio que proporciona las especificaciones técnicas para su industria para asegurarse de que las pautas sobre especificaciones sean lo suficientemente genéricas para permitir licitar a todas las empresas, y que las especificaciones estén a la altura de los estándares.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Rechace la propuesta.
- Lleve un registro detallado de las circunstancias de la extorsión recibida.
- Informe a un representante relevante de su cliente que se le ha hecho esta propuesta y denuncie a la persona que la realizó.



Situación hipotética 2

Durante las fases previas a la oferta o durante la licitación, un intermediario ofrece a la empresa ganar el concurso a cambio del pago de una comisión al perdedor.

Las recomendaciones específicas de esta situación deben leerse en conjunto con las recomendaciones generales del anexo de RESIST.

Descripción: Las empresas A y B han sido precalificadas por una entidad gubernamental para licitar el suministro de un proyecto de infraestructura. Un intermediario supuestamente cercano a dicha entidad, se acerca a ambos oferentes con la siguiente propuesta: si la empresa A gana el proyecto, contribuirá con una comisión al perdedor pagadera al intermediario; si la empresa B acepta perder, recibirá una compensación adecuada por la preparación de la oferta. .

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Investigue cuál es la posibilidad de que los intermediarios intenten involucrarse en las negociaciones del contrato.
- Entable un diálogo con la agencia de aprovisionamiento para mejorar los procedimientos, acordando con ella que no se puedan agregar intermediarios al proceso después de la presentación de la oferta.
- Tenga en cuenta que una contribución o un subcontrato requerido a la empresa A por el intermediario puede ser una vía para el pago de una comisión de perdedor a la empresa B.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Los empleados a quienes se ha formulado la solicitud deben detener de inmediato las conversaciones con el intermediario, alegando que la comisión al perdedor no entra dentro del alcance del proceso de licitación y que, por lo tanto, podría perjudicarla.
- Solicite una propuesta por escrito al intermediario, para comprobar la legitimidad de la propuesta.
- Informe a la entidad gubernamental que conduce el proceso sobre la propuesta he-

cha por el intermediario que afirma actuar en nombre de la misma..

- Niéguese a aceptar intermediarios que no hayan sido seleccionados antes de la presentación de la oferta.
- Someta a discusión los fundamentos de la comisión al perdedor, porque podría incrementar el precio del contrato en detrimento del presupuesto del gobierno, o porque podría afectar a la rentabilidad del proyecto, en perjuicio de los intereses de la empresa.
- Explique al intermediario o a la agencia de aprovisionamiento que el plan propuesto puede exponer a todas las partes (personas y empresa) al riesgo de una acción judicial no sólo en el país en donde se realiza el trato, sino también en los países que ratificaron la Convención de la OECD o la Convención de las Naciones Unidas Contra la corrupción o la que se refiere al lavado de dinero.
- Niéguese a pagar alegando que tal comisión al perdedor viola los principios comerciales de su empresa y que puede contradecir las leyes aplicables, más específicamente, las leyes de competencia en su país o en el país anfitrión, o la normativa de suministros e inversiones en el país anfitrión (por ejemplo, por fijación fraudulenta de ofertas).
- La empresa extorsionada debe informar a la otra empresa de su rechazo a aceptar el artilugio de fijación fraudulenta de ofertas.

Situación hipotética 3

Solicitud de extorsión a cambio de información confidencial durante las etapas preliminares a la oferta o durante la licitación

Descripción: Está gestionando la oficina de una empresa multinacional en otro país y todavía necesita realizar un negocio importante para alcanzar el objetivo anual de ventas. Está preparando la oferta de licitación para un contrato importante que realmente le interesa ganar. Un consultor, cercano al cliente, se le acerca y le ofrece revelar los criterios de evaluación y proporcionarle información sobre las ofertas ya presentadas por algunos de sus competidores, a cambio del pago de una comisión.

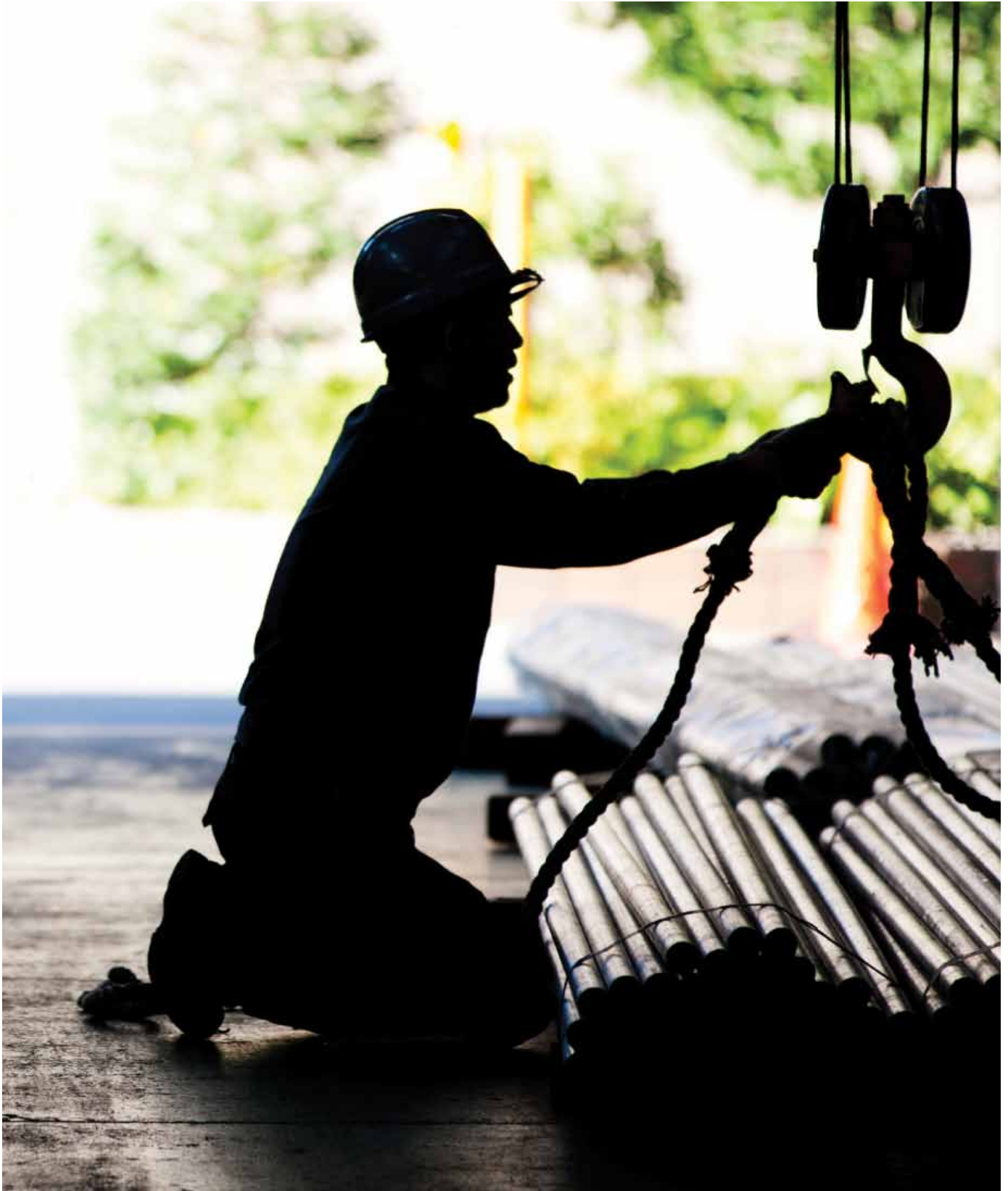
1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Establezca políticas efectivas, y comuníquelas en forma clara a los empleados involucrados en los procesos de licitación:
 - Identifique y prevenga abiertamente los posibles incentivos para pagar sobornos, especialmente hacia el final del año.
 - Capacite a sus empleados sobre los procedimientos de licitación estándar y las reglas de interacción con agentes y otros intermediarios.
 - Considere la posibilidad de introducir incentivos para que el personal informe sobre solicitudes de soborno recibidas.
- Lleve a cabo un proceso de diligencia debida (due diligence) con los agentes, los consultores y otros intermediarios involucrados en las licitaciones:
 - Tenga en cuenta las “señales de peligro”, ya que esos agentes, por lo general, están acostumbrados a pagar sobornos a los extorsionistas.
 - Prescinda de los intermediarios que no sean esenciales para la licitación, y solicite que se pruebe la necesidad de su existencia.
- Maximice las oportunidades de detección, implementando procedimientos de control adicionales para detectar sobornos:
 - Revise los pagos de alto riesgo a los agentes, consultores y asesores utilizados en el proceso de licitación.
 - Implemente una función de monitoreo interno regular e independiente, de modo que un ejecutivo de alto nivel reciba información sobre los pagos de alto riesgo a los agentes, a los consultores o a instituciones financieras que se encuentren en un país distinto del de la ubicación del proyecto.
 - Hasta el último minuto, evite incluir información financiera en su oferta de licitación para evitar fugas.

Las recomendaciones específicas de esta situación deben leerse en conjunto con las recomendaciones generales del anexo de RESIST.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Rehúse pagar.
- Solicite al consultor que haga su propuesta por escrito.
- Lleve a cabo un registro de voz en las reuniones, levante actas e informe a la gerencia.
- Comuníquese a la otra parte contratante que le han ofrecido información y que hay riesgos de fugas en el proceso.
- Comuníquese a los competidores que le han ofrecido información confidencial y sugiera acudir en forma conjunta a la agencia de suministro, junto con una organización no gubernamental (NGO), para un mayor escrutinio del proceso de la licitación, lo que limitará el valor de la información confidencial.
- Iniciativas de la industria: denuncie a los extorsionistas conocidos, para que otras empresas los tengan como futura referencia.
- Organismos reguladores: en las industrias reguladas, alerte a las autoridades que se han recibido propuestas de soborno.



Situación hipotética 4

Situación de “comisión oculta” (kickback): El cliente o un intermediario ofrecen a su representante de ventas una compensación oculta.

Descripción: Su empresa está licitando con un gobierno extranjero un importante contrato en el que hay uno o varios intermediarios involucrados. Uno de los intermediarios se acerca a uno de sus empleados y le sugiere celebrar un contrato para ayudarlo en la preparación de la oferta de licitación, y afirma que el intermediario puede lograr que gane la licitación a cambio de una comisión adicional. El intermediario ofrece al empleado una parte de esta comisión como una compensación oculta (“comisión” o “retorno”: kickback) si el empleado acepta tal arreglo y oculta a la empresa la aprobación de esta comisión adicional.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Trabaje siempre como un equipo compuesto por al menos dos empleados, que deben cumplir estrictas directivas de información a los superiores y mecanismos de control.
 - Establezca directivas claras, que incluyan la denuncia de irregularidades y sanciones (severas) por la falta de cumplimiento.
 - Establezca directrices específicas sobre las negociaciones, que traten de forma expresa el problema de la comisión oculta y que incluyan la obligación de informar de inmediato a la gerencia sobre cualquier propuesta de soborno recibida.
 - En los cursos de capacitación, haga hincapié en los riesgos penales y de reputación, no sólo de la empresa, sino también de los propios empleados expuestos.
 - Envíe recordatorios regulares a los empleados expuestos a esas demandas.
 - Incluya expresamente el caso de la comisión escondida en los contratos con consultores, como una situación de cese inmediato por incumplimiento sustancial del contrato, y resérvese las acciones legales pertinentes.
 - Proporcione una remuneración competitiva al personal expuesto a tales ofertas.
 - Verifique cuáles son las tasas de mercado para las comisiones a los intermediarios.
 - Exija a los empleados que firmen periódicamente un código de conducta (conocimiento y conformidad).
- Trate de establecer un pacto de integridad que estipule claramente que el personal de la empresa no aceptará compensaciones ocultas.
 - Incluya en los términos del contrato o en la oferta de la licitación que los representantes de ventas que acepten una cuota escondida serán sancionados, y que la empresa no aprueba su práctica.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Informe inmediatamente a la gerencia o al directivo a quien le corresponda tratar las cuestiones que estén relacionadas con el código de conducta (por ejemplo, al director de vigilancia del cumplimiento).
- Ponga en marcha una investigación interna, a cargo de un tercero independiente (por ejemplo, el departamento de auditoría corporativa interna o el director de vigilancia del cumplimiento), y en especial, realice auditorías de las transacciones previas realizadas con las personas que realizaron la propuesta ilícita.
- Compare las condiciones de la licitación con los términos definitivos y analice si el soborno se ha reflejado en forma negativa en la evaluación de su empresa.
- Proteja al empleado expuesto, si informó sobre el incidente (si no lo hizo, sanciónelo), por ejemplo:
 - Transfiera al empleado expuesto.
 - Procure que un empleado de otra empresa acompañe al empleado expuesto en las negociaciones, hasta que la transferencia sea efectiva (esto sólo se aplica si el empleado trabaja solo y no en un equipo).
- Registre el incidente e informe al cliente en el nivel adecuado.
- Cese cualquier relación comercial con el intermediario.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Nota: Durante los debates, se notó que el aspecto más difícil es que la empresa detecte el fraude por parte de sus empleados. Las respuestas aquí incluidas suponen que el empleado ha informado sobre el incidente.

Situación hipotética 5

Un país anfitrión impone la formación de una sociedad conjunta con una determinada empresa local que puede presentar altos riesgos de corrupción.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Descripción : En una solicitud de oferta se puede requerir a la empresa que lleve a cabo una alianza con una determinada empresa local (como co-contratista, subcontratista o consultor) como condición previa a la licitación. La empresa designada probablemente no tenga las calificaciones necesarias para realizar la tarea.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Anime a las asociaciones comerciales y profesionales locales a que se asocien con el gobierno para promulgar leyes y regulaciones en favor de la libertad de contratación.
- Busque el apoyo de las instituciones financieras internacionales para mejorar la libertad de contratación.
- Entable un diálogo con la agencia de aprovisionamiento para mejorar los procedimientos, otorgando libertad a la hora de subcontratar. Es decir, la preselección de empresas locales elegibles debe hacerse sobre la base de criterios técnicos, legales y financieros, entre los que se incluye la capacidad de cumplir adecuadamente los requisitos sobre derechos humanos, medioambiente, seguridad y salud. En dicho proceso de precalificación, se debe considerar el cumplimiento de la responsabilidad social corporativa generalmente aceptada.
- Como elemento disuasorio para evitar una asociación impuesta, seleccione (después de un proceso de diligencia debida), antes de un inminente proceso de licitación, a una empresa local con buena reputación, y firme con ella un acuerdo de licitación conjunta, incluyendo estipulaciones anti-corrupción.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Resista a la solicitud del gobierno o de las entidades gubernamentales, usando argumentos técnicos y financieros y destacando la incapacidad de la empresa local impuesta para cumplir los requisitos del proyecto y los estándares de su empresa, o aquellos compartidos con otros socios conjuntos.
- Negocie con el gobierno o con la entidad gubernamental, y proponga sustituir a la empresa impuesta por otra empresa local de su elección que tenga una buena reputación y adecuados niveles técnicos y financieros.
- Discuta esta precondition con otros oferentes y organizaciones de la sociedad civil, y acérquense en forma conjunta al gobierno para eliminar este requisito y permitir la selección abierta de contratistas locales.
- Si finalmente se le impone una empresa local y si, a su juicio, tal empresa parece ser aceptable, incluya cláusulas de garantía en el contrato con esa empresa local, incluidas las cláusulas de terminación). Tal contrato debe incluir una descripción detallada del alcance del trabajo y la remuneración, de acuerdo con los precios de mercado y en proporción a los servicios que se prestarán.





Situación hipotética 6

El cliente demanda un pago de último minuto para cerrar un trato.

Descripción: Su empresa está licitando un contrato importante con el gobierno. Después de dos o tres años de costosas negociaciones, su empresa, finalmente, es elegida para la adjudicación del contrato. Pero justo antes de firmarlo, un miembro del comité de compras le solicita una extorsión. ¿De qué manera puede su empresa superar esta situación de manera legal, sin perder el contrato?

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Elabore un marco estricto que respalde las negociaciones: presente una oferta detallada, que incluya términos y condiciones, y/o proponga (si fuera relevante) un contrato en borrador, que incluya cláusulas anticorrupción y la finalización automática de la relación en caso de extorsión.
- Defina el alcance de la negociación: asegúrese de que el equipo negociador tenga un mandato claro; informe al cliente que el equipo tiene las potestades que se derivan de un mandato específico y limitado a la negociación, y que excluye cualquier solicitud que caiga fuera de los términos de la oferta.
- Durante las negociaciones, incluso en el momento de cierre, identifique a quienes toman las decisiones (técnicas, presupuestarias, etc.) dentro de la organización con la que contrata, para determinar de dónde podría provenir la solicitud.
- Procure involucrar en la fase de licitación a los actores relevantes en la lucha contra la corrupción, como bancos, agencias de crédito a la exportación, etc., que puedan tener un buen conocimiento de los clientes o de quienes toman las decisiones, y de sus prácticas.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Informe inmediatamente a su gerencia y defina una estrategia adecuada: por ejemplo, cambiar el equipo de negociadores.
- Hable con la persona que hizo la extorsión con al menos un testigo (directivo, asesor, representante del banco), con la siguiente postura:
 - Reafirme su decisión de firmar el contrato e ignore la extorsión
 - En caso de que se reitere la extorsión:
 - ◊ Primero, informe a la persona que su demanda no es aceptable.
 - ◊ Segundo, amenace con retirarse de la licitación con una comunicación pública de las razones para hacerlo, o retírese directamente de la licitación.
 - ◊ Establezca una fecha límite para la firma, basada en los términos y condiciones acordados previamente.
- Diríjase al cliente que estableció el comité de compras para que revise la licitación, e infórmele que la empresa tiene la impresión de que está siendo extorsionada; pida al cliente que indague y, si fuera necesario, solicite repetir la licitación.
- Si hay suficiente evidencia disponible, diríjase a la agencia nacional anticorrupción o al defensor del pueblo.
- Hágalo público y exponga la situación; esté preparado para retirarse del proyecto.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Situación hipotética 7

Una empresa que reclama por un trato injusto recibe amenazas de denuncia falsa, que puede dar lugar a una cuantiosa multa.

Las recomendaciones específicas de esta situación deben leerse en conjunto con las recomendaciones generales del anexo de RESIST.

Descripción La empresa A sabe que su competidor, la empresa B, ha ganado la licitación pública porque la empresa B sobornó al funcionario público a cargo del proceso de licitación. La empresa A denuncia el caso a la policía. La empresa B reacciona con amenazas de acusaciones falsas contra la empresa A, que podrían dar lugar a procedimientos judiciales injustificados contra la empresa A, a menos que retire la denuncia.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- En lugar de hacer la denuncia ella sola, la empresa A podría unirse a otros competidores que también hayan perdido la oferta como resultado de los sobornos de la empresa B y hacer la denuncia juntos; de esta manera, la empresa A reduce la posibilidad de que se haga la denuncia falsa, ya que tendría que dirigirse contra todas las empresas involucradas, lo que es muy improbable (pero téngase en cuenta lo que dicen las leyes antimonopolio sobre acuerdos entre empresas competidoras, acudiendo en su caso a la ayuda de asesores locales).
- En lugar de hacer la denuncia a la policía, la empresa A podría dirigirse a un superior del funcionario público o a la unidad investigadora de fraudes competente en el departamento del funcionario público y, como consecuencia, hacer evidente que las acusaciones de la empresa B sólo son actos de venganza, impidiendo, por lo tanto, que la empresa B ejecute las amenazas.
- La empresa A también podría informar a la prensa y al público que tiene evidencia de pagos de soborno hechos por la empresa

B al funcionario público en cuestión. Esto también reduciría la probabilidad de la propuesta de parte de la empresa B.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Explique a la empresa B que se han recogido evidencias concluyentes y que, aunque la acusación sea revocada, es muy probable que el caso siga su curso, porque ya se han iniciado los procedimientos judiciales.
- Amenace con informar (y luego hágalo) al supervisor, superior o director de vigilancia del cumplimiento del perpetrador o, como último recurso, al director ejecutivo de la empresa B y, de igual manera, con el funcionario público.
- Si la oferta por la que se hace la amenaza es financiada por una corporación multinacional o por otra institución o donante extranjero, comuníquese con el departamento de vigilancia del cumplimiento de dicha institución.
- Averigüe si se pueden iniciar procedimientos judiciales contra el competidor en la jurisdicción local del competidor.
- Haga públicas las amenazas hechas por la empresa B, e incremente, de esta manera, las consecuencias negativas para el extorsionista.

Situación hipotética 8

Una agencia gubernamental local exige una tarifa por la aprobación técnica de un equipo.

Descripción: Su empresa está llevando a cabo una operación relativamente nueva en un territorio distante. Ha recibido una visita inesperada de un funcionario del gobierno local cuya agencia es responsable de la aprobación técnica del equipo que ha estado esperando. El funcionario deja en claro que esa aprobación no será otorgada a menos que pague una “tarifa” en efectivo directamente al funcionario.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Informe por anticipado a la gerencia que será necesaria la colaboración logística y de otras empresas para obtener la aprobación.
- Incluya en los contratos el plazo máximo para presentar los permisos.
- Implemente una política de la empresa y unas directrices que prohíban los pagos ilícitos, donde conste también el rechazo de los pagos de facilitación para la agilización de trámites siempre que sea posible, y comuníquelas a los empleados.
- Establezca e implemente sistemas que permitan a los empleados informar sobre solicitudes de sobornos y/o pagos para la agilización de trámites.
- Proporcione al personal capacitación anticorrupción, que incluya la definición de extorsión y de pagos de facilitación, y que informe acerca de cómo proceder en caso de que se propongan.
- Establezca buenas relaciones con los organismos gubernamentales y las agencias reguladoras que proporcionan licencias y permisos, y las autoridades locales del lugar donde vaya a operar.
- Discuta con las autoridades sobre los problemas a los que se enfrentan los empleados cuando reciben solicitudes de pago de los funcionarios locales, y sobre las formas de evitar que ocurran estas situaciones.
- Trabaje con las asociaciones comerciales locales para documentar y publicar los procedimientos, los tiempos y las tarifas oficiales para la aprobación técnica del equipo.
- Prohíba el pago de gastos no documentados que no cumplan con las leyes o las estipula-

ciones contractuales, y establezca pautas que requieran que todos los gastos se documenten, incluyendo al menos el monto, la fecha y las identidades de las personas que realicen y reciban los pagos.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Niéguese a efectuar el pago.
- Informe inmediatamente sobre el incidente a la gerencia y obtenga su autorización para tomar las medidas adecuadas.
- Informe al funcionario que hacer el pago solicitado está prohibido por la empresa, y explique que la propuesta es ilegal y que podría también conducir al cese de la relación laboral del empleado que haga el pago.
- Averigüe el nombre de la persona y señale que todas las tarifas se deben pagar directamente a la oficina pública contra recibo que incluya todos los detalles del pago, incluida la identidad de los funcionarios que lo reciban.
- Si es logísticamente imposible hacer pagos directos a la oficina del gobierno, solicite al funcionario que proporcione un recibo con membrete de la oficina del gobierno.
- Haga uso de las relaciones existentes para identificar a una persona que tenga más autoridad en el organismo regulador, a quien pueda dirigirse para explicar el problema.
- Busque la ayuda de otras empresas y organizaciones comerciales, incluidos los contratistas y otros funcionarios dentro del organismo regulador con quienes ya tenga relaciones.
- Explique a las partes relevantes dentro del organismo regulador que el proyecto y la operación se encuentran en riesgo, y que no se realizará si se mantiene la propuesta.
- Sea proactivo y cooperativo con las autoridades y los grupos empresariales relevantes (las cámaras de comercio, otros importadores y organizaciones industriales, la embajada relevante) a fin de intentar detener propuestas futuras de tales pagos.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Situación hipotética 9

Los empleados contratados no pueden obtener permisos de trabajo a menos que se pague un recargo.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Descripción: Su empresa ha comenzado a contratar personal para la realización de varias tareas para un proyecto que recientemente se le asignó a usted. El proceso de contratación está casi terminado y se han seleccionado los candidatos locales y extranjeros. Debe obtener permisos de trabajo otorgados por las autoridades locales para todos los candidatos, locales y extranjeros. Los funcionarios locales han solicitado que pague un “recargo” no oficial por cada permiso de trabajo. Una demora en la contratación de sus empleados podría tener una consecuencia negativa importante en el cronograma del proyecto.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Implemente en su empresa una política y unas pautas que prohíban el soborno, e incluya la forma de rechazar solicitudes ilícitas de pagos de facilitación cuando sea posible; y comunique estas políticas a sus empleados.
- Incluya en la oferta y en el contrato cláusulas que exijan la aplicación del código de ética de la empresa durante todas las fases del proyecto.
- Establezca un proceso interno en el departamento de recursos humanos que prohíba explícitamente cualquier pago indebido para obtener permisos de trabajo.
- Envíe un informe al directivo a cargo de la contratación en el que se describan los riesgos de la incitación al soborno indebida para obtener permisos de trabajo.
- Familiarícese con las prácticas y leyes locales de trabajo e inmigración durante la fase previa a la licitación.
- Implemente una política de empresa que prohíba cualquier pago en efectivo que no se haya acordado explícitamente en el nivel de gerencia adecuado, y exija la documentación de cualquier pago de este tipo que se haya aprobado.
- Obtenga el permiso escrito por parte de las autoridades relevantes para contratar a empleados locales y extranjeros durante el

proceso de licitación, incluyendo una cláusula adecuada en el contrato del proyecto, y proporcione a las autoridades locales correspondientes una copia de este permiso cuando solicite los permisos de trabajo.

- Durante la discusión del contrato negocie para que el cliente local le proporcione la ayuda necesaria para obtener los permisos de trabajo de los candidatos.
- Solicite todos los permisos de trabajo en uno o más bloques grandes, para que sea más difícil para los funcionarios rechazarlos.
- Asegúrese de que todas las solicitudes de permisos se completen como corresponde y estén acompañadas por toda la documentación requerida.
- Si los candidatos provienen de países extranjeros, solicite que las embajadas correspondientes faciliten el proceso ante las autoridades locales.
- Involúcrese en una discusión amplia sobre los procedimientos para contratar trabajadores extranjeros; trabaje con las autoridades locales (Ministerio de Trabajo, asociación comercial local, etc.) para preparar una guía oficial sobre el proceso y sobre los costos de obtención de los permisos de trabajo, y asegúrese de que esta información esté disponible públicamente y se publique en las oficinas correspondientes.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

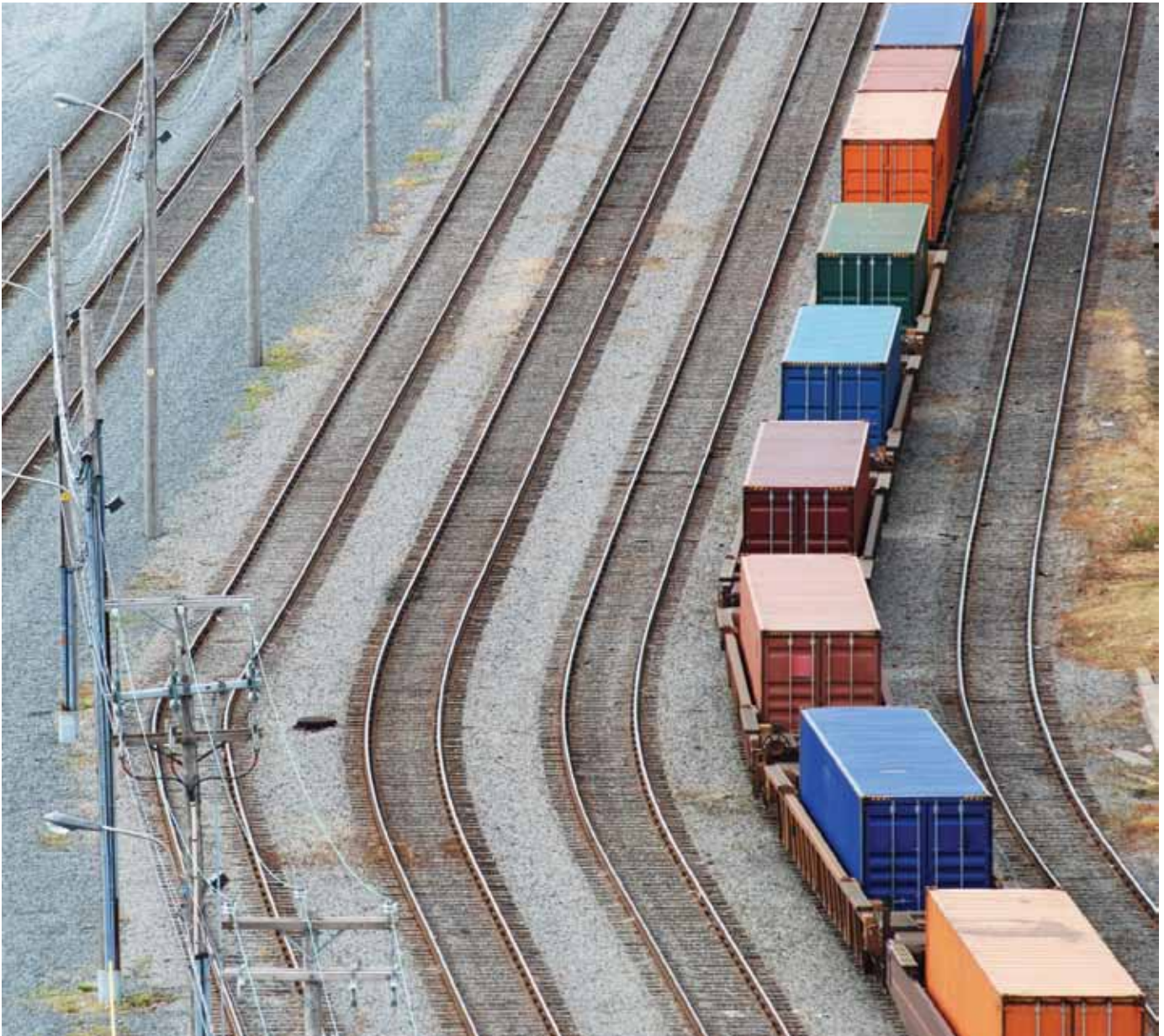
- Niéguese a pagar y explique que su empresa no permite el pago de dichos “recargos” para obtener permisos a menos que así se requiera expresamente por ley o en procedimientos oficiales escritos y, en todo caso, contra entrega de recibos oficiales proporcionados por la autoridad local por pagos realizados a la cuenta bancaria de la autoridad, nunca a una persona individual.
- Notifique a la gerencia o al organismo supervisor sobre los recargos exigidos.
- Alerta al cliente y explíquele que estas exigencias pueden poner en peligro la continuación del proyecto, a menos que el cliente

intervenga para ayudar a detenerlas.

- Comuníquese con los otros interesados en el proyecto para obtener su apoyo para detener las exigencias de pago:
 - Diríjase a los sindicatos locales y solicite su ayuda en la contratación de empleados locales y la obtención de permisos de trabajo legítimos.
 - Comuníquese con las asociaciones comerciales locales, las cámaras de comercio o los comités nacionales de la Cámara de Comercio Internacional (ICC), para ob-

tener apoyo en la obtención de permisos de trabajo legítimos.

- Hable con otras empresas que operan en el país sobre los requisitos y prácticas legales, y pida asesoramiento sobre cómo respondieron ellas a exigencias ilícitas similares.
- Consulte a otras empresas involucradas en el proyecto para asegurarse de que todas adoptan una posición común ,rechazando los pagos de facilitación exigidos.



Situación hipotética 10

Un oficial de policía local solicita un pago para permitir que un trabajador extranjero cruce una frontera interna dentro de un país.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Descripción: Su empresa opera en un país que anteriormente exigía a los extranjeros la obtención de un permiso para viajar de una provincia a otra; sin embargo, esta reglamentación fue abolida por el gobierno central. Mientras usted viaja desde la provincia donde se encuentra ubicada la sede de su empresa hasta una planta en otra provincia, un oficial de policía local lo detiene y le pide sus documentos de identidad y permisos. El oficial de policía le informa que debe retener su pasaporte, porque le falta un sello “especial” y usted no tiene la autorización necesaria para realizar viajes internos. Sin embargo, el oficial de policía le ofrece “resolver el problema” y dejarlo ir, a cambio de un pequeño pago en efectivo.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Si en su empresa todavía no hay políticas y directrices que prohíban los pagos ilícitos, establézcalas e incluya el tratamiento de los riesgos de extorsión y de los pagos de facilitación.
- Obtenga asesoramiento legal local sobre la condición legal de los pagos de facilitación a nivel local. Establezca claramente que su empresa no efectuará pagos de este tipo.
- Analice el riesgo de que se produzcan exigencias por pagos de facilitación en un país determinado; diseñe planes para reducir el riesgo y prepare respuestas; discuta con el personal acerca de en qué situaciones es más probable que se soliciten dichos pagos, e identifique formas alternativas de resolver la cuestión.
- Comunique a todos los empleados la política y las directrices de la empresa contra la corrupción, y en especial asegúrese de que aquellos empleados que podrían estar expuestos a tales situaciones estén familiarizados con dichas pautas y políticas.
- Aproveche todas las oportunidades para anunciar públicamente en el país de operación que la empresa no accederá a exigencias de pagos de facilitación, e implemente

sus políticas de manera consistente con esta posición.

- Proporcione a sus empleados formación sobre anticorrupción que cubra específicamente la extorsión y los pagos de facilitación, así como respuestas adecuadas a las exigencias ilícitas (es decir, formación sobre dilemas), teniendo en cuenta los niveles de riesgo en diferentes países y en diferentes procesos administrativos.
- Establezca e implemente sistemas que faciliten a los empleados la denuncia de exigencias ilícitas de pagos de facilitación.
- Establezca una oficina de asesoramiento a la que puedan acudir los empleados cuando se encuentren en dichas situaciones (por ejemplo, con personas de contacto designadas dentro de la unidad comercial, como gerentes locales, oficiales de seguridad o asesores legales); elija preferentemente a alguien que sea nacional del país y que tenga la autoridad necesaria para hacer cumplir la política.
- Busque la participación de una empresa local de seguridad o de ayuda en caso de emergencia, o una firma legal local que le brinde ayuda en tales situaciones, y ordene a esas empresas que respeten sus políticas.
- Asegúrese de que sus empleados tengan todos los documentos necesarios para viajar dentro del país y que dichos documentos sean válidos.
- Establezca buenas relaciones con las agencias gubernamentales correspondientes y las autoridades locales y nacionales en sus áreas de operación, y consulte a los funcionarios relevantes sobre los problemas que los empleados pueden enfrentar (por ejemplo, exigencias ilícitas de pagos de facilitación) y las formas de evitar que se produzcan tales situaciones.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Si está seguro de que sus documentos son válidos y que no hay necesidad de obtener un “permiso”, debe explicar esto al funcio-

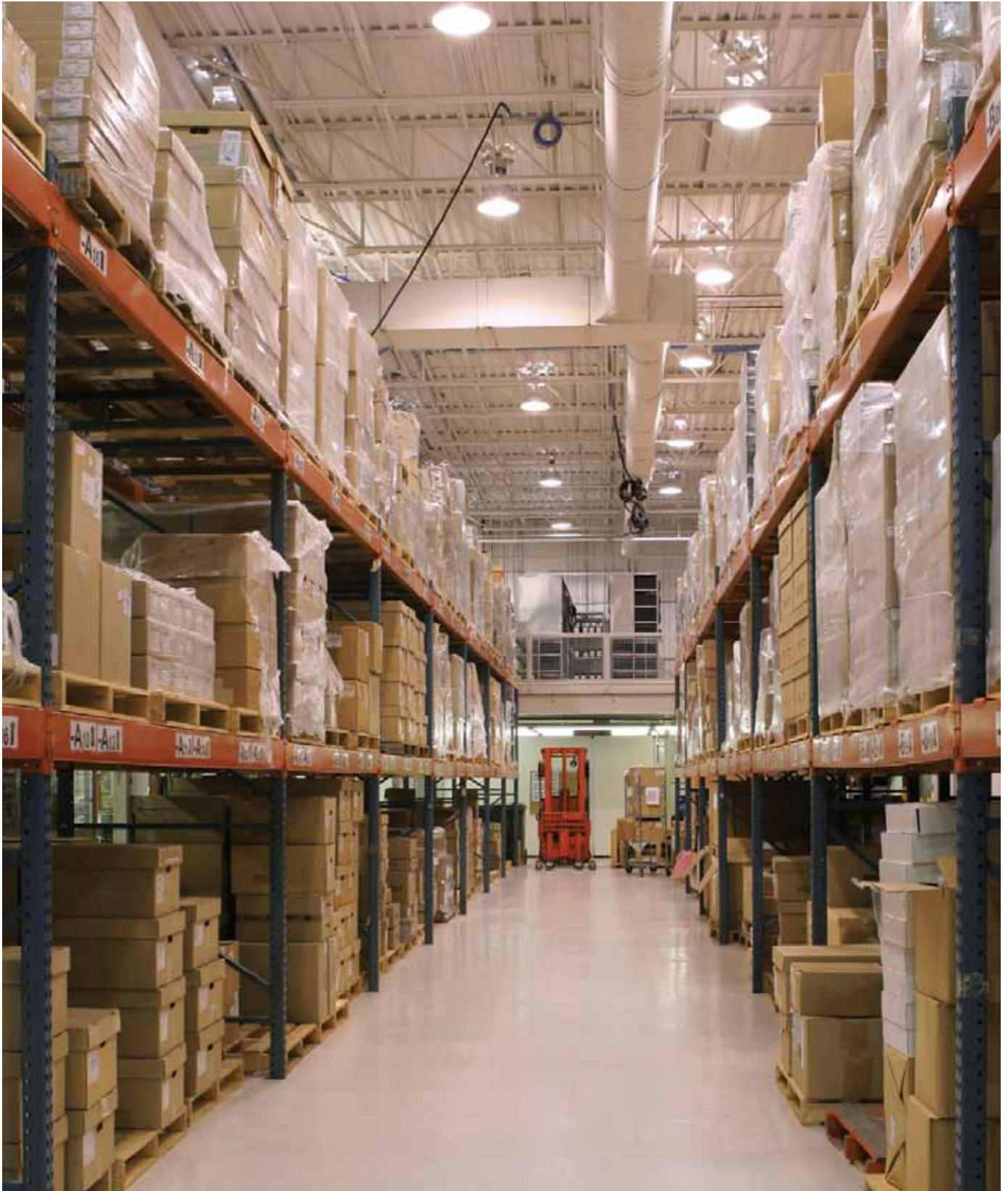
nario que le solicita el pago.

- Debe aclararle al funcionario que los pagos módicos de este tipo no respetan la política de la empresa y son ilegales (si éste es el caso, aunque lo será casi siempre en la mayoría de los países).
- Registre el nombre del funcionario que solicitó el pago y pídale que le muestre su identificación oficial.
- Si la persona insiste en el pago, llame al centro de asesoramiento de la empresa para obtener ayuda o, si fuera posible, a su gerente. Explique al funcionario que debe obtener un recibo firmado por él, así como registrar los detalles de cualquier pago efectuado, incluida la identidad del funcionario, para los registros de la empresa.
- Si el pago es inevitable sin un riesgo percibido para su vida o su integridad física, negocie por una cantidad mínima, efectúe el pago, obtenga el recibo que indique la

cantidad del cargo, el motivo del cargo, el nombre del funcionario que lo solicitó y su puesto; de ser posible, haga que este recibo esté firmado por el funcionario.

- Informe inmediatamente a su gerente sobre el pago; éste debe justificarse ante su gerente, quien debe firmar el informe sobre el incidente y la documentación del pago.
- Asegúrese de que el pago se registra en el sistema contable de la empresa con el monto correcto y una explicación clara de su objetivo.
- Informe sobre el incidente a las autoridades correspondientes, como el Ministerio del Interior de ese país, la embajada local de su país de origen, etc.
- Analice el incidente en la organización, diseñe planes para reducir el riesgo de que esto vuelva a ocurrir y cree respuestas a futuras exigencias ilícitas.





Situación hipotética 11

Un empleado de la empresa de electricidad estatal exige dinero por la conexión a la red de energía eléctrica.

Description: Your company is about to receive the equipment necessary for connecting a project site to the electrical grid when an employee of the state electricity company approaches your project manager explaining to him/her that the connection to the grid will be delayed for days or weekly, if not indefinitely, for some obscure reason. An immediate cash payment to the employee would, of course, accelerate the connection and therefore facilitate the timely completion of your project.

Descripción: Su empresa está a punto de recibir el equipo necesario para conectar una instalación del proyecto a la red eléctrica cuando un empleado de la compañía de electricidad estatal se pone en contacto con el gerente del proyecto y le explica que la conexión a la red de energía eléctrica se demorará por días o semanas, o por tiempo indefinido, por un motivo poco claro, aunque un pago en efectivo al empleado aceleraría la conexión y, por lo tanto, facilitaría la finalización oportuna del proyecto.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Analice el proyecto con el cliente, durante la etapa de licitación, para identificar el proceso exacto para completarlo y, de esta manera, incluir los pasos necesarios para realizar la conexión a la red eléctrica; además, póngase de acuerdo con el cliente sobre cómo reaccionar si se reciben exigencias de pagos ilícitos.
- Identifique por adelantado todos los requisitos oficiales para la conexión a la red eléctrica y garantice su cumplimiento.
- Identifique por adelantado los plazos necesarios para la conexión a la red, y tenga en cuenta las demoras.
- Aclare en el contrato con el cliente quién es responsable de la conexión a la red de energía eléctrica y las consecuencias de las demoras en el calendario de plazos.

- Implemente una política de la empresa que prohíba cualquier tipo de soborno e incluya, cuando sea posible, los pagos de facilitación.
- Asegúrese de que los empleados comprenden claramente qué tipos de pagos no están permitidos y garantice medios fáciles para que informen sobre solicitudes de pagos ilícitos.
- Informe a los empleados sobre las consecuencias de dichas violaciones.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- No acepte efectuar el pago.
- Explique las obligaciones y actitudes de su empresa ante la ley, y su compromiso de luchar contra la corrupción.
- Desarrolle un plan de acción para tratar las exigencias del proyecto para realizar la conexión a la red eléctrica.
- Informe sobre la exigencia ilícita al supervisor de la persona que la realizó.
- Si la solicitud ilícita continúa, explique que cualquier pago efectuado debe registrarse en los archivos de su empresa, incluidos el nombre y otros detalles de identificación del empleado que lo solicita.
- Informe sobre la demanda ilícita a los superiores del empleado en la compañía eléctrica y trabaje con ellos para garantizar que no se volverán a producir exigencias de pagos de este tipo.
- Mientras tanto, considere trabajar con sus propios generadores de energía eléctrica, si es posible.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Situación hipotética 12

Un equipo muy necesario, esperado durante mucho tiempo, está retenido en la aduana, y sólo el pago de una tarifa “especial” puede garantizar su despacho inmediato.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Descripción: Usted es el gerente local de la planta de su empresa en un país extranjero. Durante semanas, el envío de un equipo técnico clave se ha demorado en las oficinas centrales por causas administrativas. Cuando el equipo finalmente llega al país, un oficial de aduanas le dice a su personal que la documentación está “incompleta”. Esto impedirá la entrega del equipo hasta que se resuelva el problema. El oficial de aduanas indica que la resolución podría tardar varias semanas; sin embargo, agrega que el problema puede resolverse rápidamente mediante un pago en efectivo de 200 dólares a un supervisor, lo que garantizaría el despacho de aduana del equipo en un día hábil.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Comunique a los empleados la política anticorrupción de la empresa que incluye la prohibición de la extorsión y los pagos de facilitación, y proporcioneles capacitación sobre cómo evitar y tratar estas exigencias ilícitas, especialmente a los empleados que podrían estar expuestos a tales situaciones.
- Establezca e implemente sistemas para que los empleados formulen denuncias y puedan buscar asesoramiento ante exigencias ilícitas de pagos de facilitación.
- Solicite los productos con anticipación, para evitar presiones de tiempo en la entrega.
- Tenga un suministro adecuado de piezas y bienes consumibles que deban importarse. Lleve a cabo procesos de diligencia debida (due diligence) sobre los procedimientos aduaneros en los diversos puntos de entrada al país (puertos marítimos, carreteras, aeropuertos); determine cuáles pueden ser los riesgos de corrupción más altos y más bajos, y averigüe cuál es el tiempo requerido para despachar los bienes y, en consecuencia, establezca rutas de importación principales y alternativas.
- Cambie a una ruta de importación y a un

punto de entrada alternativos si se producen obstrucciones en el punto principal.

- Entérese de los procedimientos aduaneros oficiales e informe sobre éstos al personal que haga falta; aclare con las autoridades aduaneras centrales las partes de los procedimientos que sean confusas.
- Tome las medidas necesarias para que los procedimientos aduaneros oficiales sean bien conocidos en el país, para contrarrestar la ignorancia y la falta de claridad; por ejemplo, solicite la ayuda de asociaciones comerciales, autoridades aduaneras u otros departamentos gubernamentales.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Realice un control de calidad de su documentación para el despacho de aduana, a fin de garantizar el cumplimiento pleno de los procedimientos.
- Averigüe si las oficinas aduaneras proporcionan también servicios acelerados.
- Si es así, verifique cuáles son las tarifas de tales servicios. Nunca pague estos servicios si no le entregan una factura o recibo.
- Asegúrese de que cualquier pago efectuado se registre en el sistema contable de la empresa con el monto correcto, junto con la factura o recibo y una explicación del objeto del pago.
- Si los procedimientos aduaneros no ofrecen servicios acelerados, o no son claros con respecto a las tarifas de tales servicios y no le proporcionan una factura o un recibo:
 - Deje claro ante el oficial de aduanas que el pago adicional por un servicio al que la empresa ya tiene derecho se opone a la política de la empresa y es ilegal.
 - Niéguese a efectuar pagos de facilitación para acelerar el despacho de aduana.
 - Exija la explicación de los motivos por los que los bienes están retenidos, y haga esto diariamente.
 - Exija que se implementen medidas para mitigar esos motivos.

- Deje en claro que los procedimientos aduaneros normales deben respetarse.
- No revele que está bajo presión de tiempo.
- Pregunte el nombre y puesto de los oficiales de aduana, y solicite una reunión con su superior.
- Si las demoras en el despacho de aduana afectan a las relaciones comerciales de la empresa, informe a sus clientes sobre la situación y las posibles consecuencias. Averigüe si pueden dirigirse conjuntamente a la autoridad aduanera y cómo deben hacerlo.
- Solicite una reunión con la autoridad aduanera central o el ministerio correspondiente, para pedir que se tomen medidas.
- Averigüe si otras empresas se encuentran ante problemas similares y, si éste es el caso, hablen juntos a la autoridad aduanera.
- Informe del incidente internamente en la empresa; analice el caso, desarrolle un plan para reducir el riesgo de repetición y diseñe respuestas para futuras exigencias ilícitas.



Situación hipotética 13

Unos productos perecederos son retenidos en la aduana y sólo serán despachados si se efectúa un pago.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Descripción: Los productos de su empresa, algunos de los cuales son perecederos o tienen un período de conservación limitado, están siendo retenidos en la aduana durante un período prolongado, en espera de su despacho. Un oficial de aduana le informa que la única forma de evitar más demoras es efectuando un pago. El departamento o área legal de su empresa le informa que los pagos de facilitación para la aceleración de procesos administrativos son ilegales en este país.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Consulte la situación hipotética 12.
- Considere comprar los productos localmente, en la medida que sea posible y conveniente.
- Intente comprender qué puede provocar la acumulación de trabajos en el despacho de aduana. Si las posibles demoras se deben a que hubo mucho trabajo durante la semana, el mes o el año, entonces intente, en la medida que sea posible, programar el envío de los productos de su empresa durante períodos en que la oficina de aduana experimente menos congestión.
- Haga que su empresa sea conocida por negarse a llevar a cabo pagos de facilitación de acuerdo con su política corporativa.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Niéguese a pagar cualquier soborno o pago de facilitación para acelerar el despacho de aduana.
- Informe de inmediato sobre la exigencia ilícita al departamento legal de la empresa.
- Cuando se reúna con el oficial de aduana para tratar la demora, vaya acompañado por un abogado u oficial de policía, para reducir la probabilidad de que le pidan un soborno.
- Explique al funcionario la política anticorrupción de su empresa y su compromiso de cumplir la ley.
- Explique que efectuar un pago que va contra la ley expone al empleado, a la empresa y al oficial de aduana a una posible acción judicial y otras sanciones.
- Considere informar al supervisor del oficial de aduana sobre dicha solicitud de soborno.
- Explique la naturaleza de los productos, su demanda en el país y las consecuencias negativas de la pérdida de los productos debido a su naturaleza perecedera.
- Haga pública la pérdida de productos perecederos debido a la demora en aduana y a las exigencias de soborno.

Situación hipotética 14

Un inspector de impuestos solicita una “comisión ilícita” a cambio de la exoneración de una obligación fiscal o de procurar un acuerdo en una disputa sobre impuestos.

Descripción: Después de una inspección fiscal, su empresa ha recibido una notificación acerca de la revisión de sus obligaciones impositivas en un país extranjero donde opera su subsidiaria o filial. Existen argumentos sólidos en contra del ajuste impositivo propuesto. Se está tratando el asunto con las autoridades impositivas. El inspector fiscal propone la exoneración de su deuda impositiva o un acuerdo que ponga fin al procedimiento, a cambio del pago de una “comisión ilícita” (kickback).

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Establezca una política acerca del soborno y la extorsión, que incluya el tratamiento adecuado de las exigencias de pagos ilícitos.
- Asegure su posición impositiva en el país con la ayuda de su departamento fiscal o de un asesor local de buena reputación, incluyendo las siguientes medidas:
 - Cumplir completamente con las regulaciones impositivas locales.
 - Evitar planes impositivos que podrían considerarse dudosos o que no cumplen con las normas locales.
 - Desarrollar una buena relación con las autoridades impositivas.
- Compruebe que el asesor fiscal local con el que trabaja tenga una buena reputación y que no mantenga una relación inadecuada (conflicto de intereses) con las autoridades impositivas.
- Mientras se lleve a cabo la inspección impositiva:
 - Intente acordar con los inspectores un método de operación que permita el seguimiento por escrito de la inspección (es decir, preguntas y respuestas escritas).
 - Asegúrese de que su asesor impositivo asista, junto con el representante de la empresa, a todas las reuniones con los inspectores.
- Intente identificar al supervisor de los auditores impositivos.

2) Respuestas ante la solicitación de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Alerta inmediatamente a su gerencia y al departamento de impuestos.
- Niéguese a pagar y:
 - Señale el hecho de que tiene argumentos sólidos contra el ajuste impositivo, y que está preparado para apelar ante el tribunal correspondiente, en caso de que sea necesario.
 - Informe al inspector que la empresa no permite que se realice ningún pago de impuestos adicional, a menos que la gerencia (o el director responsable de los impuestos) lo autorice explícitamente en la oficina central; además, aclare que dicho pago sólo se efectuará si las autoridades fiscales emiten un recibo oficial.
 - En caso de que se produzca un acuerdo, solicite a las autoridades impositivas que establezcan la posición oficial por escrito.
- Informe sobre la situación al supervisor del inspector impositivo.
- Alerta al departamento comercial de su embajada sobre la solicitud de “comisión ilícita”.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Situación hipotética 15

Un líder sindical exige un pago a un fondo de atención social a los empleados como condición para que sus miembros descarguen un barco.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Descripción: Un sindicato organiza un piquete en el muelle. Su líder exige el reconocimiento del sindicato como el único representante en la negociación para todos los trabajadores empleados en el proyecto y una contribución de un millón de dólares a un fondo de atenciones sociales para los empleados. El líder del sindicato y dos miembros de su familia son los administradores del fondo de bienestar.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Establezca una política acerca del soborno y la extorsión, incluido el tratamiento adecuado de las contribuciones caritativas, los mecanismos de desembolso de las mismas, los límites de esas partidas y su aprobación.
- Proporcione a la gerencia local capacitación ante situaciones de corrupción.
- Proporcione capacitación sobre relaciones y leyes laborales a la gerencia local.
- Dé instrucciones a su equipo de gerencia local en el sentido de que el reconocimiento de un sindicato y la negociación colectiva con sindicatos locales están sujetos al control y la supervisión de la empresa.
- Decida qué sindicatos se reconocerán como partes en la negociación colectiva, y establezca acuerdos con ellos.
- Acuerde “normas de interacción” (para cuestiones distintas de la negociación colectiva) con los sindicatos locales, incluyendo cuestiones como integridad, resolución de conflictos y mecanismos de quejas (canalizadas hacia las oficinas centrales de la empresa y las del sindicato).
- Desarrolle y mantenga buenas relaciones laborales con los sindicatos representados en la empresa.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Rechace el pago, alegando motivos de política empresarial, leyes anticorrupción, la Convención anticorrupción de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y el décimo principio del Pacto Global de las Naciones Unidas (si corresponde).
- Comunique las solicitudes ilícitas recibidas y sus respuestas a la gerencia corporativa, al gobierno local, a la oficina central del sindicato y a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (cuando corresponda).
- Analice la posibilidad de acceder a los mecanismos de información y sanción de la OIT.
- Considere la posibilidad de presentar acciones legales contra el sindicato.
- Investigue y proporcione un informe completo a la gerencia de la empresa, cuando corresponda, y a otros organismos, como se indica anteriormente.
- Para resolver el conflicto, sugiera llegar a un acuerdo transparente sobre las aportaciones al fondo de atenciones sociales de los empleados, bajo los auspicios de terceras partes neutras, para que el asunto se trate con independencia de la descarga del barco, y no discuta un acuerdo bajo la influencia directa del líder del sindicato; negocie la contribución según una cantidad que sea aceptable para la empresa.

Situación hipotética 16

Un cliente le pide a su empresa que, con motivo de una estancia en sus instalaciones, la empresa concierte y pague un chequeo médico en un hospital prestigioso.

Descripción: Con motivo de las operaciones relacionadas con un contrato, usted ha organizado una sesión de formación para los representantes de su cliente en el país de origen de la empresa. Antes del viaje, el que hace cabeza en la delegación solicita que la empresa concierte y le pague un chequeo en un hospital prestigioso durante su estadía.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Defina una política clara de la empresa acerca de regalos, atenciones y gastos de personal, incluyendo mecanismos de aprobación previa y control.
- Anuncie clara y públicamente esta política en el sitio web de su empresa o de otra forma adecuada, con fines tanto internos como externos.
- Capacite a su personal sobre cómo implementar esta política.
- En el contrato, establezca cláusulas detalladas que describan los gastos que son

aceptables, según su naturaleza y monto, de acuerdo con la política de regalos y atenciones de la empresa.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Invoque su política sobre regalos y atenciones, y muestre que no puede acceder a esta solicitud.
- Explique que esta práctica puede violar las convenciones internacionales (como la Convención de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OECD, y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción) y las leyes aplicables.
- Si corresponde, ofrezca apoyo logístico para organizar la visita médica, pero sin pagar ningún gasto.
- Solicite una petición formal por escrito, firmada por un superior del solicitante, lo cual debería ser suficiente para finalizar la solicitud ilícita.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.



Situación hipotética 17

Un funcionario del gobierno solicita muestras gratuitas de productos para uso privado.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Descripción: Un funcionario gubernamental de alto rango solicita a su empresa que proporcione muestras gratis de productos para la fiesta de cumpleaños de su hijo. Su empresa se siente presionada para cumplir con el pedido, a fin de mantener una buena relación con el funcionario.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Implemente una política anticorrupción claramente articulada, sobre las donaciones, señalando límites al valor y la frecuencia de las donaciones a funcionarios gubernamentales.
- Facilite la puesta en práctica de esta política, mediante su publicación en los sitios web internos y externos de su empresa.
- Capacite a su personal acerca de esa política, especialmente a aquéllos que podrían interactuar con funcionarios gubernamentales.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Explique amablemente que la política de su empresa no le permite satisfacer este pedido.
- Explique que, si proporciona estos productos para el beneficio personal del funcionario, dicha acción podría considerarse un soborno, o aparentar serlo ante la ley.
- Explique que proporcionar muestras gratis de productos como si se tratase de una donación expone al empleado y a la empresa a posibles acciones judiciales y sanciones.
- Considere poner esta respuesta por escrito en una carta al funcionario.
- Informe inmediatamente sobre la solicitud al departamento legal de su empresa.



Situación hipotética 18

Un representante del gobierno solicita el patrocinio de la empresa para una actividad relacionada con los intereses privados de altos funcionarios.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Si todavía no la tiene, establezca una política y unas directrices empresariales para hacer frente a situaciones de soborno y extorsión, incluido el riesgo relacionado con patrocinios y contribuciones políticas.
- Aproveche todas las oportunidades para comunicar externamente esa política.
- Desarrolle normas internas sobre patrocinios, con criterios transparentes. Señale que su empresa sólo patrocina proyectos que benefician directamente a las comunidades relacionadas con las actividades de su empresa y que están vinculadas con la estrategia de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad de su empresa.
- Establezca dentro de la empresa un consejo de patrocinio u otro organismo, que analice todas las propuestas recibidas, de acuerdo con criterios internos establecidos previamente; asegúrese de que las decisiones sobre patrocinios queden adecuadamente documentadas.
- Cuando se patrocinen proyectos, mantenga el control y la influencia necesarios para evitar cualquier uso indebido de los fondos (por ejemplo, a través de un organismo externo independiente y de buena reputación).
- Asegúrese de que los pagos de patrocinio se realicen a organizaciones y no a personas, que los patrocinios se documenten en acuerdos escritos y recibos, y que no se producen conflictos de intereses.
- Recuerde que los patrocinios y contribuciones políticas que benefician a funcionarios públicos, directa o indirectamente, de forma tangible o intangible, es muy probable que se consideren sobornos, según el criterio de las autoridades judiciales.
- Comuníquese a las agencias gubernamentales cómo opera la empresa y cuáles son su visión, valores y estrategias; informe a estas agencias sobre sus programas corpora-

tivos de responsabilidad social, para evitar malentendidos.

- Establezca un presupuesto de patrocinio y una lista con prioridades de las posibles áreas o proyectos.
- Identifique a las personas o entidades locales de confianza con quienes podría desarrollar actividades de patrocinio alternativas, siempre de acuerdo con las directrices corporativas.
- Publique interna y externamente los patrocinios en los que participa la empresa.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Rehúse patrocinar la actividad.
- La decisión de rechazar la exigencia debe ser tomada por el consejo de patrocinio o un organismo con una función similar dentro de la empresa, y los argumentos deben registrarse debidamente, para que de esta forma se reduzca la exposición de los empleados que tratan con el cliente.
- Explique claramente los motivos del rechazo, y comuníquelos y explíquelos a las agencias o funcionarios que hacen la solicitud y, si fuera posible, a otras autoridades relevantes para las actividades que se patrocinan.
- Infórmese sobre el patrocinio que podría llevar a cabo legítimamente al tiempo de rechazar el pedido, para mostrar su buena voluntad cuando rehúse aceptar la solicitud recibida.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Situación hipotética 19

Un intermediario de servicios financieros exige incentivos, además de las comisiones y tarifas reglamentarias, para poner en contacto a los clientes con un proveedor de productos financieros.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Descripción: Un cliente solicita asesoramiento a un intermediario de servicios financieros. El intermediario se dirige a un proveedor de servicios financieros y le ofrece asesorar a su cliente para que haga negocios con ese proveedor específico, a cambio de una comisión o tarifa adicional, que no se revelará al cliente. El intermediario aclara que esta comisión o tarifa adicional asegurará el negocio con el proveedor de servicios financieros.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Adopte políticas y códigos corporativos claros, incluyendo un código ético, con instrucciones sobre las siguientes cuestiones:
 - Cómo identificar y gestionar conflictos de intereses.
 - Cuáles son los regalos e incentivos que pueden recibirse o darse.
 - La actitud de la empresa contra los delitos financieros en general y específicamente las prácticas corruptas.
 - Una política de “tolerancia cero” en la implementación de sus políticas y códigos.
- Comunique esas políticas y los códigos de su empresa a todos los niveles, desde la gerencia hasta el personal y los intermediarios, y también a otros interesados:
 - A todos los directores, empleados, trabajadores e intermediarios contratados.
 - A los proveedores, vendedores y socios de la empresa.
 - A todos los clientes.
 - Si es oportuno, publique las políticas y códigos en su sitio web corporativo, para mostrar su posición al público y a sus competidores.
- Contacte con otras empresas en el sector y con otros implicados, para resistirse a los comportamientos no deseados:
 - Procure la participación de los organismos reguladores y de los representantes de los intermediarios para tratar sobre áreas problemáticas.

- Diríjase a las autoridades encargadas de hacer cumplir la ley, para que intervengan si la situación no cambia.
- Considere la creación de nuevas estructuras que tengan como objetivo específico desarrollar prácticas anticorrupción en el sector, como, por ejemplo, una iniciativa de integridad.
- Involucre a grupos de sociedad civil, cuando sea conveniente.
- Implíquese en las actividades del sector para estimular una discusión sobre la corrupción y sobre la amenaza a la integridad de la industria en general.
- Recoja la posición de la industria de servicios financieros sobre la corrupción, y comuníquela claramente:
 - Al público en general, para que entienda la posición del sector.
 - A todos los intermediarios y organismos de intermediación.
 - A los clientes actuales y potenciales.
 - A los organismos reguladores y a las autoridades responsables del cumplimiento de la ley.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Determine si cumplir con la demanda recibida podría constituir una violación de los códigos y políticas de la empresa.
- Determine si cumplir con la demanda podría constituir una violación de la ley, de las regulaciones o de los códigos o normas de la industria.
- Rechace cualquier exigencia de compensación que pueda considerarse una violación de los códigos, políticas o normas de la empresa, de las regulaciones, estatutos o leyes vigentes, o de los códigos o estándares del sector.
- Indique claramente a la persona que hace la demanda que ésta constituye una violación de la posición expresada por la empresa y por la industria.
- Denuncie inmediatamente cualquier solici-

tud ilícita a las autoridades encargadas del cumplimiento de la ley ya los organismos supervisores.

- Dé a conocer la demanda recibida entre los directivos de la empresa.
- Informe al organismo correspondiente del sector, si hay procedimientos de denuncia establecidos.
- Adopte medidas disciplinarias contra cualquier empleado que haya participado en la solicitud.
- Si es posible, informe a los clientes a quienes el intermediario haya hecho una demanda ilícita .
- Si se ha producido una condena penal por dicha forma de actuar, divúlguela.



Situación hipotética 20

Un proveedor ofrece un soborno al directivo responsable de un contrato para que pase por alto ciertas especificaciones o para que acepte productos o servicios de inferior calidad.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Descripción: Un proveedor hace una entrega de 10,000 dispositivos. Al inspeccionar los bienes, un directivo de la empresa compradora observa que la calidad de los sujetadores de los dispositivos no cumple con las especificaciones del contrato. Los sujetadores podrían provocar un mal funcionamiento de los dispositivos y crear un peligro para la seguridad de los usuarios. El directivo llama por teléfono a su contacto con el proveedor y explica la discrepancia. El empleado del proveedor le ofrece dinero para ignorar el asunto, aceptar la remesa, e indicar en la documentación que los bienes están en conformidad con el contrato.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Lleve a cabo un proceso de diligencia debida (due diligence) con los proveedores, clientes e intermediarios involucrados en las licitaciones.
- Identifique señales de alarma: por ejemplo, pérdida de reputación por actos de corrupción previos, relaciones familiares con funcionarios gubernamentales, oficina no registrada, negativa a revelar la identidad de los propietarios, etc.
- Reúna información sobre la otra parte en embajadas, cámaras de comercio, asociaciones comerciales, organismos anticorrupción, otras empresas, agencias gubernamentales y demás fuentes.
- Establezca normas y procedimientos claros para la aceptación de productos, e incorpórelos en el contrato.
- Los productos deben cumplir estrictamente con las especificaciones del contrato, y solamente pueden aceptarse discrepancias con la aceptación por escrito de los empleados del cliente.
- La aceptación de los productos requiere la aprobación de más de un empleado del cliente.
- Los directivos responsables del contrato

deben mantener una relación profesional con los empleados del proveedor, y evitar la confianza excesiva.

- Capacite a los empleados sobre las normas y procedimientos para la aceptación de productos, y ponga énfasis en el riesgo que sufre la empresa al aceptar productos que no cumplen con las especificaciones señaladas.
- Asegúrese de que los proveedores conozcan las normas del cliente sobre la aceptación de bienes.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

Cliente:

- Rechace el pago deshonesto porque va contra los principios comerciales de la empresa, puede violar las leyes y podría provocar el despido del empleado en cuestión, o que se inicien acciones legales contra él.
- Lleve un registro de la interacción.
- Rechace los productos cuando no cumplan lo estipulado en el contrato.
- Informe inmediatamente del ofrecimiento de un soborno a la gerencia del cliente o al directivo responsable de cuestiones que involucren el código de conducta.
- Informe sobre el ofrecimiento al nivel adecuado en la organización del proveedor, e indique que los productos se han rechazado y que el ofrecimiento de soborno podría ocasionar la terminación del contrato.
- Realice un seguimiento de las medidas correctivas realizadas por el proveedor.
- Investigue toda la participación y acuerdos pasados con el mismo proveedor, y determine
- si se aceptaron anteriormente productos de este proveedor que no cumplieran con las normas establecidas.
- Revise los documentos relevantes y entreviste a directivos responsables de los contratos y a clientes que han recibido entregas anteriores de ese proveedor.

- Incluya en estas acciones a especialistas legales, operativos y de gestión de riesgos.
- Determine si el incumplimiento de los productos fue involuntario o deliberado; si fue deliberado, termine el contrato.
- Desarrolle una estrategia para evaluar inmediatamente los posibles riesgos legales, operativos y de reputación, y los remedios oportunos.
- Realice una auditoría independiente para evaluar cualquier riesgo real para el producto o para la salud y la seguridad de los consumidores.
- Asegúrese de que los planes de retirada del producto y otros planes de contingencia estén actualizados.

Proveedor:

- Acepte la devolución de los productos, y vuelva a fabricarlos según las estipulaciones del contrato.
- Investigue, quizá junto con el cliente, el intento de soborno y la no conformidad de los productos.
- Aplique medidas disciplinarias a todos los empleados involucrados en el ofrecimiento de soborno; si hace falta, recurra a la terminación de la relación laboral o inicie los procedimientos de sanción previstos en la legislación laboral.
- Notifique al cliente la medida correctiva tomada.
- Cuando el asunto finalice, documente y aplique las lecciones aprendidas (por ejemplo, cambios necesarios en las operaciones, revisión de procesos, etc.).
- Repita la capacitación de los empleados que corresponda sobre las políticas anticorrupción, los cambios en procesos y las posibles sanciones por el incumplimiento de las normas.



Situación hipotética 21

Un representante del cliente exige un pago que no se acordó previamente, como condición para introducir un cambio en el contrato.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Descripción: Su empresa ha firmado un contrato con un cliente para llevar a cabo un proyecto. Durante la implementación del mismo, su empresa solicita un cambio legítimo en el contrato, para incorporar al precio un aumento del tipo de interés de mercado, como resultado de un cambio necesario en la duración del trabajo. El representante del cliente le informa que la modificación del contrato no se firmará a menos que su empresa efectúe un pago a dicho representante.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Tenga en cuenta que, una vez firmado el contrato, se compromete a completar el proyecto en el tiempo y dentro del precio acordados; por lo tanto, su empresa es altamente vulnerable si el
 - contrato no incluye cláusulas de salvaguarda contra el riesgo de extorsión.
 - Lleve a cabo un proceso de diligencia debida (due diligence) acerca de posibles incidentes de corrupción en el pasado con ese cliente (“Conozca a su cliente”).
 - Desarrolle relaciones con organismos externos que pueden ayudarle en el proceso de diligencia debida y durante la implementación del contrato; por ejemplo, la embajada local, las asociaciones comerciales, etc.
 - Vuelva a evaluar la posibilidad de que se produzcan solicitudes de extorsión en cada etapa del proyecto.
 - Desarrolle un plan de acción general, incluidos asuntos de seguridad, para tratar la posibilidad de represalias contra el personal, los contratistas y los bienes de la empresa, si se niega a pagar extorsiones.
 - Considere la posibilidad de una acción colectiva con los competidores y clientes para fomentar los comportamientos éticos; asegúrese antes de que esas actividades no violen las leyes antimonopolio o de contratos de suministro.
 - La licitación de su empresa para el proyecto debe tener en cuenta las tarifas y costos relacionados con el asesoramiento de expertos
- legales, técnicos, administrativos, etc., necesario para mitigar el riesgo de corrupción en los términos y condiciones del contrato y para un riguroso seguimiento del mismo hasta la finalización del proyecto.
- Negocie los siguientes términos en su contrato:
 - Una cláusula que:
 - ◊ Prohíba los pagos ocultos y/o ilícitos.
 - ◊ Permita que la parte expuesta a la extorsión de la otra parte cancele termine el contrato debido a un incumplimiento material o una mala conducta deliberada por la parte que formuló la solicitud, y que reciba indemnización por las consecuencias de la extorsión sufrida.
 - Un cambio de contrato o una cláusula de orden de variación (por ejemplo, cláusulas relacionadas con la modificación, suspensión, interrupción, cancelación o terminación del contrato, causas de fuerza mayor y casos fortuitos, etc.), incluidas cláusulas relacionadas con los aspectos financieros del contrato.
 - Términos y condiciones técnicos y financieros rigurosos (calendario de pagos y retrasos, moneda de pago y cuenta bancaria en que se efectuará, condiciones estrictas relacionadas con la fecha de entrada en vigencia del contrato, etc.), incluidas las disposiciones que tratan el pago de costos adicionales en caso de un cambio inusual o no previsto en las condiciones del contrato, para evitar la posibilidad de extorsión.
 - Una cláusula de resolución de disputas (que especifique un centro de arbitraje de buena reputación y un lugar de arbitraje fuera del país de ejecución del proyecto, si los tribunales de este país no se consideran fiables).
 - Una cláusula que designe un técnico experto independiente para facilitar la resolución de un desacuerdo entre las partes.
 - Diseñe los aspectos financieros de la oferta o del contrato sobre una base financiera

neutra, de modo que pueda interrumpir el proyecto en cualquier momento sin incurrir en grandes pérdidas.

- Verifique si existe la posibilidad de suscribir un seguro (a través de una agencia de crédito a la exportación, un banco multilateral o un banco comercial) que cubra cualquier riesgo (daños y/o represalias) generado por su negativa a pagar sobornos.
- Incluya cláusulas en su contrato para asegurarse de que todos los pagos se efectuarán exclusivamente a través de transferencias bancarias electrónicas entre las cuentas corporativas de las partes del contrato; por lo tanto, excluya los pagos en efectivo o a la cuenta bancaria de personas físicas.
- Identifique los bienes y cuentas por cobrar de la empresa o de los empleados del país del proyecto que podrían estar expuestos a represalias, debido a la negativa a pagar sobornos.
- Si la presión de pagar un soborno se vuelve muy fuerte, evalúe las consecuencias de poner fin al proyecto.
- De acuerdo con los términos y condiciones del contrato según se recomienda anteriormente, ponga en práctica los recursos contractuales disponibles, como la notificación al cliente sobre la suspensión, cancelación o terminación del contrato, las indemnizaciones, etc.
- Considere detenidamente cuáles son las repercusiones delictivas de la extorsión realizada por el representante del cliente.
- Anticipe y administre el impacto en la reputación derivado de la negación a aceptar la extorsión (por ejemplo, posibles represalias a través de los medios de comunicación).
- Aproxímese a asociaciones comerciales locales o a su embajada para exponer la situación y conseguir ayuda; si procede, busque ayuda adicional de las organizaciones no gubernamentales relevantes que podrían asistirle en la exposición del problema de extorsión.
- Comuníquese con su agencia de crédito a la exportación (Export Credit Agency, ECA) o su agente de seguros, y verifique si la extorsión califica como incumplimiento del contrato, lo cual podría desencadenar la cobertura de la póliza de seguro.

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- No acepte efectuar el pago.
- Informe inmediatamente a la oficina central o a su empresa matriz y al directivo de vigilancia del cumplimiento, supervisor u otro directivo relevante.
- Examine las consecuencias legales, técnicas y financieras de su negativa a pagar la extorsión.
- Analice cómo podrían reaccionar las autoridades locales, y cómo podrían ayudarle las autoridades del país donde su empresa está establecida.
- Cuando el Banco Mundial, otros bancos de desarrollo multilateral u otras agencias bilaterales aportan o aseguran la financiación, busque inmediatamente la ayuda de estas instituciones para resistir a la extorsión.
- Con la ayuda de las autoridades (por ejemplo, la policía), reúna evidencia, cuando sea posible, para probar la extorsión.

Situación hipotética 22

A cambio de una comisión, un intermediario se ofrece a ayudar a reanudar los pagos atrasados de un cliente, que se interrumpieron sin ningún motivo aparente.

Las recomendaciones específicas de esta situación hipotética deben leerse en conjunto con todas las recomendaciones del Anexo de RESIST.

Descripción: Su empresa obtuvo un contrato para suministrar equipos de telecomunicación a una empresa propiedad del gobierno. El contrato también cubría servicios de ingeniería e instalación durante un período de 18 meses. Los pagos periódicos se debían efectuar a fines de cada mes según el trabajo realizado y el equipo suministrado en el mes anterior. Se retenía un monto del 10% sobre cada pago, que se reembolsaría junto con el último pago, después de la aceptación del trabajo y del equipo.

El trabajo ha avanzado según el calendario previsto y los pagos periódicos se realizaron sin demora, o con una demora pequeña, durante los primeros 11 meses. Sin embargo, el pago adeudado en el duodécimo mes se efectuó con un retraso de dos meses y desde entonces no se ha efectuado ningún otro pago mensual. Dado que usted no puede desmovilizar y volver a movilizar fácilmente a su personal, ha completado el trabajo y ha proporcionado todo el equipo, y ha reclamado los pagos adeudados, sin ningún éxito. En la inspección de aceptación, se le proporciona una lista larga de insuficiencias y se le pide que proporcione un gran número de documentos para su revisión, aunque las pruebas realizadas por sus expertos muestran que el equipo está funcionando según las especificaciones contractuales o incluso mejor.

Durante una recepción organizada por el Ministerio de Comunicaciones, usted conoce un empresario que le hace saber que puede facilitar la aceptación del trabajo y el equipo, y acelerar el pago por una comisión del 10% de los montos pendientes.

1) Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

- Implemente una política y unas pautas de la empresa que prohíban los pagos impropios, que incluya la forma de rechazar ofrecimientos para facilitar las relaciones gubernamentales mediante el pago de sobornos.

- Obtenga una carta de crédito que cubra los pagos, o una cuenta de depósito en garantía, en la que se depositen sumas de dinero para cubrir los pagos, o para realizar un pago inicial al comienzo del contrato que sirva como garantía de los pagos pendientes.
- Exija tasas de interés disuasivas sobre los pagos atrasados, y ofrezca un descuento por los pagos puntuales.
- Establezca la aceptación parcial de los trabajos efectuados y los bienes entregados en etapas definidas del contrato, para evitar una larga lista de insuficiencias al final del contrato.
- Establezca un procedimiento de arbitraje neutro y rápido para resolver las discrepancias sobre la entrega de servicios y el suministro de productos en conformidad con el contrato.
- En el contrato establezca que las disputas se presentarán a arbitraje internacional en un terreno neutro.
- Establezca el derecho a terminar el contrato y a cobrar costos de desmovilización del personal si los pagos se retrasan por más de cierto tiempo, o si los pagos pendientes superan un cierto monto. Asegúrese de que un tercero no complete el trabajo, a menos que los costos de desmovilización y los montos pendientes se hayan pagado.
- Si los servicios o productos se suministran a un gobierno, exija que los beneficiarios privados del servicio efectúen el pago directo o depositen su importe en una cuenta de depósito en garantía.
- Intente asegurarse de que los pagos se incluyan específicamente en el presupuesto nacional.
- Obtenga la renuncia a inmunidades diplomáticas y jurisdiccionales del gobierno.
- En el contrato establezca que las disputas se presentarán en la jurisdicción del Centro Internacional para la Resolución de Disputas Internacionales (International Centre for the Settlement of International Dis-

putes, ICSID), si el país anfitrión y el país del inversor forman parte de la Convención de ICSID.

- Solicite la garantía de la Agencia de Garantías de Inversiones Multilaterales (Multilateral Investment Guarantee Agency, MIGA) si el país anfitrión y el país del inversor son miembros de MIGA, o solicite una garantía a una organización nacional similar del país del inversor.
- Cree una asociación público-privada con el gobierno, para proporcionarle una participación en los resultados de las operaciones.
- Nunca acepte una ayuda no solicitada.
-

2) Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

- Diga “no” a la persona que le proponga el soborno y no vuelva a tener contacto con

ella.

- Informe al gobierno sobre esa persona y entérese del motivo de su intervención en el caso.
- Designe un representante local para que realice un seguimiento del procedimiento de pago y, si es posible, sortee al empleado del cliente que bloquea el pago.
- Suspenda el trabajo en caso de que haya pagos pendientes; utilice el derecho de compensación con pago de garantía, si lo hubiere.
- Lleve el caso al arbitraje.
- Solicite (informalmente) al Fondo Monetario Internacional que revise el caso o que incluya la revisión en una auditoría del proyecto.
- Solicite la ayuda del gobierno del país del inversor.





Anexo: Orientaciones sobre buenas prácticas genéricas relacionadas con la extorsión y con la incitación al soborno.

Los 22 escenarios de RESIST destacan una amplia variedad de riesgos de corrupción que se presentan a menudo en muchos tipos de relaciones comerciales con funcionarios públicos y socios comerciales.

Muchas situaciones hipotéticas requieren respuestas comunes, que se aplican a la mayoría de las situaciones de incitación al soborno. Aunque las respuestas se repiten parcialmente en cada una de las situaciones hipotéticas, este anexo proporciona una descripción general de las respuestas genéricas a las exigencias ante estos pagos, y trata los aspectos principales de estos riesgos individuales.

Las siguientes acciones sugeridas tienen el objetivo de servir como un espectro amplio, pero no exhaustivo, de acciones prácticas para evitar o combatir situaciones hipotéticas de solicitud o extorsión. Algunas de ellas no serán relevantes en una determinada situación, y otras no serán posibles de realizar, según el tamaño de las empresas y sus recursos. Además, estas acciones deben considerarse como sugerencias prácticas, pero no como alternativas a un juicio de gestión ética y sentido común sólidos, basado en el adecuado asesoramiento especializado y profesional, legal, contable, impositivo o de otro tipo, durante la evaluación de una situación específica. En especial, estas sugerencias no deben reemplazar el asesoramiento necesario para comprender y respetar las leyes y reglamentaciones nacionales.

Prevención: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad de que se efectúe la exigencia ilícita?

Políticas anticorrupción generales de la empresa

- Implemente y aplique una política contra el soborno y la extorsión de tolerancia cero, de acuerdo con las leyes aplicables y los valores éticos.
- Establezca una reputación de tolerancia cero frente al soborno y la extorsión, dando publicidad a las políticas anticorrupción y a los programas relacionados.
- Idealmente, las políticas deben estar disponibles para el público en general, pero al menos deben estar a disposición de todos los empleados, socios comerciales, agencias gubernamentales implicadas, organizaciones

benéficas, sindicatos de trabajadores y otros grupos de interés relevantes.

- Establezca directivas de empresa claras que incluyan la denuncia de los actos ilícitos y las sanciones efectivas relacionadas por el incumplimiento de dicha política.
- Proporcione formación al personal operativo y de campo sobre las reglamentaciones y leyes de competencia, las consecuencias del soborno y la extorsión y los tratos contrarios a la competencia, tanto para la empresa como para los empleados involucrados, las formas de responder a tales exigencias (procesos de alerta, departamento de vigilancia del cumplimiento o contraloría interna) y las personas a quienes se debe informar sobre tales demandas.
- En las sesiones de capacitación, ponga énfasis en el riesgo delictivo y de reputación, no sólo para la empresa, sino también para los empleados expuestos.
- Envíe comunicaciones con recordatorios regulares a los empleados expuestos.
- Ofrezca una remuneración competitiva al personal de su empresa que esté en riesgo de sufrir tales exigencias, a fin de reducir los incentivos para solicitar o aceptar “comisiones ilícitas”.
- Exija a los empleados de alto riesgo que firmen periódicamente un código de conducta, como señal de conocimiento y aceptación del mismo.
- Incluya cláusulas anticorrupción y derechos de auditoría en los contratos con socios comerciales: proveedores y subcontratistas, agentes y asesores.
- Asegúrese de que los empleados comprendan que no deben rechazar el pago si sufren amenazas de violencia.

Políticas sobre los pagos de facilitación

- Los pagos de facilitación son pagos de pequeña cuantía que se efectúan a funcionarios de bajo nivel para asegurar o acelerar el desarrollo de acciones de rutina o necesarias, para las cuales el pagador tiene autorización legal o de otro tipo.
- Ésta es una forma muy extendida de soborno (a menudo es una verdadera extorsión), a pesar de que es ilegal en casi todos los países.
- Cuando sea posible para sus operaciones,

implemente una política de tolerancia cero contra los pagos de facilitación.

- Si no es posible, implemente una política que rechace los pagos de facilitación siempre que sea posible, y que sólo permita pagos que claramente no puedan evitarse. Requiera también una documentación clara sobre cualquier pago, y tenga como objetivo final la eliminación de los mismos.
- Identifique claramente el límite de un pago de facilitación, por ejemplo, un máximo de 100 dólares estadounidenses, efectuado en una sola ocasión.
- Dificulte la posibilidad de exigir pagos de facilitación; por ejemplo, indique a los empleados que deben informar a los funcionarios que exigen pagos que estos y los detalles relevantes, incluido el nombre del funcionario, deben registrarse y transferirse dentro de la empresa.
- Asegúrese de que los empleados puedan comunicarse rápidamente con los gerentes u otras personas designadas, cuando enfrenten exigencias de pagos.
- Trabaje con otras empresas y organizaciones internacionales en la eliminación de los pagos de facilitación; por ejemplo, acuerde con los competidores de un mercado que todos rechazarán dichos pagos.

Políticas para representantes de la empresa que pueden estar expuestos a estos riesgos

- Discuta las políticas anticorrupción con el personal interesado antes del comienzo de un proyecto, y capacite a ese personal sobre dichas políticas:
 - Identifique y aborde abiertamente los incentivos para pagar sobornos.
 - Coloque “páginas de disculpas” en las que se explique por qué las respuestas y justificaciones usuales acerca de por qué se deben pagar sobornos no son válidas.
 - Averigüe los antecedentes del personal que participa en las transacciones o los proyectos, incluidos potenciales conflictos de intereses, respetando las leyes de empleo y de privacidad de datos y otras consideraciones legales.
 - Proporcione capacitación al personal en riesgo sobre las consecuencias del soborno (legales, financieras, de reputación, etc.).
 - Prepare una guía para empleados sobre cómo responder a demandas de soborno (línea directa para informantes, capacitación y asesoramiento sobre cumplimiento), en la que se incorporen recomendaciones culturales, industriales y específicas de la función.

- Considere los incentivos para informar sobre solicitudes de soborno.
 - Prohíba o regule estrictamente los obsequios, los ofrecimientos para realizar actividades recreativas, las atenciones sociales, el patrocinio y las contribuciones a actividades benéficas o políticas, antes del comienzo de los proyectos o las transacciones, durante éstos y después de su conclusión, a través de políticas, orientaciones, capacitaciones y un proceso de aprobación formal.
 - ◊ Establezca límites adecuados al entorno local.
 - ◊ Desarrolle una política de tolerancia cero para las partes directa o indirectamente involucradas en el proceso de oferta.
- Establezca mecanismos precisos sobre los desembolsos de gastos para el personal involucrado en proyectos o transacciones.
 - Evite fondos de caja chica, que permitirían al personal responder positivamente ante una incitación al soborno.
 - Evite pagos en efectivo siempre que sea posible; en su lugar, utilice cheques o transferencias electrónicas.
 - Consolide las cuentas bancarias.
 - Analice la gestión de riesgos antes de aprobar la apertura de cuentas basadas en proyectos.
 - Sea claro con sus empleados acerca de las categorías de gastos de acuerdo con las cuales se aprobarán o rechazarán las solicitudes de reembolso o para las cuales se debe realizar una solicitud previa, a fin de evitar el riesgo de un hecho consumado y la exposición de la empresa y su gerencia.
- Siempre que sea factible, evite realizar cara a cara las siguientes actividades:
 - El pago de facturas, derechos aduaneros, honorarios, impuestos, etc., que se llevará a cabo a través de transferencias electrónicas directamente a cuentas bancarias oficiales de entidades gubernamentales, proveedores de servicios o socios comerciales.
 - Las comunicaciones necesarias para aprobaciones oficiales, mediante medios y documentos electrónicos.
- Siempre que sea posible, trabaje como un equipo formado por, al menos, dos empleados que deben cumplir con directivas estrictas de elaboración de informes y mecanismos de control.
- Cuando se reúna con otras partes, solicite que lo acompañe un abogado, otro asesor profesional o un tercero, a fin de reducir la probabilidad de que le pidan un pago

indebido.

- Esté alerta para detectar conspiraciones inapropiadas; consulte a expertos que estén familiarizados con las transacciones internacionales (financieras, impositivas y legales) cuando surjan inquietudes.
- Establezca un plan de acción confiable, en particular medidas de seguridad, para anticipar y gestionar el riesgo de represalia contra el personal y los bienes de su empresa como consecuencia del rechazo de una incitación al soborno o de un intento de extorsión (la protección del personal expuesto es de suma importancia).

Manejo de riesgos específicos

- Establezca una política de tolerancia cero contra el pago o la recepción de comisiones ilícitas de socios comerciales privados.
 - Trate el soborno de funcionarios públicos o de socios comerciales de la misma manera.
 - Asegúrese de que los socios comerciales estén al tanto de su política sobre comisiones ilícitas.
- Debe contar con una política clara que aborde los conflictos de intereses:
 - Exija a todos los empleados que definan los intereses económicos o personales que pudieran tener, directa o indirectamente, en relación con cualquier proyecto o transacción o con respecto a cualquier tercero que mantenga relaciones comerciales, financieras o regulatorias con su empresa.
 - Asegúrese, siempre que sea posible, de que los empleados que tengan conflictos de intereses potencialmente importantes no participen en dichos proyectos o transacciones.
 - Si no es posible aislar a los empleados de dichos proyectos o transacciones, asegúrese de que sus roles sean completamente transparentes y de que no obtengan ganancias indebidas.
 - Asegúrese de que las transacciones y los proyectos sean transparentes, y se planifiquen y ejecuten de acuerdo con estándares y procedimientos claros y objetivos. Por ejemplo, si su empresa financia un proyecto de investigación y desarrollo en una universidad, asegúrese de que los criterios de financiación sean claros y objetivos.
 - Siempre que sea factible, asegúrese de que las decisiones importantes sean tomadas por más de una persona; por ejemplo, un comité o varias personas deben aprobar un proveedor o socio comercial o una inversión (sobre investigación y desarrollo u otra decisión sobre financiación).
- Debe contar con una política clara que aborde el tema de los obsequios, los ofrecimientos para realizar actividades recreativas y las atenciones sociales:
 - Compare la conveniencia de las atenciones sociales y los obsequios empresariales razonables con el riesgo de que puedan percibirse como sobornos, teniendo en cuenta las costumbres y leyes locales.
 - Proporcione pautas que expliquen claramente qué actividades pueden calificarse como propias de los negocios y qué tipo de obsequios y atenciones sociales están permitidos: por ejemplo, viáticos, gastos de comida, entretenimiento y alojamiento.
 - Asegúrese de que las directrices establezcan los límites de costos permitidos o proporcionen ejemplos claros de los niveles de costos permitidos.
 - Asegúrese de que los empleados puedan obtener orientación rápidamente cuando organicen los obsequios y las atenciones sociales.
- Debe contar con una política clara que aborde las contribuciones benéficas o políticas y el patrocinio.
 - Describa claramente qué tipo de contribuciones y patrocinios están permitidos y a qué nivel, e identifique con claridad quiénes son los destinatarios aceptables.
 - Compare los beneficios de las contribuciones y los patrocinios legítimos con el riesgo de que las donaciones se perciban como sobornos, teniendo en cuenta las costumbres y leyes locales.
 - Establezca un comité que implemente la política de contribuciones y patrocinios, con procedimientos transparentes y bien documentados.
 - Si se realizan pagos a sindicatos u otros grupos de empleados, asegúrese de que se identifiquen los montos, los procedimientos de pago, las fechas y todas las personas pertinentes. Asimismo, cerciórese de que los pagos se hagan directamente a las cuentas bancarias de las organizaciones en cuestión.
- Debe contar con una política y pautas claras sobre el cobro de cuentas pendientes, para evitar solicitudes de comisiones ilícitas.
- Favorezca la difusión de material anticorrupción de la empresa (por ejemplo, declaraciones de políticas y pautas), ya que esto envía

4 Para obtener más ejemplos, consulte "Business against Corruption – Case Stories and Examples, Integrity Due Diligence", UN Global Compact, 2006; http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/7.7/case_stories/BAC_2B.4.pdf

un mensaje claro a los empleados, a los socios comerciales y a otras partes involucradas acerca de la posición firme de la empresa en contra de la corrupción.

Diligencia debida y gestión de agentes y otros intermediarios

- Realice procesos de diligencia debida acerca de los agentes, consultores y otros intermediarios (incluidos sus propietarios y gerentes) que participen en acuerdos con entidades gubernamentales o socios comerciales:
 - Identifique “signos de peligro” ya que, en general, estas personas son utilizadas para pagar sobornos a funcionarios públicos extorsionadores (por ejemplo, estudie su relación familiar con funcionarios públicos, la ausencia de una oficina registrada, su negativa a revelar los propietarios, etc.)⁴.
 - Prescinda de los intermediarios que no sean esenciales para el proyecto o la transacción.
 - Implemente la gestión de riesgos y la aprobación de cumplimiento para los pagos a intermediarios.
 - Asegúrese de que el nivel de compensación propuesta para el intermediario guarde relación con la naturaleza y el alcance de los servicios, y que los servicios sean legítimos. Documente esta compensación.
 - Incluya en los contratos que la compensación debe pagarse electrónicamente en una cuenta corporativa en un banco ubicado en el país donde se realizan las operaciones del intermediario. Nunca pague en efectivo.
- Debe contar con pautas que rijan la selección de intermediarios: por ejemplo, quién tiene la autoridad para contratarlos, criterios de selección, uso de contratos estándar. Se debe justificar, en cada caso, la necesidad de contar con un intermediario.
- Asegúrese de que los directivos de la empresa responsables de la contratación de un consultor o agente obtengan las autorizaciones internas previstas antes de llevar a cabo el contrato o realizar pagos de honorarios. Al menos uno de los directivos que dan su aprobación no debe recibir incentivos relacionados con las ventas.
- Formalice por escrito los contratos con los intermediarios, e incluya en dichos documentos la descripción de los servicios proporcionados, los compromisos anticorrupción, la comisión máxima y las cláusulas de despido y cumplimiento legal, incluidos la prohibición de pagos a funcionarios públicos y el derecho a auditar las cuentas de los

intermediarios.

- Si es necesario, asegúrese de que todos los pagos realizados por los intermediarios sean previamente aprobados y/o firmados conjuntamente por la empresa, y que los empleados o representantes de la empresa (por ejemplo, sus abogados) concurran a las reuniones celebradas entre el agente y los funcionarios públicos.
- En empresas grandes, establezca y revise las listas de intermediarios aprobados cada año.

Implementación de procedimientos adicionales de control

- Antes de comenzar las operaciones en un país, asegúrese de que su empresa tenga el conocimiento suficiente de las reglas y los procedimientos relevantes en relación con lo siguiente:
 - Requisitos legales para obtener las aprobaciones y los permisos necesarios.
 - Procesos para obtener las licencias y los permisos requeridos para realizar actividades comerciales en un país, incluidos:
 - ◊ Salud, lugar de trabajo, seguridad de los productos y medio ambiente.
 - ◊ Permisos de trabajo.
 - ◊ Pasaportes, inmigración y controles fronterizos.
 - ◊ Derechos aduaneros, procedimientos y reglas de pago, incluyendo las reglas oficiales para servicios rápidos con tarifas más elevadas.
 - ◊ Plazos para procesar solicitudes.
 - Reglamentaciones fiscales, incluidos procedimientos para el pago de impuestos en cuentas de entidades oficiales.
 - Antes de negociar contratos, tratar con entidades gubernamentales o comenzar las operaciones, obtenga asesoría profesional sobre los siguientes aspectos:
 - ◊ Leyes pertinentes.
 - ◊ Reglas y procedimientos contables.
 - Conexión a servicios públicos e infraestructura: por ejemplo, redes eléctricas y de telecomunicaciones, agua, caminos, puertos, incluidos los plazos.
- Tenga previsto los posibles retrasos en los proyectos causados por su negativa a pagar comisiones ilegales.
- Asegúrese que su empresa cumpla con todas las reglamentaciones y los requisitos oficiales pertinentes para operar en un país determinado.
- Identifique a los funcionarios públicos clave y procure que se familiaricen con su empresa y con su política y programas anticor-

rupción.

- Opóngase a las demandas ilegítimas realizadas por funcionarios públicos, luego de buscar asesoría profesional.
- Asista a negociaciones y otras reuniones sólo en compañía de asesores profesionales.
- Denuncie las demandas ilegítimas en los tribunales de justicia cuando sea necesario.
- Revise los pagos que impliquen un nivel elevado de riesgo:
 - Pagos a cuentas bancarias en instituciones financieras que no están ubicadas en el lugar donde se lleva a cabo el proyecto, o que están paraísos fiscales o en países que mantienen el secreto bancario.
 - Exija un certificado bancario que confirme la identidad del propietario de la cuenta bancaria donde se acreditará el dinero.
- Asegúrese de que los contratos establezcan claramente las reglas y los procedimientos en relación con las enmiendas a dichos contratos, incluida información sobre quién paga los costos en los que incurre una parte como consecuencia de la solicitud de modificación realizada por la otra, quién aprueba la enmienda, cuál es el período de notificación y cuáles son los criterios de acuerdo.
- Implemente cláusulas contractuales y procedimientos para garantizar el pago de sus facturas:
 - Cartas de crédito.
 - Incentivos para pagos anticipados y multas por pago atrasado.
- Traslade las sospechas o temores sobre la incitación al soborno y las pruebas de dichas solicitudes:
 - Internamente en su empresa, a los gerentes.
 - A los funcionarios públicos pertinentes que
 - ◊ Supervisan a aquellas personas que solicitan pagos cuestionables.
 - ◊ Se encuentran en un nivel superior del gobierno, según sea necesario.
 - A la embajada del país donde se encuentra la sede central de su empresa.
 - A otras partes involucradas, incluidos otras empresas, organizaciones no gubernamentales (ONG) o medios de comunicación, según corresponda.
 - ◊ En particular, comuníquese con empresas que también participen en actividades anticorrupción, por ejemplo, a través de redes locales de la Cámara de Comercio Internacional (ICC) o la iniciativa Pacto Global de Naciones Unidas, o delegaciones locales de Transparencia

Internacional.

- Utilice la tecnología anticorrupción para aumentar la efectividad del control.

Emplee técnicas asistidas por computadora para identificar las transacciones de mayor riesgo.

Apoyo a la transparencia de los procesos de adquisición con las autoridades

- Dialogue con otras entidades para mejorar los procedimientos en diferentes áreas:
 - Aliente la adopción de mejores prácticas en los procesos de adquisición (como las pautas establecidas por el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OECD).
 - Haga que el proceso de adquisición sea transparente, incluida la publicación de los términos de referencia.
 - Trabaje con otras partes involucradas (por ejemplo, organizaciones de la sociedad civil) para mover a la entidad compradora a adoptar las mejores prácticas.
 - Privilegie el establecimiento de un Pacto de Integridad (una herramienta desarrollada por Transparencia Internacional para combatir la corrupción en las contrataciones públicas)⁵, o de un tipo similar de acuerdo, entre la autoridad pública local y varios competidores, a fin de que todos los funcionarios participantes y las empresas oferentes se comprometan a no solicitar, ofrecer, pagar ni aceptar sobornos ni otros beneficios indebidos.
 - Procure que la entidad de adquisición acepte la designación de un tercero independiente (es decir, que no tenga posibles conflictos de intereses: por ejemplo, un experto competente, una empresa u ONG, o una organización internacional como el Banco Mundial) para supervisar todo el proceso de licitación.
 - Solicite una ronda de precalificación para excluir a los oferentes que carezcan de capacidad técnica y financiera (ya sea a través de su propia organización o de contratistas cualificados).
 - Sugiera que todos los oferentes, como requisito de precalificación, hayan implementado políticas y programas anticorrupción.
 - Acuerde con la entidad de adquisición que no se pueden agregar intermediarios al proceso después de la entrega de la oferta.

Precauciones adicionales en el proceso de adquisición asociado a licitaciones estatales

⁵ Visite http://www.transparencia.org/global_priorities/public_contracting/integrity_pacts

- Al seleccionar oportunidades, incluya una evaluación del riesgo de corrupción como procedimiento estándar.
- Evalúe los riesgos de corrupción a nivel de proyecto, antes de participar en la licitación.
- Cuando se presenten ofertas para contratos importantes, privilegie proyectos que estén financiados por instituciones financieras multilaterales (por ejemplo, el Banco Mundial) y tengan una política anticorrupción clara.
- Establezca como un estándar ordinario el análisis de ofertas por parte de miembros del equipo que no formen parte del proyecto, incluidos el personal operativo principal y los especialistas en gestión de riesgos y en finanzas.
- Maximice las oportunidades de detección, implementando procedimientos de control adicionales para detectar sobornos.
- Separe las actividades de desembolso relacionadas con la oferta de los procesos de aprobación de las mismas.
- Asegúrese de que el proceso de aprobación de la licitación no sea responsabilidad exclusiva del equipo de ventas involucrado en la oferta, si el tamaño de su organización así lo permite.
- Realice una revisión formal de los proveedores y del proceso de aprobación.
- Utilice la modalidad de licitaciones abiertas para subcontratar actividades, siempre que sea posible y dondequiera que lo sea.
- Realice regularmente un análisis de los honorarios de mercado en el país:
 - Para los agentes, consultores y asesores que intervienen en el proceso de licitación.
 - Para las cuentas bancarias en instituciones financieras que no están ubicadas en el lugar donde se lleva a cabo el proyecto, o en paraísos fiscales o en países que mantienen el secreto bancario.
- Exija un certificado bancario que confirme la identidad del propietario de la cuenta bancaria donde se acreditará el dinero.
- Antes del comienzo del proyecto, discuta las políticas anticorrupción con el personal que participa en el proceso de adquisición, y capacite al personal sobre dichas políticas.
- Implemente una función de control interno regular e independiente, que presente informes ante un ejecutivo de alto nivel sobre los siguientes aspectos:
 - Pagos de alto riesgo a agentes y consultores o a instituciones financieras que no están ubicados en el lugar donde se lleva a cabo el proyecto.
 - Revisión regular, oportuna y detallada de la documentación del proceso de licitación.
- Busque información relevante de empresas importantes, embajadas, entidades de crédito a la exportación, bancos o asociaciones empresariales, sobre las prácticas comerciales en ese país.
- Consulte el perfil de los países en temas de corrupción, mediante herramientas en línea, como www.business-against-corruption.com.
- Evalúe los niveles de puesta en práctica de las políticas y leyes anticorrupción existentes en el país.
- Controle el nivel de vida de los miembros de la entidad que define los términos de referencia y de la entidad de adquisición.

Inicio de acciones colectivas para mejorar la integridad comercial en general

- Aliente a asociaciones profesionales y comerciales locales y a ONG a colaborar con el gobierno para promulgar leyes y reglas que hagan que los proyectos y transacciones sean transparentes.
- Busque el apoyo de instituciones financieras internacionales para mejorar la calidad y la previsibilidad de los procesos de adquisición pública.

Precauciones legales y financieras

- En los contratos exija que las disputas contractuales se presenten a arbitraje internacional en terreno neutro.
- En el contrato establezca que las disputas se presentarán en la jurisdicción del Centro Internacional para el Acuerdo de Disputas Internacionales (ICSID), si el país anfitrión y el país del inversor forman parte de la Convención de ICSID.

Solicite garantías de la Agencia de Garantías de Inversiones Multilaterales (MIGA) si el país anfitrión y el país del inversor son miembros de MIGA, o solicite una garantía a una organización nacional similar del país del inversor.

Respuestas ante la solicitud de un pago ilícito: ¿Cómo reaccionar en caso de que se produzca una exigencia ilícita?

Respuesta inmediata

- Tómese un momento para pensar sobre la situación, no actúe solo y atégase a su obligación y al mandato recibido.
- Responda que la solicitud, directa o indirecta, debe realizarse por escrito y que debe informar sobre ésta a la gerencia de su empresa.
- Rechace el pago y argumente que las solicitudes de soborno violan los principios comerciales de su empresa, pueden violar las

leyes correspondientes (incluyendo aquéllas sobre contabilidad o sobre medidas anticorrupción en su país o en el país anfitrión, y sobre lavado de dinero), y podrían provocar despidos y procesos penales, no sólo para los empleados involucrados, sino también para la parte que solicita el soborno.

Informe internamente

- Informe inmediatamente a la gerencia o a los directivos designados para asuntos relacionados con el código de conducta (por ejemplo, al directivo encargado de la supervisión del cumplimiento) y defina una estrategia apropiada (por ejemplo, cambiar el equipo de negociación).
- Registre el incidente y realice una evaluación interna para definir las acciones correctivas.

Investigue

- Investigue el acuerdo y el intermediario, así como también los acuerdos anteriores con las mismas contrapartes (cliente, autoridades, etc.) o con el intermediario, en el mismo país o incluso en otros países.
- Incluya a especialistas legales, operativos y de gestión de riesgos.
- Conserve los resultados de la investigación, para implicaciones legales y evaluaciones de riesgo futuras.

Analice la situación con las personas pertinentes.

- Vuelva a dirigirse a la persona que solicita el soborno o a su superior con al menos un testigo (directivo, asesor, representante del banco), con la siguiente postura:
 - Reafirme su buena disposición para hacer negocios, realizar el proyecto o la transacción, llevar a cabo la actividad e ignorar la solicitud.
 - En caso de que se reitere la solicitud:
 - ◊ Primero, informe a la persona que el pedido no es aceptable.
 - ◊ Amenace con negarse a seguir participando y comunicar públicamente las razones para hacerlo.
 - ◊ Suspnda su participación futura.
- Informe sobre esta situación, directamente o en forma anónima, al nivel correspondiente de la organización supuestamente representada por la persona que exige el soborno.
- Evalúe si el pedido es parte de la corrupción sistemática o simplemente la acción de un empleado deshonesto.
 - ◊ Empleados deshonestos: denúncielos ante sus superiores.
 - ◊ Corrupción sistemática: informe sobre

la situación, directamente o en forma anónima, a la organización y a los superiores.

- Explique a las personas que incitan al soborno que el esquema propuesto podría exponer a todas las partes (personas y empresa) al riesgo de ser enjuiciadas no sólo en el país donde se produce el acuerdo, sino también en los países miembros de OECD, conforme a las reglamentaciones de lucha contra la corrupción y el lavado de dinero.
- Convoque reuniones de todas las partes implicadas y analice los problemas que esas acciones pueden crear para las negociaciones exitosas, sin divulgar demasiados detalles. Esto podría servir como un elemento disuasivo para la parte culpable.

Si se comprueban las sospechas, informe sobre la situación a nivel externo.

Si se comprueban sus sospechas, informe sobre la situación a las siguientes entidades:

- El gobierno: utilice varias agencias gubernamentales para denunciar a organizaciones corruptas.
- La embajada o el consulado que representa a su país de origen, para buscar orientación y apoyo.
- Las instituciones de financiación, en caso de que proporcionen cobertura o financiación de créditos para la exportación.
- Los competidores, en caso de que estén sujetos a un entorno normativo similar al suyo.
- Las asociaciones mercantiles e industriales en el país anfitrión, para que puedan informar a las autoridades pertinentes, en forma anónima y de manera colectiva, sobre dicha incitación al soborno.
- Iniciativas industriales:
 - Aproveche las iniciativas sectoriales para comunicar las solicitudes de soborno.
 - Denuncie a los extorsionistas conocidos.
- Organismos reguladores:
 - En las industrias reguladas, alerte a los organismos reguladores sobre las exigencias de pagos ilícitos que puedan surgir de directivos de una compañía propiedad del estado.
- Medios de comunicación y ONG: Aproveche el escrutinio público del proceso de licitación.

Retirada

- Retírese del proyecto o la transacción y dé a conocer las razones de su decisión al público, a las organizaciones internacionales o a funcionarios específicos del país que organiza la licitación.

MATERIAL DESARROLLADO CONJUNTAMENTE POR

Cámara de Comercio Internacional (ICC)

La ICC habla con autoridad en nombre de las empresas de todos los sectores a nivel mundial. En 2005, esta institución publicó una versión revisada de las Reglas y recomendaciones para combatir la extorsión y el soborno, publicadas en 1977. La Comisión de Anticorrupción y Empresa en sociedad de ICC agrupa a expertos de una amplia variedad de sectores comerciales y trasfondos nacionales. La ICC transmite mensajes sobre los negocios en la sociedad, promueve la autorregulación empresarial en relación con el control de la extorsión y los sobornos, y brinda sugerencias comerciales sobre iniciativas internacionales para combatir la corrupción. Para obtener más información, visite www.iccwbo.org o escriba a viviane.schiavi@iccwbo.org.

Transparencia Internacional (TI)

Transparencia Internacional (TI) es la organización de la sociedad civil a nivel mundial que lidera la lucha contra la corrupción. A través de más de 90 delegaciones en todo el mundo y una secretaría internacional en Berlín, Alemania, TI crea conciencia sobre los efectos perjudiciales de la corrupción y trabaja con asociados a nivel gubernamental, empresarial y de la sociedad civil para desarrollar e implementar medidas efectivas para abordar la corrupción. En 2002, TI trabajó con una comisión directiva internacional de múltiples partes involucradas conformada por empresas, asociaciones comerciales, académicos, representantes sindicales y organizaciones de la sociedad civil para publicar un código anticorrupción titulado Principios empresariales para contrarrestar el soborno. Este código sentó las bases para los Principios de la iniciativa contra la corrupción (PACI), desarrollados por el Foro Económico Mundial. Desde entonces, los conocimientos obtenidos a través de talleres realizados alrededor del mundo han llevado a la creación a un conjunto de herramientas para apoyar a las empresas en el desarrollo y la implementación de políticas anticorrupción, el control de su efectividad y la presentación pública de informes sobre sus resultados. Para obtener más información, visite www.transparency.org, o bien escriba a businessprinciples@transparency.org.

Pacto Global de Naciones Unidas (GC)

En 2004, se agregó un décimo principio al Pacto Global de Naciones Unidas, una iniciativa de múltiples partes involucradas, mediante lo cual se envió una fuerte señal de que el sector privado comparte responsabilidad para eliminar la corrupción. El principio establece lo siguiente: "Las empresas deben trabajar para combatir la corrupción en todas sus formas, incluidos el soborno y la extorsión". La adopción del décimo principio compromete a los casi 4000 participantes del Pacto global no sólo a evitar el soborno, la extorsión y otras formas de corrupción, sino también a desarrollar políticas y programas concretos para abordar estos problemas. El Pacto Global de Naciones Unidas es una iniciativa voluntaria con un requisito obligatorio que consiste en que las empresas participantes divulguen anualmente los cambios en el desempeño en relación con estas áreas problemáticas. Para obtener más información, visite www.unglobalcompact.org, o bien escriba a makeinwa@un.org.

Iniciativa de alianza contra la corrupción del Foro Económico Mundial (PACI)

PACI es una plataforma para que las empresas se comprometan a desarrollar, implementar y controlar sus programas anticorrupción a través de reuniones de la red de pares y el suministro de herramientas de apoyo impulsadas por el sector privado. Esta iniciativa conducida por el sector privado ayuda a consolidar los esfuerzos de la industria en cuanto a la lucha contra la corrupción y a moldear el marco normativo en evolución. PACI surgió como una iniciativa de los gerentes generales de las empresas miembro del Foro Económico Mundial en Davos en 2004. Desde entonces, se han desarrollado los Principios para contrarrestar el soborno de PACI, y la naturaleza de la iniciativa se ha extendido a nivel multinacional y multisectorial. Gerentes generales de más de 150 empresas se han comprometido con estos principios, lo cual representa un volumen de ventas anual de más de 800 000 millones de dólares estadounidenses. Para obtener más información, visite www.weforum.org/paci, o bien escriba a paci@weforum.org.

PHOTO CREDITS:

Cover: © 2011 photos.com
page 5: © Nikada/istockphoto
page 9: © Daniel Laflor/istockphoto
page 12: © Mlenny Photography/istockphoto
page 15: © UN Photo/Christopher Herwig
page 16: © Jacob Wackerhausen/istockphoto
page 21: © Daniel Loiseau/istockphoto
page 23: © Mark Edwards/Still Pictures
page 24: © Tony Tremblay/istockphoto
page 27: © Yosef Hadar/The World Bank
page 31: © Scott Wallace/The World Bank
page 32: © 2011 photos.com
page 35: © Yosef Hadar/The World Bank
page 37: © Yuri Kozyrev/The World Bank
page 41: © Anatoliy Rakhimbayev/The World Bank
page 42: © Jacob Wackerhausen/istockphoto

Los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

DERECHOS HUMANOS

- Principio 1 Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente.
- Principio 2 Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

ESTÁNDARES LABORALES

- Principio 3 Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- Principio 4 Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- Principio 5 Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- Principio 6 Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

MEDIO AMBIENTE

- Principio 7 Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- Principio 8 Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio 9 Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

ANTICORRUPCIÓN

- Principio 10 Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

