



# 10 PRINCIPIOS ANTI-CORRUPCIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS

---

Una iniciativa de múltiples partes  
interesadas de Transparency International

**Transparency International es un movimiento global con una visión única: lograr un mundo sin corrupción en los gobiernos, las empresas, la sociedad civil y la vida cotidiana de las personas. Con más de 100 capítulos en todo el mundo y una secretaría internacional en Berlín, nos situamos en primera línea en la lucha contra la corrupción para hacer de esta visión una realidad.**

**[www.transparency.org](http://www.transparency.org)**

Autor: Peter Wilkinson

© Foto de la portada: PixHouse

Los siguientes cambios a la versión original del reporte de noviembre de 2017 fueron efectuados en enero de 2018:

El título cambió de “Los diez principios de las empresas públicas para combatir la corrupción” a “10 principios anti-corrupción para empresas públicas”.

Cambios menores de formato fueron efectuados a lo largo de todo el reporte sin afectar estos al contenido.

Se han tomado todos los recaudos posibles para verificar la exactitud de la información contenida en este informe. Se considera que toda ella es correcta al mes de enero de 2018. No obstante, Transparency International no puede asumir ninguna responsabilidad por las posibles consecuencias que puedan derivarse del uso de esta información con otros fines o en otros contextos.

ISBN: 978-3-96076-069-6

Impreso en papel 100 % reciclado.



Salvo indicación contraria, el presente trabajo está autorizado bajo la licencia número CC BY-ND 4.0

© Transparency International 2017. Reservados algunos derechos.

# ÍNDICE

---

<b>PRÓLOGO</b>	<b>02</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>03</b>
<b>DIRECTRICES SOBRE MEJORES PRÁCTICAS PARA COMBATIR LA CORRUPCIÓN</b>	<b>06</b>
<b>PRINCIPIO 1:</b> Operar de acuerdo con las normas más altas de ética e integridad	<b>06</b>
<b>PRINCIPIO 2:</b> Garantizar la aplicación de las mejores prácticas de gobierno y supervisión del programa anti-corrupción	<b>09</b>
<b>PRINCIPIO 3:</b> Rendir cuentas ante las partes interesadas a través de la transparencia y la divulgación de información pública	<b>14</b>
<b>PRINCIPIO 4:</b> Asegurarse de que las políticas y los procedimientos en el área de recursos humanos estén en consonancia con el programa contra la corrupción	<b>18</b>
<b>PRINCIPIO 5:</b> Elaborar el programa anti-corrupción a partir de una evaluación exhaustiva de los riesgos	<b>21</b>
<b>PRINCIPIO 6:</b> Implementar políticas y procedimientos específicos para contrarrestar los riesgos principales de corrupción	<b>26</b>
<b>PRINCIPIO 7:</b> Gestionar la relación con terceros para asegurarse de que actúen según un estándar anti-corrupción equivalente al de la empresa pública	<b>35</b>
<b>PRINCIPIO 8:</b> Servirse de la comunicación y capacitación para integrar el programa contra la corrupción dentro de la política de la empresa pública	<b>38</b>
<b>PRINCIPIO 9:</b> Proporcionar canales de asesoramiento y de denuncia de irregularidades seguros y accesibles	<b>40</b>
<b>PRINCIPIO 10:</b> Supervisar, evaluar y mejorar continuamente la implementación del programa de lucha contra la corrupción	<b>42</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>44</b>
<b>DESARROLLO DE LOS PRINCIPIOS PARA EMPRESAS PÚBLICAS POR LAS PARTES INTERESADAS</b>	<b>51</b>
<b>NOTAS FINALES</b>	<b>52</b>

# PRÓLOGO

---

**Las empresas públicas tienen una gran importancia tanto a escala mundial como local habida cuenta de la gran cantidad de recursos públicos que gestionan y del hecho de que influyen en la vida de muchas personas.**

La existencia de las empresas públicas se sustenta en el hecho de que los gobiernos desean servir a sus ciudadanos aumentando la riqueza y la calidad de vida en sus respectivos países mediante la prestación de servicios fundamentales, la estimulación del desarrollo económico, la atracción de inversores y la protección de recursos estratégicos. Muchas empresas públicas han sido parcialmente privatizadas con el objeto de ampliar sus operaciones, mejorar su eficiencia operativa y desafectar recursos para utilizarlos con otros fines esenciales. Cada vez es más frecuente que las empresas públicas operen fuera de sus fronteras nacionales, y algunas de ellas están posicionadas entre las empresas líderes a nivel mundial, especialmente en el sector extractivo.

Sin embargo, a pesar de la importancia que tienen para la sociedad y del valioso trabajo que desarrollan en favor de sus comunidades, el funcionamiento eficaz de las empresas públicas puede verse comprometido por la corrupción debido a la singular cercanía que mantienen con el poder político, la vulnerabilidad de los sectores en los que operan y la riqueza y los recursos que manejan. Si las estructuras de supervisión de las empresas públicas son deficientes y los sistemas de gobierno y de gestión son débiles, la consecuencia puede ser la intervención inadecuada de políticos y funcionarios en la administración de las empresas públicas, lo cual abre la puerta al soborno, el robo de activos y otras formas de corrupción.

Los grandes escándalos de corrupción en torno a las empresas públicas han puesto de manifiesto las consecuencias a menudo devastadoras en términos económicos y sociales que pueden tener para los países y sus ciudadanos. Esto ocurre especialmente en los países ricos en recursos, en los que los ciudadanos corrientes continúan sumidos en la pobreza mientras las élites sociales se enriquecen y los bienes públicos son objeto de explotación o, simplemente, de uso indebido. Sin embargo, esto puede suceder en cualquier país y sector, desde el área de las comunicaciones y de la construcción hasta el área de la educación y la salud pública.

Por estos motivos, es esencial que las empresas públicas operen de acuerdo con las normas más altas de integridad y transparencia, y sean referentes de integridad para sus países. Para contribuir al logro de este objetivo, se han establecido 10 principios anti-corrupción para empresas públicas (los Principios para empresas públicas) con el propósito de ayudarlas y orientarlas para que actúen con altos niveles de integridad e implementen los programas anti-corrupción. El código establece 10 principios de mejores prácticas fundados en una amplia orientación sobre cómo las empresas públicas pueden estructurar políticas y procedimientos anti-corrupción. Los Principios para empresas públicas tienen como propósito complementar el valioso trabajo que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) lleva a cabo para brindar a los gobiernos orientación en materia de gobierno corporativo y prácticas anti-corrupción para las empresas públicas.

Los Principios para empresas públicas se ajustan a los Principios empresariales para contrarrestar el soborno, publicados por primera vez en 2003 como una iniciativa de Transparency International y ahora en su tercera edición. Estos Principios Empresariales han mostrado cómo los códigos voluntarios pueden contribuir al cambio, no solo influyendo en la conducta de las empresas, sino también ejerciendo una presión significativa en el desarrollo de leyes, códigos y herramientas contra el soborno a escala mundial. Transparency International espera que los Principios para empresas públicas tengan el mismo impacto en los gobiernos, en las empresas públicas y en sus partes interesadas.

**Delia Ferreira Rubio**

Presidenta de Transparency International

# INTRODUCCIÓN

---

## Los 10 principios anti-corrupción para empresas públicas ofrecen directrices a empresas públicas de cualquier clase y tamaño sobre las mejores prácticas para luchar contra la corrupción.

Las empresas públicas tienen una gran importancia en el plano económico: representan una parte significativa de la iniciativa empresarial global y de la prestación de servicios sociales, y cada vez con mayor frecuencia, operan a nivel internacional.<sup>1</sup> Contribuyen a satisfacer las necesidades de las comunidades proporcionándoles servicios esenciales en áreas como infraestructura, suministro de agua y energía, recursos naturales, alimentos, servicios financieros y bancarios y salud. Los gobiernos pueden servirse de las empresas públicas como herramientas para el desarrollo, con el propósito de proteger los recursos e intereses estratégicos y de incrementar la presencia del país en el ámbito internacional. Muchas empresas públicas han sido parcialmente privatizadas y, en la actualidad, las mayores empresas públicas comerciales están posicionadas entre las empresas globales más importantes del mundo.

Las empresas públicas presentan vulnerabilidades específicas asociadas a la corrupción, que incluyen:

- una estrecha relación entre el gobierno, los políticos, los consejos de administración y los directivos superiores de las empresas públicas;
- un gobierno corporativo y una gestión deficientes;
- una mala gestión de los conflictos de intereses;
- una rendición de cuentas insuficiente en lo que refiere a transparencia y divulgación de información pública.

Si no se implementan políticas y procedimientos eficaces contra la corrupción, estas vulnerabilidades pueden dar lugar a actos de corrupción, que incluyen:

- soborno en los procedimientos de adquisición;
- compras y ventas de activos según una estructura corrupta;
- uso inapropiado de las empresas públicas para proporcionar financiamiento a los partidos políticos;
- prácticas de competencia desleal.

La propiedad pública comporta mayores responsabilidades para las empresas públicas: tienen la obligación de actuar a favor de los intereses de la sociedad en la que operan, y la capacidad de establecer estándares que pueden tener una influencia positiva en los socios comerciales y las partes interesadas. En los países que se esfuerzan por mejorar

su desempeño en la lucha contra la corrupción, las empresas públicas pueden ofrecer un ejemplo, en los niveles más altos, de prácticas anti-corrupción para todos los sectores de la sociedad, y específicamente para los actores del sector privado. Así los gobiernos pueden utilizar las actividades de las empresas públicas para fomentar prácticas empresariales éticas.

## LOS PROGRAMAS ANTI-CORRUPCIÓN SON BENEFICIOSOS PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS

¿Por qué resulta beneficioso para las empresas públicas contar con un programa eficaz contra la corrupción? La respuesta más sencilla es que tener un programa específico de esta naturaleza es ventajoso desde el punto de vista empresarial, ya que:

- ayuda a ahorrar tiempo y dinero, contribuye a la sostenibilidad de las empresas públicas y permite realizar mayores inversiones o distribuciones entre sus propietarios;
- promueve la inversión local e internacional;
- incrementa la eficiencia empresarial y mejora los resultados de la empresa pública, reduce los riesgos y le permite centrarse plenamente en garantizar la calidad de sus bienes y servicios, incluidos los destinados al bien público;
- mejora las oportunidades para el crecimiento sostenible;
- establece una cultura atractiva que ayuda a seleccionar empleados con talento;
- atrae a otras empresas para que hagan negocios con la empresa pública gracias a su buena reputación;
- beneficia a los consejos de administración de las empresas públicas y a sus miembros al tener una mejor reputación;
- presenta una imagen positiva del clima empresarial en el país;
- facilita la obtención de financiamiento a través de préstamos y préstamos sobre el valor líquido de bienes, con lo cual se suprime una posible carga que pesaría sobre los presupuestos nacionales.

A pesar de estos sólidos argumentos empresariales, los incidentes de corrupción que afectan a las empresas públicas han demostrado la magnitud de estos riesgos y la gravedad del daño causado a las empresas, las economías locales y el público general.

## EL CONTROL MAS EFECTIVO PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS ES LA TRANSPARENCIA

La herramienta de control más eficaz para las empresas públicas contra la corrupción es la transparencia. La transparencia y la divulgación de información pública permiten a los ciudadanos conocer y valorar el funcionamiento operativo de las empresas públicas, y exigir la rendición de cuentas a quienes introducen en ellas prácticas corruptas. Con todo, las encuestas de Transparency International sobre divulgación de información pública revelan prácticas deficientes en materia de divulgación de información para contrarrestar la corrupción en algunas empresas públicas. Por eso, los Principios para empresas públicas hacen hincapié en el buen gobierno y la rendición de cuentas pública a través de la transparencia.

Para ayudar a las empresas públicas a contrarrestar los riesgos de corrupción, este código establece 10 principios para un programa de mejores prácticas anti-corrupción para empresas públicas. Los 10 principios son importantes y están relacionados entre sí. El uso que cada empresa pública haga de estos principios dependerá de sus circunstancias particulares y de los riesgos de corrupción que enfrente. Las empresas públicas de menor tamaño que aún no hayan desarrollado prácticas anti-corrupción pueden utilizar estos principios como guía en las áreas que plantean dificultad al diseñar sus programas contra la corrupción.

Si bien estos principios han sido concebidos principalmente para ser utilizados por los consejos de administración y directivos de las empresas públicas, también pueden ser de interés para entidades propietarias, reguladores, legisladores, organismos y profesionales del ministerio público. Estos principios también pueden servir de punto de referencia para cualquier otra entidad o agencia que esté bajo el control del Estado, pues el sistema subyacente en el que se sustentan el diseño y la implementación de un programa anti-corrupción es universal, y los riesgos que enfrentan estas entidades son a menudo similares a los de las empresas públicas.

## PRINCIPIOS EMPRESARIALES DE TRANSPARENCIA INTERNACIONAL PARA CONTRARRESTAR EL SOBORNO

El diseño de los Principios para empresas públicas se basa en los Principios empresariales para contrarrestar el soborno, un código empresarial desarrollado por iniciativa de Transparency International en colaboración con múltiples partes interesadas y que se publicó por primera vez en 2003.<sup>2</sup> Los Principios Empresariales han contribuido en gran medida a desarrollar otros códigos, y han dado forma a una gran variedad de herramientas producidas por Transparency International y sus diferentes capítulos.

Los Principios para empresas públicas han sido asimismo diseñados para complementar las recomendaciones de la OCDE a los gobiernos sobre el gobierno corporativo y las medidas contra la corrupción de las empresas públicas. Al igual que los Principios empresariales para contrarrestar el soborno, los Principios para empresas públicas se desarrollaron a través de un proceso en el que intervinieron múltiples partes interesadas bajo la orientación y el asesoramiento de un grupo de trabajo compuesto por miembros de empresas públicas, compañías, organismos intergubernamentales y expertos independientes, y que se valió además, durante tres meses, de una consulta pública. Transparency International agradece a todos los miembros del grupo de trabajo por haber aportado sus conocimientos y experiencia. Los integrantes del grupo de trabajo se mencionan en la contraportada interior de esta publicación.

Esperamos que los Principios para empresas públicas tengan una acogida amplia entre las empresas públicas como orientación para el desarrollo de sus propios programas contra la corrupción. El éxito de los estándares que aquí se mencionan dependerá de su puesta en práctica, aspecto que dependerá del grado de credibilidad que alcancen en los mercados donde operan las empresas públicas. Los Principios para empresas públicas no ofrecen directrices para su implementación, pero esperamos que ayuden a las empresas públicas y a sus partes interesadas a desarrollar herramientas prácticas que incluyan marcos de evaluación de aspectos del desempeño, como la transparencia y la divulgación de información pública.

### Uso de los Principios para empresas públicas

En la siguiente página se enumeran los 10 principios para las empresas públicas. En las diez secciones subsiguientes se proporciona mayor orientación sobre cada uno de los principios, y se establecen cláusulas con comentarios adicionales cuando corresponde. El glosario que aparece al final de este documento define muchos de los términos y las expresiones que se utilizan en el texto.

En los Principios para empresas públicas se utiliza el término “entidad propietaria” para hacer referencia a la parte del Estado que es responsable de la función de propiedad, o del ejercicio de los derechos de propiedad sobre una empresa pública. La “entidad propietaria” puede ser una única entidad propietaria estatal, un organismo de coordinación o un ministerio gubernamental responsable de ejercer la propiedad.

# 10 PRINCIPIOS ANTI-CORRUPCIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS

---

En una empresa pública, el consejo de administración y los directivos, con el respaldo del conjunto de sus empleados, deben regirse por los siguientes principios:

---

**PRINCIPIO 1:**

Operar de acuerdo con las normas más altas de ética e integridad

---

**PRINCIPIO 2:**

Garantizar la aplicación de las mejores prácticas de gobierno y de supervisión del programa anti-corrupción

---

**PRINCIPIO 3:**

Rendir cuentas ante las partes interesadas a través de la transparencia y la divulgación de información pública

---

**PRINCIPIO 4:**

Asegurarse de que las políticas y los procedimientos en el área de recursos humanos estén en consonancia con el programa contra la corrupción

---

**PRINCIPIO 5:**

Elaborar el programa anti-corrupción a partir de una evaluación exhaustiva de los riesgos

---

**PRINCIPIO 6:**

Implementar políticas y procedimientos específicos para contrarrestar los riesgos principales de corrupción

---

**PRINCIPIO 7:**

Gestionar la relación con terceros para asegurarse de que actúen según un estándar anti-corrupción equivalente al de la empresa pública

---

**PRINCIPIO 8:**

Servirse de la comunicación y capacitación para integrar el programa contra la corrupción dentro de la política de la empresa pública

---

**PRINCIPIO 9:**

Proporcionar canales de asesoramiento y de denuncia de irregularidades seguros y accesibles

---

**PRINCIPIO 10:**

Supervisar, evaluar y mejorar continuamente la implementación del programa de lucha contra la corrupción

---

# DIRECTRICES SOBRE MEJORES PRÁCTICAS ANTI-CORRUPCIÓN

## PRINCIPIO 1:

### Operar de acuerdo con las normas más altas de ética e integridad

#### Esto incluye:

- establecer una cultura organizacional basada en la ética y la integridad
- comprometerse a fomentar la integridad en las sociedades
- comprometerse a llevar a cabo una política y un programa anti-corrupción
- hacer que los altos directivos marquen lineamientos superiores sobre valores

#### ESTABLECER UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EMPRESARIAL BASADA EN LA ÉTICA Y LA INTEGRIDAD

El público en general espera los más altos niveles éticos de sus instituciones públicas, lo cual incluye a las empresas públicas. Esto implica un compromiso con la ética y la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas, así como una actuación eficiente, eficaz, equitativa y exenta de corrupción por parte de las empresas públicas. El compromiso de la empresa pública con la ética y la integridad, así como su código de conducta, deben quedar claramente especificados en sus comunicaciones internas y externas.

Una cultura organizacional de ética e integridad es la base fundamental para la lucha contra la corrupción. Una empresa pública solo podrá implementar eficazmente su programa anti-corrupción si esta cultura es impulsada por el consejo de administración y los directivos superiores y puesta en práctica en toda la empresa por cada uno de los empleados. La capacidad de la empresa pública para instaurar esta cultura dependerá de la medida en que la entidad propietaria ofrezca un marco propicio y no intervenga de manera inapropiada en la empresa pública. El consejo de administración debe establecer de forma clara los valores de la empresa pública partiendo de su responsabilidad de actuar en beneficio del interés público y actuar según las más altas normas de ética e integridad. Una política que prohíba la corrupción

equivale, implícitamente, a un compromiso con una política de tolerancia cero hacia la corrupción. Esto significa que la empresa pública debe invertir recursos y esfuerzos adecuados para prevenir la corrupción y hacer frente a posibles sospechas o incidentes de corrupción con prontitud y con la debida atención, incluso aplicando medidas disciplinarias uniformes y subsanando cualquier deficiencia que se observe en el programa anti-corrupción.

#### COMPROMETERSE A FOMENTAR LA INTEGRIDAD EN LAS SOCIEDADES

##### **1.1 Como entidad de propiedad estatal, la empresa pública debe servir de ejemplo a la sociedad y a otras empresas en materia de lucha contra la corrupción, y debe contribuir a fortalecer la integridad y a contrarrestar la corrupción en las sociedades en las que opera.**

Las empresas públicas deben apoyar sus iniciativas anti-corrupción y el movimiento global contra la corrupción mejorando los estándares de integridad en las comunidades, los mercados y las cadenas de suministro en los que opera. También pueden contribuir a desarrollar entornos más propicios para que las transacciones y negociaciones se realicen en un marco justo. Las actividades orientadas a este fin pueden comprender iniciativas colectivas y acciones de incidencia sobre medidas en favor de la integridad y contra la corrupción, educación y capacitación empresarial para las comunidades, compromiso social y financiero e inversiones en la comunidad. Estas actividades deben formar parte del enfoque de la empresa pública en materia de responsabilidad y sostenibilidad corporativa.

Las empresas públicas tienen la responsabilidad especial de apoyar a sus gobiernos para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre los que se incluye la lucha contra la corrupción.<sup>3</sup>

## 1.2 El consejo de administración de la empresa pública debe comprometerse a construir y mantener una cultura de ética e integridad en todos los ámbitos de la empresa pública.

## COMPROMETERSE A LLEVAR A CABO UNA POLÍTICA Y UN PROGRAMA ANTI-CORRUPCIÓN

### 1.3 El consejo de administración de la empresa pública debe hacer que esta se comprometa con una política anti-corrupción y con la implementación de un programa contra la corrupción que cuente con recursos adecuados.

El compromiso formal y público que asume una empresa pública, a través de su consejo de administración y directivos superiores, de prohibir la corrupción e implementar el programa anti-corrupción establece el marco para el diseño y la implementación de políticas y procedimientos anti-corrupción detallados. El término “programa anti-corrupción” hace referencia a todas las acciones y medidas anti-corrupción que adopta la empresa pública, que incluyen sus valores, código de conducta, políticas y procedimientos específicos, gobierno, gestión de riesgos, comunicaciones internas y externas, formación y directrices, canales de asesoramiento y de denuncia de irregularidades, controles contables internos, iniciativas de supervisión, evaluación y mejora. El programa anti-corrupción debe establecerse con claridad en el código de conducta y especificar que es aplicable a todos los empleados, directivos del consejo de administración y subsidiarias, y que los terceros que actúen para una empresa pública también deben contar con un programa anti-corrupción o con mecanismos similares al programa de la empresa pública. Es importante hacer que el consejo de administración asuma este compromiso ya que, de esta forma, los miembros del consejo se verán obligados a reflexionar sobre sus funciones y responsabilidades en los aspectos cruciales de la implementación del programa anti-corrupción, tales como:

- posicionamiento de la lucha contra la corrupción en relación con los valores de la empresa pública;
- establecimiento del enfoque de riesgos para contrarrestar la corrupción;
- análisis de los riesgos derivados de la corrupción;
- cumplimiento de los deberes legales y fiduciarios del consejo de administración para prevenir la corrupción;
- comprensión del contexto legal en materia de lucha contra la corrupción;
- atención a las expectativas de las partes interesadas;
- establecimiento de controles y recursos para el programa anti-corrupción.

Como la política será un compromiso de carácter público, el consejo de administración debe asegurarse de que la empresa pública esté preparada para cumplir con sus compromisos de lucha contra la corrupción. El consejo de administración debe comprender la naturaleza y los diferentes tipos de corrupción, ya que eso definirá el alcance del programa.

## HACER QUE LOS ALTOS DIRECTIVOS MARQUEN LINEAMIENTOS SUPERIORES SOBRE VALORES

### 1.4 Los altos directivos de la empresa pública deben marcar lineamientos superiores sobre valores claros desde su posición superior a través de compromisos internos y públicos con la política y el programa anti-corrupción, y contribuir a fomentar la cultura de ética e integridad de la empresa pública.

“Lineamientos superiores sobre valores” hace referencia a la forma en que los altos directivos (es decir, presidente, miembros del consejo, director ejecutivo y directivos superiores) comunican y apoyan el programa anti-corrupción a través de sus conductas y acciones. Este es un componente importante del buen gobierno y un factor impulsor fundamental del programa anti-corrupción. Los cargos directivos del consejo de administración y los directivos superiores deben mantener —y demostrar de manera visible— una conducta basada en los estándares que ellos mismos establecen y promulgan.

Los lineamientos superiores sobre valores deben implicar no sólo la transmisión del compromiso anti-corrupción a los empleados sino también a las partes interesadas, ya que de esta forma se incrementará su confianza en las medidas de la empresa pública para luchar contra la corrupción y restablecerá un marco de tranquilidad en caso de producirse un incidente de corrupción. La definición de lineamientos superiores sobre valores no se circunscribe a las altas esferas, sino que **debe extenderse a todos los niveles de la dirección, desde los mandos medios hasta los inferiores**. Los lineamientos superiores sobre valores también pueden encontrar expresión en la forma en que los altos cargos alientan a la empresa pública a participar en las iniciativas anti-corrupción y brindarles apoyo, como aquellas dirigidas por los capítulos nacionales de Transparency International, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas y otras iniciativas de acción colectiva para contrarrestar la corrupción.

## GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY

### **1.5 La empresa pública debe garantizar que sus actividades sean acordes con las leyes contra la corrupción y otras leyes conexas de las jurisdicciones en las que ejerce sus actividades.**

El diseño del programa anti-corrupción debe garantizar que la empresa pública cumpla con la legislación, así como sus valores más amplios y objetivos de control para contrarrestar la corrupción. El cumplimiento de todas las leyes y normativas aplicables, incluidas las leyes pertinentes contra la corrupción, es una obligación legal, y exige supervisión y gestión. Un compromiso formal y público con el cumplimiento de las leyes, así como una política de implementación de dicho compromiso, pondrán de manifiesto que la empresa pública adopta un enfoque integral para garantizar el cumplimiento de todas las leyes y normativas aplicables, y este enfoque está presente en todas sus operaciones. La empresa pública además debe impulsar un cumplimiento exhaustivo estableciendo un procedimiento para identificar, comprender y monitorear todas las leyes pertinentes. Este proceso debe ser revisado y controlado por los altos cargos.

## PRINCIPIO 2:

### Garantizar la aplicación de las mejores prácticas de gobierno y supervisión del programa anti-corrupción

#### Esto incluye:

- implementar un sistema de gobierno que se ajuste a las mejores prácticas aceptadas a nivel global
- garantizar que los directivos del consejo de administración actúen en beneficio de la empresa pública
- aplicar un procedimiento riguroso y transparente para cubrir los cargos directivos del consejo de administración
- lograr que en la estructura del consejo de administración de la empresa haya un equilibrio de competencias, experiencia, conocimiento, diversidad e independencia en los cargos directivos
- establecer una división clara entre las responsabilidades del consejo de administración y las del director ejecutivo
- llevar a cabo una supervisión atenta del programa anti-corrupción y garantizar la rendición de cuentas

Un gobierno corporativo basado en las mejores prácticas ofrece un entorno propicio para un programa anti-corrupción bien diseñado y eficaz. La empresa pública debe hacer todo lo posible para mantener su independencia frente a cualquier interferencia estatal indebida en su gobierno y gestión. La transparencia y la rendición de cuentas por parte de la empresa pública en lo que se refiere a sus medidas anti-corrupción, así como la evaluación y la acción de la sociedad civil y otras partes interesadas, pueden proteger a la empresa de cualquier interferencia inapropiada en su gobierno.

#### IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GOBIERNO QUE SE AJUSTE A LAS MEJORES PRÁCTICAS ACEPTADAS A NIVEL GLOBAL

##### 2.1 El gobierno de la empresa pública debe ser acorde con las mejores prácticas reconocidas a nivel internacional.

El gobierno corporativo constituye el sistema que dirige y controla una entidad. El propósito del gobierno

corporativo de una empresa pública es facilitar una gestión responsable y eficaz capaz de asegurar su éxito a largo plazo con arreglo al mandato y los objetivos establecidos por la entidad propietaria.

Existe un consenso general, a nivel global, sobre lo que constituye la mejor práctica en el gobierno empresarial. Las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas recomiendan: "El Estado debe actuar como propietario informado y activo y debe velar por que la gobernanza de las empresas públicas se lleve a cabo de forma transparente y responsable, con un alto grado de profesionalidad y eficacia".<sup>4</sup> Los acuerdos de gobierno que se establezcan con la entidad propietaria deben hacerse públicos.

Las responsabilidades de gobierno del consejo de administración incluyen:

- establecer los objetivos estratégicos de la empresa pública con arreglo al mandato proporcionado por la entidad propietaria;
- supervisar los riesgos que pueden poner en peligro el logro de los objetivos estratégicos, incluidos los riesgos en materia de corrupción;
- formular objetivos de alto nivel para la empresa pública, que complementen los asignados por el Estado;
- destinar recursos;
- supervisar, orientar y dirigir el órgano de gestión;
- rendir cuentas y ofrecer transparencia a las partes interesadas.

##### 2.2 La empresa pública debe ser transparente en cuanto a las normas por las que se rige su consejo de administración, y en cómo este dirige a la empresa, incluidas las condiciones para celebrar juntas del consejo y el procedimiento para adoptar decisiones. El consejo de administración debe informar públicamente cada año acerca de su relación operativa con la entidad propietaria, así como de los efectos de las instrucciones e intervenciones de la entidad propietaria.

A fin de contrarrestar el riesgo de interferencias indebidas por parte del Estado, la empresa pública debe contar con un procedimiento escrito (que debe ser accesible al público) para convocar una junta del consejo, para determinar el *quorum* necesario para

celebrar una junta y las modalidades de adopción de las decisiones. Las decisiones que adopte el consejo de administración deben estar debidamente documentadas y firmadas, y ser conservadas por el secretario del consejo.

## **GARANTIZAR QUE LOS DIRECTIVOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN ACTÚEN EN BENEFICIO DE LA EMPRESA PÚBLICA**

**2.3 Los directivos del consejo de administración deben actuar en beneficio de la empresa pública de acuerdo con el mandato y los objetivos establecidos por la entidad propietaria y con arreglo a sus deberes legales y a los compromisos de la empresa pública en términos de ética e integridad.**

**2.4 El consejo debe mantenerse al margen de cualquier tipo de influencia por parte de personas que podrían actuar, o que podrían dar la impresión de actuar, como “directores sin nombramiento” o como directores *de facto*.**

Un director sin nombramiento es una persona que no pertenece al consejo, pero en cuyas instrucciones y acciones el consejo confía o bajo las cuales está acostumbrado a actuar. Un director *de facto* es algo similar: una persona que actúa en calidad de director a pesar de no haber sido designada formalmente. Debido a que no han sido designados según los procedimientos adecuados, un director sin nombramiento o un director *de facto* pueden carecer de la competencia necesaria, tener motivos corruptos para influir en las decisiones del consejo o pueden incluso utilizar el consejo como fachada para la corrupción. A menudo, su influencia en el consejo de administración puede ser opaca. Para evitar la influencia de estos pseudodirectores, la empresa pública debe recurrir a un proceso riguroso y transparente para cubrir los cargos del consejo.

**2.5 El consejo de administración de la empresa pública debe proponer honorarios para los cargos directivos y fijar niveles de remuneración para altos ejecutivos que favorezcan los intereses a largo plazo de la empresa y que, a la vez, incentiven una cultura corporativa basada en la ética y la integridad.**

La remuneración de los miembros del consejo, de los directivos superiores y empleados debe favorecer los intereses a largo plazo de la empresa pública y resultar atractiva para captar a personas altamente cualificadas. Asimismo, la política de remuneraciones debe ofrecer incentivos para construir y proteger

una cultura de ética e integridad. Los incentivos para los empleados se analizan en el apartado 4.3. La remuneración de los miembros del consejo de administración será aprobada en la Junta General de Accionistas; sin embargo, en el caso de las empresas de propiedad enteramente estatal, los honorarios podrá decidirlos el Estado o se fijarán siguiendo la recomendación del ministerio competente. Se podrán fijar niveles especiales de remuneración para los directores independientes con el fin de atraer a miembros del consejo de alto nivel. La remuneración de los miembros del consejo y de los directivos superiores deberá divulgarse públicamente. Las decisiones sobre remuneración deben adoptarse de la forma más transparente posible, tomando como referencia otras empresas similares. Los pagos y bonificaciones extraordinarios para cualquiera de los miembros del consejo o ejecutivos de la empresa pública deben ser aprobados por una mayoría cualificada del consejo de administración, y podrá ser necesario consultar previamente a la entidad propietaria.

Como entidades estatales, y de acuerdo con la disposición de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, una empresa pública debe exigir a los cargos directivos de su consejo de administración y a sus directivos superiores — especialmente a aquellos de designación política— que hagan una declaración pública de sus inversiones y activos.

## **APLICAR UN PROCEDIMIENTO RIGUROSO Y TRANSPARENTE AL CUBRIR LOS CARGOS DIRECTIVOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

**2.6 Debe existir un procedimiento formal, riguroso y transparente para nombrar o volver a nombrar a los miembros del consejo de administración, con la diligencia debida en lo concerniente a su integridad, conflictos de intereses, competencia, cualificación exigida y experiencia.**

La empresa pública debe procurar asegurar que los miembros del consejo sean competentes, observen las responsabilidades impuestas por ley y cumplan con los estándares requeridos de confianza fiduciaria. No existe un modelo único y válido para el nombramiento de los miembros del consejo de administración de una empresa pública; sin embargo, cualquiera sea el método que se utilice, se debe garantizar que dicho nombramiento siga un procedimiento establecido. El órgano de nombramiento debe incluir miembros

independientes y funcionarios públicos y actuar con la diligencia debida en todos los nombramientos de los miembros del consejo de administración.<sup>5</sup> Como parte de la diligencia debida, se deben identificar posibles conflictos de intereses, incluidos los cargos directivos actuales, y revelar si los candidatos son titulares efectivos en empresas y fideicomisos, y específicamente, en cualquier parte relacionada con la empresa pública.

En la mayoría de los países, es práctica usual —y algunas veces un requisito legal— que representantes directos del Estado formen parte del consejo de administración. El proceso de selección debe garantizar que, en ninguna circunstancia, los nombramientos respondan a prácticas de nepotismo, amiguismo o padrinozgo. Un proceso de nombramiento deficiente puede conllevar riesgos de corrupción; por ejemplo, al nombrar para ocupar cargos directivos en el consejo de administración a personas que estén en deuda con algún político, tengan conflictos de intereses importantes, o que puedan tener conductas corruptas o negligentes o carecer de las competencias y experiencia necesarias. Se debe establecer un procedimiento para manejar las inquietudes sobre el riesgo de corrupción o las acusaciones relativas a un cargo directivo activo, que contemple, si es necesario, la obligatoriedad del cese de sus funciones en el consejo de administración.

### **2.7 Los políticos que ocupan cargos electos no deben integrar el consejo de administración de una empresa pública.**

Debido al importante riesgo de conflicto de intereses, los políticos con cargos electos no deben integrar el consejo de administración de una empresa pública. No obstante, este principio no podrá mantenerse en aquellos países donde el Estado se reserva el derecho de cubrir los cargos directivos. Es posible que a los políticos que ya no están en actividad se les permita ocupar puestos en los consejos de administración de empresas públicas siempre que la empresa observe un periodo de espera entre el desempeño del puesto en el gobierno y el nombramiento para el cargo en el consejo, y además se lleve a cabo un proceso de diligencia debida. Este apartado hace referencia a los políticos activos; sin embargo, también se debe averiguar, en el proceso de diligencia debida para cubrir cargos directivos, si los candidatos tienen algún vínculo familiar u otro vínculo estrecho con políticos, y si esto podría plantear riesgos de conflicto de intereses, tráfico de influencias o corrupción.

## **LOGRAR QUE EN LA ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA HAYA UN EQUILIBRIO DE COMPETENCIAS, EXPERIENCIA, CONOCIMIENTO, DIVERSIDAD E INDEPENDENCIA EN LOS CARGOS DIRECTIVOS**

### **2.8 El consejo de administración de una empresa pública debe contar con un equilibrio adecuado a nivel de competencias, experiencia, conocimiento, diversidad y con miembros independientes, para poder desempeñar sus funciones y responsabilidades con eficacia.**

La composición del consejo de una empresa pública debe ser tal que permita el ejercicio libre e independiente de su juicio. En este sentido, los miembros del consejo deben representar una diversidad adecuada. Esta diversidad deberá extenderse para incluir directores independientes que no sean los encargados de representar al Estado ni directores ejecutivos de la empresa pública. Los directores independientes deben estar libres de cualquier tipo de conflicto de intereses, de cualquier interés pecuniario o material, o de vínculos que puedan poner en peligro —o que las partes interesadas puedan considerar que pone en peligro— el ejercicio de un juicio objetivo. Tampoco deben tener vínculos matrimoniales, familiares o de otro tipo con ejecutivos, accionistas o terceros de la empresa pública que podrían limitar su independencia. En la mayor parte de las empresas públicas, los directores independientes son nombrados por el Estado, bajo los principios de cualificación e independencia. Si la empresa tiene accionistas minoritarios, es posible que estos estén facultados para nombrar a los miembros del consejo de administración.

Los cargos directivos independientes deben demostrar experiencia y conocimientos especializados, y actuar como elemento de control en caso de que el Estado intente interferir de forma indebida en el gobierno de la empresa pública. Asimismo, deben participar en los comités del consejo, lo cual incluye el comité que supervisa el programa anti-corrupción, el comité de remuneraciones y el comité de auditoría. Las partes interesadas deben poder ver a los directores independientes son verdaderamente independientes y competentes. En cuanto a su remuneración, estos cargos independientes pueden ser retribuidos por medio de honorarios, pero no deberán recibir ningún tipo de remuneración asociada a aspectos esenciales del funcionamiento de la empresa pública, como opciones de compra de acciones en una empresa pública comercial.

## **2.9 La empresa pública debe cooperar con la entidad propietaria a fin de evitar que una parte desproporcionada de sus consejeros sean representantes de la administración estatal.**

Cuando el Estado es el único propietario de una empresa pública, puede nombrar y elegir a los miembros del consejo de administración y, en caso de que tenga accionistas, puede hacer nombramientos sin contar con el consentimiento de tales accionistas. Esto puede generar consejos de administración en los que predominan los directores designados por el Estado, lo que comporta riesgos de mal gobierno, ineficacia en la estructura organizativa, conflictos de intereses esenciales y corrupción. La empresa pública debe establecer con la entidad propietaria una relación que promueva que el proceso de nombramientos para el consejo se oriente a obtener un equilibrio adecuado en lo que refiere al número de representantes estatales. Este proceso deberá restringir el nombramiento de representantes gubernamentales o, en caso de que sea necesario designarlos, garantizar que cumplan los criterios para el nombramiento, lo que incluye contar con la experiencia exigida y superar el proceso de diligencia debida respecto a conflictos de intereses y cuestiones de integridad.

## **ESTABLECER UNA DIVISIÓN CLARA ENTRE LAS RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LAS DEL DIRECTOR EJECUTIVO**

**2.10 El consejo de administración de la empresa pública debe establecer la estrategia y supervisar la gestión. Debe haber una división clara de responsabilidades entre el papel de gobierno del consejo y la responsabilidad del director ejecutivo de liderar la administración de las operaciones de la empresa pública.**

**2.11 Debe corresponder al consejo la responsabilidad de nombrar y destituir al director ejecutivo, o a quien desempeñe un cargo equivalente, con arreglo a normas y procedimientos transparentes y sin ninguna influencia indebida.**

Tanto el nombramiento como la destitución del director ejecutivo deben formar parte de las funciones del consejo de administración. El nombramiento del director ejecutivo debe basarse en criterios profesionales, en un procedimiento de selección competitivo y una retribución acorde con las normas del mercado. El director ejecutivo, entre otras

funciones, debe encargarse de implementar la cultura de integridad y el programa anti-corrupción, así como de trabajar con el consejo para garantizar que se dicten lineamientos superiores sobre valores. Las normas y los procedimientos para nombrar y designar al director ejecutivo deben ser transparentes, respetar la independencia del consejo y estar libres de intervenciones indebidas por parte de la entidad propietaria u otros, como por ejemplo, políticos. En algunos países, esta mejor práctica no se cumple, y es directamente el Estado el que nombra y destituye al director ejecutivo y posiblemente también a otros directivos superiores. Por consiguiente, un cambio en el gobierno puede provocar una serie de reemplazos, del director ejecutivo y de otros directivos superiores, así como del presidente y miembros del consejo. En tales circunstancias, un procedimiento transparente y oportuno de divulgación de los nombramientos relativos al consejo y a la alta dirección podrá hacer que las partes interesadas cuestionen y se opongan a este tipo de intervenciones por parte del Estado.

Por lo general, el uso de expertos independientes que gestionen el procedimiento de selección se considera una buena práctica, especialmente para las empresas públicas de gran tamaño comprometidas con actividades económicas. Cualquier acuerdo entre los accionistas referente al nombramiento del director ejecutivo deberá darse a conocer.

## **LLEVAR A CABO UNA SUPERVISIÓN ATENTA DEL PROGRAMA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y GARANTIZAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS**

**2.12 El consejo de administración de la empresa pública debe supervisar y rendir cuentas sobre el programa contra la corrupción.**

Todos los consejeros deben ser conscientes de los riesgos que plantea la corrupción, cómo puedan afectar a la empresa pública y cómo se les hace frente, así como de su papel en la supervisión del programa contra la corrupción. El consejo de administración debe haber asumido el compromiso de acabar con la corrupción, y mantenerse atento en sus revisiones del programa contra la corrupción. El consejo asimismo debe objetar y cuestionar a la dirección respecto de la evaluación de los riesgos y el diseño y la implementación del programa contra la corrupción. Para lograr este objetivo, la formación y orientación dirigida a los consejeros desempeñará un papel importante.

El consejo debe conformar un comité dependiente del consejo; por ejemplo, en el área de auditoría, ética o riesgos, para supervisar el programa contra la corrupción. Este comité debe estar integrado en

su totalidad o en su mayoría por cargos directivos independientes con diferentes competencias, ya que esto será valioso para aportar una perspectiva independiente, habilidades técnicas y experiencia a la supervisión de la práctica contra la corrupción, que es un tema sumamente específico.

Como parte del proceso de supervisión, evaluación y mejora que se describe en la sección 10, la supervisión del consejo debe incluir, por un lado, la obtención de informes periódicos de parte de los directivos sobre la evaluación y mitigación de los riesgos en torno a la corrupción y, por otro, la presentación de informes a la entidad propietaria y otras partes interesadas sobre su evaluación de los riesgos.

## PRINCIPIO 3:

### Rendir cuentas ante las partes interesadas a través de la transparencia y la divulgación de información pública

#### Esto incluye:

- establecer y aplicar las mejores prácticas de rendición de cuentas ante las partes interesadas
- divulgar informes públicos sobre el programa contra la corrupción
- aplicar la transparencia en el seno de la organización y preparar informes específicos por país
- comprometerse con las partes interesadas
- demostrar una relación transparente con la entidad propietaria

#### ESTABLECER Y APLICAR LAS MEJORES PRÁCTICAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE LAS PARTES INTERESADAS

##### 3.1 La empresa pública debe establecer y aplicar las mejores prácticas de rendición de cuentas ante las partes interesadas a través de la transparencia en sus operaciones, la divulgación de información pública y el compromiso con las partes interesadas.

Transparencia, divulgación de información pública y compromiso con las partes interesadas son tres pilares fundamentales en la lucha contra la corrupción a fin de lograr que se rindan cuentas al público, los inversores y las partes interesadas, y contrarrestar la corrupción.

Por “transparencia” se entiende la práctica de facilitar el acceso público a información referente a los sistemas de funcionamiento, procedimientos y actividades de una empresa pública, respetando los requisitos de confidencialidad comercial, seguridad y leyes de protección y privacidad de datos. La “divulgación de información pública” hace referencia a la comunicación formalizada por parte de una empresa pública sobre temas de interés sustancial para las partes interesadas. Un valor de la divulgación de información pública puede ser apoyar el proceso de mejora continua de una empresa pública, dado que para elaborar informes sobre los avances se exigirá desarrollar indicadores, e informar sobre objetivos, avances y logros.

La “participación de las partes interesadas” se refiere al proceso por el que una empresa pública intercambia opiniones e informa a las partes interesadas sobre las

actividades empresariales de interés sustancial para estas, y les presenta informes sobre los resultados de intercambios anteriores de información.

Cada vez son más las entidades todo tipo —empresas públicas, sociedades mercantiles, departamentos del gobierno, organizaciones voluntarias y otras entidades— que adoptan un enfoque amplio de la presentación de información no financiera, lo que engloba reportes sobre sus compromisos con la integridad y la lucha contra la corrupción, así como sobre la implementación de sus programas contra la corrupción.

El enfoque de la empresa pública para la presentación de información debe ser acorde con los estándares y prácticas internacionalmente reconocidos, tal como los estándares para elaborar memorias de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative. Los informes de la empresa pública deben adaptarse a los compromisos del gobierno en el área de transparencia, incluido el derecho a la información y el acceso abierto a la información, como los establecidos por la Alianza para el Gobierno Abierto.

En algunos países, la ley de sociedades vigente exige a las sociedades que cotizan en mercado de valores la presentación de informes sobre riesgos no financieros, e incluso puede haber leyes que exijan informes sobre responsabilidad social corporativa o sostenibilidad. Las empresas públicas que cotizan en mercados de valores tendrán que cumplir con estas leyes; sin embargo, por su calificación de entes públicos, todas ellas deben demostrar un alto nivel de transparencia y divulgación de información pública. Con el objetivo de dar mayor credibilidad a los informes, estos deben ser certificados por un revisor independiente.

La empresa pública debe establecer una política que fomente la transparencia y la divulgación, en la que se definan estos términos y se defina claramente qué información se debe revelar, con qué grado de detalle y a través de qué canales. La transparencia y la divulgación de información pública pueden actuar como fuertes elementos de control contra la corrupción para los políticos y funcionarios públicos que están asociados a una empresa pública. A través de la información difundida al público, las partes interesadas pueden valorar el buen o mal gobierno de una empresa pública, el grado con el que esta empresa se mantiene al margen de intervenciones estatales indebidas y su compromiso para desarrollar actividades que sirvan al bien público.

### **3.2 La empresa pública debe presentar informes públicos sobre el diseño y la aplicación de sus programas contra la corrupción.**

La empresa pública debe presentar informes públicos que den detalles de su compromiso para contrarrestar la corrupción, así como del diseño y la aplicación de sus programas anti-corrupción. Estos informes forman parte del buen gobierno, la transparencia y la rendición de cuentas, y pueden contribuir a dar mayor credibilidad y fomentar el programa. Los informes de las empresas públicas ayudan a difundir el conocimiento sobre estándares empresariales éticos y a promover tendencias positivas en las sociedades en las que operan. Un gobierno plenamente responsable exigiría que el programa contra la corrupción esté accesible en el idioma del país de operaciones correspondiente. La información divulgada por la empresa pública debe cubrir los siguientes aspectos:

- compromiso de los altos cargos respecto a la creación de una cultura basada en la integridad y la ética y la política contra la corrupción;
- rendición de cuentas y supervisión por parte del consejo sobre el programa contra la corrupción;
- compromiso y responsabilidad de la empresa pública para fortalecer la integridad en las sociedades en las que opera;
- políticas y procedimientos principales;
- proceso de evaluación de riesgos;
- riesgos principales identificados y controles para mitigar estos riesgos;
- supervisión y mejora del programa contra la corrupción.

La información difundida al público sobre el programa contra la corrupción puede adaptarse a estándares tales como los Estándares para elaborar informes de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative y a un marco de indicadores utilizados en los sondeos periódicos de Transparency International para informes públicos corporativos sobre programas contra la corrupción.<sup>6</sup>

## **APLICAR LA TRANSPARENCIA EN EL SENO DE LA ORGANIZACIÓN Y PREPARAR INFORMES ESPECÍFICOS POR PAÍS**

### **3.3 La empresa pública debe ofrecer transparencia en el seno de la organización a través de la divulgación pública de su participación en sociedades dependientes, afiliadas, empresas conjuntas y otras entidades relacionadas, así como mediante la preparación de informes financieros y operativos específicos por país.**

El contexto legislativo y el impulso para lograr transparencia en las organizaciones y la preparación de informes específicos por país están mostrando grandes progresos gracias a que los países están sancionando leyes para que incluyan los requisitos de transparencia y elaboración de informes de sostenibilidad, tanto de forma voluntaria como obligatoria, para las sociedades mercantiles. En este apartado se promueven dos componentes de la transparencia en una empresa pública: por un lado, la transparencia en el seno de la organización y, por otro, la preparación de informes específicos por país.

La falta de información sobre pagos a gobiernos extranjeros y el uso de centros extraterritoriales (offshore) pueden favorecer el desarrollo de prácticas de corrupción y ocultar posibles efectos adversos para las comunidades locales en las que opera una empresa pública. Mediante la revelación de datos financieros básicos, se hará mayor hincapié en la obligación de la empresa pública de rendir cuentas ante los ciudadanos y otras partes interesadas. La elaboración de informes también puede servir a inversores y prestamistas para evaluar el desempeño empresarial de una empresa pública, así como las circunstancias y riesgos locales, incluidas las reglamentaciones fiscales y bancarias, la estabilidad económica, política y social, y factores ambientales y sociales.

Una empresa pública debe ofrecer información que permita a las partes interesadas entender las actividades que esta desarrolla. Las empresas públicas que operan a nivel mundial deben elaborar informes exhaustivos sobre sus participaciones corporativas y transacciones con los gobiernos de los países en los que desarrollan sus operaciones. Además de los informes específicos por país, se deben incluir informes a nivel de proyectos cuando la empresa pública está involucrada en proyectos de gran envergadura como los del sector extractivo.

**Transparencia en el seno de la organización:** Las empresas públicas globales deben recopilar y divulgar listados exhaustivos de sus sociedades subsidiarias, afiliadas, empresas conjuntas, clientes principales y proveedores, así como de otras entidades relacionadas, sin limitar la divulgación a entidades que sean sustancialmente significativas. La transparencia en el seno de la organización es importante por muchas razones, no solo porque es posible hacer que las estructuras organizacionales se vuelvan opacas a los efectos de ocultar el producto de las maniobras de corrupción. Una empresa pública debe divulgar:

- la totalidad de sus sociedades subsidiarias consolidadas por integración global

- el porcentaje que posee cada una de sus sociedades subsidiarias consolidadas por integración global
- los países de constitución para cada una de sus sociedades subsidiarias consolidadas por integración global
- los países de operación para cada una de sus sociedades subsidiarias consolidadas por integración global
- la totalidad de sus participaciones no consolidadas (asociados, empresas conjuntas)
- el porcentaje que posee cada una de las participaciones no consolidadas
- los países de constitución para cada una de sus participaciones no consolidadas
- los países de operación para cada una de sus participaciones no consolidadas

**Informes específicos por país:** Las empresas públicas deben rendir cuentas a las partes interesadas, tanto locales como a nivel mundial, mediante la presentación de informes transparentes en cada uno de los países donde operan, que estén basados en datos financieros específicos por país. De esta forma, las partes interesadas locales sabrán qué empresas públicas operan en sus territorios, participan en licitaciones para obtener licencias o contratos con el gobierno, solicitan o se benefician con tratamientos fiscales favorables o llevan a cabo asociaciones o proyectos importantes. Los informes específicos por país deben incluir:

- ingresos/ventas por país
- gastos de capital por país
- ingresos antes de impuestos por país
- impuesto sobre beneficios por país
- principales contratos y proyectos
- relaciones financieras entre la empresa pública y los gobiernos
- aportaciones comunitarias

### **3.4 La empresa pública debe informar públicamente sobre su titularidad efectiva, así como sobre su titularidad efectiva en otras entidades, incluso si corresponde a subsidiarias, empresas conjuntas y consorcios de la empresa pública.**

Saber quién es el dueño de la empresa pública y quién la controla, y qué otras entidades posee y controla la empresa pública, se puede ayudar a evitar el fraude y la corrupción a nivel interno y garantizar la rendición de cuentas a los ciudadanos, clientes y consumidores. Los informes también pueden incluir cualquier tipo de participación de familiares o personas cercanas a políticos y cargos públicos que puedan influir, o que el público pueda considerar que influyen, en el gobierno y las operaciones de la empresa pública.

## **COMPROMETERSE CON LAS PARTES INTERESADAS**

### **3.5 La empresa pública debe identificar a sus partes interesadas principales y asumir con ellas un compromiso periódico en relación con el diseño y la aplicación del programa contra la corrupción.**

El compromiso con las partes interesadas solo funcionará si existe un intercambio efectivo entre la empresa pública y sus partes interesadas, donde se incluye a empleados, el público, la sociedad civil, la entidad propietaria, políticos, funcionarios públicos, inversores y otros terceros. Este compromiso puede favorecer el diseño del programa contra la corrupción, al permitir a la empresa pública conocer los desarrollos, los problemas emergentes y las oportunidades; intercambiar opiniones; informar a las partes interesadas sobre temas de interés principal y comunicar los resultados de intercambios anteriores de información.

En la consulta también se debe incluir a los sindicatos u otros órganos de representación de los trabajadores, cuando existan, pues les puede interesar mucho el modo en que el programa contra la corrupción afecta a sus afiliados. Su aportación en términos de experiencia, conocimientos, comunicación y asesoramiento puede contribuir a reforzar el diseño del programa contra la corrupción.

Además de los procesos formales de compromiso con las partes interesadas, la empresa pública debe ofrecer canales accesibles para que estas puedan plantear preguntas o mostrar sus inquietudes sobre el programa contra la corrupción. Aquí se puede incluir la designación de directivos y empleados como puntos de contacto para favorecer la comunicación, difundiendo estos puntos de contacto en sus sitios web y publicaciones y facilitando líneas telefónicas directas.

### **3.6 La empresa pública debe identificar, analizar, respetar y proteger los derechos de cualquier parte interesada en relación con el programa contra la corrupción, ya estén establecidos por ley o resulten de acuerdos mutuos.**

En determinados países, a algunas partes interesadas se les conceden ciertos derechos en las empresas públicas, como la representación del personal en el consejo de administración o derechos sobre la adopción de decisiones para representantes de empleados y organizaciones de consumidores; por ejemplo, a través de consejos asesores. Como accionista principal, el Estado puede controlar el proceso de adopción de decisiones y posicionarse para tomar decisiones que perjudiquen los derechos de las partes interesadas y que impliquen un alto

riesgo de corrupción. Por esta razón, las partes interesadas, en reconocimiento de sus derechos, deben participar o al menos se las debe consultar para diseñar el programa contra la corrupción y ponerlo en práctica.

**3.7 En el caso de las empresas públicas que tienen accionistas minoritarios o inversores no estatales, se debe trabajar con ellos en la elaboración del programa contra la corrupción y animarlos a que expresen sus opiniones abiertamente a la empresa pública o en la Junta General de Accionistas.**

Los accionistas minoritarios y otros inversores pueden actuar como elementos de presión para mejorar el programa contra la corrupción de la empresa pública y ofrecer resistencia ante una intervención indebida por parte de políticos y funcionarios públicos en las operaciones de la empresa.

**3.8 El consejo de administración debe informar periódicamente a las partes interesadas sobre su compromiso con los valores de ética e integridad y su supervisión del programa contra la corrupción.**

## **DEMOSTRAR UNA RELACIÓN TRANSPARENTE CON LA ENTIDAD PROPIETARIA**

**3.9 La empresa pública debe ser transparente en su relación con la entidad propietaria.**

La interferencia por parte de políticos y otros funcionarios estatales en el gobierno, la gestión y las actividades de la empresa pública es una de las áreas de mayor riesgo de corrupción para estas entidades. La capacidad de la empresa pública para implementar un gobierno basado en las mejores prácticas dependerá del marco de gobierno que establezca la entidad propietaria. Cuando una empresa pública demuestra una estructura de gobierno transparente, permite a sus accionistas y otras partes interesadas valorar el grado en que esta estructura cumple con los estándares globales y si encuentra, en este sentido, algún estímulo o restricción por parte de la entidad propietaria. La empresa pública también debe ser transparente en lo concerniente a cualquier ayuda, concesión, contrato u otra provisión que reciba del Estado y que pueda ponerla en posición ventajosa sobre cualquier otro competidor comercial, incluida la negociación con otras entidades públicas o con el gobierno. La transparencia puede actuar como elemento disuasorio para la corrupción en una empresa pública a raíz del contacto con políticos y funcionarios públicos, pero además puede

generar mejoras en los acuerdos de gobierno y operaciones a través de la presión ejercida por las partes interesadas. Una empresa pública debe ser transparente en los siguientes aspectos:

- el mandato que se le ha asignado
- las disposiciones sobre gobierno corporativo establecidas en la legislación y las reglamentaciones (en este sentido, cualquier modificación en la titularidad, el mandato o la estructura de gobierno de la empresa pública debe realizarse con transparencia y divulgarse públicamente)
- su relación operativa con la entidad propietaria.

## PRINCIPIO 4:

### Asegurarse de que las políticas y los procedimientos en el área de recursos humanos estén en consonancia con el programa contra la corrupción

#### Esto incluye:

- diseñar políticas y procedimientos para el personal que estén en consonancia con el programa contra la corrupción
- incentivar la conducta ética y la integridad
- asignar responsabilidades para el programa contra la corrupción
- integrar el programa contra la corrupción en la estructura de la organización
- aplicar procedimientos disciplinarios

La reputación y la cultura de ética e integridad de una empresa pública dependerán de la conducta que demuestre su personal, tanto los cargos directivos como los empleados. Por eso, la gestión de recursos humanos tiene un importante papel en el diseño y la aplicación del programa contra la corrupción. Esto incluye la planificación de la organización, la representación del personal, la selección de personas competentes y honestas, la inducción y orientación del personal, los contratos de empleo, la estructura jerárquica, las comunicaciones, la formación y el desarrollo, los incentivos, la remuneración, la evaluación del desempeño, la promoción, el reconocimiento, la denuncia de irregularidades y los procedimientos disciplinarios. Se deben evaluar los procedimientos de recursos humanos para identificar los riesgos de corrupción y, en consecuencia, establecer mecanismos claros que contribuyan a evitar tales riesgos. Ejemplos de ello son la prevención del uso de procesos de selección y nombramiento como actos de soborno para ganar contratos o la aplicación de cláusulas inhibitorias de la competencia para los empleados de la empresa pública que puedan trasladarse a organizaciones que mantengan negocios con la empresa pública o viceversa.

#### **4.1 La empresa pública debe exigir tanto a empleados como a cargos directivos el cumplimiento del programa contra la corrupción, e instarles a que comuniquen sus sospechas o incidentes asociados a la corrupción.**

El contrato de empleo debe exigir que todos los empleados lean y reconozcan el código de conducta de la empresa pública, la política contra la corrupción y la legislación pertinente en materia de corrupción, y que

denuncien sus sospechas o incidentes asociados a la corrupción con arreglo a las leyes y normativas locales en las que se amparan sus condiciones de empleo.

#### **4.2 La empresa pública debe aplicar una política para que ningún empleado sufra ninguna consecuencia por negarse a pagar, recibir sobornos o colaborar en otro tipo de acto de corrupción, aun cuando dicha negativa pueda ocasionar la pérdida de oportunidades comerciales u otras consecuencias adversas a la empresa pública.**

### INCENTIVAR LA CONDUCTA ÉTICA Y LA INTEGRIDAD

#### **4.3 La empresa pública debe fomentar la conducta ética y la integridad entre sus empleados a través de incentivos, procesos de evaluación y programas de reconocimiento.**

Los riesgos de corrupción son mayores cuando la cultura de la empresa pública carece de valores sólidos en términos de ética e integridad y además aplica incentivos que no resultan acordes, y cuando los consejeros y empleados corruptos tienen oportunidades de obtener una ganancia valiéndose de la corrupción. Los riesgos de corrupción pueden incrementarse en presencia de determinados factores, por ejemplo:

- que la empresa pública opere en un entorno donde se recibe presión por parte de políticos y funcionarios públicos para participar en actos de corrupción;
- que los proveedores estén dispuestos a pagar sobornos con el objeto de obtener pedidos de la empresa pública;
- que la empresa pública establezca objetivos de desempeño irrazonables, lo cual puede inducir a los empleados a recurrir al soborno y la corrupción para poder satisfacer las expectativas de la dirección;
- que los empleados sufran dificultades económicas y dependan de bonificaciones y de otras recompensas asociadas con el desempeño;
- que los empleados reciban una remuneración baja en comparación con sus responsabilidades y con la escala de activos que controlan o con los contratos que conceden o que licitan;
- que los empleados se sientan poco valorados.

Para contrarrestar estos riesgos, la empresa pública debe estructurar sus incentivos formales con vistas a promover una cultura basada en la ética y la integridad. Los incentivos basados en el desempeño económico o en los resultados deben complementarse con otros no económicos que estimulen una conducta acorde con la cultura de la empresa pública. El mandato de la empresa de ofrecer servicios públicos debe influir en el diseño de incentivos. Los empleados deben ser valorados y recompensados por incorporar la integridad en su trabajo, por entender las expectativas y los requisitos en materia de integridad y estándares contra la corrupción, por aplicar estos estándares cuando representan a la empresa pública tanto a nivel interno como externo y por sugerir mejoras para el programa contra la corrupción.

Entre las medidas que una empresa pública puede adoptar se incluyen: llevar a cabo evaluaciones sobre el desempeño ético, recompensar el reconocimiento por parte de la dirección y exigir evaluaciones éticas positivas como requisito esencial para la promoción. En la evaluación del desempeño basado en la integridad se debe adoptar un enfoque flexible, que no se preste fácilmente a la medición, la divulgación o escalas de clasificación.

## ASIGNAR RESPONSABILIDADES PARA EL PROGRAMA CONTRA LA CORRUPCIÓN

### **4.4 El consejo de administración de la empresa pública debe asignar responsabilidades al director ejecutivo con el fin de garantizar que el programa contra la corrupción se lleve a cabo de manera uniforme, con líneas claras de autoridad.**

El consejo de administración debe asignar al director ejecutivo la responsabilidad general sobre el programa contra la corrupción. No obstante, en una empresa de mayor tamaño, esta responsabilidad puede asignarse a un directivo superior o al director de cumplimiento para que se haga cargo de los aspectos operativos del programa.

### **4.5 El directivo responsable de implementar el programa contra la corrupción debe tener acceso rápido y directo para poder informar al consejo o al comité del consejo que supervise el programa, y disponer de suficiente autonomía, autoridad y recursos.**

El consejo de administración, el director ejecutivo y el director de cumplimiento aplican el programa contra la corrupción en todas las operaciones de la empresa pública, negocian la participación cuando es necesario y ajustan las estructuras organizativas que bloquean el desarrollo efectivo del programa.

El director de cumplimiento o la persona designada para dirigir el programa contra la corrupción debe tener acceso rápido y directo al director ejecutivo y al consejo para garantizar que la política y la estrategia contra la corrupción reciban la atención y supervisión necesarias. Para facilitar este acceso, el director de cumplimiento debe trabajar bajo la autoridad directa del consejo o el director ejecutivo, además de trabajar en estrecha colaboración con el comité de auditoría u otro comité del consejo que supervise el programa contra la corrupción. El director de cumplimiento, además, debe participar en revisiones y reuniones importantes de la empresa a fin de que se puedan considerar, de forma exhaustiva, todos los aspectos del cumplimiento, incluido el programa contra la corrupción.

## INTEGRAR EL PROGRAMA CONTRA LA CORRUPCIÓN EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

### **4.6 La empresa pública debe garantizar que su estructura como organización favorezca el diseño y la aplicación del programa contra la corrupción.**

Al planificar la implementación del programa contra la corrupción en la estructura de la organización, se deben considerar los siguientes factores:

- Una estructura centralizada permite transmitir mensajes y procedimientos sólidos y coherentes, pero presenta el riesgo de que el programa sea demasiado rígido y no refleje las necesidades de las operaciones locales. Esto puede llevar a una falta de compromiso a nivel local, controles inadecuados para abordar los riesgos locales de la corrupción, además de una lejanía considerable entre la función de cumplimiento y las operaciones en sí.
- Una estructura descentralizada permite incorporar una perspectiva local en el diseño del programa contra la corrupción y puede favorecer la participación de empleados y directivos locales; sin embargo, corre el riesgo de que las políticas y los mensajes centrales resulten distantes o lleguen debilitados o distorsionados.
- Es posible que las subsidiarias, unidades de negocios o funciones operativas más fuertes o autónomas opongan resistencia a la dirección desde el centro y operen de manera independiente en la interpretación y aplicación del programa contra la corrupción.
- En la implementación del programa se debe alentar el trabajo conjunto entre las funciones de apoyo y las unidades operativas. La dirección, en todos los niveles, será responsable de promover y apoyar el programa contra la corrupción.

## APLICAR PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS

### **4.7 La empresa pública debe responsabilizar tanto a los altos cargos como a los empleados en caso de incumplimiento del programa contra la corrupción, y aplicar sanciones cuando esto ocurra.**

La tolerancia cero a la corrupción de la empresa pública debe reflejarse en sus procedimientos disciplinarios. Las sanciones deben formar parte del código de conducta y comunicarse en detalle en el manual del empleado u otro documento equivalente. El procedimiento de aplicación de las sanciones debe ser proporcionado, coherente, justo y transparente, y contemplar una revisión adecuada por parte de los directivos superiores además de un mecanismo de apelación. Las sanciones deben aplicarse de manera abierta con el fin de mostrar el compromiso de la empresa pública con su política contra la corrupción y disuadir a quienes puedan considerar la posibilidad de adoptar conductas corruptas. La empresa pública debe divulgar públicamente las políticas y los procedimientos disciplinarios y su aplicación aportando datos agregados, como el número total de casos de cese y de imposición de medidas disciplinarias. La aplicación de las sanciones puede ser compleja; es conveniente que una función como recursos humanos o cumplimiento asuma la responsabilidad de este proceso, que debe documentarse exhaustivamente y no precipitarse. Algunos aspectos que se deben considerar incluyen la complejidad de demostrar el incumplimiento de una política contra la corrupción y el riesgo de que el empleado impulse una acción civil si el proceso de sanción se lleva a cabo de manera indebida y se carece de pruebas. La imposición de medidas disciplinarias puede tener consecuencias adversas para la reputación, por lo que la comunicación interna y externa debe planificarse.

## PRINCIPIO 5:

### Elaborar el programa anti-corrupción a partir de una evaluación exhaustiva de los riesgos

#### Esto incluye:

- diseñar el programa a partir de la evaluación de los riesgos
- identificar los factores de riesgo
- entender los diferentes tipos de corrupción y sus riesgos asociados:
  - soborno
  - tráfico de influencias
  - nepotismo, favoritismo, clientelismo o padrinazgo
  - fraude
  - lavado de dinero
  - abuso de conflictos de intereses

#### 5.1 A partir de una evaluación continua de los riesgos, la empresa pública debe diseñar y poner en práctica un programa anti-corrupción que refleje sus propios riesgos empresariales, sus circunstancias y su cultura, y que exprese de forma clara, incorporando un número razonable de detalles, políticas y procedimientos para hacer frente a los actos de corrupción que se produzcan en el marco de sus actividades.

El pilar fundamental en el que debe basarse la empresa pública a la hora de diseñar un programa eficaz contra la corrupción es la evaluación de los riesgos, que permitirá identificar los riesgos en materia de corrupción y priorizarlos, y cuyos resultados servirán para elaborar controles anti-corrupción que ayuden a minimizar dichos riesgos. Estos controles deben ir dirigidos a los riesgos que impidan a la empresa pública en cuestión:

- alcanzar los objetivos que le son ordenados por la entidad propietaria
- lograr sus propias metas empresariales y sociales
- cumplir las leyes en materia de corrupción y otras áreas asociadas
- satisfacer sus compromisos en términos éticos y de integridad
- atender sus responsabilidades y rendir cuentas ante la entidad propietaria, accionistas, inversores, la sociedad y otras partes interesadas.

El consejo de administración debe garantizar que la empresa pública tenga un enfoque de riesgo claramente definido (en ocasiones llamado “tolerancia

al riesgo”) que sirva para orientar un diseño equilibrado del programa anti-corrupción y su puesta en práctica. El principal factor para determinar el enfoque de riesgo debe ser garantizar que la empresa pública asuma su responsabilidad como entidad de propiedad pública para demostrar el máximo nivel de integridad en sus operaciones. El enfoque de riesgo debe desarrollarse y mejorarse en función de los conocimientos técnicos, la experiencia y la opinión aportada por las partes interesadas y las evaluaciones continuas de los riesgos.

El diseño del programa anti-corrupción debe tener un enfoque equilibrado, donde los recursos y las acciones vayan dirigidos a mitigar los riesgos de máxima prioridad y a evitar una asignación escasa de recursos entre una gran variedad de riesgos, transacciones y terceros. En última instancia, la función del consejo es valorar el alcance y la importancia de los riesgos de corrupción asociados a la empresa pública, decidir un enfoque adecuado para hacerles frente y garantizar que, desde la dirección, se preste la atención adecuada y se destinen recursos suficientes al programa anti-corrupción.

La evaluación de los riesgos también debe incluir una revisión de las obligaciones de cumplimiento legal y reglamentario relacionadas con la corrupción y las consecuencias del incumplimiento. A fin de proteger la fiabilidad de la evaluación de los riesgos frente a cualquier intervención indebida por parte de cargos directivos, la dirección o personas externas (por ejemplo, políticos) se hace indispensable que la evaluación de los riesgos se someta a una revisión externa independiente. La metodología de evaluación de los riesgos debe someterse a una revisión periódica por parte de la dirección para poder garantizar que siga siendo válida. Esta revisión debe incluir una identificación de los riesgos emergentes, que puede llevarse a cabo de diversas formas, en función del tamaño de la empresa pública.

#### 5.2 La empresa pública debe divulgar públicamente su enfoque y metodología de evaluación de riesgos, y revelar los riesgos principales identificados, así como las acciones que se adoptarán para su mitigación.

Un proceso de evaluación de riesgos exhaustivo y equilibrado permitirá identificar diferentes tipos de corrupción y los factores que contribuirán a aumentar la probabilidad de que estos riesgos se materialicen.

## IDENTIFICAR LOS FACTORES DE RIESGO

### Factores de riesgo a nivel interno:

- el tamaño y la estructura organizacional de la empresa pública;
- funciones y transacciones vulnerables, como compras y adquisiciones, concesión de licencias y contratos públicos grandes, licitación de contratos o aprobaciones importantes (como contratos de telecomunicaciones o concesiones mineras, petrolíferas y de gas) y decisiones empresariales significativas (incluidas inversiones de capital, fusiones y adquisiciones, contratos principales, proyectos, productos nuevos y entrada en mercados);
- el uso de terceros, especialmente intermediarios.

### Factores de riesgo a nivel externo:

- operaciones en países con un alto nivel de corrupción;
- colaboración con sectores y transacciones que se sabe son propensos a la corrupción.

En los siguientes apartados se analizan los tipos de corrupción recogidos y cubiertos por los Principios de las Empresas Públicas, entre los que se han incluido el fraude y el lavado de dinero al considerarse prácticas de alto riesgo que frecuentemente acompañan a la corrupción.

## ENTENDER LOS DIFERENTES TIPOS DE CORRUPCIÓN Y SUS RIESGOS ASOCIADOS:

### Soborno

#### **5.3 La empresa pública debe prohibir todas las formas de soborno, activo o pasivo, ya se produzcan directamente o a través de terceros.**

El soborno es uno de los tipos más predominantes e importantes de corrupción, y se somete a leyes cada vez más estrictas y severas entre las que cabe destacar la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales de la OCDE.

Los calificativos “activo” y “pasivo” asociados al soborno hacen referencia a la dirección que toma una transacción de soborno. Por ejemplo, el soborno activo se refiere al ofrecimiento, la promesa o la concesión (directa o indirecta) de un beneficio económico o de otro tipo a una persona o personas con la intención de que dicha persona o personas accedan a implicarse en una acción indebida.

El soborno pasivo es la petición, la promesa o la recepción (directa o indirecta) de un beneficio económico o de otro tipo por parte de una persona a cambio de su aceptación para implicarse en una acción indebida. Tanto en el caso del soborno activo como del pasivo, la intención es provocar que una persona quebrante la confianza que se ha depositado en ella e incumpla su compromiso de actuar con imparcialidad y buena fe.

El soborno activo es un riesgo para las empresas públicas cuando participan en licitaciones de contratos y, habitualmente, se manifiesta de las siguientes formas:

- Los empleados de empresas públicas recurren al soborno para ganar contratos, obtener licencias o adquirir otro tipo de ventaja empresarial, como la concesión de una licencia importante. Los agentes y consultores son una vía común para practicar este tipo de soborno.
- Los funcionarios públicos a nivel regional y local en países con un alto nivel de corrupción solicitan o exigen sobornos a los empleados de las empresas públicas. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando una empresa pública tiene intención de obtener permisos para operar o recibir determinados permisos y licencias.
- Muchos casos de soborno importantes han implicado el soborno activo de funcionarios públicos. Las empresas públicas deben conocer el alcance extraterritorial y las disposiciones de las leyes contra el soborno que contemplan el soborno de los funcionarios públicos extranjeros —concretamente, la Ley contra el soborno del Reino Unido y la Ley de prácticas corruptas en el extranjero de EE. UU.— y garantizar que se lleve a cabo la diligencia debida necesaria en relación con la implicación de funcionarios públicos cuando se recurre a terceros o en la licitación de contratos.

Se pueden solicitar o exigir pequeños sobornos a fin de garantizar o acelerar acciones rutinarias o necesarias para quienes pagan sobornos. Así por ejemplo, un empleado de una empresa de servicios públicos puede exigir un soborno para tramitar de forma rápida una conexión para un cliente. Es posible que este tipo de sobornos se practiquen de forma sistemática; por ejemplo, para beneficiarse de forma preferente y rápida del paso de mercancías por la aduana.

## Tráfico de influencias

### 5.4 La empresa pública debe identificar y hacer frente a los riesgos del tráfico de influencias en sus operaciones.

El tráfico de influencias es un tipo de corrupción que se practica cuando se recurre a una persona con influencia en el gobierno, entre funcionarios públicos o con otras conexiones personales con la intención de ejercer una influencia indebida en un proceso de adopción de decisiones para obtener un resultado favorable en su propio beneficio. Es posible que la persona encargada de adoptar la decisión desconozca el ejercicio de esta práctica.

El tráfico de influencias puede ser un riesgo importante para una empresa pública debido al alto grado de interrelación entre políticos, funcionarios y la empresa pública, así como por el potencial de manipulación o de distorsión existente en las operaciones de una empresa pública. Esto puede suceder en áreas como el nombramiento de consejeros y directivos, la adjudicación de contratos o la selección de intermediarios u otros terceros. El tráfico de influencias también puede ser ejercido por los cargos directivos del consejo de administración o por los empleados de una empresa pública; por ejemplo, cuando una empresa comercial participa en la licitación de un contrato o pretende influir en los políticos con vistas a obtener un entorno favorable para las operaciones de su empresa.

## Nepotismo, favoritismo, clientelismo o padrinazgo

### 5.5 La empresa pública debe garantizar que sus transacciones y operaciones se mantengan al margen de cualquier ejercicio de nepotismo, favoritismo, clientelismo y padrinazgo.

Estas formas de corrupción se producen cuando los cargos directivos del consejo de administración o los empleados de una empresa pública favorecen a un familiar, amigo o a otra persona con la que mantienen alguna asociación. Ejemplos de esta práctica incluyen el nombramiento de amigos para ocupar cargos en una empresa pública o la adjudicación de contratos a la empresa de un familiar. Un ejemplo de clientelismo o de padrinazgo es el caso en que un cargo directivo del consejo de administración o un directivo debe su puesto a un político y le devuelve el favor adoptando decisiones que benefician al político u ofreciéndole dinero en efectivo, activos obtenidos a través de las operaciones de la empresa pública u otros beneficios. Aun cuando no se esté practicando realmente ningún tipo de nepotismo u

otro tipo de favoritismo relacionado, será motivo de preocupación para la empresa pública si existe la percepción pública de que se están desarrollando estas actividades. La empresa pública debe aplicar procesos bien diseñados y transparentes de selección de personal y nombramiento, así como en otras áreas que puedan ser vulnerables al nepotismo y a otro tipo de favoritismo relacionado. El procedimiento para gestionar conflictos de intereses, como se describe en el comentario del apartado 5.8, también puede ser un control para prevenir estas formas de corrupción.

## Fraude

### 5.6 La empresa pública debe establecer una cultura contra el fraude y desarrollar una política y un programa para luchar contra el fraude, que incluya evaluaciones periódicas de los riesgos de fraude; el diseño, la aplicación y la mejora de controles para mitigar los riesgos de fraude; y la vigilancia de la eficacia de estos controles.

El fraude consiste en un engaño ilícito o delictivo con la intención de obtener un beneficio económico o personal. Se desarrolla por medio de manifestaciones falsas, la falta de revelación de información y el abuso de poder. El fraude representa un alto riesgo en todos los tipos de organización, incluidas las empresas públicas. A nivel interno de la organización, el fraude puede ser practicado por una persona que actúa por sí sola. Este tipo de fraude interno suele adoptar la forma de una sobrestimación de los gastos o una infravaloración de los ingresos, y a menudo afecta cantidades de dinero relativamente pequeñas que son difíciles de detectar, pero que sumadas entre sí pueden suponer una cuantía importante. Las amenazas externas del fraude de la ciberdelincuencia son cada vez mayores, y pueden provenir de personas a nivel particular, activistas, crimen organizado, terroristas o incluso gobiernos. El robo de información es un asunto cada vez más preocupante, especialmente en las empresas públicas que intervienen en servicios económicos o que poseen datos personales y financieros o propiedad intelectual de valor elevado. Los métodos que utilizan las personas que cometen fraude cambian continuamente, pues su intención es explotar las vulnerabilidades o las oportunidades generadas por los cambios en las actividades, sistemas, dotación de empleados y cadenas de suministro en una organización.

Los daños derivados de un incidente de fraude serio pueden ser sustanciales e incluso catastróficos, e incluyen pérdida de activos, daños a la reputación y la confianza en la empresa, así como daños asociados

a quienes están vinculados con la empresa y a las comunidades. Todas las empresas públicas deben adoptar medidas de prevención para contrarrestar los riesgos de fraude.

## Lavado de dinero

### **5.7 Las empresas públicas deben aplicar un procedimiento exhaustivo contra el lavado de dinero y hacer frente al riesgo de que sus operaciones puedan ser utilizadas por terceros para el lavado de dinero o que se recurra a esta práctica para transferir fondos obtenidos por medio de la corrupción en sus operaciones.**

El lavado de dinero (también conocido como “blanqueo de capitales”) es el procedimiento mediante el cual se procesan fondos procedentes de la corrupción o de otra actividad delictiva. Existen numerosas leyes, normativas y directrices sobre el lavado de dinero. Concretamente, el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) ha publicado gran cantidad de material de orientación sobre la lucha contra el blanqueo de capitales, incluido un documento de mejores prácticas que busca ofrecer a los responsables de la adopción de políticas y a los encargados de ejecutarlas orientación sobre cómo usar las medidas contra el lavado de dinero y la lucha contra el terrorismo financiero para combatir la corrupción.<sup>7</sup>

## Abuso de conflictos de intereses

### **5.8 La empresa pública debe desarrollar una política para identificar, vigilar y gestionar conflictos de intereses que puedan dar lugar a un riesgo de corrupción, ya sea real, potencial o percibido. La política debe ser de aplicación para cargos directivos del consejo de administración, puestos de dirección, empleados, sociedades dependientes y terceros contratados, como agentes y otros intermediarios. La empresa pública debe implementar controles para prevenir conflictos de intereses que puedan causar interferencias políticas y actos de corrupción en sus operaciones.**

Un conflicto de intereses no es, en sí mismo, un hecho ilícito, pero sí una situación que, en ocasiones, puede implicar corrupción o desembocar en conductas corruptas. En este apartado se mencionan casos en que los conflictos de intereses conllevan riesgos de corrupción. Se produce un conflicto de intereses cuando una persona o entidad que

mantiene un compromiso con una empresa pública presenta o puede presentar un interés, obligación o compromiso contrapuesto con otra entidad, persona o interés personal. Los conflictos de intereses, reales o potenciales, son habituales porque las personas, de forma inevitable, tienen gran cantidad de intereses — familia, amigos, negocios, trabajo voluntario, afiliación política y vida personal— y, en ocasiones, estos entran en conflicto con los intereses de su empleador. Ejemplos de riesgos derivados de conflictos de intereses:

- **Nombramiento de políticos y funcionarios para ocupar un cargo de consejero o ejecutivo:** Los políticos y funcionarios pueden adoptar conductas corruptas en su propio interés o para beneficios de otros a quienes deben favores. Esto supone un alto riesgo para las empresas públicas, pues como ya se ha comentado en el apartado 2.7, los políticos que ocupan cargos electos no deben ejercer ninguna función en el consejo de administración de una empresa pública.
- **Conflicto de intereses no declarado:** Un cargo directivo del consejo de administración, empleado o tercero contratado puede omitir declarar un conflicto de intereses a la empresa pública, y posteriormente actuar en beneficio de ese interés personal. Esta conducta indebida puede obedecer a la ignorancia o negligencia de la persona que presenta el conflicto de intereses, pero también puede responder a la intención de cometer actos corruptos. Cualquiera que sea la razón, esta conducta indebida supone un incumplimiento de la obligación individual ante la empresa pública, y puede exponer a la persona a pedidos extorsivos o constituir el primer paso hacia conductas indebidas más graves.

La empresa pública debe identificar su exposición a conflictos de riesgos y poner en práctica un procedimiento para gestionar tales conflictos, ya sean reales o potenciales. Los conflictos de intereses no son estáticos, es decir, pueden surgir nuevos conflictos, al igual que los conflictos que existen en la actualidad pueden cambiar en el futuro. Se debe exigir a cargos directivos del consejo de administración, empleados y terceros relevantes que comuniquen cualquier conflicto de intereses antes de su nombramiento y que, tras la designación, hagan una declaración anual en línea e informen de posibles cambios o si existen nuevos conflictos de intereses. Los directivos deben ser instruidos para mantenerse alertas y detectar conflictos de intereses en torno a sus empleados.

La empresa pública debe conservar un registro actualizado de los conflictos de intereses que incluya:

- la gestión de cualquier conflicto de intereses relacionado con políticos que ocupen un cargo en el consejo de administración o desarrollen una función ejecutiva, para garantizar que la empresa pública no se asocie a la formulación de políticas gubernamentales ni a una causa, debate, campaña o aportación política;
- la obligación de consejeros, directivos superiores y personal clave de declarar y registrar sus intereses en la empresa;
- realizar revisiones y auditorías periódicas del procedimiento con el objeto de identificar tendencias, corregir deficiencias e introducir mejoras.

## PRINCIPIO 6:

### Implementar políticas y procedimientos específicos para contrarrestar los riesgos principales de corrupción

#### Esto incluye:

- identificar los riesgos de corrupción a partir de evaluaciones periódicas y priorizarlos
- implementar controles para hacer frente a los riesgos asociados a funciones y transacciones vulnerables
- comprometerse con prácticas de comercio justo
- demostrar transparencia en los procesos de contratación y adquisición
- hacer frente a los riesgos principales de corrupción
- establecer y mantener controles contables internos
- mantener libros y registros precisos
- someter el programa contra la corrupción a auditorías internas periódicas
- desarrollar un plan de gestión de incidentes

#### IDENTIFICAR LOS RIESGOS DE CORRUPCIÓN A PARTIR DE EVALUACIONES PERIÓDICAS Y PRIORIZARLOS

El proceso de evaluación de los riesgos debe identificar un listado de riesgos de corrupción, organizado por orden de prioridad, a los que se enfrenta la empresa pública. A continuación, la empresa deberá mitigar estos riesgos mediante el diseño detallado de políticas y procedimientos anti-corrupción. El proceso también debe derivar en un análisis de los factores que pueden incrementar estos riesgos, así como en la comprensión de la naturaleza y las características de los diferentes tipos de corrupción y de cómo se ponen de manifiesto en actividades y transacciones.

Las políticas y procedimientos detallados contra la corrupción deben comprender una serie de controles generales anti-corrupción que sean aplicables a todos los tipos de riesgo, así como una serie de políticas y procedimientos adaptados que aborden riesgos específicos de transacciones o funciones. Se debe adoptar una visión integrada de estos controles, pues los diferentes tipos de corrupción a menudo están interrelacionados. A modo de ejemplo, tras recibir un soborno, un funcionario de una empresa pública

puede cometer fraude para ocultar tal soborno y, a posteriori, recurrir al lavado de dinero para transferir el producto de dicho soborno.

En esta sección se identifican, en primer lugar, las áreas funcionales y las transacciones en una empresa pública que la experiencia demuestra que son vulnerables a la corrupción, y se ofrece orientación sobre controles anti-corrupción. Más adelante en esta sección se describen controles generales que comprenden controles financieros internos y la planificación y gestión de incidentes. En las secciones 7-10 se presentan otros controles generales importantes, y se hace referencia a:

- la gestión de la relación con terceros (sección 7);
- la comunicación y capacitación (sección 8);
- los canales del asesoramiento y denuncia de irregularidades (sección 9);
- la supervisión, evaluación y mejora (sección 10).

Los riesgos de corrupción varían en las distintas empresas públicas según sus circunstancias, de modo que las directrices que se ofrecen en esta sección deben aplicarse con arreglo a los riesgos concretos que experimente la empresa pública.

#### APLICAR CONTROLES PARA HACER FRENTE A LOS RIESGOS ASOCIADOS A FUNCIONES Y TRANSACCIONES VULNERABLES

##### 6.1 La empresa pública debe diseñar e implementar controles anti-corrupción adaptados para funciones y transacciones que comporten un alto nivel de riesgo de corrupción.

Determinadas funciones y transacciones son consideradas un riesgo común para las empresas, públicas y privadas. A continuación, se mencionan algunos ejemplos:

- **Compras y adquisiciones:** La adjudicación de contratos de gran envergadura presenta altos riesgos de corrupción, pues puede ocurrir que los licitantes ofrezcan sobornos y comisiones ilícitas.
- **Proyectos:** El soborno puede ser un riesgo importante en los proyectos públicos. Esta práctica se observa durante las fases de licitación, operaciones y conclusión de un proyecto, y en cada una de ellas existe un alto peligro de ofrecimiento de comisiones ilícitas a los funcionarios públicos.<sup>8</sup>

- **Ventas y comercialización:** Es posible ofrecer sobornos para ganar contratos, brindar una asignación preferencial de productos cuya oferta es escasa o que el gobierno o los políticos manipulen contratos de empresas públicas y precios de venta para favorecer a una parte relacionada.
- **Servicios:** Los empleados de una empresa pública pueden aceptar de forma sistemática pequeños sobornos para acelerar o favorecer la instalación o la provisión de servicios públicos, como los servicios básicos, o la concesión de licencias.
- **Distorsión del mercado:** Las políticas de precios pueden distorsionarse a causa de interferencias políticas, especialmente para contratos gubernamentales o para favorecer una postura de la política del gobierno.
- **Recursos humanos:** Se aceptan sobornos para favorecer nombramientos para cubrir cargos en la empresa pública; se conceden puestos a familiares de clientes en respuesta a un soborno para ganar contratos.
- **Finanzas:** Los riesgos de fraude y corrupción incluyen malversación de activos, manipulación o falsificación de cuentas, evasión fiscal; uso indebido de información privilegiada, abuso en transacciones de activos y en fusiones y adquisiciones, lavado de dinero y soborno de funcionarios del sector tributario para obtener un trato preferente.
- **Salud y seguridad:** Ejemplos en esta área incluyen la falsificación de registros de seguridad y el pago de sobornos para obtener certificados de seguridad.
- **Cadena de suministro:** Se recurre a sobornos para obtener licencias y concesiones, como los derechos mineros y de extracción o las concesiones forestales.
- **Logística:** Se utilizan sobornos de forma sistemática, especialmente sobornos de pequeña cuantía, para acelerar el tránsito de mercancías por la aduana, permitir el paso de embarcaciones por las fronteras y la entrada a puertos o el tránsito por canales, y ocultar acciones de contrabando o tráfico ilícito.
- **Asuntos empresariales:** Ejemplos en esta área incluyen tráfico de influencias, uso de donaciones políticas ilegales, ejercicio de presión (*lobbying*) indebida, donaciones benéficas o patrocinios a modo de sobornos.

## COMPROMETERSE CON PRÁCTICAS DE COMERCIO JUSTO

### 6.2 La empresa pública debe tener una política y un procedimiento claros para implementar prácticas de comercio justo y evitar conductas anti-competitivas y de cártel. Asimismo, debe ser transparente en su compromiso con prácticas de comercio justo e informar públicamente sobre sus políticas y medidas para lograr este fin.

La empresa pública, como parte de sus valores o de su código de conducta, debe comprometerse a implementar prácticas de comercio justo. En torno al comercio puede haber riesgos de corrupción asociados. A modo ilustrativo, el personal de ventas y comercialización puede hacer uso de estas prácticas: conductas anti-competitivas, incluidos cárteles, intercambio y fijación de precios, manipulación de licitaciones o rotación de la oferta, ofertas simbólicas, reparto del mercado, mantenimiento de precios, subsidios, recorte de precios, restricciones en la producción y abuso del dominio de mercado. Las transacciones entre una empresa pública y el gobierno u otra empresa pública también pueden poner en peligro el compromiso de comercio justo mediante la concesión de condiciones favorables. Estas transacciones deben gozar de las mismas condiciones que los demás participantes en el mercado. También pueden producirse habitualmente contactos asociados con cárteles entre directivos superiores de las empresas implicadas en reuniones encubiertas, ya sea directamente entre competidores o bajo la apariencia de reuniones de asociaciones comerciales. Las empresas conjuntas y consorcios son otro tipo de áreas de riesgo, al ofrecer relaciones formales que pueden utilizarse como plataforma para contactos corruptos.

La empresa pública debe definir los parámetros de lo que constituye una práctica de comercio justo y aplicar controles para prevenir y detectar conductas anti-competitivas, lo cual incluye brindar asesoramiento y capacitación a consejeros y empleados. Los procedimientos de monitoreo y las auditorías deben centrarse en detectar alertas y prácticas que atentan contra la competencia, así como las reuniones y contactos donde se desarrollen tales acuerdos anti-competencia o cualquier otro patrón inusual relacionado con ventas, fijación de precios y mercado.

## DEMOSTRAR TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y ADQUISICIÓN

### 6.3 La empresa pública debe divulgar toda su información referente a los procesos de contratación y adquisición, con excepción de la que esté protegida legalmente por motivos como la seguridad nacional, la protección de la propiedad intelectual u otros criterios de confidencialidad.

Una de las áreas de más alto riesgo de corrupción para las empresas públicas es el soborno pasivo asociado a la adjudicación de contratos. Esta práctica puede conllevar una serie de riesgos de corrupción que incluyen: soborno, coima, rotación de ofertas y manipulación de licitaciones, tráfico de influencias en los procesos de adopción de decisiones y adjudicación de contratos a través del nepotismo y el amiguismo. Los políticos y funcionarios también pueden hacer uso de su influencia para direccionar la adjudicación de contratos a favor de proveedores. Los contratos compensatorios y los requisitos de contenido local también son un área de riesgo de corrupción.

La aceptación de sobornos o coimas por parte de consejeros y empleados en la adjudicación de contratos plantea un riesgo de corrupción importante para muchas empresas públicas: de hecho, es la forma más común de soborno a nivel mundial. Se pueden aceptar sobornos y coimas a cambio de otorgar el derecho de acceder a un proceso de licitación o para adjudicar un contrato a un sobornador. Las coimas son una forma de soborno pasivo y se producen cuando un licitante promete pagar un soborno a un empleado de una empresa pública si se le adjudica un contrato. Los fondos para el soborno se pueden obtener aumentando artificialmente el precio del contrato o por medio de cargos contractuales adicionales, que pueden generarse, por ejemplo, a través de la manipulación de pedidos urgentes o de la variación de términos contractuales.<sup>9</sup>

La transparencia en los procesos de contratación constituye una gran defensa contra la corrupción en las adquisiciones públicas. La información puede divulgarse en el sitio web de la empresa pública o en el portal abierto del gobierno, en caso de existir. En los Principios Globales sobre las Contrataciones Abiertas, que reúnen normas y buenas prácticas relacionadas con la divulgación de información y la participación en compras públicas, se ofrecen detalles sobre las mejores prácticas.<sup>10</sup>

## HACER FRENTE A LOS RIESGOS PRINCIPALES DE CORRUPCIÓN

### Transacciones de activos

### 6.4 La empresa pública debe mantener sistemas eficaces y exhaustivos para registrar la disposición de activos y controlar el uso y el acceso a estos, con el fin de prevenir el uso indebido o el robo.

Las transacciones de activos comprenden fusiones, adquisiciones, desinversiones, refinanciamientos, ventas y pases a pérdida total. Las transacciones de activos pueden ser un área de alto riesgo de corrupción para las empresas públicas. Entre los riesgos asociados cabe destacar los siguientes:

- la manipulación, por parte de políticos o funcionarios, de las tasaciones y las decisiones sobre las transacciones con el objeto de extraer valor de la empresa pública en su propio beneficio o en el de un tercero, o con fines de lavado de dinero;
- en un proceso de una privatización, la venta de la empresa pública, o de una parte de sus operaciones, a un precio inferior del valor de mercado;
- la compra o la venta de activos a precios diferentes de los que marca el mercado;
- la concesión de beneficios a partidos políticos o a los políticos a través de préstamos de activos o el acceso a los recursos de la empresa pública; por ejemplo, para utilizar sus instalaciones o medios.

Estos riesgos pueden contrarrestarse a través de procesos rigurosos y transparentes en las áreas vulnerables, lo que incluye exigir la justificación comercial de las transacciones, delimitar a las personas que intervienen en las transacciones, llevar a cabo procesos de diligencia debida de las contrapartes, vigilar posibles anomalías en las transacciones y obtener una revisión independiente de las transacciones y tasaciones.

Las funciones que exigen una atención especial en cuanto a controles de las transacciones de activos engloban:

- nombramiento de políticos o de funcionarios en el consejo de administración o como puestos ejecutivos de la empresa pública;
- ventas, comercialización y contratación;
- fusiones, adquisiciones, refinanciamiento y disposición de activos empresariales;
- gestión física de activos;
- gestión de la propiedad intelectual.

### **6.5 La empresa pública debe implementar una política y un procedimiento para gestionar transacciones vinculadas, incluidos los límites de aprobación y la divulgación pública de transacciones importantes.**

La transacción vinculada, que presenta un tipo de conflicto de intereses, se produce cuando tiene lugar una transacción comercial o un acuerdo entre dos partes que ya tenían alguna relación entre sí antes de que se llevara a cabo la transacción. Según el apartado 6.2, estas transacciones pueden suponer un incumplimiento de los compromisos de comercio justo. Las negociaciones con el Estado y con otras empresas públicas deben celebrarse en las mismas condiciones que con otros participantes en el mercado. La relación entre las partes vinculadas puede plantear riesgos para la organización, como contratos, propiedad, inversiones, préstamos y transacciones (incluida, por ejemplo, la compraventa de bienes y servicios, acuerdos de consultoría y contratos de suministro). Estas transacciones son frecuentes y, en su mayoría, legítimas, pero algunas pueden ser vulnerables a la corrupción cuando los consejeros, directivos, funcionarios o accionistas influyentes presentan un conflicto de intereses. Esto puede generar que la empresa pública y una parte vinculada actúen individualmente de forma tal que se favorezca a la otra. A continuación se enumeran algunos ejemplos de riesgos asociados con transacciones vinculadas:

- transacciones de activos por parte de una empresa pública a precios que no son los del mercado, como inversiones de capital en otra empresa;
- transacciones por parte de consejeros, directivos, políticos y funcionarios en favor de entidades en las que tienen algún interés (tales intereses pueden revelarse durante los procedimientos de registro de los conflictos de intereses o cuando se identifica la propiedad efectiva de terceros);
- el control por parte de la empresa pública de una red de sociedades dependientes y su manipulación de las transacciones que ocurren entre ellas;
- la exigencia del gobierno de que una empresa pública comercie a precios favorables con otras empresas públicas o departamentos del gobierno en perjuicio de empresas comerciales.

### **6.6 La empresa pública debe incorporar un procedimiento para garantizar que las transacciones de activos sigan un proceso transparente y se realicen con arreglo al valor del mercado. Es conveniente que un comité del consejo integrado por directivos**

### **independientes haga una evaluación independiente de las transacciones de activos.**

La gestión de activos debe someterse a la supervisión independiente por parte de un comité del consejo o a un monitor externo, así como a auditorías internas y externas. Estas auditorías deben ser abiertas y transparentes con el fin de disuadir de la posibilidad de cometer un acto de corrupción (con sujeción a restricciones de confidencialidad por razones comerciales).

## **Donaciones, hospitalidad y gastos**

### **6.7 La empresa pública debe implementar una política y procedimientos a fin de garantizar que todas las donaciones, la hospitalidad y los gastos sean razonables y se realicen de buena fe. La empresa pública debe prohibir que se ofrezcan, den o reciban regalos, hospitalidad o gastos siempre que tengan el propósito de influir, o que pueda percibirse de forma razonable que influyen, en el resultado de las transacciones o las actividades de una empresa pública.**

Las donaciones, hospitalidad y gastos de viaje (“gastos promocionales”) se utilizan como vía para crear o consolidar relaciones y promover productos y servicios, y pueden implicar soborno y otros riesgos de corrupción. En las empresas públicas existe un alto riesgo de soborno pasivo, una práctica que se produce cuando un licitante de contrato de empresa pública hace uso de gastos promocionales para ejercer influencia en un licitador de empresa pública para que le adjudique el contrato.

Gestionar los gastos promocionales puede ser complicado para una empresa pública. Esta es una práctica empresarial común, y algunas sociedades mantienen una costumbre muy arraigada sobre las donaciones y la hospitalidad. A pesar de ello, se han asociado muchos escándalos de soborno a la concesión de donaciones y hospitalidad en exceso. Puede ser difícil trazar la línea a partir de la cual estas acciones se consideran una conducta indebida, y las leyes no pueden definir con precisión estos límites. Los gastos promocionales son aceptables cuando son transparentes, proporcionados, razonables y tienen un propósito sincero. A la hora de realizar estos gastos, una empresa pública debe garantizar la aplicación de políticas y procedimientos adecuados basados en los riesgos, como los límites de aprobación de gastos promocionales, la revisión de gastos y la verificación de los procedimientos ante las leyes aplicables y las expectativas públicas.

## Contribuciones benéficas, inversiones comunitarias y patrocinios

### **6.8 La empresa pública debe garantizar que las contribuciones benéficas y los patrocinios no se utilicen para encubrir el soborno u otras formas de corrupción. Con el objeto de prevenir la corrupción, las contribuciones benéficas, inversiones comunitarias, beneficios comunitarios y patrocinios deben ajustarse a una política, estrategia, criterio y proceso de aprobación establecido y que se haya divulgado públicamente.**

Las empresas públicas pueden establecer una política de responsabilidad corporativa en base a la cual ofrezcan apoyo a las comunidades, por ejemplo, haciendo donaciones benéficas e inversiones comunitarias. En ocasiones, cuando se licita por un contrato, a las entidades comerciales se les exige que asuman el compromiso de destinar fondos para algún tipo de inversión o beneficio comunitario, como un proyecto de infraestructura o el desarrollo de habilidades y la capacitación de la población local. Los patrocinios son actividades comerciales que las empresas públicas pueden utilizar para promover su reputación, marcas o para llevar a cabo otras actividades comerciales.<sup>11</sup> Los riesgos de corrupción que plantean este tipo de transacciones incluyen:

- el uso de una donación o patrocinio para ejercer influencia en la adjudicación de un contrato o en una decisión;
- el pago de coimas o aportaciones en especie por parte del beneficiario de un patrocinio al empleado responsable de adjudicar el contrato de patrocinio. Es posible que el valor de la donación o el patrocinio no esté estipulado en el mercado, lo que puede facilitar que se aumente artificialmente la cantidad aportada;
- el uso de una donación o patrocinio con el objetivo de beneficiar a la circunscripción de un político que ocupe un cargo en el consejo de administración de la empresa pública;
- la inclusión de la inversión comunitaria en una licitación por un contrato con el fin de favorecer a un partido o causa política o a un distrito político;
- la presión por parte del gobierno o de los políticos a la empresa pública para que destine fondos a una determinada causa o proyecto;
- el uso de una donación o patrocinio como vía para transferir o lavar dinero.

La existencia de una política de divulgación pública y de criterios para tales transacciones puede contrarrestar el riesgo de desarrollar acciones

específicas que puedan entrañar sobornos u otras formas de corrupción. El procedimiento para ofrecer patrocinios debe incluir la diligencia debida en torno al titular de derechos, lo que incluye la determinación de cargos en la organización, propietarios efectivos y cualquier conflicto de intereses que pueda derivar de la asociación con la empresa pública.

### **6.9 Al menos una vez al año, el consejo de administración debe revisar un informe de la dirección sobre las donaciones, inversiones comunitarias y patrocinios realizados por la empresa pública.**

### **6.10 La empresa pública debe ser transparente en sus procesos al hacer donaciones benéficas, inversiones comunitarias y patrocinios, e informar públicamente de todos los que realice.**

## Compromiso político

### **6.11 La empresa pública debe aplicar una política que prohíba las contribuciones políticas, ya sean directas, indirectas o en especie.**

La empresa pública debe hacer una declaración anual pública en la que manifieste que no ha realizado contribuciones públicas.

### **6.12 Asimismo, debe exigir a los cargos directivos del consejo de administración, empleados, agentes, grupos de presión, consultores u otros intermediarios que se abstengan de hacer contribuciones políticas en nombre la empresa pública o en asociación con su trabajo en esta.**

### **6.13 La empresa pública debe garantizar que ninguna parte de sus ganancias o beneficios retorne a un partido político y que no se desvíen fondos para encubrir donaciones.**

A una empresa pública se le puede exigir que otorgue un retorno financiero a la entidad propietaria. Bajo este principio, cualquier retorno financiero al gobierno debe hacerse con arreglo a lo estipulado en el mandato entre la empresa pública y la entidad propietaria y respetando los derechos de los accionistas. La totalidad de las transferencias financieras a la entidad propietaria deben hacerse con transparencia. Asimismo, se deben implementar controles para evitar el riesgo de transferencia de fondos o activos desde la empresa pública a políticos o a partidos políticos.

## Incidencia y presión (lobby)

### **6.14 Si se llevan a cabo acciones de incidencia y lobby, la empresa pública debe garantizar que se hagan con responsabilidad y transparencia, y que se limiten a brindar comentarios por parte de expertos en relación con su mandato.<sup>12</sup>**

Las acciones de incidencia y *lobby* hacen referencia a cualquier comunicación directa o indirecta con un funcionario público o electo que se realice, gestione o dirija con el fin de influir en la toma de decisiones públicas. Las acciones de incidencia y *lobby* pueden ser actividades legítimas que se llevan cabo en muchos países y constituir una parte importante del proceso democrático: pueden contribuir al desarrollo de leyes y normativas y de estrategias económicas y sociales bien diseñadas, y de entornos favorables para que las empresas y sociedades prosperen.

En torno a las acciones de incidencia y *lobby* puede haber riesgos asociados de corrupción, que incluyen donaciones políticas ilícitas, regalos y ofrecimientos de hospitalidad inadecuados y tráfico de influencias. El alcance, la intensidad y la omnipresencia de los grupos de presión, agravado por escándalos y abusos por parte de empresas y políticos, han despertado una profunda sospecha pública acerca de las acciones de lobby, por el papel que cumplen al permitir que empresas y grupos de interés tengan influencia y un acceso privilegiado encubiertos sobre políticos y funcionarios públicos.

Resulta apropiado que una empresa pública estimule o contribuya al debate público si redundo en el interés público de la empresa de aportar sus competencias y conocimientos para fundamentar el debate o defender una determinada línea de acción que derivará en un bien público. Las empresas públicas, como entidades de propiedad estatal, deben tener precaución de que cualquier ejercicio de incidencia y *lobby* se limite a brindar comentarios e información por parte de expertos en relación con su mandato, facilitados en absoluta transparencia y neutralidad política, de modo que la empresa pública no adquiera ninguna parcialidad política ni haga un uso indebido de los grupos de presión.<sup>13</sup>

Con el fin de favorecer una conducta transparente y responsable, la empresa pública, en su ejercicio de incidencia y *lobby*, debe garantizar su inclusión en los registros pertinentes de grupos de presión, cuando estos existan, y divulgar sus reuniones con los principales responsables de la toma de decisiones gubernamentales y reguladores, con un nivel de detalle suficiente para permitir a las partes interesadas y al público entender el alcance y la naturaleza de tales actividades.

### **6.15 La empresa debe vigilar y controlar su afiliación a asociaciones comerciales y otras organizaciones similares con el fin de garantizar que no se asocie a la empresa con ninguna donación política practicada por estas organizaciones, y que la cuota de afiliación no se vincule a donaciones políticas ni a acciones de *lobby* que ejerzan indebidamente dichas asociaciones.**

### **6.16 La empresa pública debe informar públicamente y describir los temas principales en los que basan sus acciones de incidencia y *lobby*, así como otras actividades relacionadas.**

### **6.17 La empresa pública debe aplicar una política y un procedimiento para gestionar con transparencia el movimiento y el intercambio de personas, en cualquier dirección, entre la empresa pública, el gobierno, otras formas de servicio público y el sector privado. Esta política y procedimiento deben asegurar que los nombramientos se realicen con fines válidos y que se identifiquen y gestionen posibles conflictos de intereses.**

El movimiento e intercambio de personas entre entidades comerciales y el sector político o público (proceso conocido como “puerta giratoria”) constituye una vía legítima para que los sectores público y privado desarrollen y tengan acceso a competencias y conocimientos. Estos movimientos pueden ser habituales para aquellas empresas públicas que mantienen una estrecha relación con el Estado, políticos y funcionarios públicos. En este proceso se pueden incluir nombramientos para ocupar cargos en el consejo de administración o puestos ejecutivos, comisiones de servicios, sustituciones a corto plazo y traslados profesionales.

No obstante, estos movimientos pueden dar lugar a conflictos de intereses, desconfianza pública y corrupción. Con el fin de reducir este efecto, deben establecerse normas claras de selección y periodos de reflexión antes de que los políticos y funcionarios públicos asuman un nuevo puesto en una empresa pública. En este traslado de políticos y funcionarios públicos hacia las empresas públicas se debe prestar atención y garantizar que estas personas reúnan los criterios para los cargos que van a desempeñar y que se cumpla con la diligencia debida en cuanto a posibles alertas de conflictos de intereses y corrupción.

## CONOCIMIENTO, INFORMACIÓN, DATOS Y PROPIEDAD INTELECTUAL

### **6.18 Las empresas públicas deben contar con una política y procedimientos claros para proteger su conocimiento, la información, los datos y la propiedad intelectual contra todo robo y acto de corrupción.**

El conocimiento, la información, los datos y la propiedad intelectual constituyen las principales áreas de corrupción. Las transacciones pueden ser objeto de fraude, robo, uso de información privilegiada e intermediación ilícita de la información relativa a las especificaciones y términos de un contrato por licitación, y a la propiedad intelectual.

## USO INDEBIDO DE INFORMACIÓN PRIVILEGIADA

### **6.19 Si cotiza en una bolsa de valores o ha emitido instrumentos de deuda negociables, la empresa pública debe prohibir a los directores y directivos del consejo de administración participar ilegalmente en operaciones con información privilegiada. Los directores del consejo de administración y los altos directivos de la empresa pública, o cualquier persona de la empresa pública que cuente con información privilegiada o no pública, deben informar al responsable designado, por ejemplo, al director financiero o al director general de asuntos jurídicos, antes de llevar a cabo cualquier transacción comercial.**

El uso indebido de información privilegiada consiste en la adquisición o venta de un valor por parte de alguien que tiene acceso a información sustancial, no pública, acerca del valor. Puede ser legal que los directores y los empleados de una empresa negocien o vendan las acciones de dicha empresa de las que tengan un conocimiento especial, siempre y cuando notifiquen las transacciones a un regulador del mercado bursátil, como por ejemplo, la Comisión de Valores y Bolsa de los Estados Unidos, y siempre y cuando las comisiones percibidas y las transacciones efectuadas se hagan públicas. El uso indebido e ilícito de información privilegiada generalmente se refiere a la compra o venta de un valor que incumple un deber fiduciario o quebranta una relación de confianza, mientras se dispone de información sustancial y confidencial sobre dicho valor. Por ejemplo, cuando los directores, los empleados o los asociados de una empresa pública proporcionan información a sus amigos, familiares u otras personas sobre una transacción que se realizará, como la compra de una

empresa, para que se beneficien con la compra de acciones. Un riesgo importante radica en la estrecha relación entre políticos, funcionarios públicos y la empresa pública, ya que esa relación puede dar lugar a que un director, un funcionario o un responsable de la empresa pública obtenga información confidencial acerca de una ley a punto de ser sancionada o de una decisión del gobierno que pronto se hará pública.

Una política sobre el uso indebido de información privilegiada debería definir claramente las implicaciones del uso de información privilegiada y, en caso de que aún no haya sido prohibida por las normas bursátiles, especificar los períodos de veda dentro de los cuales no se permite a las personas que poseen información privilegiada comprar o vender acciones. Pueden utilizarse técnicas para regular las transacciones, como exigir a las autoridades de la empresa que vendan sus acciones de acuerdo con un calendario preestablecido.

### **6.20 La empresa pública debe identificar los riesgos que implica el uso indebido de información privilegiada y controlar las actividades relacionadas con sus acciones para detectar pruebas de negociaciones irregulares cuando la empresa pública esté llevando a cabo actividades o transacciones que puedan afectar los precios de las acciones.**

Puede ser difícil contrarrestar el uso indebido de información privilegiada y una empresa pública debe trabajar estrechamente con la entidad propietaria y los reguladores para establecer métodos preventivos y de detección. La empresa pública debe designar a una persona para que supervise las transacciones con acciones e informe a los analistas sobre cualquier sospecha de actividad indebida en el mercado. Estos métodos deben ir acompañados de sanciones para los implicados. Cuando existe una irregularidad o sospecha de comportamiento corrupto, la empresa pública debe investigar, en colaboración con la autoridad reguladora, cuando sea necesario.

## ESTABLECER Y MANTENER CONTROLES CONTABLES INTERNOS

### **6.21 La empresa pública debe establecer y mantener un sistema eficaz de controles contables internos para contrarrestar la corrupción, que incluya controles financieros y organizacionales sobre sus transacciones operativas y procedimientos de mantenimiento de registros.**

Los controles contables internos actúan como medidas preventivas y de detección. Los controles

internos preventivos consisten en políticas y procedimientos destinados a detener la corrupción y los controles de detección están diseñados para identificar cuándo se produce un hecho de corrupción. Todo el programa anti-corrupción actúa como un sistema de control para prevenir la corrupción, pero también existen ciertos controles específicos relacionados con las transacciones financieras y su documentación. Los controles financieros y contables internos de la empresa pública deben ofrecer garantías razonables de que:

- es probable que se prevengan los hechos de corrupción, o que se detecten y expongan si se producen;
- las transacciones se efectúan de acuerdo con la autorización de la dirección;
- los activos están protegidos y solo se permite el acceso a los activos de conformidad con la autorización de la dirección;
- los controles proporcionan una base para el seguimiento a fin de determinar que el programa funciona satisfactoriamente, detectar cualquier deficiencia y permitir la mejora del programa de lucha contra la corrupción;
- las transacciones se registran de la manera requerida para permitir la preparación de los estados financieros de conformidad con los principios contables generalmente aceptados.

La corrupción contable implica abuso o elusión de procedimientos, ocultamiento, codificación errónea o manipulación de libros y registros. Los controles financieros internos los contrarrestan con controles, que incluyen la separación de funciones, refrendos, límites de aprobación, controles de documentos, controles de efectivo (se elimina el efectivo cuando es posible), vigilancia continua, sistemas automatizados que controlan los flujos de trabajo para detectar señales de alerta y otros indicadores además de las auditorías internas.

## MANTENER LIBROS Y REGISTROS PRECISOS

**6.22 La empresa pública debe mantener libros, registros y cuentas exactos que documenten de manera adecuada y justa, con un grado de detalle razonable, todas las transacciones y disposiciones financieras de sus activos. Dicha documentación debe estar disponible para su inspección por parte de la entidad propietaria y del organismo y autoridades nacionales de auditoría. La empresa pública no debe llevar cuentas paralelas.**

El hecho de mantener registros contables completos y precisos permite:

- que la elaboración de los estados financieros se ajuste a los principios contables generalmente aceptados, así como a las leyes y normativas;
- que la información se prepare y divulgue de forma puntual y oportuna para que la administración, el consejo de administración y la entidad propietaria puedan examinarla
- el registro y la identificación de transacciones indebidas
- conservar y poner a disposición de auditorías e investigaciones la información necesaria, incluidos los expedientes, documentos y comprobantes electrónicos

**6.23 La empresa pública debe mantener un sistema de conservación de registros eficiente y seguro que almacene, durante el período requerido, la documentación clave relacionada con el diseño y la implementación del programa anti-corrupción.**

Los registros deben conservarse para:

- que sirvan de ayuda en las revisiones del programa de lucha contra la corrupción proporcionando información sobre las revisiones anteriores, como las evaluaciones de riesgos;
- que sean de ayuda en las auditorías e investigaciones, proporcionando información, por ejemplo, en las inspecciones de diligencia debida y la gestión de relaciones con terceros de alto riesgo, reuniones y debates relativos a las ofertas de contratos o a la adjudicación de contratos;
- que la información que contienen ayude en los esfuerzos para mejorar el programa anti-corrupción.

La empresa pública debe garantizar la seguridad de sus datos y tecnología informática y de otros sistemas para documentar la ejecución del programa anti-corrupción. También debe garantizar que el uso, la seguridad y la conservación de sus datos están conformes con las leyes pertinentes en materia de privacidad y seguridad de datos, particularmente al llevar a cabo procesos de diligencia debida con respecto a terceros.

## SOMETER EL PROGRAMA ANTI-CORRUPCIÓN A AUDITORÍAS INTERNAS PERIÓDICAS

**6.24 La empresa pública debe someter el programa de lucha contra la corrupción, incluidas las prácticas contables y de mantenimiento de registros internos, a auditorías internas periódicas para confirmar que el diseño, la ejecución y la eficacia del programa sean adecuados.**

## DESARROLLAR UN PLAN DE CONTINGENCIA PARA INCIDENTES

### **6.25 La empresa pública debería desarrollar un plan y un procedimiento de contingencia para incidentes para manejar las sospechas y denuncias de corrupción, así como los incidentes reales de corrupción.**

La corrupción a menudo se detecta a través del monitoreo y las auditorías. La empresa pública debe estar preparada para los incidentes de corrupción, aun cuando sean sumamente improbables. La planificación debe abarcar la atribución de responsabilidades de gestión de incidentes, las comunicaciones a la junta directiva y a la entidad propietaria, las comunicaciones internas y externas, el enlace y la cooperación con las autoridades, y las medidas correctivas y disciplinarias. Todas las acciones deben ser supervisadas por el sector legal y puede ser necesario incluir a la entidad propietaria, ya que un incidente de corrupción puede tener repercusiones que van más allá de la empresa pública, hasta el Estado.

### **6.26 La empresa pública debe cooperar con las autoridades competentes en relación con las investigaciones y los juicios por corrupción.**

La cooperación con las autoridades encargadas de hacer cumplir la ley en caso de investigación de un delito de corrupción está contemplada en una disposición de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y puede incorporarse en algunas leyes estatales. También puede ser una expectativa de las autoridades investigadoras.<sup>14</sup> El procedimiento de planificación de la empresa pública en caso de incidentes debe prever la pronta notificación de incidentes graves de corrupción a las autoridades. La cooperación facilita el trabajo de las autoridades en la lucha contra la corrupción y, dependiendo de la jurisdicción involucrada, puede ayudar a acelerar el proceso poniendo a disposición los recursos de una empresa pública investigada y facilitando el acceso a sus documentos. Además, la empresa puede beneficiarse con una reducción de la pena si se dicta sentencia condenatoria. La cooperación puede complementarse con la adopción de medidas disciplinarias por parte de la empresa pública contra sus empleados y directivos y contra cualquier tercero que se determine que ha participado en hechos de corrupción, así como con la rápida adopción de medidas correctivas para resolver las deficiencias del programa de lucha contra la corrupción.

## PRINCIPIO 7:

### Gestionar la relación con terceros para asegurarse de que actúen según un estándar anti-corrupción equivalente al de la empresa pública

#### Esto incluye:

- aplicar normas generales en todas las relaciones con terceros
- aplicar controles a formas específicas de terceros:
  - entidades controladas, inversiones, fusiones y adquisiciones
  - empresas conjuntas y consorcios
  - agentes y otros intermediarios

Los terceros son socios comerciales potenciales o contratados, e incluyen agentes, distribuidores, grupos de presión de consulta, corredores, consultores y otros intermediarios, socios en empresas conjuntas y consorcios, contratistas, vendedores y proveedores. Los terceros pueden representar un riesgo considerable de corrupción para las empresas públicas, ya que pueden no operar de acuerdo con las normas de estas empresas, y pueden ser utilizados por directores y empleados corruptos como canales para la corrupción, que incluyen la manipulación de transacciones y el lavado de dinero. Todos los casos de soborno más importantes que se han resuelto implicaron sobornos entre intermediarios y funcionarios públicos.<sup>15</sup> Los intermediarios que actúan en nombre de oferentes pueden presentar un alto riesgo de soborno.

#### APLICAR NORMAS GENERALES EN TODAS LAS RELACIONES CON TERCEROS

Las normas generales que se enumeran a continuación deben ser aplicadas por la empresa pública en todas sus relaciones con terceros.<sup>16</sup>

##### **7.1 La empresa pública debe mantener un registro y una base de datos actualizada de todos los terceros que contrate.**

La empresa pública debe tener un claro conocimiento y llevar un registro de todos los terceros, que comprenda aquellos con los cuales la empresa tuvo, tiene o podría tener una relación. La información relativa a los terceros debe ser anotada en un registro y debe servir de base para la evaluación de los riesgos y la diligencia debida en relación con terceros.

Según el tamaño y tipo de actividad que lleve a cabo, una empresa pública puede relacionarse con

unos pocos, cientos o miles de terceros. La empresa pública debe asegurarse de que ha diseñado e implementado un registro o una base de datos sistemáticos para recopilar información básica sobre sus terceros actuales y potenciales. El registro servirá de base para la gestión anti-corrupción de sus terceros. Asimismo, permitirá a la empresa pública obtener una visión de alto nivel del perfil de riesgo de su grupo de terceros, que posteriormente podrá ser utilizada para diseñar el proceso de diligencia debida que se aplicará a los terceros.

##### **7.2 La empresa pública debe llevar a cabo un proceso de diligencia debida anti-corrupción sobre terceros, basado en el riesgo y debidamente documentado, antes de celebrar un contrato o transacción, lo cual incluye fusiones, adquisiciones e inversiones significativas. Solo deberían celebrarse contratos con terceros cuando existan datos claros sobre la identidad del titular efectivo.**

El proceso de diligencia debida debe repetirse periódicamente en el caso de terceros de mayor riesgo y al renovarse la colaboración.

##### **7.3 Todos los nombramientos de terceros deben ser previamente aprobados por la dirección, con límites para la aprobación. La aprobación debe estar sujeta a evaluaciones satisfactorias de diligencia debida y a condiciones contractuales anti-corrupción.**

##### **7.4 La empresa pública debe establecer derechos contractuales anti-corrupción en los contratos con terceros.**

Para ello, la empresa pública debe exigir a los terceros una política anti-corrupción, un programa anti-corrupción equivalentes a los suyos, el derecho a auditar e inspeccionar sus libros y el derecho a rescindir el contrato si un tercero incurre en actos de corrupción o actúa de manera incompatible con el programa anti-corrupción de la empresa pública.

##### **7.5 La empresa pública debe proporcionar comunicaciones adaptadas sobre su programa anti-corrupción y capacitación a terceros de mayor riesgo y a contratistas externos.**

**7.6 En caso de que la actuación anti-corrupción de los terceros contratados no se ajuste a las normas de su propio programa anti-corrupción, la empresa pública debe tomar las medidas adecuadas, incluida la corrección de deficiencias, la aplicación de sanciones o la resolución del acuerdo.**

**7.7 La empresa pública debe llevar a cabo una gestión y un monitoreo anti-corrupción, basados en el riesgo, de las relaciones con terceros.**

Esto puede incluir la realización de auditorías e inspecciones de los libros y registros de terceros. La empresa pública debe documentar el seguimiento de la aplicación de su programa anti-corrupción a terceros.

**7.8 La alta dirección y el consejo de administración de la empresa pública deben revisar periódicamente los resultados de la aplicación del programa anti-corrupción a terceros y exigir modificaciones y mejoras del programa, según sea necesario.**

## **APLICAR CONTROLES A FORMAS ESPECÍFICAS DE TERCEROS:**

### **Entidades controladas, inversiones, fusiones y adquisiciones**

**7.9 La empresa pública debe implementar su programa anti-corrupción en todas las entidades sobre las que tenga control efectivo o influencia sustancial. Debe utilizar su influencia para fomentar un programa equivalente en entidades empresariales en las que tenga una inversión significativa.**

Una participación de control en una empresa da a una empresa pública la capacidad de ejercer control sobre los procesos de toma de decisiones operativas y estratégicas de la empresa. Una empresa pública puede tener el control efectivo de una entidad a través de uno de los siguientes medios:

- la titularidad de la mayoría de las acciones de la entidad controlada
- un interés mayoritario a través de una participación dominante en la propiedad de la entidad
- una proporción significativa de sus acciones con derecho a voto
- una influencia significativa, por ejemplo, a través del nombramiento de miembros del consejo de administración

**7.10 La empresa pública debe llevar a cabo un proceso de diligencia debida anti-corrupción de forma proporcional para todas las fusiones, adquisiciones, enajenaciones e inversiones sustanciales, incluidas las comprobaciones de titulares efectivos.**

Puede haber riesgos de fraude y corrupción en las transacciones de fusiones, adquisiciones e inversiones de capital en las empresas. Puede haber soborno y corrupción, pasados o presentes, inherentes a una determinada empresa, con el riesgo de que las operaciones y el valor de la empresa en cuestión estén inflados, aunque estén basados en actos de corrupción. La empresa pública inversora puede estar adquiriendo la corrupción existente e introduciéndola en sus operaciones; puede ser legalmente responsable (dependiendo de la jurisdicción a la que esté sujeta la empresa pública o la empresa en cuestión) por los antecedentes de corrupción de la empresa en cuestión ("soborno y corrupción heredados") y la transacción misma puede estar sujeta al riesgo de soborno o corrupción. La diligencia debida anti-corrupción puede ayudar a las empresas públicas que participan en dichas transacciones a gestionar los riesgos de inversión en las transacciones. La diligencia debida anti-corrupción debería aplicarse a todas las inversiones según un enfoque basado en los riesgos. El nivel de la diligencia debida debe ser proporcional a la inversión y a la probabilidad percibida de riesgos de soborno.

### **Empresas conjuntas y consorcios**

**7.11 Cuando la empresa pública forma parte de una empresa conjunta o un consorcio, si no puede exigir o asegurarse de que los terceros disponen de un programa anti-corrupción en consonancia con su propio programa, debe elaborar un plan para adoptar las medidas necesarias en caso de que haya o se sospeche razonablemente que haya habido corrupción durante la existencia de la empresa conjunta o del consorcio.**

Esto puede incluir la exigencia de que se corrijan las deficiencias en la implementación del programa anti-corrupción de la empresa conjunta o del consorcio, o la aplicación de sanciones o la resolución del acuerdo.

## Agentes y otros intermediarios

- 7.12** La empresa pública debe asegurarse de que sus agentes y otros intermediarios no son utilizados por los directores o empleados de la empresa pública como canales para el soborno u otros tipos de corrupción.
- 7.13** La compensación pagada a los agentes y otros intermediarios debe corresponder a una remuneración adecuada y justificada por los servicios legítimos prestados.
- 7.14** Debe exigirse contractualmente a los agentes y otros intermediarios que cumplan con el programa anti-corrupción de la empresa pública y proporcionarles documentación, orientación y capacitación para que quede clara esta obligación.

## PRINCIPIO 8:

### Servirse de la comunicación y capacitación para integrar el programa contra la corrupción dentro de la política de la empresa pública

#### Esto incluye:

- establecer comunicaciones internas y externas eficaces
- proporcionar capacitación general y capacitación personalizada

#### APOYAR LA CREACIÓN DE UNA CULTURA DE INTEGRIDAD

Los objetivos de la comunicación y de la capacitación interna anti-corrupción deben consistir en apoyar la creación de una cultura de integridad y en garantizar que los miembros del consejo de administración, los empleados y los terceros que actúen en nombre de la empresa pública comprendan, apoyen plenamente y actúen de acuerdo con el compromiso de la empresa pública con la integridad y con la política de tolerancia cero en materia de corrupción. Deben saber lo que se espera de ellos, poseer el conocimiento y las competencias para reconocer y contrarrestar la corrupción, estar motivados para contribuir a mejorar los procedimientos y el desempeño, y conocer las consecuencias del incumplimiento de la política anti-corrupción.

La comunicación y la capacitación deben transmitir mensajes coherentes y deben diseñarse e implementarse de conformidad con las prácticas de recursos humanos, lo cual incluye el contrato de trabajo, los canales de asesoramiento y denuncia de irregularidades, el papel de la estructura jerárquica, los incentivos, el desarrollo personal, el reconocimiento y los procesos disciplinarios. Las comunicaciones se harán y la capacitación se impartirá en los principales idiomas locales e internacionales y se adaptarán a los riesgos regionales o locales específicos.

Es necesario asegurarse de que los mensajes sobre integridad y anti-corrupción tengan el énfasis adecuado, ya que inevitablemente serán sólo una parte de una agenda más amplia de la empresa pública, que abarcará también otros temas como la salud y la seguridad, el medioambiente y los derechos humanos.

#### **8.1 La empresa pública debe establecer una comunicación interna y externa efectiva sobre el programa anti-corrupción.**

La comunicación interna debe realizarse a través de una amplia gama de medios y canales. El documento principal debe ser el código de conducta, que debe incluir una referencia a los compromisos anti-corrupción de la empresa pública. También pueden proporcionarse documentación de apoyo sobre las directrices anti-corrupción y contenidos en la intranet que ofrezcan amplios detalles y orientación práctica sobre políticas y procedimientos. Se utilizarán además campañas para reforzar los mensajes clave. La estructura jerárquica puede representar un canal importante para dar a conocer el programa anti-corrupción y recibir comentarios de los empleados.

La comunicación externa debe utilizarse para transmitir los mensajes anti-corrupción a las partes interesadas externas. Dichos mensajes contribuirán a construir la reputación de integridad de la empresa pública y a difundir su compromiso con la tolerancia cero en materia de corrupción. Esos mensajes también pueden servir como un elemento de disuasión para quienes tuviesen intención de actuar de forma corrupta en relación con la empresa pública. Las comunicaciones y los mensajes sobre capacitación deben coincidir con los mismos que aparecen en la información pública sobre el programa anti-corrupción. Cabe recordar que las comunicaciones externas serán vistas en el ámbito interno de la empresa pública y sustentarán las comunicaciones internas.

#### **8.2 Todos los directores del consejo de administración y los empleados deberían recibir capacitación general sobre el programa anti-corrupción. Sobre la base de los resultados de las evaluaciones de riesgos, se debe proporcionar capacitación anti-corrupción adaptada a los empleados en puestos de mayor riesgo.**

La capacitación debe proporcionar asesoramiento práctico sobre la forma en que el programa anti-corrupción se aplica a las funciones y actividades cotidianas de los empleados. Debe impartirse una capacitación general a todos los empleados, y una capacitación personalizada en materia de lucha contra la corrupción a los que desempeñen funciones expuestas a altos riesgos de corrupción y también a terceros de alto riesgo.

La capacitación debe permitir comprender las diferentes formas y riesgos de corrupción, cómo puede producirse la corrupción y cómo prevenir la

negligencia, la inacción o el error. La capacitación debe ayudar a desarrollar la capacidad para evitar u oponer resistencia a las demandas u ofrecimientos de corrupción. Para la capacitación se recomienda utilizar dramatizaciones y análisis de escenarios que plantean dilemas, ya que la corrupción no siempre es fácilmente discernible y las vías de acción en respuesta a posibles casos de corrupción no siempre son claros.

## PRINCIPIO 9:

### Proporcionar canales de asesoramiento y de denuncia de irregularidades seguros y accesibles

#### Esto incluye:

- crear canales de asesoramiento y denuncia de irregularidades dentro de una cultura organizacional de apertura y confianza.
- establecer canales de asesoramiento accesibles y seguros, que incluyan líneas directas
- adoptar una política y un procedimiento que ofrezcan canales seguros y accesibles para la denuncia de irregularidades

Los canales de asesoramiento y denuncia de irregularidades son fundamentales para un programa anti-corrupción. La empresa pública debe proporcionar sistemas que los empleados y otras personas puedan utilizar para solicitar asesoramiento sobre las políticas y procedimientos de una organización, incluido su programa anti-corrupción, o para plantear inquietudes acerca de determinadas irregularidades o cuestiones, incluidas las sospechas o los incidentes de soborno y otras formas de corrupción. Estos sistemas solo tendrán éxito cuando, en la organización, exista una cultura de apertura y confianza. Las personas deben sentir que pueden expresar sus preocupaciones o buscar consejos y aclaraciones, y sentirse seguras de que su uso del canal está protegido, de que la organización las apoya y de que no sufrirán amonestaciones ni represalias. El uso de los canales de asesoramiento y denuncia de irregularidades puede ir más allá de los límites internos y extenderse a terceros y a otras partes interesadas.

#### **9.1 La empresa pública debe proporcionar canales de asesoramiento accesibles, que incluyan líneas de ayuda seguras, para todos los empleados.**

Las comunicaciones formales y la capacitación no podrán prever todas las situaciones o los matices o dilemas de cada circunstancia particular; por lo tanto, es necesario poner a disposición canales de asesoramiento para los empleados que tengan alguna inquietud sobre corrupción. La empresa pública debe adoptar un enfoque integrado y accesible para proporcionar asesoramiento sobre su código de conducta, políticas y procedimientos y, concretamente, sobre el programa de lucha contra la corrupción, recurriendo a una serie de canales

que incluyan líneas de ayuda seguras, el acceso a los directivos más próximos en la línea jerárquica o a las posiciones gerenciales más altas y el consejo por parte de asesores, tales como los responsables de cumplimiento y ética, o los empleados experimentados y de confianza. Los canales de asesoramiento pueden proporcionar interpretaciones específicas de las políticas y los procedimientos y sobre cómo manejar una situación particular. Las líneas de ayuda seguras son eficaces, ya que permiten plantear preguntas delicadas de forma confidencial.

#### **9.2 La empresa pública debe adoptar una política y un procedimiento de denuncia de irregularidades que ofrezcan canales seguros y accesibles para que los empleados y otras personas puedan sentirse seguros de que su uso no comportará para ellos ningún riesgo de represalias. Luego, las empresas públicas deben adoptar las medidas apropiadas en respuesta a las cuestiones planteadas.**

La denuncia de irregularidades se refiere a cuando un empleado u otra persona acciona una alerta acerca de una sospecha de negligencia, falta o abuso dentro de las actividades de una organización o por parte de uno de sus terceros.<sup>17</sup> Los canales de denuncia de irregularidades deben ponerse a disposición no solo de los empleados, sino también de cualquier persona o entidad que pueda tener un interés sustancial en las actividades de la empresa pública. Esto incluye a los subcontratistas, terceros contratados y otras partes interesadas. Una política y un procedimiento de denuncia de irregularidades, así como los canales protegidos y accesibles para las denuncias, son importantes para contrarrestar la corrupción, como lo demuestran los significativos escándalos de corrupción que han sido expuestos por los denunciantes. Sin embargo, la experiencia también demuestra que los denunciantes a menudo sufren importantes consecuencias adversas como resultado de sus esfuerzos por denunciar los actos ilícitos.

La empresa pública debe proporcionar, de acuerdo con las leyes de las jurisdicciones en las que opera, canales confidenciales o anónimos que sean accesibles y den a los denunciantes la seguridad de que no serán expuestos o sancionados como resultado de denunciar la mala conducta. La empresa pública debe alentar y capacitar a los empleados y otras partes interesadas para que informen lo antes posible de las sospechas y casos de conducta indebida o riesgos, incluidas las inquietudes en materia de corrupción.

Una línea directa de denuncia de irregularidades es un componente clave de todo sistema de denuncia de irregularidades. Idealmente, esta debería ser una línea destinada únicamente a ese fin, sin embargo, a menudo se usa también como línea de ayuda del canal de asesoramiento. Se pueden también crear unos canales separados de denuncia de irregularidades para proveedores y otros terceros. Las empresas públicas, en su calidad de entidades de propiedad pública y proveedores de servicios públicos, deben considerar también la posibilidad de proporcionar líneas directas específicamente destinadas a la denuncia de irregularidades al público en general. La gestión de las líneas directas de denuncia de irregularidades puede llevarse a cabo internamente o bien ser encomendada a un proveedor externo, por ejemplo, una empresa profesional, un defensor del pueblo o una organización de la sociedad civil.

La empresa pública debe asegurarse de que todos en la organización sepan de la existencia de los canales de asesoramiento y denuncia de irregularidades. Es necesario disponer de procedimientos que protejan la identidad del denunciante y a él mismo contra el despido injustificado y cualquier otra forma de represalia, desventaja o discriminación. Los procedimientos deben garantizar, además, que la denuncia de irregularidades desembocará en una investigación cierta y rápida y en remedios eficaces, y que las denuncias de represalias contra los denunciantes serán objeto de investigación y reparación. El consejo de administración debe comprometerse con la política de denuncia de irregularidades y su supervisión, lo cual incluye la revisión de la implementación del sistema de denuncia de irregularidades, y asegurarse de que a las inquietudes planteadas siga una acción pronta y eficaz, y de que no habrá intimidación ni represalias contra quienes utilicen los canales de denuncia de irregularidades.

**9.3 La empresa pública debe hacer públicas sus disposiciones relativas a los canales de asesoramiento y denuncia de irregularidades, así como las medidas relativas a su utilización, reconociendo que el uso confidencial o anónimo de los canales puede limitar el alcance de la notificación.**

## PRINCIPIO 10:

### Supervisar, evaluar y mejorar continuamente la implementación del programa de lucha contra la corrupción.

#### Esto incluye:

- implementar un esquema de monitoreo y mejora sistemático y continuo
- efectuar una revisión periódica e independiente
- efectuar revisiones periódicas a cargo de los líderes e implementar mejoras, si es necesario

## IMPLEMENTAR UN ESQUEMA DE MONITOREO Y MEJORA SISTEMÁTICO Y CONTINUO

### 10.1 Como parte de la mejora continua, la empresa pública debe implementar unos procedimientos de monitoreo para verificar la eficiencia y efectividad de la aplicación del programa anti-corrupción.

Las empresas públicas operan en entornos dinámicos, tanto internos como externos. Las expectativas de las partes interesadas en cuanto a la integridad y transparencia organizacional son cada vez mayores, las leyes y regulaciones se tornan más estrictas, las normas sobre las mejores prácticas avanzan, y los métodos y las tecnologías para contrarrestar la corrupción evolucionan. El compromiso con la mejora continua y el monitoreo sistemático, sustentado por valoraciones de riesgos y auditorías internas periódicas, aportará al consejo de administración y los directivos, la entidad propietaria, los reguladores, los inversores y otras partes interesadas la seguridad de que la empresa pública está seriamente dispuesta a luchar contra la corrupción y cuenta con un programa eficaz y bien diseñado.

Se puede recurrir a la evaluación comparativa y la participación de las partes interesadas para obtener comentarios sobre el programa y cualquier inquietud o sugerencia. El monitoreo ayuda a desarrollar el diseño del programa anti-corrupción y asegura que se mantenga actualizado y siga siendo eficiente y efectivo. El monitoreo puede generar información e indicadores para la divulgación de información pública y puede actuar como mecanismo de control para detectar la corrupción.

## EFFECTUAR UNA REVISIÓN PERIÓDICA E INDEPENDIENTE

### 10.2 La empresa pública debe someterse a una revisión periódica independiente para comprobar o verificar el diseño o la eficacia de su programa anti-corrupción y para identificar las áreas donde necesita mejorar.

Se pueden llevar a cabo revisiones independientes para identificar áreas donde se necesitan mejoras, abordar inquietudes específicas y proporcionar confianza en la calidad del programa anti-corrupción a los directivos, al consejo de administración, a la entidad propietaria y al regulador, así como a terceros y otras partes interesadas. Las auditorías internas también pueden utilizarse para contribuir al proceso de monitoreo.

La revisión independiente puede adoptar la forma de una auditoría formal por parte de una función de auditoría estatal o de una revisión iniciada por la empresa pública, como por ejemplo, un aseguramiento independiente voluntario o una iniciativa llevada a cabo por asesores o consultores profesionales. El ámbito de una iniciativa de aseguramiento puede ser la empresa pública en su conjunto o puede abarcar áreas específicas, como una ubicación geográfica, una unidad de negocios, una función, una transacción o un riesgo particular. El aseguramiento independiente puede examinar el diseño y la aplicación de los controles o puede ampliarse para examinar la eficacia.<sup>18</sup> Cuando se trate de una pequeña empresa pública en un entorno de bajo riesgo, una revisión independiente puede limitarse a un análisis con un asesor externo o un organismo independiente, por ejemplo, una organización de la sociedad civil.

Las normas de certificación pueden ayudar a brindar confianza en el diseño de la empresa y en la normalización de sus sistemas. En la actualidad, no existe ninguna norma de certificación anti-corrupción, aunque sí existe una norma de gestión anti-soborno, la ISO 37001. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que una norma de certificación puede no resultar adecuada para juzgar la eficacia de la implementación de un procedimiento. Las revisiones por parte de consultores pueden evaluar el programa anti-corrupción y asesorar sobre este, y representan una forma de apoyo a la mejora continua. También pueden proporcionar información sobre la eficacia del programa y detectar inquietudes.

**10.3 Cuando se haya llevado a cabo una revisión de aseguramiento independiente, la empresa pública debe indicar que se ha realizado y dar a conocer el dictamen de aseguramiento correspondiente.**

El procedimiento de aseguramiento concluye con la entrega de un dictamen por parte del profesional a los usuarios previstos. Corresponde a los directivos la decisión fundamental de anunciar o no públicamente que se ha llevado a cabo una verificación de aseguramiento. Es recomendable que la empresa informe públicamente que su programa ha sido sometido a una revisión de aseguramiento y que dé a conocer los resultados.

## **EFECTUAR REVISIONES PERIÓDICAS A CARGO DE LOS LÍDERES**

**10.4 El personal directivo superior debe revisar periódicamente los resultados del monitoreo del programa de lucha contra la corrupción y evaluar su idoneidad, adecuación y eficacia, teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones de riesgos, e implementar las mejoras que correspondan.**

**10.5 El consejo de administración de la empresa pública debe recibir informes periódicos de los directivos sobre los resultados de las revisiones y realizar una evaluación independiente de la idoneidad del programa anti-corrupción. El consejo de administración debe dar parte de sus conclusiones en el informe anual y presentar informes sobre los resultados de las revisiones a la entidad propietaria.**

Como parte del gobierno corporativo previsto en la Cláusula 2.12, el consejo de administración debe supervisar la implementación del programa anti-corrupción directamente o a través de un comité del consejo, por ejemplo, un comité de auditoría (dicho comité puede ser un requisito legal para una empresa pública). El consejo de administración debe recibir informes periódicos de los directivos sobre los resultados del monitoreo, evaluar y cuestionar dichos resultados, y exigir que se tomen las medidas necesarias.

La credibilidad y eficacia de la supervisión y el monitoreo del programa anti-corrupción por parte del consejo de administración dependerán de que este ofrezca una opinión verdaderamente independiente. La entidad propietaria o el regulador podrán exigir que un comité de auditoría del consejo, un comité de gobierno o un comité equivalente compuesto por

directores independientes proteja los intereses de la entidad propietaria y de cualquier accionista en relación con la presentación de información financiera y el control interno, incluido el programa anti-corrupción. Dicho comité proporcionará el dictamen independiente necesario. En contraposición con ello, es posible que un órgano integrado por directores ejecutivos vinculados a la gestión de las empresas públicas y a la ejecución del programa anti-corrupción o que deba lealtad indebida a políticos u otras partes externas no ofrezca independencia adecuada.

Para tal fin, el comité del consejo de administración deberá comprender los objetivos de control anti-corrupción, el enfoque del riesgo, los riesgos de corrupción prioritarios identificados por los directivos y la forma en que estos riesgos son mitigados y controlados. El comité debe cuestionar y plantear objeciones a los directivos cuando sea necesario y estar alerta en lo referente a los riesgos de corrupción y a las señales de alarma. El comité debe presentar informes a la entidad propietaria y a los accionistas, y debe señalar cualquier incumplimiento sustancial.

# GLOSARIO

---

**Abuso de posición:** Cuando una persona nombrada en un puesto de autoridad o de confianza utiliza su posición para procurar una ganancia personal, o la ganancia de otro, o para exponer a otro a pérdidas o daños (como el hecho sufrir intimidaciones o recibir un trato que no es razonable). El abuso puede configurarse por acción o inacción.

**Acceso a la información:** Consiste en el derecho reconocido jurídicamente - a menudo, a través de leyes sobre libertad de información - de consultar datos e información clave que se encuentran en poder del gobierno o de cualquier organismo público, basado en el principio de que los ciudadanos pueden obtener la información que está en posesión del Estado (*Transparency International Anti-Corruption Glossary*, noviembre de 2017).

**Acción colectiva:** Un proceso colaborativo y sostenido de cooperación entre las partes interesadas. Aumenta el impacto y la credibilidad de la acción individual, introduce a los actores individuales vulnerables en una alianza de organizaciones con ideas similares y nivela el campo de juego entre competidores (definición del Banco Mundial)<sup>19</sup>. Véase también [Pacto de integridad](#).

**Agente:** Un representante que normalmente tiene autoridad para asumir compromisos en nombre del representado principal.

**Alianza para el Gobierno Abierto:** La iniciativa fue lanzada en 2011 por ocho gobiernos fundadores con el fin de proporcionar una plataforma internacional para los reformadores nacionales comprometidos a hacer que sus gobiernos sean más abiertos, responsables y receptivos hacia los ciudadanos.

**Beneficiario:** La persona real que en última instancia posee, controla o se beneficia a partir de una empresa o fondo fiduciario y de los ingresos que genera. El término se utiliza en oposición a los propietarios legales o nominados y a los fideicomisarios, quienes podrían estar todos registrados como propietarios legales de un activo sin poseer en realidad el derecho a disfrutar de sus beneficios. La complejidad y la opacidad de las estructuras corporativas establecidas en diferentes jurisdicciones facilitan el ocultamiento del beneficiario real, especialmente cuando los nominados son utilizados en su lugar y cuando parte de la estructura es incorporada en una jurisdicción secreta (*Transparency International Anti-Corruption Glossary*, noviembre de 2017).

**Beneficio comunitario:** Cuando una empresa, con el fin de obtener un contrato de una entidad pública, se compromete a proporcionar, como parte del contrato, un beneficio comunitario, como por ejemplo, la financiación de un centro educativo o médico.

**Bona fide:** Un acto hecho de buena fe sin intención de participar en una acción indebida. El término puede incluirse en las políticas relativas a regalos, hospitalidad o gastos.

**Clientelismo:** También llamado [padrinazgo](#). Un sistema desigual de intercambio de recursos y favores basado en una relación de explotación entre un "patrón" o padrino que dispone de mayor riqueza o poder y un "cliente" con menos riqueza y más vulnerable. (*Transparency International Anti-Corruption Glossary*, noviembre de 2017). Por ejemplo, un político actúa como "patrón" y recompensa a una persona dándole un empleo en una empresa pública y, a cambio, esa persona proporciona apoyo financiero al político utilizando fondos obtenidos ilícitamente a través de su trabajo en la empresa pública.

**Coacción:** Utilizada en los casos de extorsión. Consiste en forzar a otra parte a actuar en contra de su voluntad con intimidaciones o amenazas u otra forma de presión o fuerza.

**Código de conducta:** Declaración de política que establece los principios y normas que todo el personal de una empresa y los miembros de su consejo de administración deben seguir. El código de conducta puede aplicarse o adaptarse a terceros.

**Coima:** Un pago o soborno en especie dado a cambio de facilitar una transacción comercial, como un contrato o un préstamo. El término coima describe su forma más común, cuando una parte del valor del contrato adjudicado es devuelto a la persona que aprueba el contrato.

**Colusión:** Se trata de un acuerdo, generalmente secreto, entre dos o más personas o empresas para limitar o distorsionar la competencia abierta. Puede implicar un acuerdo entre empresas para repartirse el mercado, fijar precios, limitar la producción o compartir información privada. También puede implicar la [Manipulación de ofertas](#).

**Comercio de influencias:** Véase [Tráfico de influencias](#).

**Compromiso de seguridad:** Un encargo en el que un profesional formula una conclusión con el fin de mejorar el nivel de confianza de los destinatarios, que no sean la parte responsable, en lo que respecta al resultado de la evaluación o medición de un tema según criterios determinados (definición del Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad y Auditoría).

**Compromiso político:** Las formas en que una empresa contribuye o participa en el proceso político. Puede incluir, sin carácter restrictivo, actividades tales como las **contribuciones políticas**, los gastos políticos indirectos, la **incidencia** y el **ejercicio de presión (lobbying)**, a través de asociaciones comerciales y otros organismos de miembros, la puerta giratoria, el **desplazamiento**, la capacitación de funcionarios del sector público y actividades políticas relacionadas con el lugar de trabajo.

**Conflicto de intereses:** Una situación en la que una persona o la entidad en la que esta trabaja, ya sea un gobierno, empresa, medio de comunicación u organización de la sociedad civil, debe optar entre las responsabilidades y exigencias de su puesto y sus propios intereses privados. (*Transparency International Anti-Corruption Glossary*, noviembre de 2017).

**Consejo de administración:** El órgano corporativo encargado de las funciones de gobierno de la empresa. En un sistema de un solo nivel, un solo consejo de administración se encarga de la dirección estratégica y de la supervisión de la empresa pública. Su consejo de administración puede estar integrado por directores no ejecutivos en su totalidad o por una combinación de directores no ejecutivos (independientes) y directores ejecutivos que sean, además, altos directivos. En un sistema de dos niveles, la empresa pública tiene *un consejo de supervisión y un consejo de administración*. El consejo de supervisión, generalmente compuesto en su totalidad por directores no ejecutivos, supervisa al consejo de administración, que consiste en el equipo directivo superior de la empresa. En los Principios para empresas públicas, con el término consejo de administración se hace referencia a un consejo unitario o, en el caso de un sistema de dos niveles, al consejo de supervisión.

**Consultor de grupos de presión:** Un tercero contratado que proporciona servicios de consultoría sobre incidencia y presión (*lobby*). Véase también **Incidencia** y **Presión (lobby)**.

**Contribución benéfica:** Un pago o beneficio en especie donado a una entidad de beneficencia o de otro tipo equivalente, que se realiza sin la expectativa de obtener un retorno.

**Contribución política:** Donaciones en dinero y en especie otorgadas o transferidas a un partido, a un político o a un candidato político, que incluyen patrocinio, obsequio de bienes o servicios, actividades publicitarias o de promoción en respaldo de un partido político, stands en conferencias del partido, compra de boletos para eventos de recaudación de fondos, suscripciones y cuotas de afiliación, dinero para cubrir gastos y préstamos, propiedades, servicios y otras instalaciones otorgados a un precio inferior al valor de mercado. Puede incluir poner a disposición empleados a título gratuito para llevar adelante campañas políticas o para presentarse a cargos públicos.

**Convención de la ONU contra la Corrupción:** Es el único instrumento universal contra la corrupción jurídicamente vinculante. Fue adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 31 de octubre de 2003 y entró en vigor el 14 de diciembre de 2005. La gran mayoría de los Estados miembros de la ONU son partes en la Convención. La Convención abarca cinco ámbitos principales: medidas preventivas, penalización y aplicación de la ley, cooperación internacional, recuperación de activos e intercambio de información y asistencia técnica. La Convención abarca muchas formas diferentes de corrupción, como soborno, tráfico de influencias, abuso de funciones y diversos actos de corrupción en el sector privado.

**Denuncia de irregularidades:** Hace referencia a la divulgación de información de interés público por parte de un empleado, director o persona externa con la intención de revelar una situación de negligencia o abuso en las actividades de una organización, organismo gubernamental o empresa (o de uno de sus socios comerciales) que suponga una amenaza para el interés público, así como para la integridad y prestigio de la entidad (definición de *Transparency International Anti-Corruption Glossary*, noviembre de 2017).

**Desplazamiento:** La colocación temporal de un empleado del sector privado en un cargo público, o de un empleado de una empresa pública o del sector público o de un funcionario electo en el sector privado. Habitualmente, las colocaciones tienen una duración que va desde unas pocas semanas hasta un año o más.

**Diligencia debida:** Se refiere al proceso de evaluación, que puede consistir en una investigación o auditoría, de un negocio, de una inversión o de una persona, antes de entrar en una transacción comercial o antes de nombrar a alguien a un determinado puesto. La diligencia debida es una parte esencial de un programa anti-corrupción.

**Director de facto:** Una persona que no es un director del consejo de administración elegido formalmente, pero que forma parte del sistema de gobierno corporativo de una entidad, y asume el estatus y la función de director. Véase también [Director sin nombramiento](#).

**Director ejecutivo:** Un director del consejo de administración que también es ejecutivo de una empresa.

**Director independiente:** Un director de la junta que no está encargado de representar al Estado y no es un director ejecutivo de la empresa pública. Los directores independientes no deberían tener ningún tipo de interés o relación significativa con la empresa, sus consejeros y directivos, otros accionistas significativos y la entidad propietaria que pueda comprometer el ejercicio de su juicio objetivo. También deben estar libres de relaciones matrimoniales, familiares o de otro tipo con directores, ejecutivos, accionistas mayoritarios o terceros de la empresa que podrían limitar su independencia. Véase también [Director no ejecutivo](#).

**Director no ejecutivo:** Miembro del consejo de administración de una empresa pública que no forma parte del equipo ejecutivo. No existe una distinción legal entre un director ejecutivo y un director no ejecutivo, aunque el papel de un director no ejecutivo puede ser aportar una perspectiva más amplia de la que ofrecen los directores ejecutivos. Véase también [Director independiente](#).

**Director sin nombramiento:** Un director sin nombramiento es una persona que no es miembro del consejo de administración, pero que dirige o influye en las acciones y decisiones de los miembros del consejo de administración. El término puede referirse a individuos, como, políticos, o a personas jurídicas. Véase también [Director de facto](#).

**Ejercer presión (lobby):** Cualquier comunicación directa o indirecta con un funcionario público que se realice, gestione o dirija con el fin de influir en la toma de decisiones públicas (Definición de los *Estándares Internacionales para la Regulación del Lobby*). Véase también [Incidencia](#).

**Empresa pública:** Definida en términos generales, a los efectos de los Principios para empresas públicas, como una entidad que es de propiedad del Estado o está bajo su control, y que realiza actividades comerciales o de política pública, o una combinación de estas.

**Enfoque de riesgos:** También llamado “tolerancia al riesgo”. Es el volumen de riesgo que, a nivel general, una organización está dispuesta a aceptar con miras

a obtener un provecho. Cada organización persigue varios objetivos para añadir valor y debe comprender ampliamente el riesgo que está dispuesta a asumir al perseguir dichos objetivos (definición extraída de *ERM Understanding and Communicating Risk Appetite*, COSO, 2012).

**Entidad propietaria:** “Designa a la entidad pública que tiene atribuida la propiedad o el ejercicio de los derechos de propiedad del Estado. La “entidad propietaria” puede referirse a una agencia de propiedad estatal, a una agencia de coordinación o a un departamento ministerial que tenga atribuidos los derechos de propiedad correspondientes al Estado [...] El término “entidad propietaria” se utiliza sin perjuicio del modelo de propiedad elegido. No todos los estados encomiendan necesariamente a una institución pública que desempeñe las funciones de propietario principal”. Definición extraída de *las Directrices de la OCDE sobre Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*, pág. 16.

**Evaluación de riesgos:** Un proceso sistemático y continuo para identificar y analizar los riesgos inherentes con miras a evaluar su probabilidad e impacto en la capacidad de la empresa para alcanzar sus compromisos y objetivos. En el marco del [enfoque de riesgos](#) de la empresa, los resultados de las evaluaciones del riesgo anti-corrupción se utilizan para identificar y priorizar los riesgos y diseñar controles para el programa anti-corrupción que se implementará para mitigar los riesgos.

**Extorsión:** El delito penal de obtener dinero, bienes o servicios de una persona o entidad mediante [coacción](#).

**Facilitación de pagos:** Se utiliza comúnmente para describir una forma pertinaz de soborno en la que funcionarios públicos extranjeros exigen pequeños sobornos para prestar servicios de rutina. El término deriva de la Ley de Estados Unidos sobre Prácticas Corruptas en el Extranjero (US Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) y se define en la Guía de Recursos del Departamento de Justicia de los Estados Unidos para la FCPA como “una forma restringida de excepción al enjuiciamiento consistente en ‘facilitar o agilizar pagos’ como parte de ‘trámites gubernamentales rutinarios’ y que implica actos no discrecionales”. Ejemplos de “trámites gubernamentales rutinarios” son la tramitación de un visado, la protección policial o el servicio de correo, y el suministro de servicios públicos como el servicio telefónico, la electricidad y el agua. La acción rutinaria del gobierno no incluye la decisión de otorgar un nuevo negocio o continuar los negocios con una determinada entidad. Tampoco incluye los actos que forman parte de las facultades de un funcionario o

que constituirían un uso indebido de la oficina de un funcionario".<sup>20</sup> El Departamento de Justicia de los Estados Unidos y la Comisión de Valores y Bolsa de los Estados Unidos han restringido cada vez más los límites de la excepción de facilitación de pagos. Aparte de Estados Unidos, sólo unos pocos países, entre ellos Australia, Nueva Zelanda y Corea del Sur, ofrecen tal excepción en su legislación contra el soborno. Véase también [Pequeño soborno](#).

**Favoritismo:** Concesión de favores a los amigos, no basada en méritos. Véase también [Clientelismo](#) y [Padrinazgo](#).

**Fraude:** Engaño. El delito de engañar intencionalmente a alguien para obtener una ventaja injusta o ilícita: financiera, política o de otro tipo. (*Transparency International Anti-Corruption Glossary*, noviembre de 2017).

**Funcionario público:** Cualquier persona que ocupe un cargo legislativo, ejecutivo, administrativo o judicial, ya sea designada o elegida; y cualquier persona que ejerza una función pública, incluso para una agencia o empresa pública.

**Funcionario público extranjero:** Definido en la Ley contra el Soborno del Reino Unido (UK Bribery Act) como una persona que ocupa un cargo legislativo, administrativo o judicial de cualquier tipo, ejerce una función pública para un país o territorio fuera del Reino Unido o en nombre de este, o para cualquier organismo público o empresa pública de ese país o territorio, o es un funcionario o agente de una organización internacional pública. A diferencia de la FCPA, en virtud de la Ley de Soborno, el término funcionario público extranjero no incluye a los partidos políticos extranjeros ni a los candidatos a cargos políticos extranjeros.

**Funciones de apoyo:** Funciones del personal que apoyan el diseño y la ejecución del programa de lucha contra la corrupción. Estos incluyen: cumplimiento, ética, aspectos legales, finanzas, auditoría interna, seguridad, asuntos corporativos, asuntos públicos o gubernamentales, comunicaciones y recursos humanos.

**GAFI:** Véase Grupo de Acción Financiera Internacional.

**Gastos políticos – indirectos:** Todo gasto independiente de campaña en una actividad que se pueda razonablemente considerar como destinada a influir en los votantes con respecto a qué candidato o qué opción votar.

**Gastos:** La provisión o el reembolso por parte de una empresa de viajes, viáticos y otros gastos relacionados incurridos por un tercero, por ejemplo, un posible cliente, sin que dicho reembolso forme parte

de un acuerdo contractual. Habitualmente, estos se relacionan con los costos de actividades tales como viajar para ver una planta de fabricación, establecer puntos de referencia para una instalación del tipo que se va a comprar o asistir a cursos de capacitación o conferencias.

**Grupo de Acción Financiera Internacional:** El Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) es un organismo intergubernamental creado en 1989 por los ministros de las jurisdicciones que lo integran. Los objetivos del GAFI son establecer normas y promover la aplicación efectiva de medidas legales, reglamentarias y operativas para combatir el lavado de dinero, el financiamiento del terrorismo y otras amenazas a la integridad del sistema financiero internacional. El GAFI ha desarrollado una serie de recomendaciones que son reconocidas como la norma internacional para combatir el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva.<sup>21</sup>

**Grupo de terceros:** Terceros con los que la empresa pública tiene una relación pasada, presente o potencial. La empresa pública debe hacer constar la información sobre terceros en un registro, que podrá servir de base para la evaluación del riesgo y la diligencia debida relacionadas con terceros.

**Hospitalidad:** Entretenimiento dado o recibido para iniciar, desarrollar o fortalecer relaciones, que incluye comidas, recepciones, entradas a entretenimientos, eventos sociales o deportivos y participación en eventos deportivos. La distinción entre hospitalidad y regalos puede no ser tan nítida, sobre todo cuando el que brinda hospitalidad no asiste y no actúa como anfitrión.

**Incidencia:** Cuando una entidad realiza comunicaciones y representaciones en su propio nombre con el objetivo de influir en algún aspecto de la sociedad y en la toma de decisiones. Véase también [Ejercer presión \(Lobbying\)](#).

**Informes por país:** Elaboración de informes por parte de empresas multinacionales y empresas públicas sobre los indicadores financieros de sus operaciones a nivel de países, tales como ingresos, gastos de capital, ingresos antes del pago de impuestos, impuestos sobre la renta, proyectos y contribuciones comunitarias. Esta información, si se divulga, puede proporcionar una visión general de las operaciones de una compañía o de una empresa pública en un determinado país o región, así como de su contribución directa a la economía local.

**Inversión comunitaria:** Una contribución estratégica y voluntaria hecha por una entidad para beneficiar a la sociedad, o una acción de una entidad para catalizar tal beneficio. Puede incluir donaciones

caritativas, traslado de empleados, recaudación de fondos, patrocinios con impacto en la comunidad, capacitación y prácticas laborales, apoyo a pequeñas y nuevas empresas, actividades educativas y otras actividades consideradas beneficiosas para la sociedad.

**Lavado de dinero:** El objetivo de un gran número de actos delictivos es generar un beneficio para la persona o el grupo de personas que realiza el acto. El lavado de dinero es el proceso mediante el cual se oculta el origen de los activos obtenidos por medios ilícitos. Este proceso es de fundamental importancia, ya que permite al delincuente disfrutar de estos beneficios sin poner en peligro su fuente (definición del GAFI).

**Lineamientos superiores sobre valores:** La forma en que los principales dirigentes —el presidente y el director ejecutivo, así como los miembros del consejo de administración y la dirección— comunican y apoyan mediante sus acciones el compromiso de la empresa con los valores, incluida la apertura, la honestidad, la integridad y el comportamiento ético, y en particular con el programa anti-corrupción.

**Malversación:** Se produce cuando una persona que ocupa un cargo en una institución, organización o empresa toma para sí, utiliza o trafica de manera deshonesto e ilícita los fondos y bienes que le fueron confiados para fines de enriquecimiento personal u otras actividades (*Transparency International Anti-Corruption Glossary*, noviembre de 2017).

**Manipulación de licitaciones:** Cuando los oferentes de un contrato conspiran para decidir quién ganará la licitación y se ponen de acuerdo sobre los precios y otros componentes de la misma. La manipulación de licitaciones puede incluir **rotación de ofertas, ofertas de resguardo (o complementarias), ofertas simbólicas y limitación de ofertas**. La manipulación de licitaciones es una forma **de colusión** y puede constituir un delito en virtud de las leyes anti-monopolio o de defensa de la competencia.

**Miembro de un grupo de presión:** Un **miembro de un grupo de presión de consulta** o un miembro de un grupo de presión interno (un empleado que dedica una parte importante de su tiempo a los grupos de presión).

**Nepotismo:** Una forma de **favoritismo** basada en vínculos familiares mediante la cual una persona que ocupa un cargo oficial se aprovecha de su poder y autoridad para conceder un empleo o favorecer a un familiar.

**Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** Un compromiso intergubernamental y un plan de acción

para la sostenibilidad para el período hasta 2030, asumido en una Resolución de las Naciones Unidas en septiembre de 2015, firmado por los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas.

**Oferta simbólica:** Cuando una compañía o una empresa pública desea, o considera necesario, aparecer como oferente para un proyecto en particular, pero no quiere ganar la licitación o no tiene el tiempo o los recursos necesarios para preparar una licitación a un precio razonable para dicho proyecto. Por consiguiente, la compañía o empresa pública presenta una oferta elevada en previsión de que no tendrá éxito. Puede ser utilizada en la **Manipulación de ofertas**.

**Ofertas de resguardo o complementarias:** Cuando algunos de los licitantes se ponen de acuerdo en presentar ofertas que se sabe que son inaceptables, de manera que otra de las personas que participan en el artilugio pueda ganar el contrato. Véase también **Manipulación de licitaciones**.

**Pacto de integridad:** Herramienta desarrollada por Transparency International para prevenir la corrupción en la contratación pública, que consiste en un acuerdo entre el organismo gubernamental que ofrece un contrato y las empresas que participan en una licitación para adjudicárselo, por el cual estas se abstendrán de conductas tales como soborno, colusión y otras formas de corrupción en el ámbito del contrato. Para asegurar la rendición de cuentas, los Pactos de Integridad incluyen un sistema de monitoreo, usualmente dirigido por grupos de la sociedad civil que trabajan en pro de un gobierno transparente.<sup>22</sup>

**Padrinazgo:** También llamado, **Clientelismo**. La dispensa de favores y beneficios tales como cargos públicos, cargos en empresas públicas, empleo, contratos, subvenciones, becas u honores por parte de un “patrón” o padrino. El padrinazgo se hace a menudo para generar y retener el apoyo de las personas que se benefician de él. El propósito final puede ser conservar un cargo político o ejercer un poder informal.

**Partes interesadas:** Los grupos que afectan y/o pueden verse afectados por las actividades, productos o servicios de una organización y su rendimiento asociado. Esto no incluye a todos aquellos que puedan tener conocimiento u opiniones sobre una organización. Las organizaciones cuentan con muchas partes interesadas, cada una de ellas con distintos tipos y niveles de participación, y a menudo con intereses y preocupaciones diversos y a veces contradictorios.<sup>23</sup>

**Participación de las partes interesadas:** Proceso utilizado por una empresa para intercambiar opiniones, informar a las partes interesadas de las actividades de la empresa sobre temas de interés sustancial e informar sobre los resultados de intercambios anteriores.

**Patrocinio:** Una transacción en la que una empresa hace una aportación, en efectivo o en especie, para asociar su nombre a un titular de derechos y recibe, en retribución por la cuota de patrocinio, derechos y beneficios, tales como el uso del nombre del titular de los derechos, créditos publicitarios en los medios de comunicación, eventos y publicaciones, o el uso de instalaciones y oportunidades para promover su nombre, productos y servicios. Es una transacción comercial y forma parte de la promoción y publicidad.

**Pequeño soborno:** Una forma muy común de soborno en la cual un funcionario exige un soborno para la prestación de servicios rutinarios a los que una persona o entidad tiene derecho, o un soborno para inducir a un funcionario a no realizar una acción rutinaria, como la imposición de una multa de tránsito u otra sanción similar.<sup>24</sup> Véase también [Facilitación del pago](#).

**Período de espera:** Una restricción temporal a la posibilidad que tienen quienes fueron políticos o funcionarios públicos para aceptar nombramientos en una empresa pública o privada.

**Principios empresariales para contrarrestar el soborno:** Es un modelo de mejores prácticas para las políticas y programas corporativos contra el soborno, desarrollado a través de un proceso multipartito iniciado y liderado por Transparency International. Los Principios de Actuación se publicaron por primera vez en 2003 y una tercera edición en 2013.

**Programa anti-corrupción:** Un programa que representa los esfuerzos anti-corrupción de la EP. El programa cubre los valores de la empresa pública, el código de conducta, las políticas y procedimientos detallados, el gobierno, la gestión de riesgos, las comunicaciones internas y externas, la capacitación y orientación, los canales de asesoramiento y denuncia, los controles contables internos, el seguimiento, la evaluación y la mejora.

**Puerta giratoria:** Consiste en el traspaso entre el sector público y el privado, en la circulación de personas entre cargos en la función pública, las empresas públicas o el sector privado, en cualquier dirección.

**Regalo:** Dinero, bienes, servicios o préstamos dados ostensiblemente como una marca de amistad o aprecio. Un regalo se hace, declaradamente, sin expectativa de contraprestación o valor a cambio. Un regalo se puede utilizar para expresar un

propósito común y la esperanza de éxito comercial y prosperidad en el futuro. Puede concederse en reconocimiento de un favor pasado o futuro.

**Riesgo inherente:** A veces llamado “riesgo bruto”. Riesgo existente en una transacción o situación antes de que se aplique el efecto atenuante de cualquier control.

**Riesgo:** La posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente el logro de los objetivos.<sup>25</sup>

**Robo:** Apropiarse de forma deshonesto de lo que es propiedad de otro con la intención de privarlo permanentemente de ello. Puede incluir la sustracción o el uso indebido de fondos, datos, propiedad intelectual, activos o efectivo. Véase también [Malversación](#).

**Rotación de la oferta:** Cuando las licitaciones sirven de pretexto a ciertas empresas para conspirar haciendo rotar las ofertas ganadoras entre sí, para que todas ellas se beneficien con el tiempo.

**Soborno:** Consiste en un ofrecimiento, promesa, entrega, aceptación o exigencia de un incentivo para realizar una acción ilícita, anti-ética o que supone abuso de confianza.<sup>26</sup>

**Soborno activo:** Consiste en un ofrecimiento, promesa o entrega, de manera directa o indirecta, de un incentivo a una persona o personas que dirigen o trabajan para una entidad, para sí mismas o para cualquier otra persona, con la intención de que actúen, o se abstengan de actuar, de manera que se quiebre la confianza y no actúen de forma imparcial y de buena fe. Véase también [Soborno pasivo](#).

**Soborno pasivo:** La petición u obtención, directa o indirecta, por parte de una persona, de cualquier ventaja indebida, o la promesa de dicha ventaja indebida, para sí misma o para cualquier otra persona, o la aceptación de una oferta o promesa de tal ventaja, por cumplir o abstenerse de cumplir, violar la confianza y no actuar de manera imparcial y de buena fe. Véase también [Soborno activo](#).

**Solicitud de corrupción:** El acto de una persona que pide o incita a alguien a cometer soborno u otro acto de corrupción. Véase también [Coacción](#).

**Subsidiaria:** Una entidad jurídica separada en la que la empresa (la empresa matriz o controladora) tiene una participación mayoritaria de control o ejerce una participación de control de facto, como el derecho a designar a los miembros del consejo de administración y, por lo tanto, a controlar el consejo de administración, las acciones prioritarias o fundadoras, las acciones preferentes, una fundación de control u otros mecanismos.

**Terceros:** Para fines anti-corrupción, un tercero es un socio comercial potencial o contratado, lo cual incluye agentes, distribuidores, grupos de presión, corredores, consultores y otros intermediarios, socios de empresas conjuntas y consorcios, contratistas, vendedores y proveedores.

**Tráfico de influencias:** También llamado “comercio de influencias”, se produce cuando una persona que tiene influencia real o aparente en la toma de decisiones de una persona intercambia esta influencia por una ventaja indebida. La persona con influencia tiene la intención de persuadir a quien toma las decisiones para que actúe de la manera deseada. Aquí se hace hincapié en “indebida”, para distinguir este tipo de ventaja de la búsqueda legítima de influencias, como el ejercicio de influencias o la defensa. El responsable de la toma de decisiones puede no ser consciente de la influencia indebida.

**Tráfico de información privilegiada:** La compra o venta de un valor por alguien que tiene acceso a información sustancial, no pública sobre dicho valor. Con sujeción a las regulaciones del mercado de valores locales, puede ser legal para los internos, funcionarios, directores y empleados de compañías que cotizan en bolsa comprar y vender acciones en sus propias compañías. El tráfico ilícito de información privilegiada se refiere en general a la compra o venta de valores incumpliendo un deber fiduciario u otra relación de confianza y confidencialidad, mientras se tenga información material y no pública sobre dichos valores.

**Transacción vinculada:** Una transacción comercial o acuerdo entre dos partes que ya estaban en relación entre sí antes de que la transacción se llevara a cabo.

**Transparencia organizacional:** Revelación completa, por parte de una compañía o una empresa pública, de las participaciones que posee. La información se comunica de forma accesible al público, y concierne todas sus subsidiarias, empresas asociadas y empresas conjuntas, e incluye los porcentajes de participación de la casa matriz o de la empresa pública, los países donde está constituida y los países donde desarrolla sus actividades.

**Transparencia:** Consiste en permitir una clara divulgación de la información, reglas, planes, procesos y acciones. Como principio, los funcionarios y empleados públicos, los directivos y directores de empresas y organizaciones, y los miembros del consejo de administración tienen el deber de actuar de manera visible, predecible y comprensible promoviendo la participación y la rendición de cuentas

y permitiendo que los terceros perciban con facilidad qué acciones que se están llevando a cabo (*definición del Transparency International Anti-Corruption Glossary*, noviembre de 2017).

**Ventaja indebida:** Un beneficio inapropiado o injusto, ya sea prometido, dado o recibido.

# DESARROLLO DE LOS PRINCIPIOS PARA EMPRESAS PÚBLICAS POR LAS PARTES INTERESADAS

---

**Los 10 principios anti-corrupción para empresas públicas son una iniciativa de Transparency International y fueron desarrollados con la orientación de un Grupo de Trabajo de múltiples partes interesadas, cuyos miembros se enumeran a continuación.**

El desarrollo de los Principios para empresas públicas fue propuesto por el Comité Directivo de Principios Empresariales, cuyos miembros aportaron su experiencia y apoyo financiero.<sup>27</sup> El contenido de los Principios para empresas públicas refleja las opiniones generales del Grupo de Trabajo y del Comité Directivo, pero no necesariamente las de cada uno de sus miembros sobre temas individuales.

Transparency International desea expresar su gratitud y aprecio por la valiosa contribución de los miembros de ambos grupos.

**Transparency International también desea agradecer las importantes contribuciones de:**

Jermyn Brooks, exmiembro de la Junta Directiva de Transparency International y presidente del Grupo de Trabajo sobre Principios para Empresas Públicas

Susan Côté-Freeman, exjefa del Programa de Integridad Empresarial de Transparency International, y

Peter Wilkinson, por su orientación y vasta experiencia como autor.

## MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO SOBRE PRINCIPIOS PARA EMPRESAS PÚBLICAS

Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo

Norsk Hydro ASA

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

Petróleos Mexicanos (Pemex)

Petroleum Nasional Berhad (PETRONAS)

Statoil ASA

Transparencia Mexicana

Transparency International Mozambique

Red del Pacto Mundial de las Naciones Unidas India

# NOTAS FINALES

1. Véase la publicación de la OCDE: *The Size and Sectoral Distribution of State Owned Enterprises* (París: OCDE, 2017).
2. [www.transparency.org/whatwedo/publication/principios\\_empresariales\\_para\\_contrarrestar\\_el\\_soborno\\_edicion\\_para\\_pequena](http://www.transparency.org/whatwedo/publication/principios_empresariales_para_contrarrestar_el_soborno_edicion_para_pequena)
3. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han sido suscritos por la totalidad de los 193 Estados miembros de Naciones Unidas. El Objetivo 16 de los ODS expresa: “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.” La meta 16.5 establece “reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas”.
4. *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Edición 2015* (París: OCDE, 2015), pág. 20. Véase también: *Boards of Directors of State-Owned Enterprises: An overview of national practices* (París: OCDE, 2013).
5. Consúltese a modo de orientación: *Boards of Directors of State-Owned Enterprises: An overview of national practices* (París: OCDE, 2013). Anotaciones al capítulo II: El papel del Estado como propietario.  
[www.oecd-ilibrary.org/governance/board-of-directors-of-state-owned-enterprises\\_9789264200425-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/board-of-directors-of-state-owned-enterprises_9789264200425-en) [en inglés]
6. Consúltese a modo de orientación: *Transparency in Corporate Reporting – Assessing Emerging Market Multinationals* (Berlín: Transparency International, 2016).  
[https://www.transparency.org/whatwedo/publication/transparency\\_in\\_corporate\\_reporting\\_assessing\\_emerging\\_market\\_multinat](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/transparency_in_corporate_reporting_assessing_emerging_market_multinat) [en inglés]
7. GAFI. *Best Practices Paper: The Use of the FATF Recommendations to Combat Corruption* (París: GAFI, 2013). [www.fatf-gafi.org/publications/corruption/documents/bpp-fatfrecs-corruption.html](http://www.fatf-gafi.org/publications/corruption/documents/bpp-fatfrecs-corruption.html)
8. Transparency International desarrolló el Pacto de integridad, una herramienta de gran alcance para prevenir la corrupción en los proyectos públicos.  
[www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity\\_pacts](http://www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity_pacts) [en inglés]
9. Para una orientación detallada sobre la gestión de contratación pública, véase: Transparency International, *Curbing Corruption in Public Procurement: A Practical Guide* (Berlín: Transparency International, 2014). [www.transparency.org/whatwedo/publication/curbing\\_corruption\\_in\\_public\\_procurement\\_a\\_practical\\_guide](http://www.transparency.org/whatwedo/publication/curbing_corruption_in_public_procurement_a_practical_guide)
10. Véase: <https://www.open-contracting.org/comenzar/principios-globales/?lang=es>.
11. Nota: las donaciones benéficas y la responsabilidad social de las empresas no deben confundirse con la responsabilidad corporativa, que se refiere a los valores rectores de una entidad comercial, incluida la conducta empresarial responsable.
12. Véase Peter Wilkinson, *Wise Counsel or Dark Arts? Principles for Responsible Corporate Political Engagement*. (Londres: Transparency International UK, 2015).  
[www.transparency.org.uk/publications/wise-counsel-or-dark-arts-principles-and-guidance-for-responsible-corporate-political-engagement/](http://www.transparency.org.uk/publications/wise-counsel-or-dark-arts-principles-and-guidance-for-responsible-corporate-political-engagement/)
13. Véase la publicación sobre compromiso político responsable: Peter Wilkinson, *Wise Counsel or Dark Arts? Principles for Responsible Corporate Political Engagement*. (Londres: Transparency International UK, 2015).  
[www.transparency.org.uk/publications/wise-counsel-or-dark-arts-principles-and-guidance-for-responsible-corporate-political-engagement/](http://www.transparency.org.uk/publications/wise-counsel-or-dark-arts-principles-and-guidance-for-responsible-corporate-political-engagement/)
14. *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción: Artículo 37. Cooperación con las autoridades encargadas de hacer cumplir la ley*. (Nueva York: Naciones Unidas, 2003).
15. Véase Informe sobre el soborno extranjero de la OCDE, *An Analysis of the Crime Of Bribery Of Extranjero Public Officials* (París: OCDE, 2014)
16. Para obtener orientación sobre la gestión anti-soborno de terceros, véase: *Only Strong as Your Weakest Link* (Londres: Transparency International UK, 2016)
17. *The Business Case for “Speaking Up”: How Internal Reporting Mechanisms Strengthen Private-Sector Organisations* (Berlín: Transparency International, 2017).  
[www.transparency.org/whatwedo/publication/business\\_case\\_for\\_speaking\\_up](http://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_case_for_speaking_up)
18. Véase: *Assurance Framework for Corporate Anti-Bribery Programmes* (Berlín: Transparency International, 2012).  
[www.transparency.org/whatwedo/publication/assurance\\_framework\\_for\\_corporate\\_anti\\_bribery\\_programmes](http://www.transparency.org/whatwedo/publication/assurance_framework_for_corporate_anti_bribery_programmes)
19. Véase: [www.collective-action.com/resources/collective-action](http://www.collective-action.com/resources/collective-action)
20. *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act* (The Criminal Division of the US Department of Justice and the Enforcement Division of the US Securities and Exchange Commission, 6 de agosto de 2015).  
[www.justice.gov/criminal-fraud/fcpa-guidance](http://www.justice.gov/criminal-fraud/fcpa-guidance)
21. [http://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/?hf=10&b=0&s=desc\(fatf\\_releasedate\)](http://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/?hf=10&b=0&s=desc(fatf_releasedate))
22. Véase: [www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity\\_pacts](http://www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity_pacts)
23. Véase: [www.accountability.org/standards/](http://www.accountability.org/standards/)
24. Peter Wilkinson, *Countering Small Bribes: Principles and Good Practice Guidance for Dealing with Small Bribes, Including Facilitation Payments* (Londres: Transparency International UK, 2014). [www.transparency.org.uk/publications/countering-small-bribes/](http://www.transparency.org.uk/publications/countering-small-bribes/)
25. *Control interno - Marco integrado, Resumen ejecutivo* (US: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), pág. 4.
26. Véase: [www.transparency.org/whatwedo/tools/business\\_principles\\_for\\_countering\\_bribery](http://www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countering_bribery)
27. Transparency International ha facilitado el desarrollo de un código contra el soborno Business Principles for Countering Bribery, en colaboración con un Comité Directivo formado por representantes de empresas, académicos, sindicatos y organizaciones no gubernamentales. Los Principios Empresariales se publicaron por primera vez en 2003 y se revisaron en 2009 y 2013, y se convirtieron en una referencia para otras normas mundiales contra el soborno.



Transparency International  
Secretariado Internacional  
Alt-Moabit 96, 10559 Berlin, Germany

Teléfono: +49 30 34 38 200

Fax: +49 30 34 70 39 12

[ti@transparency.org](mailto:ti@transparency.org)

[www.transparency.org](http://www.transparency.org)

Blog: [voices.transparency.org](http://voices.transparency.org)

Facebook: [/transparencyinternational](https://www.facebook.com/transparencyinternational)

Twitter: [@anticorruption](https://twitter.com/anticorruption)