

CÓMO EVITAR LA CORRUPCIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO

GUÍA PARA EMPRESAS SOBRE
LOS DESAFÍOS Y CÓMO AFRONTARLOS

LIMITACIÓN DE RESPONSABILIDAD

La presente guía, con toda la información incluida en ella, ha sido elaborada con el mayor cuidado. Sin embargo, las personas encargadas de la edición y los autores y autoras no asumen ninguna responsabilidad por la actualidad, corrección e integridad de los contenidos de esta publicación.

Es nuestro deseo expreso que la guía se reproduzca para fines no comerciales, citando la fuente.

Publicado por:

Alliance for Integrity
Partnership for Sustainable Textiles
Global Compact Network Germany
c/o GIZ GmbH
Köthener Straße 2
10963 Berlin, Alemania

Concepción y edición:

Kirsten Lorscheid, Alliance for Integrity
Christian Wollnik, Secretariat Partnership for Sustainable Textiles

Con el apoyo de: Sebastian Wegner,
HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform gGmbH

Diseño gráfico:

Eva Hofmann, Katrin Straßburger
W4 Büro für Gestaltung, Frankfurt

Fotos:

P. 1, p. 15, p. 21: © Fotolia
P. 9: © Adobe Stock
P. 25, p. 31: © iStock

Agosto 2020



Implementada por



CÓMO EVITAR LA CORRUPCIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO

GUÍA PARA EMPRESAS SOBRE LOS DESAFÍOS Y CÓMO AFRONTARLOS

Esta guía tiene por finalidad ayudar a las empresas a afrontar los desafíos que pueden surgir cuando se implementan medidas para prevenir la corrupción.

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a los siguientes expertos y expertas:

Julia Breidenstein, Humana Kleidersammlung GmbH

Christa Dürr, Transparency International Deutschland e.V.

Otto Geiß, Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik e.V./Transparency International Deutschland e.V.

Cornelia Godzierz, Linde AG

Cristina Graack, Tchibo GmbH

Dominik Heske, HUGO BOSS AG

Philip Matthey, MAN SE/DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V.

Diana Okl, MAN SE

Christoph Wenk-Fischer, Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V.

Eva Rohde, Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V.

Anita Schieffer, Siemens AG

Jana Weist, METRO AG

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
LAS ACCIONES PREVENTIVAS OFRECEN PROTECCIÓN Y BENEFICIOS	8
PARTE I: SEIS PASOS PARA PREVENIR LA CORRUPCIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO	10
1. COMPROMETERSE	11
2. EVALUAR	11
3. DEFINIR	12
4. IMPLEMENTAR	12
5. MEDIR	14
6. COMUNICAR	14
PARTE II: CÓMO AFRONTAR LOS DESAFÍOS EN LA IMPLEMENTACIÓN	16
1. ELUDIR AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES	17
2. CONVENCER AL PROPIO DEPARTAMENTO DE COMPRAS	18
3. LA EMPRESA PROVEEDORA DESCONOCIDA	19
4. LA EMPRESA PROVEEDORA RELACIONADA	20
5. LA EMPRESA PROVEEDORA OBSTINADA	22
6. EL AUDITOR O LA AUDITORA INESCRUTABLE	23
7. LA EMPRESA PROVEEDORA CON ESTÁNDARES INDEPENDIENTES	24
8. EL O LA RESPONSABLE DE COMPRAS Y LA BONIFICACIÓN	26
9. DEMASIADAS EMPRESAS PROVEEDORAS PARA SOMETERLAS A CONTROLES PERIÓDICOS	27
10. LA NUEVA EMPRESA SUBCONTRATADA	28
11. LA EMPRESA DEPENDIENTE	29
12. LA EMPRESA PROVEEDORA DEPENDIENTE	30
13. LA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS VALIOSOS	32
14. RENEGOCIACIONES	33
APROVECHAR LA DIGITALIZACIÓN PARA AFRONTAR LOS DESAFÍOS	34
MATERIAL ADICIONAL: CONSEJOS PARA EL DÍA A DÍA	36

INTRODUCCIÓN

Las empresas participan cada vez más en cadenas globales de suministro. Sin embargo, para poder aprovechar con eficacia las oportunidades que pudieran surgir es necesario sopesar los riesgos potenciales.

Uno de los riesgos principales es la corrupción por parte de empresas proveedoras. Dicha corrupción a menudo está relacionada con violaciones de derechos humanos e intentos de evadir las normas ambientales y los estándares de calidad. La percepción del público no solo se centra en las empresas proveedoras, sino también en las empresas que las contratan.

En la presente guía, la **corrupción** comprende en principio los actos de soborno y aceptación de sobornos, así como la concesión y aceptación de ventajas indebidas.

No se consideran explícitamente otros delitos afines –tales como extorsión, fraude, malversación de fondos, falsificación de documentos y lavado de dinero–, aunque están cubiertos hasta cierto punto por las medidas aquí presentadas.

Las asociaciones de consumidores tienen la posibilidad de ejercer presión, por ejemplo, a través de los medios sociales y las organizaciones de la sociedad civil. Por su parte, los órganos encargados de hacer cumplir la ley exigen que las prácticas comerciales sean legales, éticas y sostenibles.

Además de asegurar el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales, las empresas deberían adoptar un enfoque proactivo para prevenir la corrupción en sus cadenas de suministro, ejerciendo así su responsabilidad corporativa y aplicando prácticas comerciales sostenibles. Las empresas que adoptan una posición firme frente a la corrupción actúan de forma ética y justa.

Por lo tanto, prevenir la corrupción no solo reduce los riesgos legales y comerciales. Al emprender las medidas apropiadas, una empresa puede fortalecer su reputación frente a su propio personal, sus clientes, sus contratistas y otros grupos de interés, además de reducir sus costos y lograr así ventajas competitivas.

Esta guía puede ayudar a las empresas a implementar con éxito un conjunto de medidas concebidas para prevenir la corrupción en la cadena de suministro.

Para los propósitos de esta guía, el enfoque se centra especialmente en los siguientes actores de la **cadena de suministro**:

- **el personal¹ de la empresa** encargado de los procesos de compras;
- **las compañías proveedoras que suscriban contratos con la empresa**, incluyendo intermediarios, corredores, agentes y contratistas a cargo de servicios de toda índole.

Aparte de los mencionados, también se tomarán en cuenta ocasionalmente los proveedores que no han suscrito un contrato con el cliente final sino con la empresa contratista en cuestión (**subcontratistas más alejados en la cadena de suministro**).

La guía se divide en dos partes:

La **PARTE I** ofrece una visión general de lo que implica desarrollar e implementar medidas anticorrupción apropiadas para las empresas que todavía no han examinado en detalle las alternativas para prevenir la corrupción en sus propias cadenas de suministro.

Las medidas en cuestión se presentan y explican con referencia al modelo de gestión de seis pasos del *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*.

La **PARTE II** sugiere estrategias para afrontar los desafíos prácticos para empresas ya familiarizadas con las medidas anticorrupción en la cadena de suministro.

Se incluyen catorce escenarios a modo de ejemplo para explicar los desafíos típicos que surgen al implementar las medidas anticorrupción. Los escenarios se basan en un proceso de suministro modelo en tres etapas, que comprende las fases de oferta, producción y entrega. Se presentan posibles soluciones prácticas para cada uno de los desafíos identificados.

¹ El término "personal de la empresa" abarca a todas las personas empleadas por una empresa en Alemania y el extranjero en todos los niveles, incluido el nivel directivo.

LAS ACCIONES PREVENTIVAS OFRECEN PROTECCIÓN Y BENEFICIOS

Una prevención inadecuada de la corrupción en la cadena de suministro puede traer consigo consecuencias negativas de amplio alcance.

Un caso específico de corrupción en el proceso de adquisiciones no solo genera consecuencias adversas para el personal involucrado en el hecho, sino también para el personal directivo y toda la compañía.

CONSECUENCIAS POTENCIALES DE LA CORRUPCIÓN

- Se deteriora el valor de la marca y se produce una pérdida de confianza por parte del personal, los clientes, contratistas y otros grupos de interés, con la consecuente pérdida de participación en el mercado y pérdida de ventas (riesgo reputacional) que esto conlleva.
- Es posible que la empresa o su personal directivo sean objeto de sanciones.
- También pueden aplicarse multas o penas de prisión a los colaboradores y colaboradoras involucrados, con el consiguiente daño para su reputación.
- La empresa puede ser excluida de futuros procesos de licitación si se toma nota del hecho en los registros pertinentes (p. ej., registro de transparencia).
- Embargo patrimonial.

- Demandas por daños y perjuicios.
- La rehabilitación genera gastos administrativos, incluyendo el tiempo y los costos de la gestión de crisis y la asesoría legal para deslindar responsabilidades.

Incluso si la empresa propia no se halla directamente involucrada y la responsabilidad recae directamente en la empresa contratista o subcontratista, un incidente puede tener repercusiones serias para la reputación propia y generar costos de gran envergadura. Usualmente, la corrupción de contratistas es objeto de investigación por parte de la fiscalía pública y otras autoridades.

Por lo tanto, es importante que las empresas adopten medidas preventivas.

Al implementar medidas para prevenir la corrupción, las empresas no solo evitan consecuencias negativas, sino que incluso podrían beneficiarse de una amplia gama de ventajas concretas.

BENEFICIOS DE UNA PREVENCIÓN PROACTIVA DE LA CORRUPCIÓN

- Fortalecimiento de la imagen de marca y mayor confianza en la empresa por parte del personal, los clientes, contratistas y otros grupos de interés, con las consiguientes ventajas competitivas.



- Reducción de los riesgos de responsabilidad.
- Fortalecimiento de la autonomía empresarial.
- Enfoque en la innovación y en productos y servicios comercializables.
- Aminoración de costos en los procesos de adquisición debido a una mayor eficiencia y confiabilidad.
- Aumento del atractivo de la empresa como empleadora.

Es importante tomar en cuenta que las empresas decididas a implementar medidas eficaces para prevenir la corrupción en sus cadenas de suministro sientan importantes bases para su crecimiento futuro.²

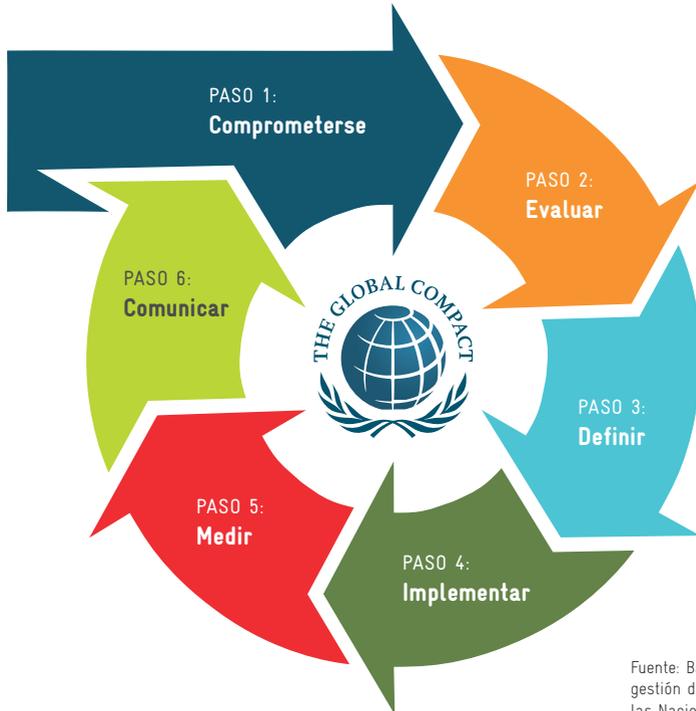
² United Nations Global Compact, Business for Social Responsibility (2012): Supply Chain Sustainability – A Practical Guide for Continuous Improvement. (Sustentabilidad de la cadena de suministro. Una guía práctica para la mejora continua, 2010; la segunda edición solo existe en inglés).

PARTE I

SEIS PASOS PARA PREVENIR LA CORRUPCIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Para prevenir la corrupción en la cadena de suministro, siempre es necesario dar el primer paso dentro de su propia empresa, enfocándose en los procesos internos relevantes y el personal involucrado en el proceso de adquisición. Adicionalmente, una empresa contratante debería introducir medidas específicas para contratistas y subcontratistas más alejados en la cadena de suministro.

El **Pacto Mundial de las Naciones Unidas** ofrece soluciones de comprobada eficacia y ensayadas en la práctica para establecer un programa anticorrupción en la cadena de suministro. Con la ayuda de los **seis pasos** siguientes, es posible desarrollar, estructurar e implementar las medidas necesarias, con un enfoque centrado en los procesos que permite introducir mejoras consistentes.



Fuente: Basado en el modelo de gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2010.

En lo que sigue presentaremos con mayor detalle cada uno de estos pasos. En este sentido, es importante resaltar que **la implementación específica de cada paso dependerá de la empresa que lo aplique** (p. ej., tamaño y complejidad, sector, cultura empresarial existente, entorno operativo).

1. COMPROMETERSE

La base del éxito de todo esfuerzo para erradicar la corrupción es una cultura corporativa que no la acepte ni la tolere. Para ello, la dirección de la empresa debe optar por un compromiso inequívoco que represente claramente los valores corporativos que la empresa defiende. Estos últimos, a su vez, deben comunicarse a todo lo largo y ancho de la compañía, de modo que los valores sean internalizados y practicados por todos los miembros del personal, empezando por los puestos directivos (tone from the top – echo from the bottom).

El compromiso voluntario debe adoptar la forma de un **código de conducta para el personal**, el cual debe aplicarse a todas las actividades cotidianas de la empresa. Menos es más: un documento breve puede ser mucho más eficaz que un documento largo y detallado.

Adicionalmente, debe elaborarse un **código de conducta para contratistas**. Este debe integrarse en todos los contratos de compras y ser obligatorio.

A fin de llegar también hasta el nivel de **subcontratistas**, el documento puede exigir que todos los contratistas de la empresa insisten a que sus propios proveedores respeten los mismos principios indicados en el código de conducta.

En la práctica, es recomendable incorporar las disposiciones anticorrupción en un código de conducta ya existente.

2. EVALUAR

Otro requisito importante para que la prevención de la corrupción sea exitosa es un análisis de riesgos específicamente adaptado a las necesidades de la empresa. Es menester tomar en cuenta explícitamente que los riesgos de corrupción no solo se presentan en los procesos y las estructuras particulares de la compañía, sino también en los de sus contratistas y subcontratistas. Apoyándose en este tipo de enfoque basado en riesgos, las empresas estarán en condiciones de concebir medidas adecuadas.

Posibles riesgos de corrupción en los departamentos de compras, y también entre los contratistas y subcontratistas:

- El personal de compras da preferencia a ciertos proveedores, obteniendo ventajas de ello.
- Una empresa proveedora soborna a miembros del personal del departamento de compras para conseguir un contrato.

- Una empresa contratista o subcontratista obtiene las autorizaciones oficiales necesarias de manera inadmisibles, realizando pagos a autoridades.³
- El personal de su propia empresa apoya o encubre las prácticas de soborno de colaboradores o colaboradoras de una empresa contratista.
- Los auditores o auditoras aceptan sobornos al realizar la auditoría de contratistas o inspeccionar la calidad de productos manufacturados (p. ej., para su certificación).

3. DEFINIR

Sobre la base de los riesgos de corrupción identificados, se debe elaborar un programa para prevenir ese tipo de problemas y lidiar con cualquier caso de corrupción que pudiera surgir. El programa debe incluir como elementos importantes un conjunto de instrucciones y definiciones de procesos, respaldado por medidas de capacitación y comunicación. Es necesario explicar claramente qué se espera del personal, cuáles son las posibilidades de ayuda disponibles y quién es la persona de contacto si un

colaborador o colaboradora deseara formular preguntas. En la definición de procesos, los y las participantes deben familiarizarse con los riesgos identificados y las medidas anticorrupción pertinentes en sus ámbitos de acción respectivos. Además, es necesario establecer claramente las responsabilidades.

4. IMPLEMENTAR

El siguiente paso consiste en aplicar en la práctica las instrucciones, los procesos y las medidas de capacitación y comunicación.

Las prioridades pueden establecerse de acuerdo al análisis de riesgos realizado en el Paso 2.

Las medidas para el personal propio de su empresa deben incluir lo siguiente:

- **Medidas de capacitación y comunicación:** Sensibilizar al personal con respecto a los riesgos y capacitarlo para aplicar en la práctica las instrucciones recibidas.
- **Procesos de compras y adquisiciones:** Establecer medidas anticorrupción, incluyendo un principio de doble control y procedimientos de autorización inequívocos (véase más adelante para las medidas dirigidas a empresas proveedoras).
- **Contactos:** Designar a una persona de contacto específica a quien puedan dirigirse los colaboradores y colaboradoras

³ Bajo el término "autoridades" se entiende aquí el conjunto del personal estatal subalterno, funcionarios públicos, jueces y otros servidores del Estado (p. ej., ministros), y toda otra persona a la que se le ha confiado el desempeño de funciones para una autoridad pública (p. ej., el personal de una empresa encargada de cumplir funciones administrativas para el sector público).

para plantear tanto preguntas generales como casos específicos en las operaciones cotidianas de la empresa.

- **Sistema de denuncia de irregularidades:** Establecer un proceso para la notificación, identificación e investigación de casos de corrupción.
- **Sanciones:** Establecer y aplicar sanciones a miembros del personal involucrados en casos de corrupción.
- **Normas para bonificaciones:** Modificar la remuneración y el sistema de metas para el personal de la empresa, a fin de contrarrestar los incentivos que lleven a actos de corrupción.
- **Rotación de puestos:** Rotar periódicamente a los colaboradores y colaboradoras que ejercen cargos clave en el proceso de compras (siempre que esto sea posible y conveniente).

Entre las **medidas para contratistas** deben incluirse las siguientes:

- **Auditoría y monitoreo de empresas proveedoras:**
 - › Auditoría de empresas proveedoras: identificación de riesgos de corrupción y delitos concomitantes característicos (evaluación de integridad o auditoría de riesgos, a menudo conocidas como auditoría de debida diligencia).
 - › Durante la vigencia de un contrato: monitoreo (basado en un muestreo alea-

torio) mediante cuestionarios, entrevistas personales, auditorías y otros métodos.

- **Medidas de capacitación y comunicación:** Sensibilizar a las empresas proveedoras con respecto a los riesgos y capacitarlas para aplicar en la práctica los principios del código de conducta.
- **Contratos con empresas proveedoras y sanciones:**
 - › Imponer a las empresas proveedoras la obligación de cumplir con los principios del código de conducta para proveedores; esta obligación debe estar integrada en los contratos (incluyendo la disposición concerniente a las auditorías de suministro).
 - › Se recomienda considerar compromisos adicionales por parte de las empresas proveedoras, que las obliguen a insistir frente a sus propios subcontratistas para que apliquen el código de conducta y se sometan al monitoreo de cumplimiento.
 - › Es conveniente especificar las posibles consecuencias del incumplimiento (incluyendo sanciones progresivas que culminen en la cancelación del respectivo contrato de suministro en casos graves).
- **Sistema de denuncia de irregularidades:** Establecer un sistema para denunciar irregularidades al que puedan acceder las empresas proveedoras y su personal. Tal sistema debe dárseles a conocer activamente (en todos los idiomas pertinentes,

designando a una persona de contacto clara).

Adicionalmente, las empresas deberían examinar, sobre la base del análisis de riesgos, la conveniencia de **extender estas medidas a las empresas subcontratistas**. Las medidas podrían incluir un monitoreo basado en un muestreo aleatorio y medidas de comunicación, así como el establecimiento de un sistema de denuncia de irregularidades.

Todas las medidas deben **documentarse y comunicarse en un lenguaje fácilmente comprensible**.

5. MEDIR

Un programa anticorrupción no es un proyecto que se inicie en determinado momento y llegue a un punto final. Más bien, se trata de un **proceso continuo** de aprendizaje, adaptación y mejoras. A través de evaluaciones periódicas se debe determinar si los códigos de conducta se cumplen en las operaciones comerciales cotidianas, si las medidas se implementan y si el programa es apto para combatir los riesgos existentes y cumple eficazmente con los requisitos.

Las **evaluaciones y auditorías periódicas**, así como un sistema de control interno, son esenciales para asegurar una verificación y mejora continuas de las medidas anticorrupción aplicadas al proceso de adquisición.

Las deficiencias y los puntos débiles identificados deben corregirse tan rápido como sea posible. Además, es necesario considerar sin dilación los potenciales existentes para realizar mejoras.

6. COMUNICAR

Es importante que su compañía informe sobre las medidas anticorrupción, a fin de poder demostrar su sentido de la responsabilidad y cumplir con sus compromisos en este campo.⁴

Cada empresa debería informar sobre las medidas anticorrupción que emprende tanto a nivel interno como con respecto a sus contratistas y subcontratistas más alejados en la cadena de suministro, y sobre cómo procede en los casos de corrupción, a fin de promover una imagen positiva de la compañía hacia el exterior y el interior de la misma. Para tal fin, las empresas pueden utilizar, por ejemplo, su presentación en Internet y/o incluir el tema en sus informes anuales o sus informes de sostenibilidad.

⁴ A partir del ejercicio fiscal de 2017, las empresas que cotizan en la bolsa alemana con más de 500 miembros de personal tienen la obligación legal de informar sobre medidas y procesos anticorrupción en la divulgación de información no financiera (secciones 289b y 289c del Código Alemán de Comercio).



COOPERACIÓN CON EMPRESAS AFINES

Los esfuerzos de una compañía a nivel individual pueden ser insuficientes para fomentar mejoras en un entorno corrupto. Además, sobre todo las empresas pequeñas, a menudo carecen de recursos para afrontar los riesgos de corrupción y emprender activamente medidas correctivas. Esta situación es especialmente frecuente cuando se trata de cadenas de suministro complejas.

La acción colectiva puede ayudar a superar estas dificultades, convirtiendo la anticorrupción en la norma y aislando a los actores corruptos (nivelando así el campo de juego). De esta forma, los actores estarán en condiciones de afrontar juntos tales desafíos. Este enfoque colectivo congrega a actores de ideas afines en una red y se

convierte en un instrumento clave para prevenir la corrupción.

Al tomar parte en iniciativas de acción colectiva, las empresas pueden generar mejores condiciones competitivas. Es posible definir e imponer estándares anticorrupción concertados, y –de ser conveniente a nivel político– emprender acciones conjuntas para combatir la corrupción entre los funcionarios y funcionaras públicos que trabajan como inspectores e inspectoras, autoridades a cargo de emitir licencias o funcionarios y funcionaras de aduanas.

De esta forma, las empresas pueden involucrarse en iniciativas de acción colectiva según sus capacidades, tomando en consideración las leyes pertinentes antimonopólicas y de libre competencia.

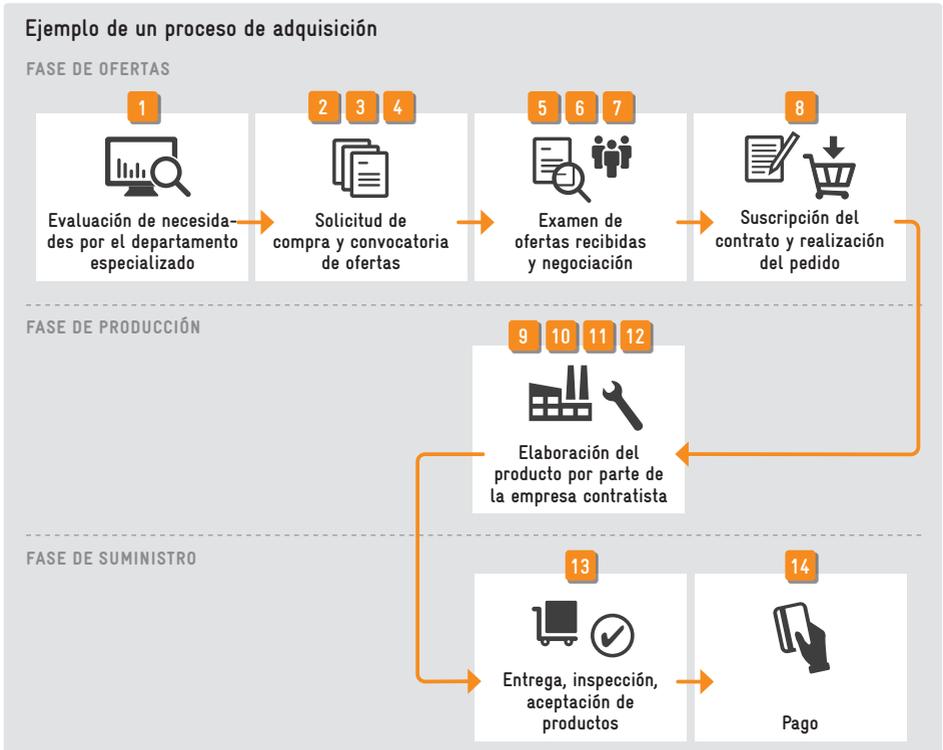
PARTE II

CÓMO AFRONTAR LOS DESAFÍOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Una empresa que decide implementar medidas de prevención de la corrupción en sus cadenas de suministro puede verse confrontada con toda una gama de **desafíos** en la práctica. Ello depende de su tamaño, del sector en el que opera y de su nivel de internacionalización.

A continuación, presentamos **catorce escenarios posibles** para ilustrar los desafíos

característicos que acechan a las empresas durante la implementación de medidas anticorrupción. Los escenarios se basan en un **proceso de adquisición en tres etapas, consistente en la convocatoria de ofertas, la producción y la entrega**. Para cada uno de los escenarios y retos descritos, se identifican **posibles alternativas para solucionar el problema**.



1. ELUDIR AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Un colaborador o una colaboradora de un departamento especializado desearía pedir un producto directamente a una empresa proveedora, sin solicitar ni comparar varias ofertas distintas. En respuesta a una pregunta del departamento de compras, el colaborador o la colaboradora enumera las especificaciones del producto en cuestión, que, según dice, solo puede ser suministrado por una empresa proveedora en particular, y recalca la urgencia de recibirlo cuanto antes. Desde su punto de vista, estos dos factores hacen innecesaria la participación del departamento de compras. Su argumento consiste en que un prolongado proceso de compras pondría en peligro el éxito de un proyecto.

Desafío

El programa anticorrupción de su empresa demanda que el departamento de adquisiciones participe en la selección de la compañía proveedora. Sin embargo, usted tampoco desea que la inflexibilidad en los procesos se convierta en una amenaza para los proyectos de su empresa.

Posibles soluciones

- Defienda la función del departamento de compras como “socio comercial” dentro de su empresa e incluya una clara descripción de los procesos de adquisición de la compañía en forma de directrices:
 - Asegúrese de que el departamento de compras participe tempranamente en todos los procesos, sobre todo cuando estos incluyan nuevos países, nuevas empresas proveedoras y nuevos productos.
 - Incluya mecanismos de control (checks and balances) en el proceso de compras, por ejemplo, el principio de control mutuo antes de autorizar solicitudes de compra por encima de cierto valor; asigne especialistas técnicos al departamento de compras para verificar la legitimidad y el fundamento de las especificaciones, y, por último, respete y cumpla los requisitos de documentación.
 - Identifique cualquier excepción a la regla en los procedimientos sobre la base de criterios sólidos y procesos de autorización claramente reglamentados de antemano (compras urgentes y requisitos apremiantes).
- Involucre a los jefes y jefas de otros departamentos especializados en el desarrollo y la implementación de medidas anticorrupción para el proceso de adquisiciones a fin de garantizar la igualdad de condiciones.
- Capacite al personal de otros departamentos especializados en procesos de adquisición.

2. CONVENCER AL PROPIO DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Su empresa desea implementar el código de conducta para empresas proveedoras mediante un examen de nuevos contratistas según estos criterios, e incorporando las disposiciones pertinentes en el contrato. El personal de su departamento de compras está capacitado en temas como qué aspectos tomar en consideración al formular las invitaciones para presentar ofertas.

Desafío:

Usted sabe que para que las medidas anticorrupción tengan éxito es indispensable emprender medidas de capacitación apropiadas. Sin embargo, las capacitaciones anunciadas no despiertan mucho entusiasmo entre los y las responsables del departamento de compras. Sin su apoyo, peligra la aceptación de las medidas de capacitación y, por ende, el programa en su totalidad está en riesgo.

Posibles soluciones:

- Vincule las metas de desempeño del personal con diversos objetivos corporativos (incluyendo la participación en capacitaciones relacionadas con el programa anticorrupción). (Véase también el desafío 8: “El o la responsable de compras y la bonificación”).
- Diseñe y modifique las sesiones de capacitación según los comentarios y el feedback del personal; la capacitación debe despertar el interés en el tema tratado, por ejemplo, citando ejemplos prácticos en lugar de artículos de la legislación pertinente.
- Asegúrese de que su personal participe activamente en las sesiones de capacitación, por ejemplo, mediante juegos de rol o un diálogo abierto sobre posibles conflictos.
- Resalte los aspectos positivos de las medidas anticorrupción, en particular cómo protegen de sanciones a la empresa y a su personal.
- Adapte el tipo y la metodología de la capacitación a las necesidades de la empresa, por ejemplo, incorporando lecciones relacionadas con la lucha contra la corrupción en medidas de capacitación sobre otros temas.
- La dirección debe apoyar activamente la introducción de medidas de capacitación (p. ej., asistiendo a los primeros cursos de capacitación, lanzando una campaña de compromiso voluntario a nivel de toda la empresa e introduciendo un código de conducta).

3. LA EMPRESA PROVEEDORA DESCONOCIDA

Su compañía se ha propuesto expandir la gama de productos. Un nuevo producto podría obtenerse a un precio particularmente ventajoso de una empresa proveedora en el extranjero. Sin embargo, las investigaciones iniciales en Internet (página web de la proveedora) no revelan información en detalle sobre la misma o sobre el beneficiario final.

Desafío:

En este caso, los criterios de evaluación de riesgos de su empresa exigen identificar cualquier relación con titulares de cargos públicos en países de alto riesgo. Mientras esto no quede claro, usted no debe realizar ningún pedido a dicha empresa proveedora.

Posibles soluciones:

- Contacte directamente a la empresa proveedora y solicite información.
- Solicite información a través de la cámara de comercio e industria en el país respectivo (por ejemplo, la cámara alemana de comercio en el extranjero [AHK]), así como otras compañías proveedoras o instituciones en el país.
- Consulte los registros pertinentes, incluidos los siguientes:
 - El registro local de empresas, con la ayuda de traductores locales y especialistas del mercado.
 - Las listas de sanciones (p. ej., la lista de personas, grupos y entidades sujetas a sanciones financieras en relación con la Política Exterior y de Seguridad Común de la Unión Europea).⁵
 - Las bases de datos de la prensa.
 - Las redes sociales profesionales.
- Contrate a un proveedor de servicios con especialización en análisis de riesgos y experiencia específica en la exploración de estructuras de propiedad.
- Si no logra obtener la información requerida, reevalúe los riesgos y reconsidere si desea tratar con dicha empresa proveedora.

⁵ Banco de datos oficial de la Unión Europea (UE) que provee información sobre individuos, organizaciones e instituciones que se han hecho merecedores de sanciones financieras por parte de la Unión Europea.

4. LA EMPRESA PROVEEDORA RELACIONADA

La persona a cargo de las compras de su filial en el extranjero elabora una lista de posibles proveedores para la compra de un importante producto semiterminado. Luego sale a la luz que el director de la empresa más sobresaliente en la lista es primo del encargado o la encargada de compras de su filial en el extranjero.

Desafío:

Según el código de conducta para el personal de su empresa, la realización de pedidos a contratistas no debe conllevar ventajas indebidas para sus propios colaboradores o colaboradoras, ni para sus parientes y allegados. Este caso representa un significativo conflicto de intereses, lo cual constituye un obstáculo para suscribir un contrato. No obstante, su empresa preferiría trabajar con la empresa proveedora de mejor reputación.

Posibles soluciones:

- Verifique si la empresa proveedora objetivamente ofrece los mejores términos y condiciones, y documente las decisiones en detalle.
- El o la responsable de compras de su filial debe desligarse del proceso; es decir, las decisiones relacionadas con la realización del pedido deben quedar a cargo de otros

colegas, sin participación alguna de dicha persona.

- Documente en detalle el conflicto de intereses y la decisión que se tome para lidiar con la situación.
- Un conflicto de intereses no debe constituir una razón en sí misma para apartar del proceso a una potencial empresa, porque la decisión de seleccionar precisamente a esta empresa proveedora podría ser la más beneficiosa para su compañía, a pesar del conflicto de intereses.
- Trate el tema de los conflictos de intereses (p. ej., durante los cursos de capacitación) y estipule que es obligatorio darlos a conocer.
- Asegúrese de que se cumplan los procesos estándar de compras sin excepción, incluyendo, por ejemplo, la obtención de la cantidad usual de ofertas para fines de comparación.



5. LA EMPRESA PROVEEDORA OBSTINADA

Su compañía desearía contratar a una nueva empresa proveedora. Según sus análisis, esta proveedora es la única en el mercado que cuenta con la capacidad de cumplir con el suministro en la situación actual. Sin embargo, durante la evaluación de riesgos queda claro que dicha empresa proveedora no está en condiciones de observar el código de conducta para contratistas de su compañía ni se muestra dispuesta a intentarlo.

Desafío:

El programa anticorrupción de su empresa requiere que las empresas proveedoras acepten y cumplan este código de conducta. Según las normas del proceso de selección de contratistas, esta proveedora no resultaría aceptable en las presentes circunstancias. Sin embargo, usted realmente necesita trabajar con ella para evitar que corra peligro el éxito de su proyecto.

Posibles soluciones:

- Trate de comprender los motivos de la negativa de la compañía proveedora. Tal vez ya haya asumido el compromiso de cumplir una serie de instrucciones diferentes impuestas por otras compañías.
- Ponga a disposición de la compañía proveedora la información necesaria (incluyendo estudios de caso negativos) y aclá-

rele, con la ayuda de estos estudios de caso, las consecuencias negativas que tendría el no implementar medidas anti-corrupción, tanto para su propia compañía como para la empresa proveedora.

- Aclárele a la empresa proveedora en términos inequívocos que su propia empresa no puede cooperar con ella si no cuenta con un compromiso contractual contra la corrupción y si dicho compromiso no se refleja en la práctica.
- Recorra a los niveles superiores de la empresa proveedora (gerencia general, dueños, etc.) e insista en la necesidad de que se apliquen medidas de anticorrupción.
- Ofrezca proveer capacitación en medidas de anticorrupción.
- En casos individuales, evalúe los riesgos y decida si resultaría aceptable hacer una excepción.

6. EL AUDITOR O LA AUDITORA INESCRUTABLE

Su empresa desea establecer una nueva red de suministro en otro país. Contrata a un auditor o una auditora que habla el idioma local y conoce la situación en el lugar. El auditor o la auditora realiza evaluaciones de riesgo para un amplio conjunto de empresas proveedoras mediante trabajo de investigación, reuniones con los representantes respectivos y revisión de los registros de las inspecciones llevadas a cabo por entidades del Estado (sobre temas de salud y seguridad en el lugar de trabajo, normas ambientales y programas anticorrupción). Sin embargo, las experiencias en la región despiertan dudas sobre la plausibilidad de los informes del auditor o la auditora, quien no ha encontrado nada que objetar con respecto a ninguna de las empresas proveedoras.

Desafío:

Las normas de su compañía requieren que no exista duda alguna sobre el perfil de riesgo de las empresas proveedoras contratadas por la compañía. Los informes que le han sido presentados no cumplen con este criterio.

Posibles soluciones:

- De ser necesario, solicite explicaciones adicionales e información sobre antecedentes.
- Consiga informes adicionales y pruebas sobre experiencias en la región (p. ej., de otras empresas o de fuentes de la sociedad civil), para poder verificar las recomendaciones.
- Exija al auditor o la auditora que suscriba un compromiso contractual en materia de anticorrupción, y traiga a colación periódicamente dicho compromiso cuando se comunique con él o ella, o durante las medidas de capacitación.
- Establezca un sistema de rotación de auditores con el fin de evitar dependencias.
- Establezca un principio de control mutuo para auditores.
- Solicite a su propio personal que lleve a cabo auditorías aleatorias.
- Complemente las auditorías con un proceso eficaz de información de retorno para proveedores.
- Establezca su propio sistema de denuncia de irregularidades para proveedores y divulgue su existencia.
- Asegúrese de que el sistema de denuncia de irregularidades para proveedores funcione adecuadamente.
- Apoye iniciativas para establecer listas de auditores y auditoras reconocidos y certificados (acción colectiva).

7. LA EMPRESA PROVEEDORA CON ESTÁNDARES INDEPENDIENTES

Su compañía está negociando un contrato de gran envergadura con una empresa proveedora estratégicamente importante. Sin embargo, la auditoría revela que los principios del código de conducta de la empresa contratista no coinciden exactamente con los suyos. Al solicitar a la empresa proveedora que adapte su código de conducta para que se condiga con el suyo, esta se niega y cita como argumentos sus demás clientes y la legislación local.

Desafío:

Su programa anticorrupción exige que las empresas proveedoras se comprometan a cumplir con el código de conducta de su compañía. En el presente caso esto no sucede, lo cual representa un obstáculo para seguir cooperando con la empresa proveedora.

Posibles soluciones:

- Revise el código de conducta de la empresa proveedora para analizar si es equiparable a su propio código de conducta para contratistas.⁶
 - › Si usted concluye que los dos códigos son de valor comparable, puede aceptar

el código de conducta de la empresa proveedora como equivalente al suyo.

- De ser posible, acuerde una revocación informal del requisito.

- Si esto no fuera factible, usted debería considerar un acuerdo por escrito en el que ambas partes reconozcan el código de conducta de la contraparte.

- › Si usted encuentra que ambos códigos de conducta no son equivalentes, incorpore cláusulas individuales pertinentes al contrato.
- › Alternativamente, debería considerar la opción de que sus contratistas basen sus acciones en normas legales vigentes y/o el código de conducta de la asociación profesional respectiva.

- Asegúrese de que el contrato contenga una cláusula anticorrupción.

- Adapte su propio código de conducta para empresas proveedoras a los estándares aceptados e incorpore cláusulas adicionales pertinentes en sus contratos.

- Establezca una cooperación con otras empresas locales, con miras a elaborar y aplicar directrices anticorrupción comunes (asegúrese de no violar las leyes antimonopólicas o de libre competencia).

⁶ Para detalles adicionales, es posible consultar las directrices emitidas por la Federación de Industrias Alemanas (BDI) en 2010 (solo en idioma alemán): Gegenseitige Anerkennung von Verhaltenskodizes.



8. EL O LA RESPONSABLE DE COMPRAS Y LA BONIFICACIÓN

Dentro del personal encargado de compras, algún colaborador o colaboradora ha llegado a un acuerdo especial con una empresa proveedora, según el cual la proveedora mantendría bajos sus precios hasta fin de año y no los elevaría hasta el año siguiente. Esto significa que el colaborador o colaboradora podría tener derecho a una mayor bonificación, si bien no existe ninguna justificación objetiva para temer que se produzca un repentino aumento en los precios.

Desafío:

Las normas salariales para el personal deberían analizarse para detectar riesgos inherentes de corrupción, y modificarse apropiadamente. Sin embargo, esto genera resistencia por parte del personal del departamento de compras, pues surge el temor de una reducción en las remuneraciones.

Posibles soluciones:

- Revise el caso y, de ser pertinente, imponga una sanción a la persona responsable de compras, a fin de demostrar la política de tolerancia cero frente a la corrupción, tanto dentro de su empresa como frente a contratistas.
- Asegúrese de que la dirección de la empresa asuma un rol modelo en los compromisos anticorrupción, y de que sus integrantes divulguen el mensaje anticorrupción en toda la compañía. Este mensaje debe enfatizarse repetidamente en las sesiones de capacitación del personal.
- Disponga que los contratos sean siempre revisados por una unidad independiente dentro de la compañía.
- Considere las normas sobre bonificaciones para el personal en los análisis de riesgos.
- Antes de asignar una bonificación, analice las transacciones y asegúrese de que no existan irregularidades.
- Con la ayuda de la dirección, asegúrese de que el diseño del sistema de bonificaciones considere los siguientes aspectos:
 - Las normas no deben entrar en contradicción con la cultura corporativa.
 - Debe ser posible alcanzar las metas de desempeño actuando de manera ética.
 - El personal no debe ser remunerado únicamente en base a sus resultados (fortalezca la motivación propia de sus colaboradores y colaboradoras, defina objetivos de largo plazo).
 - Los colaboradores o colaboradoras culpables de faltas graves o repetidas no deben ser ascendidos y/o deben ser sancionados.

9. DEMASIADAS EMPRESAS PROVEEDORAS PARA SOMETERLAS A CONTROLES PERIÓDICOS

A raíz de un escándalo de corrupción, uno de sus competidores vio debilitada su sólida posición en el mercado durante el año pasado, debido a que los cargos directivos y otras unidades implicadas ocuparon un lugar preponderante en la investigación del escándalo. Sobre la base de esta observación, la dirección de su empresa ha manifestado claramente que la prevención de la corrupción en la cadena de suministro debe figurar como una meta prioritaria a partir de la fecha. Sin embargo, su compañía mantiene contratos con varios cientos de empresas proveedoras en diversos países.

Desafío:

Su programa anticorrupción también requiere un monitoreo de los riesgos que involucran a sus empresas proveedoras durante la vigencia de los contratos. Sin embargo, usted sabe que no es posible investigar regularmente a todas las proveedoras con igual grado de profundidad.

Posibles soluciones:

- De ser necesario, asigne recursos adicionales dentro de su empresa para esta labor.
 - Integre preguntas sobre anticorrupción en los cuestionarios existentes para empresas proveedoras y distribuya estos cuestionarios a intervalos regulares, a fin de ahorrar tiempo y esfuerzos por parte de los contratistas y mejorar la transparencia.
 - Pregunte a sus empresas proveedoras si cuentan con autoevaluaciones y/o informes periódicos y proactivos.
 - Haga uso de bases de datos externas sobre empresas proveedoras, siempre y cuando los criterios de evaluación provistos sean compatibles con los requisitos de su propia empresa.
 - Encargue auditorías a auditores externos (véase también el desafío 6 – “El auditor o auditora inescrutable”).
- Elija un enfoque basado en riesgos a fin de establecer un orden de prioridad para el examen de las empresas proveedoras.
 - Realice exámenes aleatorios de sus contratistas.

10. LA NUEVA EMPRESA SUBCONTRATADA

En el contexto de una reestructuración, su compañía trabaja ahora con una serie de empresas proveedoras nuevas, seleccionadas sobre la base del análisis de riesgos estándar. Durante la vigencia del contrato, su empresa se entera de que una de las proveedoras ha delegado una parte importante del trabajo en una compañía subcontratada que le resulta desconocida. Las investigaciones iniciales apuntan a riesgos de corrupción.

Desafío:

Su propio proceso de selección de empresas proveedoras no le permitiría realizar un pedido a una proveedora con este perfil de riesgos... tampoco como subcontratada. Sin embargo, su proveedora ya ha suscrito un contrato con dicha empresa.

Posibles soluciones:

- Si la proveedora no está dispuesta a cooperar, póngala en su lista negra: no vuelva a contratarla y/o rescinda el contrato existente.
 - Deje claro durante las negociaciones contractuales que no está permitida la subcontratación o que, en todo caso, esta debe contar con la autorización de su empresa; esto debe explicitarse en el contrato.
 - En sus contratos con empresas proveedoras, exija que estas obliguen a sus propias proveedoras a respetar los principios de su código de conducta para contratistas. Establezca que sus empresas proveedoras asuman la responsabilidad de monitorear el cumplimiento de esta cláusula.
 - Ofrezca apoyo a las empresas subcontratadas, junto con un seguimiento basado en muestreos aleatorios.
- Hable con su empresa proveedora tan pronto como sea posible y aclárele que este procedimiento no condice ni con las intenciones ni con el espíritu del contrato con su empresa. De ser necesario, insista en que su proveedora rescinda el contrato con la empresa subcontratada.

11. LA EMPRESA DEPENDIENTE

A través del sistema de denuncia de irregularidades, usted ha recibido una información anónima proveniente de un colaborador o colaboradora de la empresa proveedora, según la cual los inspectores estatales habrían sido sobornados para que pasen por alto los controles sobre salud y seguridad en el trabajo y cumplimiento de los estándares ambientales.

Desafío:

En un caso como este, las normas de su compañía determinan que se corten los vínculos con esta proveedora tan pronto como sea posible. Sin embargo, esto implicaría la interrupción casi total del suministro para una importante línea de productos.

Posibles soluciones:

- Solicite una reunión con las personas responsables en la empresa proveedora y pida una aclaración inmediata.
- Exija que se ponga fin de inmediato a las prácticas actuales y que se le presenten pruebas de ello. De ser necesario y factible, realice las inspecciones personalmente.
- Compruebe en qué medida los niveles de intervención cumplen con la ley nacional en el país de la empresa proveedora, y busque la asesoría de abogados con experiencia en ese país.
- Vele por que la empresa proveedora no descubra la identidad de la persona informante.
- Exija que la proveedora tome medidas preventivas adicionales para asegurarse de que esta práctica no se repita, y que suministre pruebas de que ha habido consecuencias para los y las miembros del personal que han incurrido en prácticas corruptas.
- Si la empresa proveedora no mostrara mayor interés en cooperar, verifique si le es posible rescindir el contrato de inmediato o en un futuro cercano, y considere proceder con la rescisión mientras busca una fuente alternativa de suministros.
- Evalúe la conveniencia de informar a otras compañías que también podrían haberse visto afectadas.

12. LA EMPRESA PROVEEDORA DEPENDIENTE

Su compañía trabaja con un gran número de pequeñas empresas proveedoras, muchas de las cuales dependen de los pedidos realizados por su departamento de compras. La experiencia enseña que las dependencias de este tipo se asocian con riesgos de corrupción (p. ej., su personal de adquisiciones podría verse tentado de plantear exigencias adicionales contrarias a la ética).

Desafío:

Su compañía ha puesto en marcha un sistema de denuncia de irregularidades que permite a los colaboradores y las colaboradoras de las empresas proveedoras reportar los casos de corrupción. Las empresas proveedoras han sido ampliamente informadas sobre esta opción. Sin embargo, no la aprovechan porque temen que ello pudiera acarrearles desventajas en el futuro.

Posibles soluciones:

- Fortalezca el sistema de denuncia de irregularidades en la empresa:
 - Garantice protección a las empresas proveedoras dentro del marco del sistema de denuncia de irregularidades (incluyendo el anonimato: designe una persona de contacto ajena al departamento de compras).
 - Instituya una transparencia total sobre las leyes de protección de datos y protección de la privacidad, así como sobre las sanciones aplicables según la legislación laboral, tanto dentro como fuera de su propio país.
 - Ofrezca un conjunto de distintos canales de comunicación tanto dentro de su empresa como en las compañías proveedoras, también en sus propios idiomas nacionales.
 - Considere establecer un punto de contacto en una empresa externa de servicios.
- Lleve a cabo medidas de capacitación para el personal, a fin de elevar su nivel de conciencia sobre los riesgos que implican estas situaciones (mayor nivel de conciencia entre colegas).
- Introduzca un sistema de rotación de puestos para evitar que se establezcan relaciones de larga duración.
- Comunique al personal pertinente que se impondrán sanciones claras en caso de infracciones, y proceda a aplicar estas sanciones (siempre que sea necesario).
- Asegúrese de actuar como modelo a seguir en lo referente a anticorrupción y divulgue este hecho en todo el entorno de su empresa para demostrar a las empresas proveedoras que su compañía aplica una política de tolerancia cero frente a la corrupción.
- Realice controles aleatorios adecuados para verificar las transacciones.



13. LA EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS VALIOSOS

Su compañía ha contratado a un experto o una experta de alto rango, cuya selección surgió de la propuesta de una persona de nivel directivo en un determinado departamento especializado. Al finalizar su contrato, el experto o la experta presenta una factura a la empresa por los servicios prestados. El colaborador o la colaboradora del departamento especializado confirma la prestación de todos los servicios. Un doble control pone de manifiesto que los servicios a prestar no fueron claramente definidos en el contrato suscrito con el experto o la experta en cuestión.

Desafío:

Antes de autorizar el pago de una factura y el desembolso de los honorarios, las directrices de compras y adquisiciones de su empresa exigen un doble control de los servicios prestados, realizado por una unidad interna. Debido a la falta de términos de referencia detallados, no es posible aplicar de inmediato este doble control o desembolsar los honorarios del experto o la experta.

Posibles soluciones:

- Si la definición contractual de los servicios es inadecuada y/o existen motivos razonables de duda, solicite documentación probatoria de los servicios prestados.
- Cuando un contrato haya llegado a su término, asegúrese de lo siguiente:
 - Los servicios a prestar se han definido con claridad y descrito en detalle.
 - La documentación a proveer por la persona contratada está estipulada con exactitud.
 - El pago de honorarios está claramente vinculado a la prestación de todos los servicios especificados y a la presentación de la documentación pertinente.
- Asegúrese de que el contrato, la proporcionalidad de los servicios prestados, el pago y la documentación de dichos servicios sean objeto de un doble control dentro de la compañía.
- De ser posible, solicite otras ofertas como base para una comparación al revisar contratos de servicios de consultoría o mediación (servicios difíciles de cuantificar).
- Interrogue al colaborador o la colaboradora que autorizó el contrato e investigue la existencia de potenciales conflictos de intereses.

14. RENEGOCIACIONES

Una empresa proveedora ha suministrado los productos en el plazo señalado y de acuerdo a las cláusulas del contrato. Este hecho fue confirmado al aceptar el suministro. En el curso de renegociaciones, la proveedora menciona costos adicionales incurridos y trata de negociar un precio más alto.

Desafío:

En general, las renegociaciones de este tipo son consistentes con las prácticas estándar en su entorno de negocios. Al mismo tiempo, usted ha recibido información de otros proyectos en la región sobre la posible vinculación de los costos adicionales con pagos a las autoridades de aduanas para facilitar y acelerar los trámites. Esto representa un riesgo de responsabilidad para su empresa que debe poder asegurarse por completo que su dinero no es utilizado para hechos de corrupción antes de realizar un pago.

Posibles soluciones:

- Siempre hable de los posibles riesgos de corrupción con las empresas proveedoras y delibere con ellas sobre las posibles medidas para contrarrestar estos riesgos.
- Al suscribir un contrato, asegúrese de lo siguiente:
 - El texto contractual estipula claramente la documentación que debe presentar la empresa proveedora.
 - Los pagos están vinculados con el suministro completo de los bienes o servicios acordados y con la presentación de la documentación pertinente.
 - Los costos adicionales solo podrán facturarse si han sido autorizados con antelación.
- Exija a la empresa proveedora que le presente una lista detallada de los costos adicionales incurridos junto con los comprobantes respectivos, y solicite una confirmación por escrito de la proveedora sobre el uso correcto de los fondos.
- Formule sus sospechas a la empresa proveedora y ofrézcale su ayuda.

APROVECHAR LA DIGITALIZACIÓN PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS

Todo programa anticorrupción sostenible y consciente de los riesgos debe evaluarse en dos sentidos: su eficacia y su relación costo-beneficio. La digitalización ofrece un gran número de opciones para hacer frente a los desafíos anticorrupción en la cadena de suministro, tanto para pequeñas y medianas empresas como para grandes multinacionales.

La continua digitalización de la información y los avances en la interconexión en redes gracias a Internet generan cada vez más oportunidades para reunir, utilizar y evaluar datos móviles. De este modo, la transformación digital puede mejorar significativamente la eficacia y la relación costo-beneficio de las medidas de prevención de la corrupción.

La digitalización facilita los siguientes aspectos:⁷

- **Mayor aceptación y eficacia de la capacitación**, dado su mayor enfoque en los perfiles de riesgos y requisitos, y una mejor integración de las medidas de capacitación en el trabajo cotidiano mediante equipos móviles de instructores, versiones en distintos idiomas, una mayor interacción entre las personas, espacios para compartir experiencias y una rápida retroalimentación.
- **Sistemas de denuncia de irregularidades de menor costo y mayor flexibilidad**, que responden mejor a las distintas preferencias y costumbres del personal (p. ej., ofreciendo distintos canales para comunicar los hechos).
- **Optimización de los sistemas de control interno y análisis de riesgos**, en parte gracias al examen exhaustivo de posibles irregularidades en los registros de aceptación y transacciones de pagos, y también debido a mejoras en los análisis de riesgos y el monitoreo en tiempo real mediante el procesamiento de datos maestros y datos sobre transacciones y aplicaciones.

Se requiere una gran sensibilidad al implementar estas medidas. Una implementación exitosa exige que usted cumpla con las normas de protección de datos y de la privacidad. También deberá lidiar con un

⁷ Véase también Biermann et al. (2009): Compliance Intelligence.



volumen cada vez mayor de datos provenientes de distintas fuentes, y evaluar los posibles beneficios que ofrecen las conclusiones automatizadas frente a sus eventuales consecuencias en caso de resultar incorrectas en situaciones específicas. No todo lo que es técnicamente factible es siempre deseable.

No obstante, las empresas deberían aprovechar las oportunidades que ofrece la digita-

lización para afrontar los retos planteados por la implementación de medidas anticorrupción en la cadena de suministro, y así lograr una eficiencia aún mayor en su cometido de velar por la integridad de los procesos comerciales.⁸

⁸ Para más información (solo en idioma alemán), se recomienda consultar la siguiente publicación del Deutsches Institut für Compliance e.V. (2017): *Erwartungen an die Compliance Funktion 4.0 – Thesepapier zur digitalen Zukunft der Compliance.*

MATERIAL ADICIONAL: CONSEJOS PARA EL DÍA A DÍA

Diseño e implementación de programas

Hills Program on Governance, Center for International Private Enterprise (2011):

Anti-Corruption Manual for SMEs (Manual de anticorrupción para PYMEs)

The Association Materials Management, Purchasing and Logistics Germany (2008):

Code of Conduct (Asociación alemana de gestión de materiales, adquisiciones y logística – BME: Código de conducta)

Transparency International (2008):

Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno: Edición para pequeñas y medianas empresas (Business Principles for Countering Bribery: Small and Medium Enterprise (SME) Edition)

Transparency International (2013):

Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno (Business Principles for Countering Bribery)

Transparency International UK (2012):

The 2010 UK Bribery Act – Adequate Procedures. Guidance on Good Practice Procedures for Corporate Anti-bribery Programmes – Checklist (Ley antisoborno 2010. Procedimientos apropiados. Orientación sobre buenas prácticas para programas corporativos de lucha contra los sobornos. Lista de verificación)

United Nations Global Compact (2016):

Fighting Corruption in the Supply Chain: A Guide for Customers and Suppliers (Lucha contra la corrupción en la cadena de suministro: Guía para clientes y proveedores)

Gestión de riesgos

Cámara de Comercio Internacional (CCI, 2015):

Auditoría legal anti-corrupción sobre terceros: guía para pequeñas y medianas empresas (International Chamber of Commerce [2015]: ICC Anti-Corruption Third Party Due Diligence: A Guide for Small and Medium Size Enterprises)

Transparency International (2008):

Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno – Edición para pequeñas y medianas empresas (Pymes)

Transparency International UK (2013):

Diagnosing Bribery Risk – Guidance for the Conduct of Effective Bribery Risk Assessment (Diagnóstico del riesgo de soborno: Guía para la realización de una evaluación eficaz del riesgo de soborno)

OECD (2017):

OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector (Guía de la OCDE para la diligencia debida en cadenas de suministro responsables en los sectores textil y del calzado)

United Nations Global Compact (2013): A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment (Guía para la evaluación de riesgos en la lucha contra la corrupción)

Sistemas de denuncia de irregularidades

International Chamber of Commerce (2008): ICC Guidelines on Whistleblowing (Directrices de la CCI sobre las denuncias de irregularidades)

Sistemas de bonificación para el personal

Transparency International (2016): Incentivising Ethics – Managing Incentives to Encourage Good and Deter Bad Behaviour (Incentivar los comportamientos éticos: Gestión de incentivos para alentar el buen comportamiento y disuadir del mal comportamiento)

Modelos de cláusulas para contratos con proveedores

Cámara de Comercio Internacional (CCI, 2012): Cláusula ICC contra la corrupción (ICC Anti-Corruption)

Presentación de informes

Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Transparency International (2009): Documento Guía – Implementación del 10.º principio contra la corrupción (Reporting on the 10th Principle against Corruption)

Acción colectiva

United Nations Global Compact (2015): A Practical Guide for Collective Action against Corruption (Guía práctica para la acción colectiva contra la corrupción)

World Bank Institute (2006): Fighting Corruption Through Collective Action (Lucha contra la corrupción mediante la acción colectiva)

Capacitación y otros instrumentos para empresas y su personal

DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V. (2015): L05 – Zielgruppenorientiertes Schulungskonzept (L05 – Programa de formación orientado a los grupos destinatarios)

Transparency International Deutschland, Transparency International Bangladesh (2015): Undress Corruption – How to Prevent Corruption in the Readymade Garment Sector: Scenarios from Bangladesh (Desvelar la corrupción: Cómo prevenir la corrupción en el sector de la confección de prendas de vestir: Escenarios de Bangladesh)

Transparency International UK (2014): Countering Small Bribes (Combatar los pequeños sobornos)

Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Foro Económico Mundial, Cámara de Comercio Internacional, Transparency International (2009): RESIST – Cómo hacer frente a la extorsión y a la incitación al soborno en las transacciones internacionales (RESIST – Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions)

Alliance for Integrity (2016): No eXcuses! Rebatir las 10 excusas más frecuentes por conductas corruptas: Guía de bolsillo para profesionales de los negocios (No eXcuses! Countering the 10 Most Common Excuses for Corrupt Behaviour. A Pocket Guide for Business Practitioners)



Alliance for Integrity es una iniciativa multisectorial, apoyada por el sector empresarial, que fomenta la transparencia y la integridad en el sistema económico. Para lograr este objetivo, promueve la acción colectiva de todos los actores importantes del sector privado, el sector público y la sociedad civil. Alliance for Integrity es una plataforma que ofrece soluciones prácticas para fortalecer las capacidades de cumplimiento de las empresas y sus cadenas de suministro. Aparte de ello, contribuye a mejorar las condiciones marco incitando al diálogo entre el sector público y las empresas privadas. Por ello, Alliance for Integrity es un punto de contacto importante a nivel mundial, que ayuda a las empresas a combatir la corrupción en forma colectiva.

www.allianceforintegrity.org/de



Global Compact
Network Germany

El **Pacto Mundial** fue lanzado por las Naciones Unidas en el año 2000. Es una plataforma estratégica e internacional para el aprendizaje y el diálogo sobre gestión empresarial sostenible y responsable, que involucra a organizaciones de la sociedad civil, empresas y gobiernos nacionales. Trabajando con sus socios, el Pacto Mundial ha dado forma al debate internacional sobre la sostenibilidad corporativa y el desarrollo de estrategias y herramientas para su implementación. Como plataforma para el aprendizaje y el diálogo de múltiples partes interesadas, el Pacto Mundial ofrece seminarios web, talleres, coaching, conferencias y debates de expertos en su trabajo. A través de sus redes locales, que organizan y llevan a cabo muchos de estos eventos, las empresas pueden proponer los temas de sostenibilidad que en su opinión merecerían ser tratados. Además, desempeñan un rol activo en la gestión del diálogo.

www.globalcompact.de



Partnership for
Sustainable Textiles

La denominada **Partnership for Sustainable Textiles** es una iniciativa de múltiples partes interesadas que promueve una industria textil sostenible y cuenta con unos 150 miembros del ámbito empresarial, la política y la sociedad civil. La asociación fue fundada en octubre de 2014 como respuesta a los accidentes mortales en las fábricas textiles de Bangladesh y Pakistán. Apunta a lograr mejoras sociales, ecológicas y económicas, junto con toda la cadena de suministro de textiles. Se basa en objetivos definidos en conjunto, y todos los miembros se comprometen a lograr metas vinculantes y verificables, que gradualmente se tornan más ambiciosas. Adicionalmente, las iniciativas de la asociación promueven ideas prometedoras para soluciones aplicables en los países productores.

www.textilbuendnis.com

www.textilbuendnis.com

www.allianceforintegrity.org

www.globalcompact.de