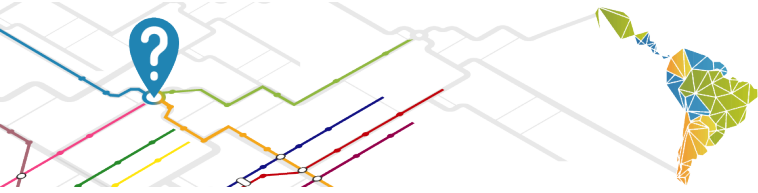




## DILEMAS ÉTICOS EN TIEMPOS DE CRISIS:

Guía interactiva sobre ética e integridad empresarial en decisiones complejas durante la crisis de Covid-19 en América Latina

Cumplimiento conductual en América Latina [#AliadosporlaIntegridad](#)



## Alliance for Integrity

Alliance for Integrity es una iniciativa de múltiples partes interesadas y promovida por el sector empresarial. La iniciativa busca fomentar la transparencia e integridad en el sistema económico. Para alcanzar este objetivo, se promueve la acción colectiva de todos los actores relevantes de los sectores privado y público, así como de la sociedad civil:

## Grupo de Trabajo de América Latina, Aliados por la Integridad

Los países de América Latina suelen destacarse por características similares en términos socioeconómicos, por lo cual muchas empresas en la región que trabajan y apoyan a Alliance for Integrity designan a sus profesionales de cumplimiento y ética empresarial un papel con alta necesidad de integración y conocimiento regional.

Es por ello por lo que, Alliance for Integrity lanzó en 2017 el Grupo de Trabajo de América Latina, „Aliados por la Integridad”,<sup>1</sup>estableciendo una plataforma de mayor eficacia en el dialogo entre los sectores público, privado y la sociedad civil acerca de oportunidades y soluciones en materia de integridad empresarial en la región.

El grupo cuenta con profesionales de ocho países donde la iniciativa se encuentra presente en la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay y Uruguay. Diferentes actividades y especialmente el programa de capacitación De Empresas Para Empresas – DEPE son constantemente llevadas a cabo en los países, buscando fortalecer la integridad como un valor central del sector económico en general.

El objetivo del grupo de trabajo es fomentar el intercambio de experiencias entre los diferentes países de la región buscando lograr una mayor integración en la visión sobre el tema. Además, se busca desarrollar soluciones y medidas, compartiendo lecciones aprendidas y promoviendo la aplicación de buenas prácticas de un país a otro.

Los miembros del grupo cuentan con la visión de sus colegas desde la sociedad civil, sector público y sector privado. Así se fortalece el intercambio público-privado sobre anticorrupción y transparencia y formando el espacio de dialogo. Los objetivos del grupo son:

- Entender y discutir las regulaciones locales y cómo estas afectan a los países vecinos
- Intercambiar sobre desafíos y buenas prácticas con foco en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) que forman parte de sus cadenas de valor.
- Crear sinergia y una estrategia conjunta para promover la integridad en América Latina.

## Agradecimiento

Esta publicación fue desarrollada por el grupo regional de Alliance for Integrity en América Latina “Aliados por la Integridad”. Agradecemos especialmente a las y los integrantes del subgrupo “Compliance conductual, nuevos dilemas éticos”:

- Dalma Parisi, Lead Compliance Officer South America w/o Brazil, Siemens, Argentina
- João Francisco da Mota Junior, Auditor Federal de la Contraloria General de la Unión, Brasil
- Mariam Estigarriba, Oficial de Cumplimiento, Central S.A. de Seguros, Paraguay
- Mariana Regueira, Supervisora Ética y Compliance, Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana, Argentina
- Pablo Albertz, Abogado, Carey, Chile
- Silvina Coria, Director Office of Internal Oversight en Organisation for the Prohibition of Chemical Weapons (OPCW), Netherlands
- Teresa Cantú, Integridad Corporativa FIFARMA y AMIIF, México

<sup>1</sup> En adelante en este texto, “Aliados por la Integridad”



# INTRODUCCIÓN

## Integridad en tiempos de crisis

“Estamos convencidos de que la acción colectiva es particularmente adecuada para superar las consecuencias de la pandemia.”  
- Susanne Friedrich, Directora de Alliance for Integrity

Nos encontramos ante una crisis global que está sacudiendo los cimientos de nuestras sociedades. Además de los sistemas de salud, la política y la cultura, la economía se ve particularmente afectada. La fragilidad de las cadenas de suministro mundiales es evidente. Las pequeñas y medianas empresas en particular ven amenazada su existencia si no se reciben pedidos y suministros.

Actualmente hay diversos desafíos a los cuales se enfrentan las empresas: a corto plazo deben asegurarse de que la salud de los empleados que puedan seguir trabajando y cumpliendo esté protegida. La conversión de muchos procesos a formatos digitales está a la vanguardia. Al mismo tiempo, se debe crear transparencia sobre los proveedores y las cadenas de suministro para obtener una visión general de dónde se pueden producir y adquirir los materiales. A mediano y largo plazo, el objetivo será compensar las pérdidas sufridas y, también con la ayuda de programas gubernamentales, hacer que la economía se fortalezca y esté mejor preparada para futuras crisis.

Los principios éticos y la integridad deberían guiarnos mientras establecemos el rumbo para la sociedad del mañana bajo una gran presión. Los principios rectores de igualdad de oportunidades y participación son más importantes que nunca si no queremos allanar el camino para futuras crisis, posiblemente incluso de mayor alcance.



# DILEMAS ÉTICOS EN TIEMPOS DE PANDEMIA

Tras reflexionar sobre los dilemas éticos a los que las empresas se enfrentan en el contexto de pandemia, el subgrupo regional decidió integrar en esta publicación una compilación de casos representativos. Esta publicación se enfocará en presentar casos prácticos y cotidianos junto con posibles soluciones basadas en buenas prácticas compartidas por los partners de América Latina. Algunos de los casos son adaptaciones hechas por las y los integrantes del grupo de trabajo basadas en situaciones que han ocurrido en la región.

Los dilemas éticos se podrán responder de forma interactiva, en donde el lector podrá elegir entre diferentes respuestas y acceder a través de un link a las consecuencias de su decisión.

Este enfoque se basa en un el término de „motivación bajo integridad moral”<sup>2</sup> que explica que la posibilidad de tomar una decisión basándose en la moral y no en el interés propio, aumenta si el individuo reflexiona sobre sus valores o se los recuerdan.

## DEFINICIONES

**Dilema ético:** situación en la que se da un conflicto entre los diferentes valores de la persona y las opciones de actuación disponibles.

**Enfoques:** reflexivo, didáctico, preventivo, reactivo.

**Tipos:** hipotéticos o reales, abiertos o cerrados, completos o incompletos.

**Contexto en epidemias:** el bienestar público como prioridad.  
(E. Dilema: salud pública vs economía)

**Contexto en crisis:** carencia de recursos real y percibida en presente y futuro. Incertidumbre por situación nueva.

**Contexto en compliance:** cambio en riesgos de corrupción (sobornos, compras públicas) contexto de urgencia, aislamiento, adaptación en controles, protección de datos (E. Dilema: funcionario acepta compra de ventiladores en mercado negro con tal de salvar vidas)

<sup>2</sup> (Barón, A; Byrne, Donn) 2005: Psicología social 10ª. Edición. Pearson, Prentice Hall: Madrid, España)



# TABLA DE CONTENIDOS



- Para conocer los dilemas, sus tres posibles opciones y consecuencias haz click en cada uno de ellos.
- Podrás regresar a esta página haciendo click en el botón "Dilemas Éticos", que se encuentra en la página de cada dilema.
- Una vez que termines de conocer los dilemas éticos, regresa a esta página para ir a la conclusión, acciones colectivas y publicaciones relacionadas.

## DILEMAS ÉTICOS

### DILEMAS INDIVIDUALES.

1. El despido
2. Rumor por contagio de Covid-19
3. Donaciones
4. Uso de plataforma virtual

### DILEMAS EN EL ÁREA DE COMPLIANCE.

5. Inauguración de planta en el extranjero y permiso de construcción.
6. Alza de costos de producción ante la crisis del Covid-19.
7. Licitaciones y amistad con proveedores.

### DILEMAS EN COMPRAS PÚBLICAS.

8. Compras públicas en pandemia
9. Participación en licitación

## CONCLUSIÓN

## ACCIONES COLECTIVAS

## PUBLICACIONES RELACIONADAS



## 1. EL DESPIDO

En la empresa en donde trabajas, con motivo de la pandemia, le rescindieron el contrato a un colega tuyo de años por recortes presupuestarios. El día de ayer, tu colega te contactó por mensaje para pedirte el siguiente favor: Te pide que le copies todos los archivos y carpetas de los proyectos que han desarrollado juntos para la empresa en los últimos años.

Es algo que tú podrías hacer rápidamente, solo deberías ingresar al disco compartido del sistema de la empresa, realizar una copia de los documentos y enviársela a tu colega, ya sea por correo electrónico o entregándolo personalmente en un pendrive. No son tantos archivos, no te tomaría mucho tiempo y nadie se tiene que enterar.

**¿QUÉ HARÍAS EN ESTA SITUACIÓN?**

**DILEMAS ÉTICOS**



# DILEMAS INDIVIDUALES |

## 1. EL DESPIDO



### OPCIÓN 1

No le pasas la información, le dices que no quieres meterte en problemas con la empresa. La situación hoy en día por la crisis es complicada, no quisieras comprometer tu empleo.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 2

Le pasas la información, ya que sientes que fue una injusticia que le rescindieran el contrato. Él trabajó en esos proyectos y ahora con la crisis, debería al menos explorar cómo capitalizar ese trabajo hecho.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 3

Pedirle que lo consulte con su superior en común para evitar un conflicto de interés, puede ser que lleguen a un acuerdo.

**CONSECUENCIA**

**VOLVER A DILEMA**



# DILEMAS INDIVIDUALES |

## 1. EL DESPIDO



### OPCIÓN 1

No le pasas la información, le dices que no quieres meterte en problemas con la empresa. La situación hoy en día por la crisis es complicada, no quisieras comprometer tu empleo.



### CONSECUENCIA:

Es posible que tu colega se enoje contigo, pero no te metes en problemas con la empresa. En el peor de los casos, él podría entender esto como un desinterés de tu parte por la situación que está viviendo. Sería recomendable que revises las condiciones de contratación y si es el caso, explicarle a tu colega que el trabajo hecho por parte de los dos es propiedad de la empresa y que tú al compartirle esa información, estarías violando importantes normas de trabajo.

[VOLVER A DILEMA](#)

[SIGUIENTE DILEMA](#)





# DILEMAS INDIVIDUALES |

## 1. EL DESPIDO



### OPCIÓN 2

Le pasas la información, ya que sientes que fue una injusticia que le rescindieran el contrato. Él trabajó en esos proyectos y ahora con la crisis, debería al menos explorar cómo capitalizar ese trabajo hecho.



### CONSECUENCIA:

Cumples con el pedido de tu colega, corres el riesgo de tener problemas con la empresa. Sería recomendable que revises las condiciones de contratación, es muy probable que el trabajo hecho por parte de los dos sea propiedad de la empresa y que tú al compartirle esa información, estarías violando importantes normas de trabajo.

[VOLVER A DILEMA](#)

[SIGUIENTE DILEMA](#)



# DILEMAS INDIVIDUALES |

## 1. EL DESPIDO



### OPCIÓN 3

Pedirle que lo consulte con su superior en común para evitar un conflicto de interés, puede ser que lleguen a un acuerdo.

### CONSECUENCIA:

Es probable que tu colega no se sienta muy cómodo con esta propuesta, incluso podría molestarse contigo interpretando esto como un desinterés de tu parte por la situación que está viviendo. Sería recomendable que revises las condiciones de contratación y si es el caso, explicarle a tu colega que el trabajo hecho por parte de los dos es propiedad de la empresa y que tú al compartirle esa información, estarías violando importantes normas de trabajo.

[VOLVER A DILEMA](#)

[SIGUIENTE DILEMA](#)



# DILEMAS INDIVIDUALES



## 2. RUMOR POR CONTAGIO DE COVID-19

Te llega un rumor, aparentemente un colega de trabajo tuyo tiene Covid-19. Esto te lo cuenta un amigo que tienen en común, él te dice que la semana pasada tu colega estuvo internado en el hospital en donde trabaja su pareja.

Tu colega tiene un rol esencial dentro de la empresa y está asistiendo a la oficina sin problemas aparentes. No es parte de tu equipo, sino de la dirección.

**¿QUÉ HARÍAS EN ESTA SITUACIÓN?**

**DILEMAS ÉTICOS**



# DILEMAS INDIVIDUALES |

## 2. RUMOR POR CONTAGIO DE COVID-19



### OPCIÓN 1

Nada, no quieres discriminar a tu colega, sientes que es algo que a ti no te corresponde, si tu colega no ha dicho nada, alguna razón tendrá. Es probable que el rumor ni siquiera sea verdad.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 2

Hablas con tus demás colegas, les dices que se cuiden porque pueden estar contagiados. Incluso hablas con tu colega, le dices que te llegó ese rumor, que no quisieras meterte en situaciones ajenas, pero te preocupa saber si está bien y si quienes están en contacto con él deberían tomar medidas preventivas.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 3

Lo hablas directamente con Recursos Humanos, preguntando cómo proseguir en este tipo de situaciones.

**CONSECUENCIA**

**VOLVER A DILEMA**



# DILEMAS INDIVIDUALES |

## 2. RUMOR POR CONTAGIO DE COVID-19



### OPCIÓN 1

Nada, no quieres discriminar a tu colega, sientes que es algo que a ti no te corresponde, si tu colega no ha dicho nada, alguna razón tendrá. Es probable que el rumor ni siquiera sea verdad.



### CONSECUENCIA:

Si bien no sabemos si el rumor es cierto, existe, la sospecha de un posible contagio requiere de tu parte algún tipo de acción sin infringir ninguna norma de privacidad de datos y resguardando siempre la confidencialidad. Sin duda, no quieres esparcir un rumor, mucho menos si se trata de un tercero. Sería recomendable que revises si existe alguna política dentro de tu empresa sobre cómo reaccionar ante estas ocasiones, ya que probablemente exista un protocolo de respuesta.

[VOLVER A DILEMA](#)

[SIGUIENTE DILEMA](#)



# DILEMAS INDIVIDUALES |

## 2. RUMOR POR CONTAGIO DE COVID-19



### OPCIÓN 2

Hablas con tus demás colegas, les dices que se cuiden porque pueden estar contagiados. Incluso hablas con tu colega, le dices que te llegó ese rumor, que no quisieras meterte en situaciones ajenas, pero te preocupa saber si está bien y si quienes están en contacto con él deberían tomar medidas preventivas.



### CONSECUENCIA:

Hay que recordar que debemos respetar la privacidad de todas las personas, la confidencialidad y la privacidad de datos sensibles ya que; el hecho de difundir que una persona está infectada con Covid-19 puede representar para ella vulnerar su privacidad. Si bien el interés de comunicarlo a otros, o incluso, hablar con el colega supuestamente contagiado, es para evitar otros posibles contagios, es más recomendable que revises si existe alguna política dentro de tu empresa sobre cómo reaccionar ante estas ocasiones ya que probablemente exista un protocolo de respuesta.

[VOLVER A DILEMA](#)

[SIGUIENTE DILEMA](#)



# DILEMAS INDIVIDUALES |

## 2. RUMOR POR CONTAGIO DE COVID-19



### OPCIÓN 3

Lo hablas directamente con Recursos Humanos, preguntando cómo proseguir en este tipo de situaciones.



### CONSECUENCIA:

Probablemente tu empresa ya cuenta con alguna política sobre cómo reaccionar ante estas ocasiones; podrías preguntar a los responsables de Recursos Humanos, Compliance o con la misma Dirección General. Si no fuera el caso, existe información pública local que comparte recomendaciones de respuesta ante estos casos, [este](#) es un ejemplo que Naciones Unidas comparte al respecto. Sin duda, lo recomendable cuando hay sospechas de un posible contagio es alertarlo, pero existen protocolos para hacer esto de la mejor manera, asegurando la privacidad de los posibles implicados y ayudando a tomar las medidas correspondientes. Esta misma privacidad de datos personales debió de haberse asegurado en el hospital donde la pareja de tu amigo trabaja.

[VOLVER A DILEMA](#)

[SIGUIENTE DILEMA](#)



# DILEMAS INDIVIDUALES

## 3. DONACIONES

Trabajas como gerente en una empresa que está evaluando realizar una donación de materiales sanitarios a un hospital de la ciudad para ayudarlo a afrontar el desabastecimiento por Covid-19. Para ello, tu empresa comienza una campaña de comunicación en redes sociales y al mismo tiempo un proceso de licitación.

Conoces que un amigo muy cercano, quien ha perdido muchos negocios por la cuarentena, ha reconvertido su negocio y ahora fabrica materiales sanitarios. Tu amigo te contacta al ver la campaña en redes sociales y te pide que lo presentes para poder candidatearse como oferente.

**¿QUÉ HARÍAS EN ESTA SITUACIÓN?**



**DILEMAS ÉTICOS**





# DILEMAS INDIVIDUALES |

## 3. DONACIONES



### OPCIÓN 1

Nada, no quisiera meterme en problemas con mi empresa y que parezca un conflicto de interés. Con esta crisis, debo asegurarme más que nunca de no hacer nada que comprometa mi trabajo.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 2

Presento a mi amigo con el área responsable de la licitación e incluso le comparto recomendaciones de cómo presentar su oferta para que las probabilidades de ser seleccionado aumenten. Sé que mi amigo está haciendo bien su trabajo y esta oportunidad le vendrá muy bien.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 3

Presento a mi amigo con el área responsable de la licitación donde informo de nuestra amistad, lo reporto a Recursos Humanos y que, por lo mismo, me mantendré al margen del proceso.

**CONSECUENCIA**

**VOLVER A DILEMA**



# DILEMAS INDIVIDUALES |

## 3. DONACIONES



### OPCIÓN 1

Nada, no quisiera meterme en problemas con mi empresa y que parezca un conflicto de interés. Con esta crisis, debo asegurarme más que nunca de no hacer nada que comprometa mi trabajo.



### CONSECUENCIA:

Las políticas de conflicto de interés tienen como finalidad no solo evitar favorecer en una decisión comercial a una persona con quien se tenga vínculos, sino también no obstaculizarla por si ésta quisiera postularse. Es decir, en este caso, estaría privando a mi amigo de una oportunidad comercial que él posiblemente podría obtener por méritos propios. Lo ideal sería que tu amigo se postule de forma independiente sin tu intervención, y, para asegurarme de no romper ninguna regla, debería reportar a Recursos Humanos o a mi jefe nuestra amistad y al área correspondiente indicando intención de mantenerme absolutamente al margen del proceso.

[VOLVER A DILEMA](#)

[SIGUIENTE DILEMA](#)



# DILEMAS INDIVIDUALES |

## 3. DONACIONES



### OPCIÓN 2

Presento a mi amigo con el área responsable de la licitación e incluso le comparto recomendaciones de cómo presentar su oferta para que las probabilidades de ser seleccionado aumenten. Sé que mi amigo está haciendo bien su trabajo y esta oportunidad le vendrá muy bien.



### CONSECUENCIA:

Aunque pensara que estoy ayudando a mi amigo, estaría incumpliendo diferentes normas compartiendo información privilegiada, y comprometiendo a mi amigo que puede ser –por dicha razón– excluido de la licitación. Al mismo tiempo, esto comprometería mi trabajo, estando expuesto a sanciones e incluso hasta podría ser causal de la pérdida de mi trabajo. Lo ideal hubiera sido después de presentarlo anunciar mi conflicto de interés y mantenerme al margen del proceso.

[VOLVER A DILEMA](#)

[SIGUIENTE DILEMA](#)



# DILEMAS INDIVIDUALES |

## 3. DONACIONES



### OPCIÓN 3

Presento a mi amigo con el área responsable de la licitación donde informo de nuestra amistad, lo reporto a Recursos Humanos y que, por lo mismo, me mantendré al margen del proceso.



### CONSECUENCIA:

Siempre y cuando consideres, que tu amigo tiene las calificaciones necesarias para ser seleccionado brindando el mejor servicio a tu empresa, no es un inconveniente que lo presentes en el proceso licitatorio y si cumple con todas las condiciones comerciales y técnicas. De esta forma harás lo correcto y tu relación de amistad no evitará que sigas las mejores prácticas y recomendaciones de transparencia. De esa manera, tu relación con tu amigo no influirá en la posible contratación.

[VOLVER A DILEMA](#)

[SIGUIENTE DILEMA](#)



# DILEMAS INDIVIDUALES



## 4. USO DE PLATAFORMA VIRTUAL

Una universidad reconocida en tu país decide dar un seminario web a través de cierta plataforma virtual sobre Covid-19 y Compliance. El tema te resulta muy interesante. La invitación es dirigida a un grupo específico de 50 colegas de diferentes países que trabajan en el tema.

Estas muy interesado en el tema, pero en el mismo horario tienes otras reuniones que atender. Entonces se te ocurre grabar la sesión para luego poder verla con tranquilidad. Como conoces a quienes participan y el tema es importante para todos, grabas la sesión. Incluso piensas en compartirlo luego con los demás.

**¿QUÉ HARÍAS EN ESTA SITUACIÓN?**

**DILEMAS ÉTICOS**



# DILEMAS INDIVIDUALES |

## 4. USO DE PLATAFORMA VIRTUAL



### OPCIÓN 1

Grabo la sesión sin avisar ni a los organizadores ni a los participantes. No comparto la grabación con nadie más.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 2

Grabo la sesión y la comparto con los demás colegas que sé que estaban interesados.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 3

Quiero grabar la sesión, pero primero consulto con las y los organizadores al respecto.

**CONSECUENCIA**

**VOLVER A DILEMA**



# DILEMAS INDIVIDUALES |

## 4. USO DE PLATAFORMA VIRTUAL



### OPCIÓN 1

Grabo la sesión sin avisar ni a los organizadores ni a los participantes. No comparto la grabación con nadie más.



### CONSECUENCIA:

Si bien nadie sabrá que grabé la sesión pues no lo compartí con más personas, es probable que, al hacerlo, haya violado la protección de datos personales. Ya sea con los organizadores y su propiedad intelectual, como con los oradores y los participantes. Más allá de si ellos autorizaron o no a las y los organizadores a grabar y compartir el video o no, esto no significa implica que yo tenga su autorización para hacerlo. Lo ideal hubiera sido que antes de grabar, pidas el consentimiento de los organizadores.

[VOLVER A DILEMA](#)

[SIGUIENTE DILEMA](#)



# DILEMAS INDIVIDUALES |

## 4. USO DE PLATAFORMA VIRTUAL



### OPCIÓN 2

Grabo la sesión y la comparto con los demás colegas que sé que estaban interesados.



### CONSECUENCIA:

Es probable que a algunas de las personas a quienes les compartiste la grabación hayan estado en el evento, incluso que hayan hecho alguna participación. O que ellas mismas lo compartan con alguien que lo haya hecho. Ellos tendrían todo su derecho de sorprenderse al no saber que habían sido grabados y difundidos. Esta situación podría convertirse en un gran problema por haber violado las normas de protección de datos. Lo ideal hubiera sido que antes de grabar, preguntara a las y los organizadores si esto era posible.

[VOLVER A DILEMA](#)

[SIGUIENTE DILEMA](#)





# DILEMAS INDIVIDUALES |

## 4. USO DE PLATAFORMA VIRTUAL



### OPCIÓN 3

Quiero grabar la sesión, pero primero consulto con las y los organizadores al respecto.



### CONSECUENCIA:

Exactamente, haciéndolo así proteges no solo tu buena intención sino también la privacidad de las personas que han participado, ya que conocerás si tanto las y los organizadores como las y los oradores están de acuerdo con que su participación sea grabada y reproducida.

[VOLVER A DILEMA](#)

[SIGUIENTE DILEMA](#)



# DILEMAS EN EL ÁREA DE COMPLIANCE



## 5. INAUGURACIÓN DE PLANTA EN EL EXTRANJERO Y PERMISO DE CONSTRUCCIÓN

El próximo objetivo de la compañía donde trabajas es la inauguración de su nueva planta en un país en el extranjero. La construcción de esta nueva planta está casi por finalizar, sin embargo, tú como encargado de las obras le has informado al gerente del país que falta el permiso final de construcción. Ante el agobio que representa la finalización de la construcción de la planta y dado que el país se encuentra en cuarentena total por la pandemia del Covid-19, el gerente del país, quien conoce muy de cerca de las autoridades de dicho país, te solicita conseguir ese permiso a toda costa.

**¿QUÉ DECISIÓN TOMARÍAS?**

**DILEMAS ÉTICOS**



# DILEMAS EN EL ÁREA DE COMPLIANCE |

## 5. INAUGURACIÓN DE PLANTA EN EL EXTRANJERO Y PERMISO DE CONSTRUCCIÓN



### OPCIÓN 1

Aceptar la ayuda del gerente sin cuestionarla para efectos de cumplir con los plazos previstos.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 2

Realizar la inauguración de la obra sin el permiso requerido (con infracción a las normas sanitarias y de anticorrupción) y esperar que el funcionario público lo proporcione lo antes posible.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 3

Postergar la fecha de la inauguración de la obra.

**CONSECUENCIA**

**VOLVER A DILEMA**



# DILEMAS EN EL ÁREA DE COMPLIANCE |

## 5. INAUGURACIÓN DE PLANTA EN EL EXTRANJERO Y PERMISO DE CONSTRUCCIÓN



### OPCIÓN 1

Aceptar la ayuda del gerente sin cuestionarla para efectos de cumplir con los plazos previstos.



### CONSECUENCIA:

Se debe tener en cuenta que la opción 1 implica asumir riesgos críticos respecto a la actual crisis sanitaria (es decir, riesgos de salud pública) por incumplir medidas sanitarias que haya dispuesto la autoridad en el país de que se trate y, además, facilitar la comisión de actos que pueden afectar a la ética y probidad (es decir, riesgos de corrupción o soborno con funcionarios públicos).

[VOLVER A DILEMA](#)

[SIGUIENTE DILEMA](#)



# DILEMAS EN EL ÁREA DE COMPLIANCE |

## 5. INAUGURACIÓN DE PLANTA EN EL EXTRANJERO Y PERMISO DE CONSTRUCCIÓN



### OPCIÓN 2

Realizar la inauguración de la obra sin el permiso requerido (con infracción a las normas sanitarias y de anticorrupción) y esperar que el funcionario público lo proporcione lo antes posible.



### CONSECUENCIA:

Implica exponerse a riesgos tanto sanitarios y de corrupción, puesto que se decide perseverar a toda costa en el proyecto, sin evaluar las consecuencias negativas que se podrían desencadenar y facilitando la comisión de un eventual acto de corrupción o de soborno al funcionario público encargado de emitir los permisos correspondientes.

**VOLVER A DILEMA**

**SIGUIENTE DILEMA**



# DILEMAS EN EL ÁREA DE COMPLIANCE |

## 5. INAUGURACIÓN DE PLANTA EN EL EXTRANJERO Y PERMISO DE CONSTRUCCIÓN



### OPCIÓN 3

Postergar la fecha de la inauguración de la obra.



### CONSECUENCIA:

Es la decisión que toma en consideración una ponderación adecuada de riesgos, tanto sanitarios como de corrupción, y evita o por lo menos previene en mayor medida la ocurrencia de actos potencialmente corruptos y se cumple con las normas sanitarias dispuestas por la autoridad en el país de que se trate. A pesar de que pueda estar en entredicho la reputación y la comisión del encargado de obras por su rendimiento, se decide tomar una decisión que prioriza la integridad y salud pública, bienes que se vislumbran de mayor entidad frente a los otros en juego.

**VOLVER A DILEMA**

**SIGUIENTE DILEMA**



# DILEMAS EN EL ÁREA DE COMPLIANCE



## 6. ALZA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN ANTE LA CRISIS DEL COVID-19

Desde la matriz de una compañía de alimentos le avisan al gerente de ventas que, atendida la crisis del Covid-19, se pondrá en marcha un alza de costos significativa en todos los productos alimenticios de la compañía y que tendrá una incidencia directa en el precio final sobre los mismos en la cadena de distribución. Ante ello, el gerente de ventas de la compañía debe reportar a la brevedad de esta circunstancia a los diversos distribuidores con los que la compañía interactúa. Sin embargo, el distribuidor más importante de la compañía le informa al gerente de ventas que estará dispuesto a incrementar los precios solo si los demás distribuidores también lo hacen. Al respecto, este distribuidor le solicita expresamente al gerente de ventas que requiera lo anterior a los otros distribuidores de la compañía.

Si fueras el gerente de ventas de la compañía de alimentos,

**¿QUÉ DECISIÓN TOMARÍAS?**

**DILEMAS ÉTICOS**



# DILEMAS EN EL ÁREA DE COMPLIANCE |

## 6. ALZA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN ANTE LA CRISIS DEL COVID-19



### OPCIÓN 1

Avisas a todos los distribuidores. Es esencial en tus funciones como gerente de ventas mantener orden en el mercado y evitar perjuicios a los distribuidores de la compañía, sobre todo respecto al más importante, por esa razón accedes a la solicitud del distribuidor más grande.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 2

Avisas solo a los principales distribuidores (los más grandes). Lo haces buscando evitar polémica con todo el sector y procurando mantener las buenas relaciones con los principales distribuidores, sobre todo los más importantes.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 3

Interpretas esta solicitud del distribuidor como una práctica anticompetitiva, por lo cual, desistes de acceder a la solicitud del distribuidor y reportas la situación a tu superior jerárquico.

**CONSECUENCIA**

**VOLVER A DILEMA**





# DILEMAS EN EL ÁREA DE COMPLIANCE |

## 6. ALZA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN ANTE LA CRISIS DEL COVID-19



### OPCIÓN 1

Avisas a todos los distribuidores. Es esencial en tus funciones como gerente de ventas mantener orden en el mercado y evitar perjuicios a los distribuidores de la compañía, sobre todo respecto al más importante, por esa razón accedes a la solicitud del distribuidor más grande.

### CONSECUENCIA:

El gerente de ventas mantendría orden en el mercado y evitaría perjuicios a los distribuidores de la compañía, el acceso a la solicitud del distribuidor más relevante implicaría favorecer o aprobar una práctica anticompetitiva, irregular, poco ética e incluso ilegal.

**VOLVER A DILEMA**

**SIGUIENTE DILEMA**



# DILEMAS EN EL ÁREA DE COMPLIANCE |

## 6. ALZA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN ANTE LA CRISIS DEL COVID-19



### OPCIÓN 2

Avisas solo a los principales distribuidores (los más grandes). Lo haces buscando evitar polémica con todo el sector y procurando mantener las buenas relaciones con los principales distribuidores, sobre todo los más importantes.

### CONSECUENCIA:

Implica que la compañía en el afán de mantener buenas relaciones con algunos de sus distribuidores sacrifica el cumplimiento de patrones éticos e incluso en algunos casos legales. Lo anterior se traduce en que para la compañía cumplir con principios de integridad y prácticas transparentes y competitivas es prioridad secundaria.

[VOLVER A DILEMA](#)

[SIGUIENTE DILEMA](#)



# DILEMAS EN EL ÁREA DE COMPLIANCE |

## 6. ALZA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN ANTE LA CRISIS DEL COVID-19



### OPCIÓN 3

Interpretas esta solicitud del distribuidor como una práctica anticompetitiva, por lo cual, desistes de acceder a la solicitud del distribuidor y reportas la situación a tu superior jerárquico.



### CONSECUENCIA:

Se prioriza un actuar ajustado a la integridad y a las prácticas de un mercado transparente y competitivo. Además, se deja en evidencia que, ante una señal de alerta o conflicto de una potencial práctica anticompetitiva, el gerente de ventas utiliza correctamente los canales de denuncia internos de la compañía para efectos de que se tome en definitiva una decisión conjunta y oportuna.

**VOLVER A DILEMA**

**SIGUIENTE DILEMA**



# DILEMAS EN EL ÁREA DE COMPLIANCE



## 7. LICITACIONES Y AMISTAD CON PROVEEDORES

El encargado de licitaciones de la compañía se encuentra en la celebración de su cumpleaños con un amigo que es proveedor de la misma compañía. En la celebración de cumpleaños, el amigo proveedor le comenta al encargado de licitaciones que está enfrentando una crisis económica muy grave debido a la pandemia del Covid-19, la cual ha afectado seriamente sus ganancias, y para poder resolver dicha situación que lo aqueja le avisa que participará en la próxima licitación de la compañía. Evidentemente el encargado de licitaciones de la compañía conoce en detalle las condiciones para la adjudicación del contrato, las cuales podrían ayudar a su amigo a ganarla para que salga de esta difícil situación.

Si fueras el encargado de licitaciones de la compañía YY,

**¿QUÉ DECISIÓN TOMARÍAS?**

**DILEMAS ÉTICOS**



# DILEMAS EN EL ÁREA DE COMPLIANCE |

## 7. LICITACIONES Y AMISTAD CON PROVEEDORES



### OPCIÓN 1

No le pasas ninguna información e inmediatamente cambias de tema.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 2

El encargado de licitaciones le entrega toda la información detallada de que dispone a su amigo para que pueda ganar la licitación y adjudicarse el contrato y así salir de su crisis económica provocada por la pandemia del Covid-19.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 3

El encargado de licitaciones solo proporciona a su amigo la información pública disponible del proceso de licitación, aunque entiende la difícil situación de su amigo provocada por el Covid-19.

**CONSECUENCIA**

**VOLVER A DILEMA**



# DILEMAS EN EL ÁREA DE COMPLIANCE |

## 7. LICITACIONES Y AMISTAD CON PROVEEDORES



### OPCIÓN 1

No le pasas ninguna información e inmediatamente cambias de tema.

### CONSECUENCIA:

El encargado de licitaciones entiende perfectamente que no puede proporcionarle a su amigo proveedor información distinta a la publicada en canales oficiales. En caso contrario, favorecería indebidamente a su amigo y alteraría las reglas de participación de equidad de condiciones. Lo anterior implica ajustarse a las reglas del juego íntegras y conforme a parámetros éticos y legales.

**VOLVER A DILEMA**

**SIGUIENTE DILEMA**



# DILEMAS EN EL ÁREA DE COMPLIANCE |

## 7. LICITACIONES Y AMISTAD CON PROVEEDORES



### OPCIÓN 2

El encargado de licitaciones le entrega toda la información detallada de que dispone a su amigo para que pueda ganar la licitación y adjudicarse el contrato y así salir de su crisis económica provocada por la pandemia del Covid-19.



### CONSECUENCIA:

Implica abiertamente infringir las reglas de transparencia, equidad de condiciones de los oferentes y juego limpio que deben imperar en procesos de licitaciones. Lo anterior podría favorecer actos de corrupción, soborno o prácticas alejadas de la integridad y ética.

**VOLVER A DILEMA**

**SIGUIENTE DILEMA**



# DILEMAS EN EL ÁREA DE COMPLIANCE |

## 7. LICITACIONES Y AMISTAD CON PROVEEDORES



### OPCIÓN 3

El encargado de licitaciones solo proporciona a su amigo la información pública disponible del proceso de licitación, aunque entiende la difícil situación de su amigo provocada por el Covid-19



### CONSECUENCIA:

Si bien no se está en presencia de alguna infracción normativa o conducta delictiva, el encargado de licitaciones no debiese estar involucrado más de la cuenta en un proceso cuya decisión es relevante para que su amigo se adjudique el contrato. El simple hecho de que le proporcione información a su amigo, aunque ésta sea de un canal oficial, podría entenderse como un acto potencialmente reñido con la ética y la integridad.

**VOLVER A DILEMA**

**SIGUIENTE DILEMA**





# DILEMAS EN COMPRAS PÚBLICAS

## 8. COMPRAS PÚBLICAS EN PANDEMIA

Tú formas parte de la Comisión Evaluadora para las compras del Ministerio de Salud. El sistema de salud se encuentra en alerta roja a raíz de la pandemia por Covid-19. Una de las medidas adoptadas por el Ministerio de Salud para sus funcionarios Administrativos, fue el de rotación. Por tal razón estuviste fuera varios días de la semana.

Aunque se ha podido controlar la expansión del virus, la infraestructura e insumos gravemente insuficientes, pueden ser un elemento disparador de miles de víctimas en pocos días. El Gobierno ha dado herramientas y recursos para compras de emergencia a través de una nueva ley. El Ministerio de Salud, utilizando las herramientas de urgencia que le otorga esta nueva ley, ha convocado a licitación por vía de la Excepción para la Adquisición urgente para insumos y camas para Covid-19.

Cuando vuelves a la oficina, tu colega Emilio te comparte una carpeta con todos los antecedentes del llamado de urgencia y te explica que tiene la orden de que esta compra tiene que salir de manera urgente, porque estaban cerca del feriado y sería peligroso quedarse sin insumos.

Los insumos médicos ya se encontraban en el Aeropuerto y se debía pagar el anticipo (el 20 % de los 13,5 millones de dólares) para ser liberados. Emilio te explicó la particularidad del proceso, que hubo un concurso público, se van cumpliendo las etapas y se comunican después.

Tú te quedaste con la carpeta, y cuando la revisas a detalle te percatas que ésta ya tenía todo el proceso concluido. Ya está el dictamen con fecha, la resolución y el contrato firmado. Tu firma, ya sería únicamente una validación de todo lo realizado durante su ausencia. Pides explicaciones y Emilio te dice que es urgente que salga todo el proceso antes del feriado, y que trataron de adelantar todo lo que se podía, a fin de que el Ministerio pueda acceder a los insumos.

**¿QUÉ HARÍAS EN ESTA SITUACIÓN?**

**CONOCE MÁS DEL CASO**

**DILEMAS ÉTICOS**



# DILEMAS EN COMPRAS PÚBLICAS

## 8. COMPRAS PÚBLICAS EN PANDEMIA

### MÁS INFORMACIÓN SOBRE EL ORIGEN DEL CASO

El caso fue redactado teniendo como base la Compra Pública realizada por el Ministerio de Salud del Paraguay.

Tomó estado público a raíz de un informe de Contraloría sobre irregularidades detectadas, lo que desencadenó en sumarios, denuncias, imputaciones, entre otros. La investigación sigue su curso y se ha rescindido contrato con la empresa adjudicada.

Si bien la base del caso que se redacta es la contratación mencionada más arriba, fue redactado desde la perspectiva del Funcionario Público que dijo haber recibido una presión para firmar el dictamen que validaba el proceso. Esta versión también tomó estado público, no se asume como cierta o falsa, solo se ha tomado como caso hipotético para que podamos visualizar los posibles dilemas generados.

#### Links de Referencia

- <https://www.youtube.com/watch?v=X09T-IV3Zn0>
- <https://npy.com.py/2020/05/compras-de-salud-tecnicos-alertaron-a-salud-que-imedec-y-eurotec-no-cumplian-con-requisitos/>
- [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=96&v=Kurrbwr02MA&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=96&v=Kurrbwr02MA&feature=emb_logo)
- <https://www.ultimahora.com/mazzoleni-oficializa-rescision-contrato-eurotec-e-imedec-y-ratifica-que-no-renunciara-n2887025.html>
- <https://www.ultimahora.com/compra-insumos-diputados-presentan-denuncia-y-comision-especial-confirma-irregularidades-n2886419.html>

**VOLVER A DILEMA**

# DILEMAS EN COMPRAS PÚBLICAS

## 8. COMPRAS PÚBLICAS EN PANDEMIA



### OPCIÓN 1

Firmar el dictamen, teniendo en cuenta las posibles víctimas que podrían generarse por la falta de insumos, camas y respiradores.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 2

No firmar el dictamen y denunciar el hecho a la oficina anticorrupción del Ministerio de Salud, asimismo informar al Ministerio Público las irregularidades detectadas.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 3

Convocar a una reunión con la Dirección General de Administración y con representantes del Ministro, para dejar claro la forma en que llegó el expediente, firmar el dictamen; proporcionando la firma que se necesitaba para que los insumos y camas lleguen, evitando posibles víctimas.

**CONSECUENCIA**

**VOLVER A DILEMA**



# DILEMAS EN COMPRAS PÚBLICAS

## 8. COMPRAS PÚBLICAS EN PANDEMIA



### OPCIÓN 1

Firmar el dictamen, teniendo en cuenta las posibles víctimas que podrían generarse por la falta de insumos, camas y respiradores.



### CONSECUENCIA:

Revisaste el expediente y lo que atañe al dictamen jurídico, estaba cumplido. Sin embargo, firmaste el documento, validando el proceso que se encontraba finalizado al momento de tu firma. Días después la Contraloría detectó las irregularidades y a consecuencia de eso se apartó del cargo a todos los involucrados, se instruyó sumario a funcionarios entre ellos los miembros de la Comisión Evaluadora y todo el proceso de compra está siendo investigado por la Fiscalía.

**VOLVER A DILEMA**

**SIGUIENTE DILEMA**



# DILEMAS EN COMPRAS PÚBLICAS

## 8. COMPRAS PÚBLICAS EN PANDEMIA



### OPCIÓN 2

No firmar el dictamen y denunciar el hecho a la oficina anticorrupción del Ministerio de Salud, asimismo informar al Ministerio Público las irregularidades detectadas.



### CONSECUENCIA:

La denuncia que presentaste a la Fiscalía de Delitos Económicos y Anticorrupción contra personas innominadas, es elemento crucial para la determinación de tu inocencia y no participación en esquemas de corrupción. Luego la Contraloría General de la República también refirió que todo el proceso de compras de camas e insumos por parte del Ministerio de Salud estuvo viciado de irregularidades y con este informe Diputados también realizaron la denuncia al Ministerio Público. La oficina anticorrupción del Ministerio de Salud inició sus investigaciones. Y el Ministerio de Salud rescindió los contratos de compra de insumos y equipos con las empresas objeto de este caso.

**VOLVER A DILEMA**

**SIGUIENTE DILEMA**



# DILEMAS EN COMPRAS PÚBLICAS

## 8. COMPRAS PÚBLICAS EN PANDEMIA



### OPCIÓN 3

Convocar a una reunión con la Dirección General de Administración y con representantes del Ministro, para dejar claro la forma en que llegó el expediente, firmar el dictamen; proporcionando la firma que se necesitaba para que los insumos y camas lleguen, evitando posibles víctimas.



### CONSECUENCIA:

Asesores y Representantes del Gabinete se reunieron con los representantes técnicos quienes hicieron saber, que no se estaban cumpliendo con los requisitos y que faltaban documentaciones. Uno de los Directores (de Finanzas) sugirió que se vote en disidencia, sin embargo, los asesores manifestaron la imposibilidad de esto, y se prosiguió con el proceso de compra. Días después la Contraloría ha detectado las irregularidades y consecuencia de eso se apartó del cargo a todos los involucrados, se instruyó sumario a funcionarios entre ellos los miembros de la Comisión Evaluadora y todo el proceso de compra está siendo investigado por la Fiscalía.

[VOLVER A DILEMA](#)

[SIGUIENTE DILEMA](#)



# DILEMAS EN COMPRAS PÚBLICAS

## 9. PARTICIPACIÓN EN LICITACIÓN

La Secretaría de Infraestructura del Ministerio de Salud abrió proceso de licitación para compras de 100 aparatos de respiración (respiradores y ventiladores para uso en hospitales de campaña), principalmente, para usarlos en pacientes diagnosticados por Covid-19 en tratamiento en UTI – Unidad de Terapia Intensiva. El órgano público, por motivo de emergencia, empezó un proceso de compras más simplificado, de acuerdo con leyes vigentes.

Tú trabajas como gerente industrial de una empresa con más de 20 años en mercado de construcción y ventas de ventiladores de transporte, y sólo un año desarrolla ventiladores pulmonares de UTI, con licencia en tramitación en la agencia de vigilancia sobre estos ventiladores pulmonares. Como sabía que no tenía competencia para producir los dos aparatos de respiración especificados en proceso de licitación, sabía que podría tener apoyo de una empresa compañera de negocio, cuyo socio mayoritario era un conocido suyo. La empresa fue ganadora de la licitación y el contrato fuera firmado por el CEO, con aprobación del Consejo de Administración.

Tú preguntas a tu director cuántos aparatos debería entregar al órgano, pues, no encontraba el contrato firmado con la Administración Pública en su sitio electrónico ni en intranet de la empresa. A pesar de no haber visto el contrato, tú sabes que la compañía suministraría respiradores de UTI. Buscas a tu director pues tienes muchas dudas sobre los aparatos que produjeron.

Por ejemplo, no tienes certeza que éstos cumplieran con las especificaciones técnicas exigidas en la licitación, incluso piensas, que los ventiladores de transporte que producen no servirían como respiradores en UTI, y que no podrían adaptar la línea de producción tanto por falta de conocimiento técnico como por no contar con licencia del órgano fiscalizador.

El director te dijo que la empresa no estaba obligada a publicar en su sitio los contratos firmados, por un tema de concurrencia y que la Secretaría tendría esa obligación legal. Además, te dijo que la diferencia entre ventiladores de transporte y ventiladores pulmonares servirían para el mismo fin, considerando que el proceso licitatorio se refirió a “respiradores y ventiladores”. Dijo que con esa contratación la empresa lucraría mucho, incluso habría un crecimiento de tu área, y existe la posibilidad de incrementar tu salario.

Tú tomaste en el último año, una capacitación sobre integridad, y tienes serias dudas sobre este procedimiento.

**¿QUÉ HARÍAS EN ESTA SITUACIÓN?**

**DILEMAS ÉTICOS**

# DILEMAS EN COMPRAS PÚBLICAS

## 9. PARTICIPACIÓN EN LICITACIÓN



### OPCIÓN 1

Nada, por cuestiones disciplinarias y jerárquicas, no te conviene confrontar a tu director, al parecer la contratación ocurrió de manera legal, cumplió con todos los trámites, y cuenta con la aprobación de la alta administración de la empresa. La crisis económica es fuerte, no quisieras poner en riesgo tu trabajo.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 2

Enviar un e-mail al compliance officer de la empresa para informarle que el contrato firmado no estaba publicado en el sitio, y que sería una buena práctica de integridad hacerlo. Haces esto entendiendo que según te dijo tu director, esto trataba de una conducta ética e incluso "ganarías más puntos" para tu posible aumento de sueldo.

**CONSECUENCIA**



### OPCIÓN 3

Presentas una denuncia en el canal de alerta del sistema. Aunque el proceso licitatorio fue firmado por el CEO, quieres comunicar que sus productos no servían a la finalidad de la contratación y que esto podría costar vidas.

**CONSECUENCIA**

**VOLVER A DILEMA**





# DILEMAS EN COMPRAS PÚBLICAS

## 9. PARTICIPACIÓN EN LICITACIÓN



### OPCIÓN 1

Nada, por cuestiones disciplinarias y jerárquicas, no te conviene confrontar a tu director, al parecer la contratación ocurrió de manera legal, cumplió con todos los trámites, y cuenta con la aprobación de la alta administración de la empresa. La crisis económica es fuerte, no quisieras poner en riesgo tu trabajo.



### CONSECUENCIA:

El objeto entregado al órgano por la empresa es irregular, en desacuerdo con las especificaciones técnicas. Así, reclamos de cumplimiento de jerarquía y la aprobación de la contratación por parte de la alta dirección de la compañía no quita tu responsabilidad, que será penalizado en coautoría con los demás involucrados, siendo también considerado como corrupto.

**VOLVER A DILEMA**



# DILEMAS EN COMPRAS PÚBLICAS

## 9. PARTICIPACIÓN EN LICITACIÓN



### OPCIÓN 2

Enviar un e-mail al compliance officer de la empresa para informarle que el contrato firmado no estaba publicado en el sitio, y que sería una buena práctica de integridad hacerlo. Haces esto entendiendo que según te dijo tu director, esto trataba de una conducta ética e incluso “ganarías más puntos” para tu posible aumento de sueldo.



### CONSECUENCIA:

Aunque la ley de acceso a la información no requiere que la empresa publique el contrato firmado con la Administración Pública en su sitio web, la transparencia de la empresa es una cuestión de integridad y está relacionada con la buena gobernanza. Sin embargo, tu conducta omisiva no es ética, estaría sujeta a responsabilidad.

**VOLVER A DILEMA**



# DILEMAS EN COMPRAS PÚBLICAS

## 9. PARTICIPACIÓN EN LICITACIÓN



### OPCIÓN 3

Presentas una denuncia en el canal de alerta del sistema. Aunque el proceso licitatorio fue firmado por el CEO, quieres comunicar que sus productos no servían a la finalidad de la contratación y que esto podría costar vidas.



### CONSECUENCIA:

De manera ética e íntegra, la denuncia por tu parte a canales de denuncia oficiales o la empresa podría descartar cualquier responsabilidad suya por omisión o incluso conducta cómplice. Por otro lado, podría informar el área de compliance para publicar el contrato en sitio con fácil acceso, por una transparencia más efectiva y responsabilidad social.

**VOLVER A DILEMA**



# CONCLUSIÓN



Especialmente ahora, con la crisis de la pandemia del Covid-19, los países de todo el mundo han adoptado medidas importantes para movilizar recursos médicos, institucionales y humanos adecuados para hacer frente a la emergencia sanitaria, así como para proporcionar una red de seguridad económica a las y los ciudadanos y a las empresas en dificultades. Esas medidas de emergencia podrían dar lugar a una relajación de las salvaguardias, la supervisión y la rendición de cuentas para una respuesta rápida, lo que representa oportunidades significativas para el avance de la corrupción.

La corrupción prospera en tiempos de crisis. Como tal, es imperativo que, siguiendo las recomendaciones de UNODC<sup>3</sup> para los Estados miembros, las empresas desarrollen y actualicen planes de respuesta de emergencia completos y regulares -basado en modelos científicos y económicos - que permiten acción rápida en tiempos de crisis. Tales planes deben ser desarrollados con análisis contemporáneos los riesgos de corrupción en mente.

Aun, la corrupción puede ser entendida como un problema sistémico y complejo. Esto, se refiere al hecho de que, en múltiples sociedades, la corrupción ha alcanzado un estado de aceptación que no puede cambiarse de forma individual. No es posible que un solo actor pueda tener todas las herramientas y elementos para combatirlo solo. Es necesario establecer puentes para el diálogo y el intercambio de información entre todos los principales actores promoviendo la integración del sistema económico. Sólo así será posible entablar debates legítimos y eficaces en la lucha y la prevención de la corrupción y fomentar medidas que aporten soluciones eficaces.

**TABLA DE CONTENIDOS**

<sup>3</sup>UNODC, 2020. RESPONSABILIZAÇÃO E PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO na alocação e distribuição de pacotes emergenciais de ajuda econômica no contexto e após a pandemia da Covid-19. [https://drive.google.com/file/d/1XqD7c\\_qpeU6e7bv0MWG1KhUpvICPW6Xi/view](https://drive.google.com/file/d/1XqD7c_qpeU6e7bv0MWG1KhUpvICPW6Xi/view)



# ACCIONES COLECTIVAS

En un entorno así, existe una fuerte ausencia de incentivos para empresas individuales para combatir la corrupción activamente. Entonces, un producto importante de esta proximidad entre estos actores principales son las acciones colectivas. Esas son un proceso de colaboración y cooperación permanente entre diversos actores. La acción colectiva aumenta el impacto y la credibilidad de las acciones individuales, reúne a los actores individuales vulnerables en una asociación de organizaciones afines y nivela el campo de juego entre los competidores. La acción colectiva puede complementar o sustituir temporalmente o reforzar las leyes o prácticas anticorrupción locales.

La Acción Colectiva ha demostrado ser un método eficaz en la lucha contra la corrupción, aplicado en diversas industrias y países. Las empresas que participan en estas iniciativas pueden perseguir objetivos comunes de manera mucho más eficiente actuando conjuntamente que actuando individualmente.

Las iniciativas de acción colectiva pueden tener lugar tanto dentro del sector privado solamente (por ejemplo, las PYME y sus clientes que acuerdan normas comunes de integridad para ser proveedores de las grandes empresas) como en el marco de asociaciones entre el sector público y el privado (por ejemplo, abordando situaciones específicas como el pago de incentivos o tratando de mejorar el marco reglamentario y comercial). Las instituciones nacionales e internacionales, como las asociaciones empresariales o la sociedad civil, pueden desempeñar un papel importante en la facilitación de esas iniciativas.

En Alliance for Integrity desarrollamos herramientas para facilitar procesos de acciones colectiva y creación de capacidades para alcanzar estándares de integridad, [aquí puedes encontrar más información](#).

TABLA DE CONTENIDOS

#AliadosporlaIntegridad



# PUBLICACIONES RELACIONADAS



## Informe de la Contraloría:

<https://www.contraloria.gov.py/index.php/categorias-de-archivos/file/27514-informe-final-fei-ministerio-de-salud-publica-mayo-2020>

## Entrevistas en Radio

**Exdirectores de Salud brindan versiones respecto a la compra de insumos | 25 mayo, 2020**

<https://monumental.com.py/la-lupa/25/05/2020/exdirectores-versiones-compra-insumos/>

**Julio Mazzoleni presume que quisieron estafar al Ministerio de Salud | 27 mayo, 2020**

<https://monumental.com.py/va-con-onda/27/05/2020/mazzoleni-estafa-ministerio-salud/>

**Compra fallida de insumos: contrato con Imedic y Eurotec ya estaba cerrado | 25 mayo, 2020**

<https://monumental.com.py/va-con-onda/25/05/2020/compra-insumos-contrato-cerrado/>

**TABLA DE CONTENIDOS**

#AliadosporlaIntegridad



# INFORMACIÓN DE CONTACTO



## ALLIANCE FOR INTEGRITY

### BRASIL

R. Dr. Virgílio de Carvalho Pinto, 445 - Sala 36  
Pinheiros, São Paulo - SP

CEP: 05415-030

E [afin-brazil@giz.de](mailto:afin-brazil@giz.de)

### MÉXICO

Casa Gobernanza

Av. Paseo de la Reforma 373, Piso 12

Cuauhtémoc, 06500, Ciudad de México

E [afin-mexico@giz.de](mailto:afin-mexico@giz.de)

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

 [Afin\\_giz](https://twitter.com/Afin_giz)

 [Alliance for Integrity](https://www.youtube.com/AllianceforIntegrity)

 [Afin.Giz](https://www.facebook.com/Afin.Giz)

 [Alliance for Integrity](https://www.linkedin.com/company/AllianceforIntegrity)