



COMBATIENDO LA CORRUPCIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO: UNA GUÍA PARA CLIENTES Y PROVEEDORES

SEGUNDA EDICIÓN



United Nations
Global Compact

Acerca del Pacto Global de las Naciones Unidas

El Pacto Global de las Naciones Unidas es un llamado a las empresas de todo el mundo para que alineen sus operaciones y estrategias con diez principios universalmente aceptados en los áreas de los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y anti corrupción, y para tomar medidas en apoyo de los objetivos de las Naciones Unidas y cuestiones incorporadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El Pacto Global de las Naciones Unidas es una plataforma de liderazgo para el desarrollo, implementación y divulgación de prácticas empresariales responsables. Lanzada en el 2000, es la mayor iniciativa de sostenibilidad corporativa del mundo, con más de 8.800 empresas y 4.000 signatarios no comerciales de más de 160 países y con más de 80 Redes Locales. www.unglobalcompact.org.

Descargo de Responsabilidad

Esta publicación está destinada estrictamente para propósitos de aprendizaje. El material de esta publicación puede ser citado y utilizado siempre que haya una mención apropiada. El consejo contenido en esta guía refleja las opiniones del grupo de trabajo de apoyo y no necesariamente las del Pacto Global de las Naciones Unidas.

Copyright © 2016

Oficina del Pacto Global de las Naciones Unidas
685, 3rd Avenue, 12th Floor
New York, NY 10017, USA
anticorruption@unglobalcompact.org

Soporte de Diseño: Aaron Adams (Pacto Global de las Naciones Unidas)

La traducción de este documento ha sido posible gracias a la colaboración de la Mesa Anticorrupción de la Red Paraguay del Pacto Global de las Naciones Unidas.



ANTICORRUPCIÓN

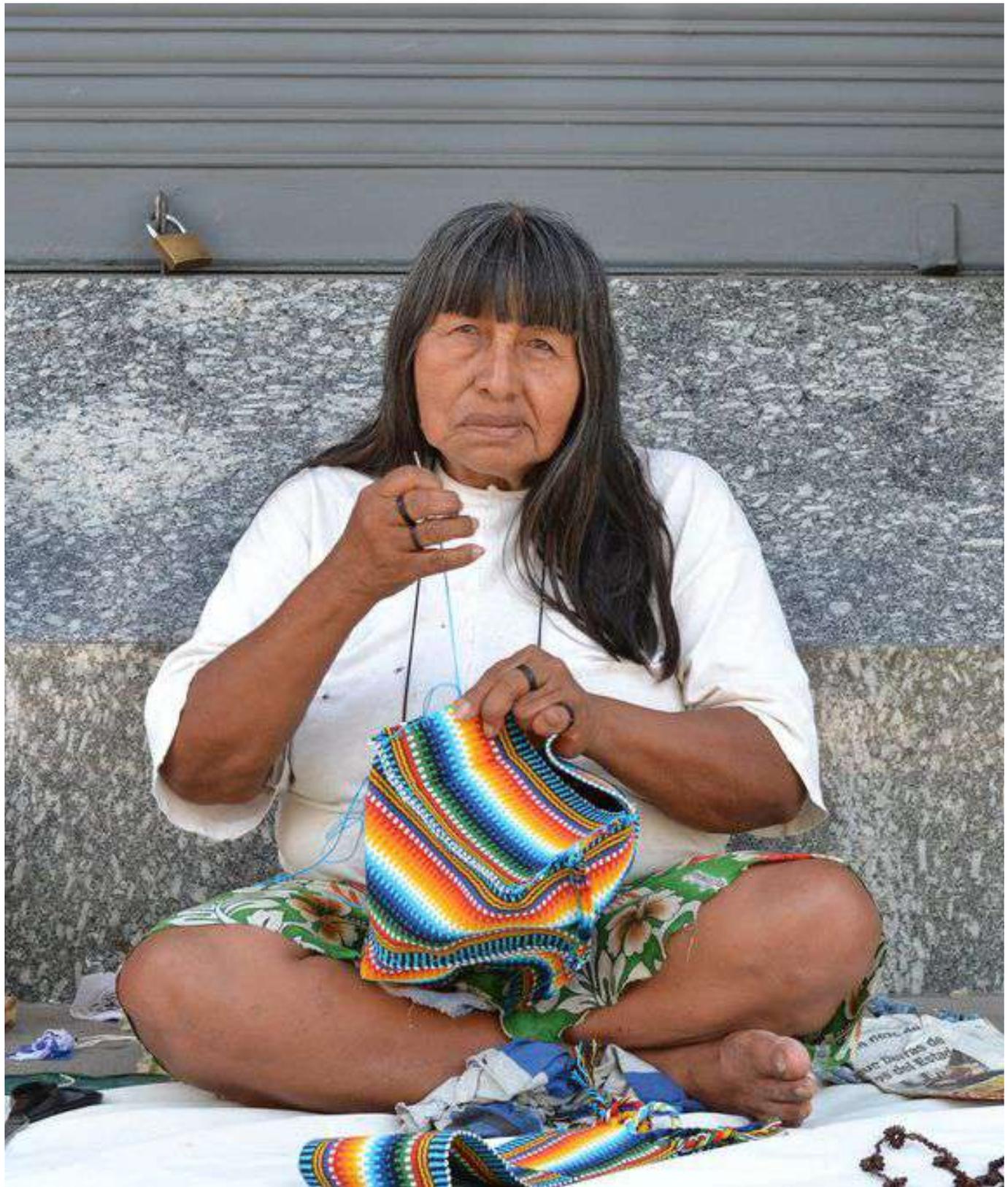


Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo

Introducción

Sección 1: El Caso de Negocios para Combatir la Corrupción en la Cadena de Suministro

El impacto de la Corrupción en la Cadena de Suministro
Que Pueden Hacer los Clientes
La Perspectiva del Proveedor
El Valor de la Acción Colectiva

Sección 2: El Compromiso Cliente-Proveedor

Evaluando el Riesgo - Preguntas a Realizar
Preguntas sobre el Compromiso
Impacto de la Corrupción sobre el Compromiso
Qué Pueden Esperar los Clientes
La Importancia de la Cooperación
Educación del Proveedor
Respondiendo a las Objeciones del Proveedor
Un Enfoque Holístico Para la Gestión de la Cadena de Suministro

Sección 3: Orientación Sobre Prevención y Respuesta

a la Corrupción en la Cadena de Suministro
Políticas Generales Anticorrupción de la Compañía
Políticas Específicas para los Representantes de la Compañía Involucrados en los Procesos de Compras y Licitaciones
Evaluación del Riesgo y Diligencia Debida
Controles Adicionales para Compras y Licitaciones
Procesos de Gestión y Control del Proveedor
Precauciones Contractuales
Cómo Reaccionar si se Hace un Pedido Corrupto o se Produce Corrupción

ESCENARIOS

Corrupción Durante el Proceso de Selección del Proveedor

Escenario 1: El gerente de Compras exige coima al Proveedor para asegurar el contrato o suministrar información confidencial sobre el proceso de licitación.

Escenario 2: El Proveedor ofrece coima al gestor de Compras para asegurar el contrato o recibir información confidencial sobre el proceso de licitación

Escenario 3: El Proveedor ofrece regalos o diversión al gerente de Compras.

Escenario 4: El gerente de Compras selecciona al proveedor debido a una relación personal / familiar

Corrupción Durante la Ejecución del Contrato

Escenario 5: El proveedor monopolista exige que el comprador pague soborno o coima para asegurar bienes o servicios.

Corrupción Durante la Ejecución del Contrato

Escenario 6: El Proveedor Presenta una Factura Falsa por el Trabajo Realizado o por las Horas de Trabajo del Empleado.

Corrupción que Involucra Soborno de Funcionarios Gubernamentales u Otras Terceras Partes

Escenario 7: El Cliente se entera del pago corrupto por un distribuidor a un funcionario del gobierno

Escenario 8: el funcionario de aduanas exige soborno al proveedor para acelerar el paso de los bienes a través de la aduana o para pasar productos no conformes por la aduana

Escenario 9: El Proveedor soborna al funcionario del gobierno para aprobar inspecciones de salud y seguridad

Orientación Práctica sobre Prevención y Respuesta a la Corrupción en la Cadena de Suministro - Qué más deberían hacer los proveedores prudentes?

Señales de un Programa Efectivo de Cumplimiento Anticorrupción

Anexo

Recursos

Herramientas

Documentos de Muestra

Educación del Proveedor

Agradecimientos

Resumen Ejecutivo

El negocio global se logra a través de redes estructuradas de la cadena de suministro – las personas, entidades e infraestructura que transforman los materiales y el capital humano en productos intermedios y terminados y servicios para clientes y consumidores. El problema de la corrupción afecta a todos los negocios en la cadena de suministro y a todos los aspectos de la empresa en la cadena de suministro. Sin embargo, se puede abordar cuando todos los actores trabajan juntos.

Esta guía para reducir el riesgo de corrupción en la cadena de suministro ha sido creada por el Grupo de Trabajo del 10º Principio del Pacto Global de las Naciones Unidas. La guía está dirigida tanto a clientes como proveedores. Las empresas de todos los tamaños deberían encontrar una orientación útil y herramientas prácticas, aunque las compañías multinacionales pueden encontrar aquí más información que sea de uso inmediato.

La guía contiene una introducción, seguida de tres secciones y anexo. La introducción y las dos primeras secciones describen el caso de negocios sobre cómo combatir la corrupción en la cadena de suministro, y proporcionan un marco para el compromiso cliente-proveedor en estas cuestiones. Estas secciones son de interés tanto para ejecutivos estratégicos como para administradores de programas y personal técnico. La sección final y el anexo ofrecen orientación detallada sobre (i) escenarios comunes de corrupción en la cadena de suministro; (ii) las características de un programa eficaz de cumplimiento contra la corrupción; y (iii) un conjunto de herramientas para combatir la corrupción. Estas secciones están dirigidas a administradores de programas y personal técnico.

El Caso de Negocios

El público global exige cada vez más transparencia, responsabilidad y confianza en los negocios. Esto es particularmente cierto en la era de la hiper-transparencia y la superconectividad donde la mala conducta en los negocios se identifica y se transmite a nivel mundial en cuestión de horas e incluso minutos de su descubrimiento. El riesgo de corrupción ha ocupado un lugar central en la mente de los Consejos de Administración, Directores Ejecutivos y líderes empresariales que se preocupan ahora más que nunca por mantener la

sostenibilidad de sus negocios protegiendo al mismo tiempo la reputación de sus organizaciones. De hecho, el riesgo en la reputación actúa como acelerador y amplificador del riesgo subyacente de corrupción en la cadena de suministro. Los líderes son cada vez más conscientes de los peligros del riesgo en la reputación asociado con estos riesgos subyacentes y de la importancia de satisfacer las expectativas de las partes interesadas con respecto a su mitigación y gestión efectiva ¹. Estas grandes preocupaciones sólo pueden ser abordadas efectivamente si todos los interesados trabajan juntos.

Los riesgos de corrupción más significativos en la cadena de suministro incluyen fraude de compras perpetrado por proveedores, a menudo en relación con los propios empleados del cliente, y proveedores que se envuelven en prácticas corruptas que involucran a gobiernos y otros actores públicos. Los costes directos de esta corrupción son considerables, pero a menudo se ven empujados frente a los costes indirectos relacionados con la gestión en tiempo y recursos lidiando con problemas tales como la responsabilidad legal y el daño irreparable a la reputación de la empresa, con consecuencias financieras tangibles e intangibles a largo plazo para las partes interesadas. Las empresas que comprometen a su cadena de suministro a través de programas anticorrupción serios pueden:

- Mejorar la calidad del producto
- Reducir el fraude y los costos relacionados
- Mejorar su reputación en negocios honestos
- Desarrollar resiliencia interna para enfrentar y gestionar crisis inevitables
- Mejorar el ambiente de negocios
- Crear una plataforma más sostenible para el crecimiento futuro.

Los proveedores verán ventajas en paralelo en la lucha contra la corrupción. Aquellos que se comprometen honestamente con sus clientes y con actores públicos se benefician de su propia reputación, lo cual es su mayor ventaja.

1. Andrea Bonime-Blanc. The Reputation Risk Handbook: Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency. Oxford: DO Sustainability 2014.

El Compromiso Cliente - Proveedor

EVALUANDO RIESGOS

La lucha contra la corrupción en la cadena de suministro, como cualquier decisión empresarial, requiere una evaluación de riesgos, un equilibrio entre los costos y beneficios y adaptar el programa para que se ajuste al perfil del riesgo. Para ayudar con una evaluación de estos riesgos, la guía ofrece una serie de preguntas con comentarios complementarios y enlaces a herramientas y recursos. Estas preguntas se refieren al propio negocio del cliente y los pasos que ha tomado para combatir la corrupción; el proveedor y la naturaleza de sus negocios y su reputación; la naturaleza del compromiso, incluyendo la ubicación y otros factores de riesgo; y el costo de la corrupción sobre el compromiso.

COOPERACIÓN Y EDUCACIÓN

Al intentar prevenir la corrupción en la cadena de suministro, es importante que los clientes vayan más allá de simplemente intentar imponer el cumplimiento y avancen hacia la comprensión y el desarrollo de capacidades. Idealmente, los proveedores adoptarán sus propios programas y sistemas para prevenir la corrupción. Los proveedores deben llegar a entender, si no lo hacen ya, por qué prevenir la corrupción y hacer negocios con integridad les debe interesar. Los clientes deben buscar la mejora continua de los proveedores. También deben tratar de educar a los proveedores y ayudarles a solucionar los problemas. Al mismo tiempo, los clientes deben estar listos para terminar una relación cuando sea necesario. Al tratar con proveedores que no están avezados en estas cuestiones, los clientes deben considerar la capacitación del personal del proveedor de la misma manera que entrenan a sus propios empleados.

EL VALOR DE LA ACCIÓN COLECTIVA

Los clientes pueden esperar una variedad de respuestas de los proveedores cuando se enfrentan con las expectativas del cliente con respecto a las medidas de control y educación. Algunos proveedores pueden ver estos esfuerzos como demasiado costosos. Los clientes deben entender los verdaderos riesgos de la corrupción en cada situación con el fin de determinar los costos a imponer a los proveedores y a sí mismos.

Muchos proveedores que proporcionan bienes y servicios a varios clientes grandes tendrán dificultades reales con muchas normas y prácticas

que pueden ser inconsistentes o, como mínimo, disruptivas y redundantes. Sin embargo, se puede lograr eficiencia si los clientes están dispuestos a aceptar capacitaciones o auditorías realizadas por otros clientes, y si existe un código de conducta estándar con el cual todos los clientes estén de acuerdo. El camino a esta eficiencia es la Acción Colectiva, en particular de las organizaciones anticorrupción regionales y las específicas del sector.

SINERGIA: INTEGRANDO LOS CONTROLES DE CORRUPCIÓN CON CONTROLES EXISTENTES EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Las empresas multinacionales suelen estar bastante avezadas en cuanto a la gestión de la cadena de suministro. Desafortunadamente, en la mayoría de las organizaciones estos esfuerzos están mal coordinados. Un esfuerzo coordinado de gestión de la cadena de suministro puede proporcionar una comprensión más clara y completa de las fortalezas y debilidades de la misma. El intercambio de información en toda la organización ayudará a asegurar que cada proveedor cumpla con todas las normas aplicables. Es importante garantizar la integridad de la cadena de suministro en cada uno de los niveles, a través de los departamentos y fronteras geográficas. La integridad de la cadena de suministro debe ser monitoreada a través de todos los aspectos de relacionamiento de la cadena de suministro de una empresa. En última instancia, las empresas deben considerar la gestión de la cadena de suministro como un proceso unificado, con un conjunto común de políticas y prácticas que incluyen la prevención de la corrupción, así como los elementos más tradicionales del control de costos, control de calidad y gestión logística

ORIENTACION PRÁCTICA

Esta sección de la guía trata los escenarios comunes de corrupción en la cadena de suministro. La guía está organizada en torno a una serie de buenas prácticas. La discusión comienza con la una orientación general y luego se mueve a una serie de escenarios específicos. En cada sección, la guía se organiza en dos grandes temas: cómo prevenir la corrupción y cómo responder a los pedidos corruptos o actos de corrupción cuando ocurren.

ANEXO

El anexo contiene una serie de herramientas para combatir la corrupción en la cadena de suministro:

- Recursos
- Herramientas
- Documentos de Muestra
- Educación del Proveedor

Introducción

A través del 10º Principio del Pacto Global de las Naciones Unidas, las empresas de todo el mundo se han comprometido a "trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno". (Ver nota adjunta – “*El 10º Principio del Pacto Global de las Naciones Unidas.*”) Esta guía es uno de esos esfuerzos contra la corrupción. Presenta un marco para reducir el riesgo de corrupción en la cadena de suministro: la interacción entre los clientes (los compradores de bienes y servicios) y los proveedores (aquellos que proporcionan bienes y servicios). Para proporcionar asistencia práctica, la guía contiene un conjunto de herramientas y casos de estudio, así como orientaciones para prevenir y hacer frente a los escenarios comunes de corrupción en la cadena de suministro.

El público global demanda cada vez más transparencia, responsabilidad e integridad en los negocios. Esto incluye la cadena de suministro.

Los compradores -especialmente las grandes multinacionales- son cada vez más responsables, tanto legalmente como en los tribunales de la opinión pública, por las actividades de sus proveedores. Como se informa periódicamente en los medios de comunicación, las fechorías de los proveedores pueden afectar directamente la calidad del producto y del servicio de un cliente. Al mismo tiempo, los proveedores - que pueden ser grandes multinacionales, pero en muchos casos son pequeñas y medianas empresas - deben resguardarse de los problemas de la corrupción para proteger sus propios productos, servicios y reputación. El negocio global es mucho más complejo que el simple acto de vender un producto o servicio a un consumidor. Los negocios se logran a través de redes estructuradas de la cadena de suministro- las personas, entidades e infraestructuras que transforman los materiales y el capital humano a productos intermedios y terminados y servicios para clientes y consumidores. El problema de la corrupción afecta a todos los aspectos de la cadena de suministro, por lo que todos deben trabajar juntos para abordar este problema.

Esta guía para combatir la corrupción está

destinada a clientes y proveedores. De hecho, prácticamente todas las empresas son ambos. Las empresas de todos los tamaños y alcances deberían encontrar una guía útil y herramientas prácticas para hacer frente a la corrupción, tanto para sus proveedores y como proveedor. Las empresas multinacionales -con grandes cadenas de suministro interconectadas y mayores recursos- probablemente encontrarán aquí más información que es de uso inmediato.

Tanto para clientes como para proveedores, esta guía ofrece recursos para:

- Reducir los costos asociados con la corrupción.
- Reducir el riesgo legal y los riesgos a la reputación.
- Mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Promover relaciones estables y duraderas entre cliente y proveedor.
- Promover la libre y abierta competencia.
- Promover el desarrollo económico.

Es importante colocar esta guía en contexto. Para todas las empresas, la lucha contra la corrupción en la cadena de suministro debe formar parte de un programa anticorrupción más amplio que aborde los riesgos de corrupción en toda la empresa. Esto incluye evaluar los riesgos de corrupción y establecer políticas y procedimientos para controlar la corrupción, educar a la fuerza laboral y a los socios comerciales sobre los riesgos de la corrupción y monitorear y auditar el cumplimiento. En última instancia, significa promover una cultura donde la corrupción es simplemente inaceptable. (*The UN Global Compact Anti-Corruption Tools Inventory, accesible en: <https://www.Unglobalcompact.org/library/156> contiene referencias y enlaces a varias excelentes fuentes de orientación sobre el desarrollo y la implementación de un sistema anticorrupción completo.*) Las empresas deberían considerar esta guía como un conjunto de herramientas entre un arsenal más amplio alineado contra el problema de la corrupción.

El 10º Principio del Pacto Global de las Naciones Unidas

En la primera Cumbre de Líderes del Pacto Global de las Naciones Unidas del 24 de junio de 2004, el Pacto Global de las Naciones Unidas - la mayor iniciativa de sostenibilidad corporativa del mundo - adoptó el 10º Principio contra la corrupción: "Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno". La adopción del 10º Principio envió una fuerte señal mundial de que el sector privado y otros actores no estatales comparten la responsabilidad de eliminar la corrupción y están dispuestos a desempeñar su papel. El 10º Principio insta a los participantes del Pacto Global de las Naciones Unidas no sólo a evitar el soborno, la extorsión y otras formas de corrupción, sino también a desarrollar políticas y programas concretos para abordarla. Las empresas se ven obligadas a unirse a los gobiernos, las agencias de la ONU y la sociedad civil para lograr una economía global más transparente.

El 10º Principio fue la respuesta de la comunidad empresarial y otros actores no estatales en la adopción de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. La Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la Convención en octubre de 2003 y entró en vigor el 14 de diciembre de 2005. En abril de 2015, más de 140 Estados (140 signatarios, 176 Partes) ratificaron la Convención. Como único instrumento anticorrupción global y jurídicamente vinculante, el Convenio ofrece una oportunidad única para prevenir y combatir la corrupción tanto en el sector público como en el

privado.

Con esto en mente, la Cumbre de Líderes del Pacto Global de la ONU en 2004 designó a la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción como el instrumento jurídico ineludible para el nuevo 10º Principio. Aunque la Convención es jurídicamente vinculante sólo para los países que la han ratificado, sus valores y principios son aplicables al espectro más amplio de la sociedad, incluida la comunidad empresarial. Los principios consagrados en la Convención pueden servir como una herramienta inspiradora para que las empresas adopten o revisen políticas, estrategias e iniciativas de gestión contra la corrupción. Para obtener información adicional sobre el Artículo 12 (*UN Global Compact's Management Model and Risk Assessment Guide*), véase *Herramientas*.

Después de la adopción del 10º Principio, el Pacto Global de las Naciones Unidas estableció un grupo de trabajo de multi-partes interesadas en aportar contribuciones estratégicas a la labor del Pacto Global de las Naciones Unidas sobre anticorrupción y definir las necesidades de la comunidad empresarial en la implementación del Principio. El Grupo de Trabajo sobre la Implementación del 10º Principio del Pacto Global de las Naciones Unidas también tiene como objetivo contribuir a una mayor coherencia, apoyando el alineamiento de las iniciativas existentes y evitando la duplicación de esfuerzos.

El Grupo de Trabajo ha establecido varias fuerzas de tarea para desarrollar diversas herramientas y recursos para ayudar a las empresas a alcanzar los objetivos del 10º Principio. Esta guía es el resultado de uno de esos esfuerzos.

AGENTES Y CONSULTORES

El objetivo de esta guía es la relación entre clientes y proveedores de bienes y servicios tradicionales, no sobre el uso de agentes o consultores que puedan ser contratados específicamente para tratar con los gobiernos para, por ejemplo, ayudar a asegurar negocios del gobierno o en la legislación. Hay breves referencias a estas relaciones en esta guía, pero estas relaciones plantean riesgos de corrupción severos y muy particulares, más allá del alcance de este documento.

Sección 1

El Caso de Negocios para Combatir la Corrupción en la Cadena de Suministro

La corrupción, ampliamente definida, es el mayor obstáculo para el desarrollo económico y social en todo el mundo. La corrupción distorsiona los mercados, ahoga el crecimiento económico, degrada la democracia y socava el estado de derecho, contribuyendo así al conflicto y la inestabilidad. Se ha estimado, por ejemplo, que el costo de la corrupción equivale a más del 5% del PIB mundial (US \$ 2,6 billones), con más de 1 billón de dólares pagados en sobornos cada año.

El riesgo de corrupción en la cadena de suministro ha ocupado un lugar central en las mentes de los líderes empresariales y juntas directivas. Aparte de la destrucción generalizada con que la corrupción castiga a las poblaciones del mundo, es imperativo que las empresas y los líderes entiendan el impacto reputacional adverso que la corrupción puede tener en sus organizaciones, instituciones, marcas y valor accionario. En los últimos años, la aplicación de las leyes contra la corrupción ha aumentado drásticamente, con una mejor cooperación entre los diversos gobiernos y, en casos concluidos, la imposición de grandes multas contra las empresas y penas de prisión por delito a los ejecutivos corporativos. Además, las instituciones financieras internacionales y las agencias de crédito extranjeras están restringiendo o penalizando cada vez más a las empresas involucradas en corrupción. En última instancia, la corrupción hace que los negocios sean mucho más costosos al imponer obstáculos inusuales al crecimiento y socavar el valor para los accionistas. Para una discusión más completa de estos temas, véase *Un Negocio Limpio es un Buen Negocio*, en la Sección *Recursos*.

El Impacto de la Corrupción en la Cadena de Suministro

Para apreciar plenamente el impacto de la corrupción en la cadena de suministro, primero hay que saber cómo puede manifestarse. Ejemplos de corrupción en la cadena de suministro son:

- Fraude en compras (a veces con la ayuda de los propios empleados)

- Coimas
- Facturación fraudulenta
- Varios esquemas de compras y ventas
- Prácticas de corrupción que involucran a gobiernos y otros actores públicos
- Proveedores que eluden los requisitos de salud y seguridad
- Proveedores que evaden la aplicación legítima de la ley
- Proveedores que evaden licencias obligatorias
- Proveedores que pagan sobornos a funcionarios de aduanas o autoridades licenciatarias
- Proveedores que pagan sobornos a funcionarios del gobierno para eludir impuestos

Estas prácticas corruptas tienen el potencial de causar daños devastadores a las comunidades y sociedades, ya sea a través de productos de calidad dañina o desastres mortales ambientales y de seguridad.

El impacto directo de esta corrupción en la cadena de suministro, por importante que sea, a menudo se ve empujada por el impacto indirecto en:

- Gestión de tiempo y recursos en lidiar con los problemas
- Responsabilidad legal
- Daños a la reputación

Que Pueden Hacer los Clientes

Recientes énfasis en la aplicación de la anticorrupción a escala global - no sólo con la aplicación de la nueva Ley de Prácticas Corruptas en los Estados Unidos, sino también con la adopción de legislación anticorrupción en el Reino Unido, Brasil y México, etc. - han llevado a los líderes empresariales a darse cuenta de que lidiar con la corrupción, en general, debería ser parte de una buena gestión de la cadena de suministro. Por otra parte, los clientes (grandes multinacionales) normalmente disponen de procesos muy sofisticados de gestión de la cadena de suministro enfocados en cuestiones tales como identificación del proveedor, control de costos, logística y

calidad del suministro. Por lo tanto, corresponde a estos clientes integrar el riesgo de corrupción en sus procesos cotidianos, de manera que un programa típico de gestión de la cadena de suministro incluya, pero no esté limitado a, lo siguiente:

- Principios del Proveedor
- Diligencia Debida
- Educación del Proveedor
- Ejecución de Contratos
- Revisión de Cuentas
- Controles Anticorrupción Adicionales

También es importante señalar que los clientes pueden, bajo ciertas circunstancias, ser considerados responsables de los actos corruptos que sus proveedores cometan en su nombre. De hecho, en virtud de la Ley de Soborno del Reino Unido, esta responsabilidad legal es vinculante esté o no al corriente el cliente de la conducta corrupta de su proveedor.

Comprometer a la cadena de suministro contra la corrupción puede cosechar aún mayores beneficios. Las empresas que comprometan su cadena de suministro a través de programas anticorrupción serios pueden:

- Mejorar la calidad del producto
- Reducir el fraude y los costos relacionados
- Mejorar su reputación en negocios honestos
- Mejorar el ambiente de negocios
- Crear una plataforma más sostenible para el crecimiento futuro.

La Perspectiva del Proveedor

Los proveedores verán ventajas paralelas en la lucha contra la corrupción. Los proveedores que establezcan programas efectivos para combatir la corrupción en sus organizaciones mejorarán la calidad del producto, reducirán los costos y evitarán el riesgo legal. Estas acciones también facilitarán las relaciones con clientes nuevos y existentes que tendrán más confianza y sentirán menos necesidad de imponer sus propios estándares e insistir en actividades disruptivas de monitoreo y aplicación. Tal vez lo más importante es que los proveedores que se comprometen honestamente con sus clientes y con actores públicos aumentan su reputación y obtienen una ventaja competitiva al convertirse en el proveedor de elección preferida de los clientes éticamente preocupados.

El valor de la Acción Colectiva

La primera prioridad de cada empresa en esta área debe ser prevenir la corrupción en su propio negocio y comprometer a los proveedores directamente en estas cuestiones.

Pero también hay mucho más que las empresas

pueden hacer a través de la Acción Colectiva. Una apropiada cooperación estructurada entre los compradores puede nivelar el mercado para todos, y ayudar a proporcionar las condiciones necesarias para el negocio honesto. Mediante la adopción de normas y procedimientos de monitoreo comunes para el proveedor, los clientes pueden mejorar la eficiencia porque los proveedores no enfrentarán requisitos contradictorios. Al actuar conjuntamente, los clientes también pueden mejorar su posición en la lucha contra la corrupción porque los proveedores no serán capaces de rechazar normas exigentes de cada cliente individual. La cooperación entre proveedores también hará que el mercado sea más justo y eficiente. Mediante la adopción de normas y prácticas comunes y el monitoreo del cumplimiento, los proveedores pueden minimizar y restringir a aquellos que pueden verse tentados a actuar corruptamente por ganancias a corto plazo o beneficios rápidos.

Para obtener un compendio útil y un marco para combatir la corrupción a través de la "Acción Colectiva", por favor consulte la sección **Recursos**

LA DEFINICION DE "CORRUPCION" Y EL PACTO GLOBAL DE LAS NACIONES UNIDAS

La corrupción se define a menudo como "el uso indebido del poder confiado, en beneficio privado". Esta conveniente y corta definición, que abarca una variedad de actos ilegales e ilícitos, reconoce la amplitud del concepto, pero no intenta enumerar actos o delimitar con precisión su alcance. Por lo tanto, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción llama a los Estados ratificantes a proscribir, como mínimo:

- El Soborno de funcionarios públicos;
- La Malversación;
- El Tráfico de influencia;
- El Abuso en la función;
- El Enriquecimiento ilícito de funcionarios públicos;
- El Soborno y malversación de fondos en el sector privado;
- El Lavado de dinero; y
- La Obstrucción de la justicia.

Sin embargo, también es importante señalar que cada Estado Miembro es libre de ir más allá de las normas mínimas establecidas en la Convención.

Estas acciones corruptas se explican en el capítulo de la Convención dedicado a la criminalización y la aplicación de la ley, el cual establece que la corrupción es un crimen más amplio que el soborno y la extorsión. De acuerdo con este enfoque, el 10° Principio del Pacto Global de las Naciones Unidas llama a las empresas a trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno.

Sección 2

El Compromiso Cliente-Proveedor

Prevenir la corrupción en la cadena de suministro requiere una visión clara de los riesgos y un enfoque estratégico para comprometer a los proveedores. La tarea comienza con una evaluación de los riesgos.

Evaluando el Riesgo

El proceso general de evaluación de la probabilidad de fraude y corrupción en la cadena de suministro es complejo, y debe tenerse en cuenta que no todas las relaciones cliente-proveedor presentan el mismo nivel de riesgo. Por ejemplo, comprar suministros de oficina de una gran cadena de tiendas en un país desarrollado presenta muy diferentes riesgos y necesita diferente nivel de control que la compra de productos alimenticios básicos de un proveedor de tamaño medio en un país en desarrollo. Combatir la corrupción en la cadena de suministro, como cualquier decisión comercial, requiere una evaluación de riesgos, un equilibrio de costos y beneficios y adaptar el programa para ajustarlo al perfil del riesgo.

Preguntas sobre el Negocio del Cliente

Una evaluación del riesgo de corrupción debería comenzar con una evaluación de los controles internos que la empresa ya tiene para combatir la corrupción. Una empresa que no toma el cuidado adecuado para prevenir la corrupción se encuentra en una posición pobre para hacer exigencias a sus proveedores.

Preguntas que el Cliente Debería Hacer sobre el Proveedor

El riesgo de corrupción es único del negocio en particular, y el nivel de riesgo de corrupción presentado por cualquier proveedor dado variará en relación a un número de variables, tales como el tamaño del proveedor, su ubicación geográfica, la naturaleza de los bienes y servicios, etc.

PREGUNTAS CLAVES QUE EL CLIENTE DEBERÍA HACER ACERCA DE SU PROPIO NEGOCIO

- Qué controles internos existen para prevenir, detectar y responder a fraudes internos?
- Qué controles internos existen para prevenir, detectar y responder al fraude de compras, incluyendo gestión de efectivo y flujo de caja?
- Qué procesos de diligencia debida existen para evaluar a los proveedores sobre posibles conflictos de interés?
- Qué controles internos existen para prevenir, detectar y responder al fraude del proveedor?
- Qué mecanismos existen para supervisar a los proveedores?
- Qué controles internos existen para monitorear los límites de gastos y la revisión de la documentación, incluyendo varios niveles de revisión de la gestión?
- Tienen exigencias de auditoría o inspección contractual?
- En caso afirmativo, ¿realizan esas auditorías? ¿Cuán eficaces son ellas?
- Cumple el programa global anticorrupción con las normas aplicables conocidas?

Véase la Sección 3 para orientación adicional

PREGUNTAS CLAVES QUE EL CLIENTE DEBERÍA HACER SOBRE DEL PROVEEDOR

- Qué tan grande es el proveedor?
- Dónde se localiza el proveedor?
- Cuáles son los bienes o servicios a ser producidos/entregados?
- Cuáles son los riesgos de corrupción en esos lugares?
- Cuál es la reputación del proveedor en integridad y conducta ética?
- Cómo fue identificado el proveedor?
 - A través de una fuente confiable?
 - A través del uso de un servicio de precalificación o certificación?
 - Es el proveedor un amigo o pariente de un empleado?
- ¿Qué controles tiene el proveedor para prevenir la corrupción?

Véase la Sección 3 para orientación adicional

PREGUNTAS CLAVE SOBRE EL COMPROMISO

- Cuál es la naturaleza de los bienes o servicios a ser proveídos?
- Cuál es el tamaño del contrato?
- Cuál es la importancia del contrato para el negocio del proveedor?
 - Cuál es la probabilidad de sobornos?
 - Cuál es la probabilidad de fraude de compras?
- El acuerdo requiere varias facturas y pagos a lo largo del tiempo, tales como para los trabajos de la construcción?
- Cuáles son los posibles puntos de contacto con la corrupción gubernamental?
 - El proveedor está sujeto a inspección gubernamental?
 - El proveedor requiere licencia gubernamental?
 - Están sujetas las mercaderías al IVA u otro impuesto?
 - El proveedor es responsable de tratar con funcionarios de aduanas?
- El proveedor está siendo contratado como un agente para tratar específicamente con el gobierno, por ejemplo, para obtener licencias o permisos o para hacer frente a aranceles o aduanas?
- Cuál es la relación del proveedor con el gobierno?
 - El proveedor es propiedad del gobierno?
 - Tiene el proveedor una relación familiar con un funcionario del gobierno?

Véase la Sección 3 para orientación adicional.

PREGUNTAS CLAVES ACERCA DEL IMPACTO DE LA CORRUPCIÓN EN EL COMPROMISO

- Qué tan costosa sería la interrupción de la cadena de suministro si el proveedor incurriera en corrupción?
- Cuáles son los riesgos operacionales de tal interrupción?
- Cuáles son los riesgos para la reputación de una empresa si se produce tal interrupción?
- Cuáles son los posibles remedios si hay un problema con el proveedor?
- Cómo se controlará el daño en cada caso?
- Tiene fuentes alternativas de suministro?
 - Cuántos proveedores alternativos hay?
 - Es este un "proveedor estratégico"?
 - Quién tiene mayor influencia en la relación?
- Si se presentan demandas comerciales, investigaciones legales o cargos contra el cliente debido a las actividades corruptas de su proveedor, hay consecuencias adicionales?

Véase la Sección 3 para orientación adicional

Que Pueden Esperar los Clientes

LA IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN

Al intentar prevenir la corrupción en la cadena de suministro, es importante que los clientes vayan más allá de simplemente intentar imponer conformidad, y avanzar hacia el desarrollo de comprensión y capacidades. En muchas ocasiones, el cliente no tendrá la influencia necesaria para exigir el cumplimiento en determinada situación, y tomar ventaja de su cliente o proveedor no está en el interés a largo plazo de ninguna de las partes, incluso si un acuerdo inmediato es atractivo. La clave es construir confianza y una visión común.

Idealmente, los proveedores adoptarán sus propios programas y sistemas para prevenir la corrupción. Los proveedores deben llegar a comprender, si no lo hacen ya, por qué es de su interés prevenir la corrupción y hacer negocios con integridad. El negocio limpio es un buen negocio para el proveedor - que está buscando otros clientes y que es probable que el mismo sea un cliente - no sólo un término contractual que un cliente en particular está exigiendo.

Los clientes deberían buscar la mejora continua de los proveedores; deben educarlos y trabajar juntos para solucionar problemas. Al mismo tiempo, los clientes deben estar listos para terminar una relación cuando sea necesario. Cabe señalar de nuevo, para reducir la posible interrupción debido a una decisión de despido, que los clientes deben evaluar a sus proveedores en la medida de lo posible antes de entrar en una relación.

Para ser significativas y eficaces, las medidas contra

la corrupción deben ser creíbles, y no simplemente repeticiones en un contrato. Cuando existe un riesgo significativo de corrupción, hacer negocios con integridad debe ser enfatizado desde el principio como crítico para el compromiso.

EDUCACIÓN DEL PROVEEDOR

Los clientes deberían considerar la capacitación del personal del proveedor de la misma manera que entrenan a sus propios empleados. Muchas empresas multinacionales cuentan con programas sofisticados para prevenir abusos de los derechos humanos y laborales en la cadena de suministro y entrenan a los proveedores sobre los requisitos del programa. La mayoría de estas mismas empresas han escrito políticas contra la corrupción en la cadena de suministro y muchas han adoptado códigos de conducta de proveedores. De hecho, con el aumento de las actividades de lucha contra la corrupción, muchas multinacionales ahora, rutinariamente, proporcionan educación al proveedor en el área de anticorrupción.

La educación del proveedor puede venir de muchas formas y dependerá de los riesgos y costos involucrados. La interacción cara-a-cara, que proporciona oportunidades para que el personal del proveedor haga preguntas y proporcione retroalimentación, es preferible, pero cuando la capacitación en persona no es rentable o práctica, la capacitación basada en la web es una alternativa útil. Adicionalmente, folletos y volantes pueden ser útiles en muchos casos. Como sea que se haga, es importante ayudar a los proveedores a comprender las consecuencias de la corrupción.

Para maximizar la eficiencia al tratar con muchos proveedores que pueden necesitar tal capacitación, y para ayudar a nivelar el mercado, los clientes pueden considerar la posibilidad de reunir personal clave de varios proveedores para sesiones de educación conjunta. En última instancia, los proveedores deben ejecutar sus propios programas de educación para sus empleados.

Para obtener información adicional acerca de la educación de proveedores, por favor consulte "*Educación del Proveedor*" en el *Anexo*.

RESPONDER A LAS OBJECIONES DEL PROVEEDOR

Es importante que los clientes comprendan los verdaderos riesgos de la corrupción en cada situación para determinar los costos que deben imponerse a los proveedores y a sí mismos. Muchos proveedores que proporcionan bienes y servicios a varios clientes grandes tendrán una verdadera dificultad con muchas normas y prácticas que pueden ser incoherentes o, como mínimo, problemáticas y redundantes. Ellos pueden objetar el hecho de tener que firmar varias normas de conducta. Ellos pueden ser requeridos para asistir a capacitación por varios clientes, o que puedan atender auditorías y otras actividades de monitoreo de varios clientes. Estas son preocupaciones legítimas a las que los clientes deben ser sensibles y estar dispuestos a comprender.

Por ejemplo, se pueden lograr eficiencias si los clientes están dispuestos a aceptar las capacitaciones o las auditorías realizadas por otros clientes y si existe un código de conducta estándar con el que todos los clientes estén de acuerdo. El camino hacia esta eficiencia es la "Acción Colectiva" y es particularmente efectiva en organizaciones anticorrupción y del sector.

Para mayor eficiencia en la capacitación o auditoría a los proveedores, por favor consulte la sección *Recursos*.

Hay un gran valor en estandarizar el lenguaje contractual para todos los proveedores; sin embargo, las solicitudes de los proveedores para modificar o ser eximidos de los términos contractuales y códigos de conducta deben ser consideradas cuidadosamente dentro del contexto de la propia evaluación de riesgos del proveedor del cliente. De hecho, la objeción a las disposiciones contractuales anticorrupción puede ser una señal roja de que el proveedor está en riesgo particularmente alto de corrupción. Sin embargo, muchos proveedores tendrán sus propios códigos, y puede ser posible permitir que su redacción sustituya a la del cliente si el cliente

está por lo demás seguro sobre el proveedor. Una indicación de que un proveedor toma en serio la lucha contra la corrupción es que sea signatario del Pacto Global de la ONU.

UN ENFOQUE HOLÍSTICO DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS

Las empresas multinacionales suelen ser bastante avezadas en cuanto a la gestión de la cadena de suministro. Esto incluye sistemas y programas complejos para la selección de proveedores, control/supervisión de costos, administración de logística, control de inventario y garantía de calidad. Muchas empresas multinacionales también cuentan con sólidos programas para abordar los problemas de derechos humanos, laborales y ambientales entre los proveedores.

En los últimos años, se ha puesto más énfasis por parte de las empresas multinacionales en la clasificación de riesgo de sus proveedores de una forma coordinada con la evaluación de riesgos de la organización. Así como las empresas toman en consideración las variables con que informan sus evaluaciones de riesgo de cumplimiento (por ejemplo, tamaño del negocio, ubicación de las operaciones, productos y servicios, estrategia de negocios, etc.), también analizan las variables que ayudan a informar cuales proveedores pueden presentar un mayor riesgo de corrupción que otros (por ejemplo, ubicación geográfica, reputación del negocio, productos y servicios, etc.). Para ayudar en este análisis, muchas compañías utilizan una "Matriz de Riesgo" que clasifica a los proveedores de acuerdo con el nivel de riesgo de corrupción que representan para el cliente. Una vez que el proveedor es clasificado, el cliente en consecuencia aplica un nivel apropiado de vigilancia y diligencia debida.

Para una muestra de Matriz de Riesgo, por favor consulte la sección *Documentos de Muestra*.

Es importante señalar aquí que las organizaciones han adoptado enfoques integrales, bien coordinados e integrados para la gestión de la cadena de suministro. En lugar de grupos separados pobremente coordinados dentro de la organización, con poca conexión entre sí, los desarrollos recientes entre las multinacionales incluyen un enfoque más unificado, holístico e integrado, confiando en los resultados de evaluación de riesgos que dictan los niveles apropiados de diligencia debida con respecto a compañías específicas en la cadena de suministro. Por ejemplo, un esfuerzo coordinado de gestión de la cadena de suministro puede proporcionar una comprensión más clara y completa de las fortalezas y debilidades de la misma,

reducir los controles redundantes y respaldarse con informes de cumplimiento unificados. La evaluación de los proveedores fuera, o a través, de los departamentos permite a la organización identificar mejor a aquellos proveedores que pueden sobresalir en algunas áreas pero que fallan en cumplir con los estándares mínimos en otras. El intercambio de información en toda la organización garantizará que cada proveedor sea administrado de manera más eficiente para cumplir con todas las normas aplicables. Las multinacionales que se liberan del marco de gestión separada se darán cuenta, como resultado, de las sinergias del ahorro de costos y el mejor desempeño de la cadena de suministro. Más organizaciones pueden ser más eficientes en su gestión de la cadena de suministro implementando procesos comunes de evaluación de riesgos, sistemas comunes de información y el uso creciente de la automatización.

- La Gestión Coordinada de la Cadena de Suministro incluye la comunicación y la cooperación entre:
 - Compras (incluyendo prospección, selección, ofertas, licitaciones)
 - Calidad
 - Legal
 - Operaciones (incluyendo gestión logística, control de inventario)
 - Auditoría (incluyendo control de costos, supervisión)
 - Gestión de Contratos
 - Derechos Humanos o Responsabilidad Social Empresarial
 - Ambiente, Salud y Seguridad
 - Recursos Humanos

Asegurar la integridad de la cadena de suministro es un compromiso que debe ser encarado en todos los niveles, a través de los departamentos y fronteras. La integridad de la cadena de suministro debe ser monitoreada a través de todos los aspectos de

relacionamiento de la cadena de suministro de una empresa. En una empresa multinacional típica, los profesionales de la cadena de suministro participan en la evaluación y el control en cada etapa del proceso de la cadena de suministro, desde el aprovisionamiento inicial hasta la evaluación post-rendimiento del proveedor, pero a menudo no se ocupan del riesgo de corrupción inherente a varios puntos específicos. Los riesgos de corrupción, incluidos los sobornos y otras formas de fraude de compras, así como también el soborno y otras formas de corrupción relacionadas con el gobierno, son particularmente importantes:

- Cuando las empresas están evaluando proveedores y ofertas
- Al crear y gestionar contratos
- Al aprobar el resultado del contrato
- Los proveedores se enfrentarán a la tentación y la presión para actuar de manera corrupta:
 - Cuando respondan a una oferta
 - Al aprovisionar materiales
 - Cuando estén produciendo

Un compromiso para asegurar las prácticas éticas en la cadena de suministro requiere un esfuerzo de toda la compañía para erradicar la corrupción en todas las etapas.

En última instancia, las empresas necesitan ver la gestión de la cadena de suministro como un proceso unificado con un conjunto común de políticas y prácticas que incluyen la prevención de la corrupción, así como los elementos más tradicionales de control de costos, control de calidad y gestión logística.



Sección 3

Guía Práctica para Prevenir y Responder a la Corrupción en la Cadena de Suministro

En esta sección de la guía, presentamos orientación práctica para enfrentar escenarios comunes de corrupción en la cadena de suministro.

La guía está organizada en torno a una serie de buenas prácticas específicas para determinados escenarios de corrupción. No todas las prácticas serán aplicables a todas las empresas. Cada escenario aborda la respuesta apropiada a los pedidos corruptos o actos de corrupción cuando se producen.

Cerramos esta sección con una orientación general sobre prácticas anticorrupción relacionadas con la cadena de suministro, específicamente, así como las características de un programa eficaz de cumplimiento contra la corrupción, en general.

Toda esta sección está diseñada para complementar *RESIST (Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions)*, herramienta desarrollada conjuntamente por la Cámara de Comercio Internacional, Transparencia Internacional, el Pacto Global de las Naciones Unidas y el Foro Económico Mundial <https://www.unglobalcompact.org/library/157>. Hemos copiado directamente gran parte de la orientación general disponible en *RESIST*, modificando y agregando orientación relacionada con la cadena de suministro y haciendo referencia a las herramientas modelo que acompañan a esta guía. Al igual que con *RESIST*, la guía en esta sección puede ser utilizada como una herramienta de capacitación para los empleados que están expuestos a los riesgos relevantes.

Orientación General Sobre Prácticas Anticorrupción Relacionadas con la Cadena de Suministro

PREVENCIÓN DE CORRUPCIÓN: CÓMO REDUCIR LA PROBABILIDAD DE QUE SE PRODUZCA CORRUPCIÓN

Políticas Generales Anticorrupción de la Compañía

- Implementar y hacer cumplir un código de conducta para toda la empresa, públicamente disponible, incluyendo una política anticorrupción de tolerancia cero
 - El código de conducta debe abordar la cuestión de la corrupción en su conjunto. La empresa debe proporcionar ejemplos específicos para que los empleados puedan aprender a responder a los escenarios comunes de corrupción. Algunas compañías ofrecen un "Manual Anticorrupción" por separado para orientación, mientras que otras incluyen ejemplos directamente en el código
- Reclutar, contratar, desarrollar y promover empleados cuyos valores éticos sean consistentes con los valores de la empresa. Proporcionar una evaluación adicional para los empleados con mayor exposición al riesgo de corrupción (por ejemplo, compras, ventas, planificadores de reuniones, etc.)
- Exigir que los empleados reconozcan la comprensión y el cumplimiento del código de conducta
- Establecer directivas claras contra la corrupción en la empresa y sanciones relacionadas por incumplimiento
- Establecer y promover mecanismos de notificación y fomentar la denuncia de presuntos sobornos y otras prácticas comerciales poco éticas por parte de la empresa y sus proveedores y otros socios comerciales
- Establecer iniciativas que promuevan una cultura de ética y responsabilidad

- Crear un ambiente donde los empleados se sientan seguros hablando sin temor a represalias
- Establecer una reputación de tolerancia cero para sobornos, publicitando los esfuerzos anticorrupción
- Proporcionar capacitación a todo el personal pertinente sobre las leyes y políticas anticorrupción, las consecuencias del soborno y la corrupción para la empresa y el empleado, cómo responder a tales pedidos y cómo informar sobre tales pedidos
 - Enfatizar la posibilidad de enjuiciamiento penal y el daño a la reputación, tanto para la empresa como para los empleados expuestos
- Enviar recordatorios regulares a los empleados expuestos
- Proporcionar una remuneración competitiva para los empleados en riesgo, para reducir el incentivo a pedir o aceptar sobornos
- Proporcionar informes periódicos a la alta gerencia y a la Junta de Directores sobre el estado del programa anticorrupción de la compañía, incluyendo iniciativas de capacitación, auditorías específicas de proveedores, posibles banderas rojas, informes de sospechas de soborno, etc.
- Para obtener más información sobre la promoción de una cultura de "ética y responsabilidad", por favor consulte la sección de *Recursos*.
- Entrenar y discutir sobre políticas de lucha contra la corrupción con el personal involucrado en procesos de compra y licitación, antes del inicio del proyecto (si es posible):
 - Identificar y abordar abiertamente sobre los incentivos para aceptar sobornos o pagar coimas
 - Instruir a los empleados sobre las consecuencias de la corrupción (legal, financiera, daño a la reputación, etc.)
 - Capacitar a los empleados en los procedimientos estándar de licitación y reglas de interacción con proveedores y clientes
 - Preparar guías para los empleados sobre cómo responder a los pedidos corruptos, incorporando consejos específicos sobre cultura, sector y función.
 - Considerar el proporcionar a los empleados los incentivos apropiados para denunciar los pedidos corruptos
- Realizar comprobación de antecedentes sobre el personal involucrado en las compras y licitaciones, incluyendo posibles conflictos de interés, respetando las consideraciones legales y los derechos de privacidad
- Antes, durante y después del proceso de licitación, prohibir o regular estrictamente la actividad de regalos, diversión, patrocinio y donación
 - Establecer límites apropiados al entorno local
 - Dar a conocer que existe una tolerancia cero a las partes involucradas directa o indirectamente en el proceso de compras o de licitaciones

Políticas Específicas para los Representantes de la Empresa que participan en los Procesos de Compra y Licitación.

- Establecer reglas claras y procedimientos para seleccionar a un proveedor. Los criterios generales de selección deben incluir requisitos objetivos sobre los costos, el rendimiento, la transparencia y la integridad del proveedor, tales como:
 - Abrir el proceso de oferta a más de un proveedor
 - Directrices para la evaluación de las ofertas de los proveedores, incluidas: tasación, calidad, logística, capacidad financiera y calificaciones del proveedor
 - Reglas para establecer relaciones con "proveedores preferenciales" cuando se otorgan grandes cantidades para suministro a un proveedor
 - Abrir en modalidad de licitaciones siempre que sea posible
 - Revisión obligatoria de las ofertas del proveedor por parte de un equipo de empleados del cliente
 - Varios niveles de autorización, dependiendo del valor del contrato
- Establecer reglas claras y procedimientos para la aceptación de bienes
 - Las mercaderías deben ajustarse estrictamente a las especificaciones del contrato, con desviaciones aceptadas sólo mediante una confirmación por escrito de los empleados del cliente
 - La aceptación de mercaderías debe requerir la firma de más de un empleado del cliente, y debe incluir un empleado que no estuvo involucrado en la colocación del pedido
 - Los gerentes de contratos deben mantener una relación profesional con los empleados del proveedor y evitar una familiaridad excesiva
- Capacitar a los empleados pertinentes sobre las reglas y procedimientos para la aceptación de mercaderías
- Trabajar siempre como un equipo formado por al menos dos empleados, y no reunirse individualmente con los proveedores en los eventos clave del contrato

Evaluación de Riesgo y Diligencia Debida

- Implementar un proceso para evaluar el riesgo de corrupción antes de entrar en una relación cliente-proveedor
- Evalúe el riesgo de que su socio comercial potencial se involucre en la corrupción
- Evalúe los riesgos de corrupción de una compra o venta en particular, incluidos los riesgos culturales, sectoriales y geográficos, así como los puntos de contacto con posible corrupción gubernamental.
- Obtener información relevante de las principales empresas, embajadas, agencias de crédito para exportación, bancos y asociaciones de comercio para tomar una decisión informada y entender las prácticas comerciales del país en cuestión
- Considerar el marco legal y la implementación de las políticas y leyes existentes contra la corrupción, así como si el país ha firmado o ratificado la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción
- Consultar perfiles de países encontrados en herramientas en línea tales como *www.business-anti-corruption.com*
- Considere el peor escenario posible y varias estrategias que potencialmente podrían implementarse
- Realizar la diligencia debida a los proveedores, clientes e intermediarios involucrados en las ofertas
 - Identificar "banderas rojas", tales como una reputación de corrupción, relación familiar con funcionarios del gobierno, oficina comercial no registrada y negativa a revelar propietarios
 - Obtener información de embajadas pertinentes, cámaras de comercio y asociaciones comerciales, organismos nacionales anticorrupción, proveedores de información de tercera parte y otras empresas
 - No establecer relaciones comerciales con proveedores y clientes que no cumplan con los estándares
- Considerar la existencia de proveedores competitivos antes de entrar en un mercado o establecer una cadena de suministro geográfica
 - Cuando sólo haya un proveedor aceptable en una región, o los proveedores tengan reputación de corruptos, explore adicionalmente proveedores alternativos en otras regiones.

Controles Adicionales para Compra y Licitación

- Auditoría de procesos de compra y licitación
 - Definir un plan de auditoría específico para los procesos de compra y licitación
 - Analizar los contratos y los documentos del proceso de contratación para detectar lagunas, inconsistencias y transacciones inusuales
- Revisar los pagos que impliquen mayor riesgo
 - Poner atención especial a los agentes, consultores y asesores utilizados en el proceso de licitación
 - Revisar con cuidado los pagos a cuentas bancarias con instituciones financieras externas al proyecto y con paraísos fiscales o con países que mantengan el secreto bancario por encima de los estándares normales
 - Examinar los gastos de compra y licitación de los empleados
- Implementar una función de monitoreo interno regular e independiente
- Asegúrese de que un alto ejecutivo revise los pagos de alto riesgo de agentes, consultores o instituciones financieras externas al proyecto
- Designar responsabilidades por la revisión regular, oportuna y detallada de la documentación del proceso de compra y licitación
- Utilizar la tecnología anticorrupción para aumentar la eficacia de la supervisión
- Utilizar monitoreo continuo de control para identificar transacciones de mayor riesgo, tales como una gran concentración de pedidos al mismo proveedor, grandes variaciones en el precio de artículos del contrato dentro de un mismo sector o en contratos preparados por otros gerentes de compras
- Implementar la separación automatizada de tareas en los procesos de compra y puja
- Limitar la autoridad para las decisiones de compra
- Rotar regularmente a los gerentes de compras designados
- Revisar regularmente la matriz de control en los procesos de compra y licitación

Procesos de Gestión y Control de Proveedores

- Los clientes deben establecer un código de conducta para los proveedores, incluidas las expectativas sobre la corrupción
 - Incluir disposiciones sobre sobornos, coimas, conflictos de interés, regalos, diversión y exactitud de los registros comerciales
 - Requerir a los proveedores que acuerden por escrito respetar el código de conducta o un código propio equivalente
- Asegurar que el personal del proveedor reciba capacitación sobre las leyes y políticas contra la corrupción, las consecuencias del soborno y la corrupción para el proveedor y los empleados, cómo responder a los pedidos corruptos y cómo denunciar tales pedidos. (Véase "*Educación Anticorrupción y Comunicación para Proveedores*" en el *Anexo* de esta guía)
 - Enfatizar el riesgo de enjuiciamiento criminal y daño a la reputación del proveedor y de los empleados expuestos
 - La capacitación puede ser proporcionada por el proveedor a sus empleados, por el cliente o por un tercero, tal como una organización del sector.
- Monitorear los esfuerzos de anticorrupción de los proveedores a través de cuestionarios y auditorías (Véase "*Cuestionario de Proveedores*" en el *Anexo* de esta guía)
 - Incluir preguntas sobre el estado de las políticas anticorrupción del proveedor, capacitación y supervisión
 - Si es practicable, lleve a cabo auditorías regulares anticorrupción in situ, tal vez en conjunto con visitas de auditoría de calidad; como alternativa, lleve a cabo una auditoría en cualquier proveedor que dé motivos de preocupación.
 - Priorizar las auditorías basadas en cuestionarios de resultados y otros factores de riesgo
 - Auditores de tercera parte pueden llevar a cabo auditorías, tal vez en conjunto con auditorías relacionadas con los derechos humanos, la política laboral, el medio ambiente y otros principios del Pacto Global de las Naciones Unidas
 - Asegurar la corrección/saneamiento de los riesgos descubiertos por cuestionarios y auditorías
- Monitorear el desempeño del proveedor durante toda la duración del contrato y buscar signos de conducta corrupta

Precauciones Contractuales

- Incluir disposiciones anticorrupción en contratos con proveedores
 - El proveedor se compromete en cumplir todas las leyes anticorrupción aplicables
 - El proveedor se compromete en respetar el código de conducta para proveedores del cliente o su equivalente
 - El proveedor se compromete en realizar auditorías de sus actividades anticorrupción y a presentar documentos adicionales si es necesario
- Los contratos de proveedores deben especificar quién es responsable de las deudas relacionadas con la corrupción
- Si el contrato de suministro incluye requisitos y sanciones relacionadas con el cumplimiento de plazos, el contrato debe excluir los retrasos resultantes de pedidos de soborno de los funcionarios gubernamentales relacionados (por ejemplo, las aduanas) y exigir la denuncia inmediata de tales pedidos al cliente

Acción colectiva

- Trabajar con otros clientes, proveedores, organizaciones no gubernamentales (ONGs), organizaciones del sector, altos funcionarios gubernamentales competentes y sindicatos para construir un sistema legal potenciado que haga cumplir las leyes anticorrupción
- Trabajar con asociaciones sectoriales y ONGs para establecer:
 - Mecanismos comunes para la capacitación anticorrupción de proveedores
 - Normas comunes de auditoría anticorrupción y mecanismos comunes para auditoría anticorrupción del proveedor
 - El intercambio de información sobre prácticas anticorrupción de proveedores y actos de corrupción

Para más información sobre "*Acción Colectiva*," por favor consultar la Sección *Recursos*.

RESPUESTA A LA CORRUPCIÓN: CÓMO REACCIONAR SI SE HACE UN PEDIDO CORRUPTO O SE PRODUCE CORRUPCIÓN

Respuesta Inmediata

- Tómese tiempo para pensar acerca de la situación
- Busque la guía de un personal responsable antes de responder si es posible
- Rechazar, educadamente, el primer pedido y enfatizar los principios empresariales de la compañía. Si se repite el pedido, explique que aceptar dicho pago violaría los principios empresariales de la compañía, y podría violar las leyes aplicables, y podría dar lugar al despido y procesamiento penal del empleado involucrado
- Explique que la solicitud (directa o indirecta) debe hacerse por escrito y debe ser reportada a la gerencia

Documentar e Informar Internamente

- Hacer un registro relevante de la interacción
- Informar de inmediato a la dirección o al funcionario responsable de asuntos relacionados con el código de conducta (por ejemplo, el funcionario de cumplimiento) y definir una estrategia apropiada.

Investigar y tomar medidas correctivas

- Establecer un proceso para investigar posibles problemas de corrupción, incluyendo un cuerpo disciplinario con autoridad para eliminar una relación de proveedor o cliente y tomar medidas correctivas contra los empleados que se involucran en la corrupción
- Investigar, quizás en conjunto con la dirección del proveedor o del cliente, si la solicitud o acto de corrupción fue un incidente aislado o es el indicativo de una práctica sistémica
- Desarrollar una estrategia para evaluar rápidamente los posibles riesgos legales, operativos y reputacionales derivados del acto de corrupción
 - Realizar una auditoría independiente del producto o del consumidor para evaluar cualquier riesgo real para la salud y la seguridad que pueda surgir
 - Asegúrese de que los planes de retiro de productos y otros planes de contingencia estén vigentes
- Investigar todo el acuerdo, así como acuerdos anteriores con el mismo proveedor o cliente
- Incluir especialistas legales, operacionales y de gestión de riesgos
- Disciplinar a todos los empleados envueltos en actos de corrupción, lo cual en algunos casos

puede significar la finalización del empleo

- Readiestrar a los empleados pertinentes sobre las políticas contra la corrupción y las posibles sanciones por incumplimiento
- Critique la diligencia debida y los marcos de auditoría de los proveedores para determinar si alguna bandera roja pudo haber sido pasada por alto
- Identificar e implementar oportunidades de mejora en varios controles
- Revisar y mejorar la capacitación de proveedores
- Mantener los resultados de la investigación y documentar las acciones correctivas, tanto para las implicaciones legales como para la futura evaluación del riesgo
- Al finalizar la investigación, documentar y aplicar las lecciones aprendidas (por ejemplo, realizar cambios relevantes en las operaciones, revisar procesos, etc.)

Discutir con el Representante Legítimo del Proveedor o del Cliente

- Informar del pedido al nivel apropiado del proveedor o la organización del cliente
- Convocar a una reunión de todas las partes y discutir potenciales desafíos para un contrato exitoso sin especificar demasiados detalles, lo que debería servir como disuasivo para la parte culpable.

Si las Sospechas son Justificadas, Considere la Divulgación Externa a:

- Agencias gubernamentales encargadas de combatir la corrupción
- Asociaciones de comercio y otras iniciativas del sector:
 - Denunciar el pedido en forma colectiva a las autoridades pertinentes
 - Exponer a la organización corrupta a otras compañías
- Embajada o consulado de representación del país de origen para buscar orientación y apoyo
- Instituciones financieras, si alguna financiación o cobertura de crédito a la exportación es propuesta
- Reguladores
 - Puede haber una obligación legal de denunciar la corrupción a una agencia reguladora en el país de origen o de acogida, pero incluso si no hay obligación legal, la divulgación puede ser el mejor recurso para minimizar los efectos adversos
- Medios / ONGs

Eliminar la Consideración como Proveedor/ Rescisión de Contrato

- En un proceso de licitación, considere eliminar a cualquier proveedor que intente sobornar u ofrecer sobornos, y aumente el control del proceso de licitación
- Si se detecta corrupción en un contrato en curso, calcule los costos asociados de ejecución de la cláusula de rescisión de contrato del proveedor
 - Considerar la búsqueda y selección de proveedores alternativos para minimizar las interrupciones en la cadena de suministro en caso de que se termine la relación con el proveedor

Guía sobre Anticorrupción Práctica Relacionada con Escenarios Específicos de Corrupción en la Cadena de Suministro

A continuación se presentan una serie de escenarios de corrupción en la cadena de suministro con orientación sobre cómo responder a la corrupción en cada caso. Esta no es una lista exhaustiva y no se entiende como una guía definitiva, sino que aborda algunos de los escenarios más comunes de corrupción en la cadena de suministro.

Los escenarios se organizan en tres grupos, que reflejan categorías de actividad de la cadena de suministro:

- Corrupción durante el proceso de selección de proveedores
- Corrupción durante la ejecución del contrato
- Corrupción que involucra el soborno a funcionarios gubernamentales u otras terceras partes

Corrupción Durante el Proceso de Selección del Proveedor

Escenario 1: El gerente de compras solicita una coima al proveedor para asegurar el contrato o proporcionar información privilegiada sobre el proceso de licitación.

Descripción: Durante una licitación, un gerente de compras se acerca a uno de los proveedores potenciales y ofrece asegurar el contrato a cambio de un pago ("coima"). ¿Qué debe hacer el Proveedor?

Respuesta: COMO REACCIONAR SI SE RECIBE UN PEDIDO CORRUPTO O SE PRODUCE CORRUPCIÓN

- El Proveedor debe negarse a hacer el pago corrupto basándose en que tal pago viola los principios comerciales de la empresa y puede violar las leyes aplicables, y podría conducir al despido y procesamiento criminal.

¿Qué más debe hacer un proveedor prudente?
Por favor consulte la sección "*Orientación Práctica*" (Sección 3 de esta Guía) para obtener información adicional

Escenario 2: El proveedor ofrece coima al gestor de compras para asegurar el contrato o recibir información privilegiada sobre el proceso de licitación.

Descripción: Un cliente recibe regularmente ofertas de materias primas de varios proveedores en el extranjero. Antes de presentar su oferta, uno de los proveedores ofrece una coima a uno de los gestores de compras del cliente, solicitando información sobre ofertas ya enviadas por otros proveedores. ¿Qué debe hacer el gestor de compras del Cliente?

Respuesta: COMO REACCIONAR SI SE HACE UN PEDIDO CORRUPTO O SE PRODUCE CORRUPCIÓN

- El gestor de compras debe rechazar el pago corrupto alegando que viola los principios comerciales de la empresa, puede violar las leyes aplicables y podría dar lugar a despido y persecución penal

¿Qué más debe hacer un cliente prudente?
Por favor consulte la sección "*Orientación Práctica*" (Sección 3 de esta Guía) para obtener información adicional

Escenario 3: El proveedor ofrece regalos o entretenimiento al gerente de compras.

Descripción: Durante una licitación, uno de los proveedores potenciales ofrece al gerente de compras un regalo. ¿Qué debe hacer el gerente de compras?

Respuesta: COMO REACCIONAR SI SE HACE UN OFRECIMIENTO CORRUPTO O SE PRODUCE CORRUPCIÓN

El gerente de compras debe rechazar el regalo de manera cortés y explicar que tales regalos violan el código de conducta del cliente y podrían generar la apariencia de influencia corrupta

¿Qué más debe hacer un cliente prudente? Por favor consulte la sección "Orientación Práctica" (Sección 3 de esta Guía) para obtener información adicional

Escenario 4: El gerente de compras selecciona al proveedor debido a una relación personal / familiar.

Descripción: Tras un examen de las ofertas de los proveedores, el gerente de compras adjudica el contrato a un proveedor propiedad de su cuñado, ignorando a otros oferentes. ¿Qué debe hacer el cliente?

Respuesta: COMO REACCIONAR SI SE RECIBE UN PEDIDO CORRUPTO O SE PRODUCE CORRUPCIÓN

El cliente debe investigar si la adjudicación del contrato se basó en criterios legítimos o está influenciada por una relación familiar:

Asignar investigadores para revisar todas las ofertas y entrevistar al gerente de compras

Revisar contratos anteriores aprobados por el gerente de compras y contratos anteriores adjudicados al proveedor

Si ha habido una selección por razones personales o familiares:

- Anular el contrato y volver a abrir la(s) oferta(s)
- Excluir al proveedor de futuros contratos

¿Qué más debe hacer un cliente prudente? Por favor consulte la sección "Orientación Práctica" (Sección 3 de esta Guía) para obtener información adicional

Corrupción Durante la Ejecución del Contrato

Escenario 5: Proveedor monopólico exige que el comprador pague soborno o coima para asegurar bienes o servicios.

Descripción: Una empresa está obteniendo un componente crítico en el país X, y parece que sólo hay un proveedor en el país que puede proporcionar el componente con suficiente calidad y fiabilidad. Otras compañías compran el mismo componente a este proveedor. Como resultado, la demanda puede exceder la capacidad del proveedor para producir el componente. Durante una reunión con el gerente de compras de la compañía, el representante del proveedor acompaña al gerente a un centro comercial local y sugiere la compra de relojes caros para el representante del proveedor y su esposa para garantizar a la compañía un suministro adecuado del componente. ¿Qué debe hacer el cliente?

Respuesta: COMO REACCIONAR SI SE RECIBE UN PEDIDO CORRUPTO O SE PRODUCE CORRUPCIÓN

El cliente debe decir no cortésmente a la primera petición y recalcar los principios de negocio de la compañía. Si el pedido se repite, explique que cualquier solicitud viola los principios empresariales de la compañía y puede violar las leyes aplicables y podría dar lugar al despido y procesamiento penal del empleado involucrado.

- Registrar la interacción y reportarla a la gerencia de la empresa o al funcionario apropiado responsable de asuntos relacionados con el código de conducta
- Determine con la dirección de la empresa si continúa o no con este proveedor. En caso afirmativo, trabajar con la gerencia de la empresa para aplicar el "ranking de riesgos" apropiado a este proveedor, y para implementar un monitoreo/auditoría adicional a este proveedor
- Vuelva junto al representante del proveedor con al menos un testigo y reafirme su voluntad de firmar el contrato e ignore el pedido

- Si el pedido es reiterado, informe al representante que esta práctica comercial no es aceptable y podría exponer a todas las partes (individuales o empresas) a juicio no sólo en el país donde ocurre el acuerdo, sino también en otros países con jurisdicción competente
- Informar el pedido al nivel adecuado de la organización del proveedor
- Obtener el componente de otro proveedor fuera de la región
- Denunciar del pedido a la agencia gubernamental apropiada, quizás a través de una asociación comercial del sector

¿Qué más debe hacer un cliente prudente? Por favor consulte la sección “Orientación Práctica” (Sección 3 de esta Guía) para obtener información adicional

Escenario 6: El proveedor presenta una factura falsa por el trabajo realizado o por las horas de trabajo del empleado.

Descripción: Una empresa externaliza cierta producción a un proveedor. El precio unitario que el cliente paga se basa en una combinación de costo de producción y un margen predeterminado por el proveedor. Dado que el costo de producción depende de las horas trabajadas por los operadores pertinentes del proveedor, el contrato requiere que el proveedor informe al cliente las horas de trabajo reales. El cliente recibe una factura del proveedor que contiene inconsistencias en las horas de trabajo reportadas. Un examen exhaustivo de la factura revela que el proveedor pudo haber inflado las horas de trabajo. ¿Qué debe hacer el cliente?

Respuesta: COMO REACCIONAR SI SE RECIBE UN PEDIDO CORRUPTO O SE PRODUCE CORRUPCIÓN

El cliente debe investigar, quizás en conjunto con la dirección del proveedor, si las inexactitudes en la factura eran involuntarias o intencionales, y si son intencionales, si es un incidente aislado o una práctica sistémica:

- Revise los cuadros de pago, los libros contables, etc.
- Entreviste a los gerentes o supervisores del proveedor para verificar las horas de trabajo. (Tenga en cuenta que las horas de trabajo del operador pueden calcularse de manera diferente de un país a otro y también es posible que haya horas extras de trabajo resultantes de arreglos necesarios después de una parada del equipo de fabricación debido a feriados nacionales).
- Revise todas las facturas anteriores del

proveedor por inexactitudes similares

- Si el proveedor intencionalmente sobrefactura y el incidente fue aislado, el cliente debe advertir al proveedor que cualquier incidente futuro dará lugar a la rescisión del contrato
- Si el proveedor intencionalmente sobrefactura y la práctica es sistémica, el cliente debe rescindir el contrato y prohibir la adjudicación de futuros contratos al proveedor

¿Qué más debe hacer un cliente prudente? Por favor consulte la sección “Orientación Práctica” (Sección 3 de esta Guía) para obtener información adicional

Corrupción Involucrando Soborno a Funcionarios de Gobierno u Otras Terceras Partes

Escenario 7: El cliente se entera sobre el pago corrupto de un distribuidor a funcionarios gubernamentales

Descripción: Un importante fabricante de medicamentos mantiene una empresa en un País X con el propósito de distribuir sus medicamentos al mercado local. El fabricante de medicamentos se entera (por el informe de gastos) que la empresa local, en varias ocasiones, involucró al Ministro de Salud del País X en lujosos actos de hospitalidad. Durante el mismo período de tiempo, el cliente recibió noticias de que su producto ha sido aprobado por el Ministerio de Salud para su inclusión en el dispensario del hospital del gobierno local. ¿Qué debe hacer el cliente?

Respuesta: COMO REACCIONAR SI SE HACE UN OFRECIMIENTO CORRUPTO O SE PRODUCE CORRUPCIÓN

El cliente debe investigar de inmediato las circunstancias que rodean a la aprobación de su medicamento por el Ministerio de Salud local para determinar si existe alguna relación potencial entre la hospitalidad

proporcionada por el distribuidor del fabricante y la inclusión real del medicamento en el dispensario del hospital. Si esta conexión está presente, el cliente debe:

Revisar su contrato de distribución buscando disposiciones con potencial de rescisión;
Rescindir el contrato; y
Considerar la posible denuncia a las autoridades gubernamentales

[¿Qué más debe hacer un cliente prudente? Por favor consulte la sección " Orientación Práctica " \(Sección 3 de esta Guía\) para obtener información adicional](#)

Escenario 8: El funcionario de aduanas exige soborno al proveedor para acelerar las mercaderías a través de las aduanas o para pasar las mercaderías defectuosas a través de las aduanas.

Descripción: Un proveedor produce aparatos para un cliente. El contrato especifica ciertos plazos en los que se deben entregar los aparatos e impone multas importantes por la entrega tardía. El proveedor ordena ciertos componentes para los aparatos desde fuera del país. Estas partes llegan al puerto, pero se detienen en aduanas, donde un funcionario de aduanas local exige un pago al proveedor antes de que él libere las mercaderías. El proveedor incurrirá en penalizaciones significativas bajo el contrato con su cliente si las partes no son recibidas inmediatamente para la producción de aparatos. ¿Qué debe hacer el proveedor?

Respuesta: COMO REACCIONAR SI SE RECIBE UN PEDIDO CORRUPTO O SE PRODUCE CORRUPCIÓN

El proveedor debe negarse a pagar el soborno, explicando que viola los principios comerciales de la empresa.

- Hacer un registro relevante de la interacción
- Informar inmediatamente a la dirección del proveedor o al funcionario responsable de asuntos relacionados con el código de conducta
- Volver junto al funcionario de aduanas con al menos un testigo y explicar que el proveedor desearía que las mercaderías sean liberadas si cumplen con los reglamentos aduaneros, de lo contrario el funcionario debe indicar específicamente cuál es el incumplimiento y el proveedor corregirá el problema

- Si el pedido corrupto es reiterado, informe al funcionario aduanero que esta práctica no es aceptable
- Notificar al cliente que la entrega puede demorarse como resultado del pedido corrupto del funcionario de aduanas, y trabajar con el cliente para encontrar una solución
- Tratar de determinar si el pedido corrupto es endémico en la oficina de aduanas, o si es simplemente la conducta de un funcionario avivado
 - Si es un funcionario avivado, denuncie el incidente a los superiores del funcionario

[¿Qué más debe hacer un proveedor prudente? Por favor consulte la sección " Orientación Práctica " \(Sección 3 de esta Guía\) para obtener información adicional](#)

Escenario 9: El proveedor soborna a un funcionario del gobierno para que apruebe inspecciones de salud y seguridad.

Descripción: Un fabricante de productos alimenticios recibe ingredientes de un proveedor. El proveedor está sujeto a inspección por el departamento de salud local. Durante la inspección, el funcionario local de salud informa al proveedor que algunos de sus artículos percederos están más allá de su fecha de caducidad y no pueden ser utilizados como ingredientes en productos alimenticios para consumo público. Un empleado del proveedor paga al inspector un soborno para ignorar el problema y el proveedor envía los ingredientes al cliente. Un empleado del proveedor que presencié el soborno llama a la línea telefónica de información del cliente e informa al cliente sobre el soborno y el envío de los ingredientes. ¿Qué debe hacer el cliente?

Respuesta: COMO REACCIONAR SI SE HACE UN OFRECIMIENTO CORRUPTO SE PRODUCE CORRUPCIÓN

El cliente debe dejar de usar los ingredientes y evaluar rápidamente todos los riesgos legales, operativos y reputacionales, y las soluciones:

- Realizar una auditoría independiente para evaluar cualquier riesgo real para la salud y la seguridad del producto o del consumidor
- Asegúrese que el retiro del producto y otros planes de contingencia estén vigentes.



- Notificar al proveedor que el cliente no acepta los ingredientes debido al soborno y que el proveedor debe cooperar en una investigación completa del asunto y, si es necesario, ayudar a denunciar a las autoridades
- Investigar, junto con la administración del proveedor, si el soborno fue un incidente aislado o es un indicativo de una práctica sistémica
 - Revisar con cuidado los registros de todos los envíos anteriores del proveedor
 - Entrevistar al personal del proveedor y revisar los registros del proveedor
 - En caso de un incidente aislado, informar al proveedor de que cualquier incidente adicional resultará en la rescisión del contrato
- Si una práctica sistemática, rescindir el contrato y excluir al proveedor de otros contratos
- Informar al supervisor del inspector sanitario sobre el incidente
- Considerar que puede haber una obligación de denuncia a otras autoridades, incluyendo la autoridad anticorrupción del país del cliente y las autoridades de salud y seguridad de países donde productos no conformes pueden haber sido distribuidos o vendidos

¿Qué más debe hacer un cliente prudente?
Por favor consulte la sección " Orientación Práctica " (Sección 3 de esta Guía) para obtener información adicional.

Guía Práctica sobre Prevención y Respuesta a la Corrupción en la Cadena de Suministro: ¿Qué más deberían hacer proveedores y clientes prudentes?

QUE MAS DEBERIAN HACER LOS PROVEEDORES PRUDENTES?

[COMO RECEPTOR DE UNA OFERTA CORRUPTA DE PAGO]

- Hacer un registro relevante de la interacción
- Informar inmediatamente sobre ofertas de sobornos a la dirección del proveedor
- Informar inmediatamente sobre ofertas de sobornos a la organización del cliente
- Trabajar con iniciativas del sector para denunciar los pedidos de soborno y otros tipos de corrupción
- Exponer a las organizaciones corruptas conocidas ante los organismos nacionales anticorrupción
- Considerar la posibilidad de presentar denuncia a los medios de comunicación y las ONGs

[COMO PROVEEDOR DE UNA OFERTA CORRUPTA DE PAGO]

- Investigar las ofertas de pagos corruptos, posiblemente en conjunto con el cliente
- Disciplinar a todos los empleados involucrados en actos de corrupción y si es necesario, terminar el empleo
- Notificar al cliente de las medidas correctivas adoptadas
- Al finalizar la investigación, documentar y aplicar las lecciones aprendidas (por ejemplo, realizar cambios relevantes en las operaciones, rever procesos, etc.)
- Readiestrar a los empleados pertinentes sobre las políticas contra la corrupción, los conflictos de intereses u otras políticas pertinentes, incluidos los cambios que se hayan podido producir como resultado de la investigación y las posibles sanciones por incumplimiento

[COMO OBJETO DE UN PEDIDO CORRUPTO DE PAGO POR UN FUNCIONARIO DEL GOBIERNO]

- Hacer un registro relevante de la interacción
- Informar inmediatamente a la dirección del proveedor o al funcionario responsable de asuntos relacionados con el código de conducta
- Si se trata de corrupción sistémica, denunciar el incidente a un organismo nacional anticorrupción
- Considerar el denunciar externamente, quizás en conjunto con el cliente, a:
 - www.bribe.com
 - La embajada o consulado pertinente para buscar orientación y apoyo Sector y asociaciones de comercio para discutir qué estrategias utilizan otros para combatir esta corrupción, y para discutir la Acción Colectiva
 - Medios y ONGs para aprovechar el escrutinio público de las actividades relacionadas con la corrupción

QUE MAS DEBERIAN HACER LOS CLIENTES PRUDENTES?

- Hacer un registro relevante de la interacción
- Investigar los actos de corrupción denunciados, posiblemente en conjunto con el proveedor
- Informar al proveedor de cualquier intento de pago denunciado;
- Informar al proveedor, en el caso de una corrupción denunciada, que a menos que el proveedor investigue y tome acciones correctivas, el proveedor no será elegible para contratos futuros
- Disciplinar a todos los empleados involucrados en actos de corrupción y rescindir el empleo, según sea necesario
- Al finalizar la investigación, documentar y aplicar las lecciones aprendidas (por ejemplo, realizar cambios relevantes en las operaciones, revisar los procesos, modificar los controles internos, etc.)
- Readiestrar a los empleados pertinentes sobre las políticas contra la corrupción, los conflictos de interés u otras políticas pertinentes, incluidos los cambios que se hayan podido producir como resultado de la investigación y las posibles sanciones por incumplimiento
- Considerar publicar (de forma depurada) la disposición determinada sobre el hecho de modo a impactar positivamente en la cultura y enviar el mensaje correcto a los empleados de la organización
- Seguimiento de las medidas correctivas adoptadas por el proveedor
- Trabajar a través de iniciativas del sector para denunciar los pedidos corruptos y otras formas de corrupción y exponer a las organizaciones corruptas conocidas a los organismos nacionales anticorrupción

Características de un Programa Eficaz de Cumplimiento Anticorrupción [Guía de Recursos FCPA, 2012]

Seguidamente están los elementos esenciales de un programa eficaz de cumplimiento anticorrupción como definido por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos y la Comisión de Valores de Estados Unidos. Ver la Sección *Recursos* para orientación adicional:

- Realizar evaluaciones periódicas y específicas del riesgo de ética y cumplimiento
- Compromiso de la Alta Gerencia y política claramente articulada contra la corrupción
- Código de Conducta y Ética y políticas y procedimientos de cumplimiento
- Supervisión y autonomía apropiadas por parte del Director de Ética y Cumplimiento, recursos adecuados y acceso a la Alta gerencia y a la Junta de Directores
- Proporcionar una formación adecuada sobre ética y cumplimiento y un asesoramiento continuo
- Implementar un sistema de medidas disciplinarias consistentes e incentivos apropiados
- Implementación de un proceso para controles internos y delegación apropiada de autoridad de aprobación
- Implementación de procesos de Diligencia Debida de tercera parte y pagos
- Diseñar un sistema para la presentación de informes confidenciales de inquietudes e investigaciones internas
- Mejora continua, incluyendo exámenes periódicos y evaluaciones
- Fusiones y adquisiciones: Diligencia Debida pre adquisición e integración post adquisición

Anexo

Recursos

Se hacen referencia a los siguientes recursos en las secciones específicas de la guía

INTRODUCCIÓN

10º PRINCIPIO DEL PACTO GLOBAL DE LAS NACIONES UNIDAS

Recursos Sostenibles de la Cadena de Suministro del Pacto Global de las Naciones Unidas:

(<http://supply-chain.unglobalcompact.org/>)

Este sitio web contiene información diseñada para ayudar a los profesionales de negocios a incorporar la sostenibilidad en las cadenas de suministro.

SECCIÓN 1: EL CASO DE NEGOCIOS PARA COMBATIR LA CORRUPCIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO

El Caso de Negocios Contra la Corrupción

El Negocio Limpio es un Buen Negocio

(https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/clean_business_is_good_business.pdf)

Riesgo de Corrupción Exacerba otros Riesgos de la Cadena de Suministro

(<http://www.sedexglobal.com/wp-content/uploads/2014/12/Sedex-Briefing-Business-Ethics.pdf>)

Combatir la Corrupción a través de "Acción Colectiva"

El Pacto Global de las Naciones Unidas es una iniciativa mundial que ofrece asistencia mutua y apoyo a las empresas. A través de los 10 Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, las empresas se comprometen a apoyar los derechos humanos y la justicia laboral, mantener y mejorar el medio ambiente y luchar contra la corrupción. Esta guía es un ejemplo de Acción Colectiva del Grupo de Trabajo del 10º Principio del Pacto Global de las Naciones Unidas.

- Una Guía Práctica para la Acción Colectiva contra la Corrupción (<https://www.unglobalcompact.org/library/1781>).
- Instituto del Banco Mundial, Luchando contra la

Corrupción en los Negocios: Un Centro de Recursos para las Empresas, A - http://info.worldbank.org/etools/docs/antic/Whole_guide_Oct.pdf

- Ver también Supplier Ethical Data Exchange (<http://www.sedex.org.uk>), una organización sin fines de lucro que permite a los proveedores compartir datos sobre ética y conducta responsable con sus clientes globales. El cuestionario de autoevaluación en línea *Sedex* incluye una sección de integridad empresarial, que incluye contenido significativo sobre corrupción

SECCIÓN 2: EL COMPROMISO CLIENTE-PROVEEDOR

Preguntas Clave que los Clientes Deben Hacerse Sobre Su Propio Negocio

- Guía de Reporte sobre el 10º Principio del Pacto Global de las Naciones Unidas (https://www.unglobalcompact.org/documents/democrac y/UncC_An-tiCorruptionReporting.pdf) para una descripción de los elementos del programa anticorrupción que los participantes del Pacto Mundial de las Naciones Unidas deban reportar.
- Principios Empresariales Internacionales de Transparencia para Combatir el Soborno (http://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_principles_for_countersing_bribery)

¿Cumple el programa general de lucha contra la corrupción con las normas aplicables?

- Guía de recursos de la FCPA - <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/lega-cy/2015/01/16/guide.pdf>
- Directrices de USSC - Véase Comisión de Sentencia de los Estados Unidos, Directrices Organizacionales, Sección 8B2. (<http://www.usssc.gov/guidelines/2015-guidelines-manual/archive/2012-8b21>);
- U K Acto de Soborno 2010 - <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>
- Brasil - <http://www.business-anti-corruption.com/anti-corruption-legislation/brazil>
- Italia - En Italia, el Decreto Legislativo Italiano

231/01 establece exención de responsabilidad para las organizaciones que implementan efectivamente ciertos modelos de gestión, organización y control antes de un delito.

- Guía de buenas prácticas de la OCDE - <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf>

Preguntas Clave para Preguntar Sobre el Proveedor

- Véase el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional para obtener una calificación de corrupción percibida en **v a r i o s p a í s e s**: <https://www.transparency.org/cpi2014/results>
- Véase <http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/signatories.html> para una lista de los países que han firmado o ratificado la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.
- Véase <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/index.html?ref=menuse> para obtener una lista de los órganos nacionales contra la corrupción.
- Véase también los perfiles de países disponibles en <http://www.business-anti-corruption.com>.

SECCIÓN 3: GUIA PRÁCTICA PARA PREVENIR Y RESPONDER A LA CORRUPCIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Políticas generales anticorrupción de la empresa: Promover una cultura de ética y responsabilidad

Véase Dando Voz a los Valores

<http://www.givingvoicetothethebook.com/>

Acción Colectiva - Véase la Sección 1, arriba

(en esta Sección *Recursos*).

Herramientas

RECURSOS ANTICORRUPCIÓN (GENERAL)

Los clientes y proveedores pueden encontrar descripciones y enlaces a una gran variedad de recursos anticorrupción, incluyendo convenciones, directrices, herramientas, e información específica sobre anticorrupción en el sector y país, en el Inventario de herramientas anticorrupción del Pacto Global de las Naciones Unidas, accesible en <https://www.unglobalcompact.org/library/156>.

GUÍA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS ANTICORRUPCIÓN

<https://www.unglobalcompact.org/library/411>

CONVENCIONES INTERNACIONALES

Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción

<http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/>

Convenio de la OCDE Anti-Soborno

<http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>

Grupo de Trabajo de la OCDE

<http://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/anti-briberyconvention/oecdworkinggrouponbriberyininternationalbusinesstransactions.htm>

MODELO DE GESTIÓN UNGC

https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2010_06_17/UN_Global_Compact_Management_Model.pdf

Documentos de Muestra

Si bien no están desarrollados o aprobados por el Pacto Global de las Naciones Unidas, las empresas pueden encontrar los siguientes documentos de muestra, útiles para crear sus propios materiales.

LENGUAJE CONTRACTUAL ANTICORRUPCIÓN

TRACE

<http://www.traceinternational.org/>

LISTA DE CHEQUEO DE BANDERAS ROJAS / ALERTAS ANTICORRUPCION

<http://fcpamericas.com/english/anti-corruption-compliance/master-list-party-corruption-red-flags>

FORMULARIOS/CUESTIONARIOS DE MUESTRA DE DILIGENCIA DEBIDA

PACI

http://www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_ConductingThirdPartyDueDiligence_Guidelines_2013.pdf

Regal-Beloit

http://www.regalbeloit.com/anticorruption/anticorruptionpdfs/englishpdfs/exhibit1_3rdpartyquestionnaireandinitialcertificationform_english.pdf

TRACE

<http://www.traceinternational.org/>

CÓDIGO DE CONDUCTA DEL PROVEEDOR

<http://www.barrick.com/files/suppliers/Barrick-Supplier-Code-of-Ethics.pdf>

http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Sustainability/Library/Supplier_Code_of_Conduct.pdf

TRACE

<http://www.traceinternational.org/>

MATRIZ DE RIESGO DEL PROVEEDOR

Matriz de Riesgos de Tercera Parte (Muestra)

Clasificación de Riesgo de los Proveedores

- Clasificar a los proveedores de acuerdo con el nivel de riesgo de corrupción que representan para el cliente
- Una vez clasificado, el cliente aplica el nivel apropiado de vigilancia y diligencia debida, en consecuencia

VARIABLES A CONSIDERAR

- Ubicación geográfica;
- Reputación en el negocio;
- Productos y servicios;
- La actividad de tercera parte en la que se comprometerá, y
- Relación con el Gobierno local



Grupo Países X: Indonesia, India, Corea, Malasia, Filipinas, Tailandia, Vietnam				
COMPROMISO	TIER 1	TIER 2	TIER 3	TIER 4
División A Ventas y Mercadeo		Publicidad u Otras Agencias	<ul style="list-style-type: none"> • Co-mercadeo • Co-promoción • Promoción de Tercera Parte • Producto aprobado sin licencia • Mayorista/ Distribuidor (mercadeo/ventas) • Agente de Ventas • Agente de licitaciones • Manufactura, embalaje y distribución local 	
División B Manufactura		<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de Capital de Proyecto (construcción) • Contratde Manufactura & Embalaje (sin mercadeo o distribución) • Distribuidores actuando como re envasadores de productos de la compañía • Contratación, Espacio en Deposito • Servicio de proveedor de Planta& Equipamiento • Gestión de Tratamiento de Basura 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultor / Facilitador (cuando se contrata a un individuo o una empresa para interactuar (por ejemplo, negociar, gestionar / lobby) en nombre de la empresa (por ejemplo, acceso a mercados, mediador impositivo, etc.) con un funcionario del gobierno * • Agente de aduanas / Agente de importación y exportación / Forwarders de mercancías / Agente de envío * 	
División C Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Producto o compuesto sin licencia • Tecnología u otro conocimiento sin licencia • En licenciamiento (producto, tecnología, conocimiento, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboraciones en investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones de investigación por contrato 	
General (puede cruzar la línea divisional)	Todos los demás: cualquier tercera parte contratada por la empresa que podría interactuar con un funcionario del Gobierno donde él/ella podría influir en nuestro negocio – Las áreas de Cumplimiento & Legal deben ser consultadas antes de continuar.			
		Agentes de viajes / Planificadores de reuniones	Consultor/ Facilitador	M & A, JV, Trasferencia Tecnológica



NIVEL DE DILIGENCIA DEBIDA POR TIER

	Cuestionario de diligencia debida (DD Q) completado por terceras partes	Búsqueda manual de medios	Búsqueda de medios por un proveedor calificado de inteligencia corporativa independiente	Consulte con Cumplimiento & Legal antes de continuar con el compromiso	Proceso estándar de contratación y adquisición	Proporcionar materiales de capacitación de tercera parte
TIER 1					•	
TIER 2	•	•			•	•
TIER 3	•		•	•	•	•
TIER 4	•		•	•	•	•

Educación del Proveedor

EDUCACIÓN ANTICORRUPCIÓN Y COMUNICACIÓN A PROVEEDORES

En un mundo ideal, cada proveedor tendría su propio programa anticorrupción que incluiría educación para sus empleados. En este mundo, muchos proveedores no lo hacen, y es aconsejable en muchos casos que los clientes eduquen a los proveedores y al personal del proveedor sobre las expectativas del cliente con respecto a la corrupción y en caso general de negocios para evitar la corrupción en las transacciones comerciales. En última instancia, esto debería ser parte de la capacidad de desarrollo del proveedor. Más que una transferencia unidireccional de conocimiento de cliente a proveedor, debe ser un esfuerzo cooperativo que prepare a los proveedores para tratar estos asuntos internamente.

Este Anexo presenta una orientación general sobre la educación y comunicación de los proveedores en esta área, incluyendo una discusión de las áreas objetivo a cubrir, el público a abordar y los diversos métodos de comunicación. No presenta un programa de capacitación modelo, ya que el contenido y el modo de presentación variarán significativamente de cliente a cliente y de proveedor a proveedor, dependiendo de los perfiles de riesgo, la naturaleza del público y la tecnología disponible. Sin embargo, el contenido debe alinearse con la realidad de los riesgos y tentaciones de corrupción que el personal del proveedor puede enfrentar.

CONTENIDO

Al igual que con otros elementos de un programa anticorrupción de proveedores, el contenido de la educación y la comunicación a los proveedores debe comenzar con una evaluación de los riesgos relevantes. La educación más efectiva incluirá una visión general de conceptos y principios relevantes, pero también debe incluir un examen de los escenarios reales que el personal del proveedor puede enfrentar. Estos diferirán entre sectores, regiones y contratos. Por ejemplo, cuando el riesgo de corrupción en las inspecciones gubernamentales es alto, la educación debe centrarse en las inspecciones gubernamentales. De manera similar, cuando predominan los sobornos, la facturación y reportes falsos, o predominan problemas aduaneros, la educación debe concentrarse en estas cuestiones. La Sección 3 de esta guía contiene una serie de escenarios comunes que proporcionan un buen punto de partida para la construcción de

contenido educativo.

Como mínimo, la educación debe abordar los diversos tipos de corrupción, por qué la corrupción es un problema (incluyendo las consecuencias para los negocios del proveedor y para la sociedad), cómo responder a los pedidos corruptos y dónde ir para denunciarlos.

En cada caso, la capacitación debe presentar situaciones reales y permitir a los empleados considerar la mejor manera de responder a los pedidos y tentaciones de corrupción. La capacitación debe ser interactiva y atractiva. No debe simplemente presentar la "respuesta correcta", sino construir un sentido de comprensión de por qué es la respuesta correcta.

PUBLICO.

Esto también debe estar fundamentado en la comprensión de los riesgos relevantes, así como en las realidades prácticas del costo y la receptividad del proveedor a la educación. La dirección del proveedor debería recibir siempre capacitación. Si la dirección es capaz de transmitir lo que se le enseñó en la capacitación a otro personal relevante, la capacitación de la dirección puede ser todo lo que se necesite. En otros casos, los clientes buscarán comprometer directamente a otro personal del proveedor. El público de alto riesgo puede incluir a la fuerza de ventas del proveedor, los gerentes de producción, así como otros desempeñándose bajo un contrato.

El contenido debe variar de acuerdo con el público, abordando los riesgos particulares de corrupción que pueden enfrentar. La fuerza de ventas puede recibir instrucción concentrándose en asuntos de pago ilícito, mientras que los gerentes de producción recibirían más instrucción en el manejo de inspecciones gubernamentales. El nivel de detalle necesario para la formación debe variar con el público, con la dirección y otros, mostrando los riesgos más importantes y recibiendo la mayor cantidad de información.

Una parte significativa de la educación para la dirección del proveedor debe incluir mecanismos para que la dirección difunda la capacitación a su propia población de empleados. Esto puede incluir sesiones de capacitación de entrenadores, donde el cliente proporciona materiales de capacitación a la dirección del proveedor y le ayuda a determinar el mejor método para entregar la capacitación a su propia población.

MÉTODOS

El objetivo de cualquier programa de educación y comunicación a proveedores es crear conciencia y comprensión entre el personal del proveedor de los daños que causa la corrupción y la forma correcta de comportarse frente a los pedidos corruptos y las tentaciones. Hay múltiples mecanismos para obtener estos mensajes, cada uno de los cuales tiene sus ventajas y desventajas. La siguiente tabla trata de captar estos a través de cuatro métodos primarios de educación y comunicación.

Método	Ventajas	Desventajas
Entrenamiento en persona	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor impacto • Permite la interacción en tiempo real y la discusión de temas difíciles • Permite el juego de roles y otros enfoques muy interesantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere muchos recursos • Difícil de programar y asegurar la asistencia de todo el personal relevante • Puede requerir traductores en vivo
Formación basada en web (WBT) s	<ul style="list-style-type: none"> • La mejor WBT es altamente atractiva e interactiva • Permite a los estudiantes seguir el entrenamiento de acuerdo a su horario • Puede garantizar la entrega de educación, a través del seguimiento en terminales de computadora • Rentable, a través de una gran audiencia • Fácilmente traducible a varios idiomas 	<ul style="list-style-type: none"> • No permite la discusión e interacción en vivo • Limitado por la tecnología disponible para el personal del proveedor • Puede ser costoso si se entrega solo a un público reducido
Experiencias web interactivas (por ejemplo webinars, blogs)	<ul style="list-style-type: none"> • Permite la interacción y discusión de temas difíciles • Económico 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado por la tecnología disponible para el personal del proveedor • La interactividad está limitada por limitaciones de tiempo y ausencia de interacción cara a cara • Problemas de traducción
Comunicación unidireccional (por ejemplo correo electrónico, folletos, sitios web)	<ul style="list-style-type: none"> • Económico • Puede ser efectivo para transmitir mensajes básicos y como refuerzo para otros tipos de educación • Fácilmente traducible 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay oportunidad para interacción o discusión • Capacidad limitada para garantizar la entrega

Reconocimientos

Esta publicación es una versión actualizada de la guía "*Lucha Contra la Corrupción en la Cadena de Suministro: Una Guía para Clientes y Proveedores*" que fue desarrollada por el Pacto Global de las Naciones Unidas en 2010.

El Pacto Global de las Naciones Unidas desea agradecer a los miembros del Grupo de Trabajo de la Cadena de Suministro y a otros colaboradores que han proveído su valioso aporte para desarrollar la versión original de la guía en 2010. El Pacto Global de las Naciones Unidas también agradece a Andrea-Bonime Blanc y Jacqueline Brevard, GEC Risk Advisory, por sus destacados esfuerzos en el desarrollo de la versión revisada de la guía.

El Pacto Global de las Naciones Unidas también agradece a los siguientes por sus inestimables comentarios y sugerencias:

- Grupo Asesor del Pacto Global de las Naciones Unidas sobre Sostenibilidad de la Cadena de Suministro, con agradecimientos especiales a Barrick Gold, Ford Motors, N Brown, Reed Elsevier y Sedex
- Jermyn Brooks, Transparencia Internacional
- Mark Snyderman, Laureate Education
- Pacto Global de las Naciones Unidas: Olajobi Makinwa, Anita Househam, Neha Das, Moramay Navarro-Pérez, Elena Bombis

Los Diez Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas

Derechos Humanos

- Principio 1 Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente; y
- Principio 2 asegurarse de no ser cómplices de abusos contra los derechos humanos.

Trabajo

- Principio 3 Las empresas deben defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
- Principio 4 la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
- Principio 5 la abolición efectiva del trabajo infantil; y
- Principio 6 la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

Medioambiente

- Principio 7 Las empresas deben apoyar un enfoque preventivo frente a los desafíos ambientales;
- Principio 8 emprender iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; y
- Principio 9 fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anticorrupción

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

