

OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO  
PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS  
ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS

---

# UNA GUÍA DE RECURSOS SOBRE MEDIDAS ESTATALES PARA REFORZAR LA INTEGRIDAD EMPRESARIAL

---



Naciones Unidas





**Una Guía de recursos  
sobre medidas estatales  
para reforzar la integridad  
empresarial**

Esta obra es una publicación conjunta de las Naciones Unidas (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito y Pacto Mundial de las Naciones Unidas) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del secretario general de la OCDE y del secretario general de las Naciones Unidas. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los Países miembros de la OCDE o de las Naciones Unidas

Los nombres y la representación de los países y territorios que figuran en esta publicación conjunta siguen la práctica de las Naciones Unidas.

Las fronteras internacionales indicadas, la información y los datos utilizados, así como los nombres y designaciones que figuran en este documento no implican aprobación o aceptación oficial por parte de las Naciones Unidas o la OCDE y se entenderán sin perjuicio alguno respecto al estatus o la soberanía de cualquier territorio.

Tanto este documento, así como cualquier dato y cualquier mapa que se incluya en él, se entenderán sin perjuicio respecto al estatus o la soberanía de cualquier territorio, a la delimitación de fronteras y límites internacionales, ni al nombre de cualquier territorio, ciudad o área.

**Por favor, cite esta publicación de la siguiente manera:**

OECD/UN (2024), *Una Guía de recursos sobre medidas estatales para reforzar la integridad empresarial*, OECD Publishing, Paris/UN, New York, <https://doi.org/10.1787/98e4efaf-es>.

ISBN 978-92-64-79096-4 (PDF)

**Publicado originalmente en inglés por la OCDE con el título:** OECD (2024), *A Resource Guide on State Measures for Strengthening Business Integrity*, OECD Publishing, Paris/UN, New York, <https://doi.org/10.1787/c76d7513-en>.

Esta traducción ha sido encargada por la OCDE. Las únicas versiones oficiales son los textos en inglés y/o francés.

**Imágenes:** © paul-skorupskas / unsplash.com

Las erratas de las publicaciones se encuentran en línea en: [www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm](http://www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm).

© 2024 Naciones Unidas Y OCDE

---

La presente obra está disponible para su consulta pública en virtud de la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 IGO, creada para organizaciones intergubernamentales, disponible en <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/>.

---

# Agradecimientos

Esta publicación ha sido elaborada por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Se trata de una versión íntegramente actualizada y ampliada de la obra publicada por la UNODC en 2013: *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción: Guía de recursos sobre medidas estatales para reforzar la integridad empresarial*.

En primer lugar, quisiéramos expresar nuestro más sincero agradecimiento a Noah Arshinoff por su labor como autor principal de esta publicación.

Asimismo, nos complace extender este agradecimiento a los expertos que generosamente brindaron su tiempo para ser entrevistados en el marco de esta publicación y a los que participaron en la reunión conjunta de expertos de la OCDE y la UNODC y en el diálogo público-privado sobre incentivos y evaluaciones gubernamentales para promover el cumplimiento en materia de lucha contra la corrupción empresarial, entablado en torno al Foro Global Anticorrupción e Integridad de la OCDE, que se celebró en mayo de 2023. También queremos expresar nuestra gratitud hacia los miembros del Anti-Corruption Leadership Hub y los participantes de la mesa redonda de la UNODC sobre el fortalecimiento de la integridad empresarial, quienes contribuyeron activamente durante el decimocuarto período de sesiones del Grupo de Examen de la Aplicación celebrado en Viena en junio de 2023. Por otra parte, reconocemos y apreciamos profundamente la participación de los interesados en el Foro del Sector Privado organizado conjuntamente por la UNODC y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas durante el décimo período de sesiones de la Conferencia de los Estados Parte (CoSP) de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción en diciembre de 2023. Sus valiosos comentarios y aportaciones han sido claves para esta publicación. También nos gustaría dar las gracias a todos los organismos gubernamentales, organizaciones internacionales, empresas y asociaciones que han contribuido a sacar adelante este proyecto, en particular a aquellos que han aportado información sobre los estudios de casos que se exponen en este informe, así como a los que respondieron a la consulta pública de finales de 2023/principios de 2024.

Por otra parte, queremos agradecer las valiosas aportaciones de nuestros colegas de las organizaciones asociadas UNODC, Pacto Mundial de las Naciones Unidas y OCDE, que han aunado sus esfuerzos de cara a redactar esta publicación:

- De la UNODC: Julia Pilgrim, Laura Bertipaglia, Sabrina D'Andrea, Princess Chifiero, Benjamin Mirichi y Florian Lair; que trabajan en la Subdivisión de Lucha contra la Corrupción y Delitos Económicos (CEB), UNODC. La presente obra también se ha beneficiado de las valiosas aportaciones del personal del CEB en su conjunto y de quienes han revisado la publicación, en particular Kari Lucas, Felipe Freitas Falconi, Stefanie Holling, Louise Portas, Jason Reichelt y Brigitte Strobel-Shaw. Además, la UNODC desea agradecer el apoyo brindado por Martha de Haro, editora, e Indra Eleonora Espinosa García, diseñadora gráfica.
- De la OCDE: Elodie Beth, Brooks Hickman, Vitor Geromel y Anaïs Michel, miembros de la División Anticorrupción, adscrita a la Dirección de Asuntos Financieros y Empresariales de la OCDE. La publicación también se ha beneficiado de las valiosas aportaciones de los trabajadores de la OCDE en general y, en concreto, de quienes se han encargado de revisarla, Nicolas Pinaud, Catherine Marty, Amelia Godber, Carissa Munro y Rita Guelzim. Además, la OCDE desea agradecer a Clara Young la labor de edición de la publicación.

- Del Pacto Mundial de la ONU: Cristina Ritter, Michelle Breslauer, Gabriela Ocampo y Fabián Espejo, a los que agradecemos su implicación en la redacción de esta Guía. También queremos dar las gracias a los colegas del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, cuyas aportaciones han contribuido a garantizar que esta refleje los últimos avances en la lucha mundial contra la corrupción en el sector privado.

Por último, queremos dejar constancia de que la publicación de esta obra ha sido posible gracias a la generosa financiación concedida a través de la Iniciativa de Integridad de Siemens y por parte del Gobierno de los Estados Unidos de América, en particular la Oficina de Asuntos Internacionales de Narcóticos y Aplicación de la Ley (INL), en el marco de la Global Initiative to Galvanize the Private Sector as Partners to Combat Corruption (también conocida como «proyecto GPS»).

# Índice

Agradecimientos	3
Perspectiva general	7
<b>1 Introducción</b>	<b>11</b>
1.1. El contexto del sector privado	11
1.2. Centrarse en la prevención	12
<b>2 Normas internacionales</b>	<b>13</b>
2.1. La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y el sector privado	13
2.2. Pacto Mundial de las Naciones Unidas - Principio Diez	15
2.3. La Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE y el sector privado	16
2.4. Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021	17
<b>3 El papel de los gobiernos</b>	<b>18</b>
3.1. Establecimiento de un marco jurídico	18
3.2. Proporcionar orientaciones	22
3.3. La importancia de hacer cumplir la ley	24
3.4. Refuerzo de las prácticas anticorrupción y de integridad	24
<b>4 El papel del sector privado</b>	<b>26</b>
4.1. Argumentos comerciales a favor de la integridad: el impacto en la reputación	27
4.2. Programas anticorrupción	29
4.3. Tener en cuenta a las pequeñas y medianas empresas (pymes)	30
4.4. Transparencia, rendición de cuentas e información pública	33
4.5. El Informe de Progreso del Pacto Mundial de las Naciones Unidas	33
<b>5 Adopción de un enfoque multilateral para mejorar la integridad empresarial</b>	<b>36</b>
5.1. Enfoques de acción colectiva	36
5.2. Políticas nacionales y marcos jurídicos diseñados conjuntamente	39
5.3. Aprender unos de otros	42
<b>6 Sanciones e incentivos</b>	<b>46</b>
6.1. Sanciones	46
6.2. Incentivos	65
<b>7 Medidas e iniciativas adicionales</b>	<b>79</b>
7.1. Reformas del sector público	79
7.2. Educación	82
7.3. Género e integridad empresarial	84
7.4. Transparencia de la cadena de suministro	85
7.5. Aprovechar la tecnología	87

7.6. Reconocimiento y compensación de los denunciantes	87
8 Buenas prácticas y errores comunes	90
Referencias	95
Notas	101

## GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Visión general del kit de herramientas de la OCDE para sensibilizar y prevenir la corrupción en las pymes	32
Gráfico 4.2. ¿Por qué informar utilizando el CoP?	33

## CUADROS

Cuadro 6.1. Sanciones, incentivos y finalidad	46
---	----

### Siga las publicaciones de la OCDE en:



<https://twitter.com/OECD>



<https://www.facebook.com/theOECD>



<https://www.linkedin.com/company/organisation-eco-cooperation-development-organisation-cooperation-developpement-eco/>



<https://www.youtube.com/user/OECDiLibrary>



<https://www.oecd.org/newsletters/>

### Siga a la UNODC en:

Portal de integridad empresarial de la UNODC: <http://businessintegrity.unodc.org/>

X: @UNODC\_AC

Publicaciones: <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>

YouTube: #UnitedAgainstCorruption YouTube Playlist: <https://bit.ly/UACVideos>

Email: [uncac@un.org](mailto:uncac@un.org)

### Siga al Pacto Mundial de la ONU en:

X: <https://twitter.com/globalcompact> @globalcompact

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/globalcompact/> @globalcompact

Facebook: <https://www.facebook.com/UNGlobalCompact>

Instagram: <https://www.instagram.com/globalcompact/>

YouTube: <https://www.youtube.com/c/TheUNGlobalCompact>



# Perspectiva general

El compromiso del sector privado en la lucha contra la corrupción es esencial para fomentar un desarrollo económico sólido. Este compromiso contribuye a asegurar la existencia de mercados equitativos y seguros, así como al bienestar general de las sociedades. Los Estados pueden apoyar al sector privado para promover la integridad empresarial a través de una doble función: por un lado, imponiendo sanciones frente a las conductas indebidas y, por otro, incentivando la adopción de buenas prácticas.

## Una responsabilidad compartida

La experiencia ha demostrado que el fomento de la integridad empresarial es una responsabilidad compartida entre los Estados y el sector privado, en colaboración con la sociedad civil y el ámbito académico. Las iniciativas de acción colectiva que reúnen a diversos interlocutores en una alianza de organizaciones del sector público y del privado se han convertido en un modelo integral para promover la integridad empresarial. Las normas internacionales más recientes, como la Recomendación de 2021 del Consejo para Fortalecer la Lucha contra el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales (en adelante, «Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021»), reconocen la importancia que reviste la acción colectiva y la necesidad de establecer alianzas entre el sector público y el privado.

## Sanciones e incentivos: ¿cuál es la combinación adecuada?

Las sanciones,<sup>1</sup> por sí solas, no siempre logran los mejores resultados a la hora de reducir la corrupción en el sector privado. Por eso, los gobiernos optan cada vez más por adoptar enfoques basados tanto en castigos como en recompensas, sirviéndose también de incentivos para fomentar la integridad empresarial. Promover la integridad empresarial exige encontrar la combinación adecuada de sanciones e incentivos.

## Sanciones: ¿qué es lo mínimo que deberían cumplir los gobiernos?

Un requisito básico de la [Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción](#) y de la [Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales](#) (en adelante, Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE) reside en que las sanciones sean «eficaces, proporcionadas y disuasivas», y este se aplica tanto a las personas naturales como a las jurídicas. En virtud de la Convención de las Naciones Unidas, algunas sanciones tienen carácter obligatorio, mientras que otras son meras recomendaciones. Por otra parte, a efectos de la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE, las Partes deben, como mínimo, contar con sanciones suficientes para permitir la ayuda jurídica recíproca y la extradición, pero el Grupo de Trabajo sobre Cohecho de la OCDE examinará de cerca si la combinación global de sanciones de cada uno de sus miembros es óptima. Asimismo, a las sanciones penales, administrativas o civiles debe añadirse la

confiscación del soborno y del producto del cohecho de un funcionario público extranjero como medida complementaria. Los ejemplos y descripciones de las sanciones figuran en el Capítulo VI.

En un contexto empresarial, las sanciones pueden considerarse eficaces y disuasivas si castigan adecuadamente el comportamiento indebido, suprimen las ganancias ilícitas y alientan aquellas medidas dirigidas a prevenir la comisión de futuras infracciones. Las consideraciones de proporcionalidad están relacionadas con la propia empresa, así como con la gravedad del delito y el daño causado. En el marco de estos parámetros, los Estados tienen amplia discrecionalidad para aplicar diversas modalidades de sanciones y la mayoría las pone a disposición de los organismos encargados de hacer cumplir la ley o de los tribunales de forma discrecional. En todo caso, al margen de qué sanciones se establezcan, los Estados deben proporcionar los recursos adecuados para aplicarlas de forma efectiva. La aplicación y el cumplimiento deben tener en cuenta las realidades prácticas de cada jurisdicción.

SANCIONES	FINALIDAD y APLICACIÓN
Decomiso del producto	Privar a los infractores de las ganancias ilícitas y desalentar futuras infracciones.
Recursos contractuales	Permitir a las partes contratantes comunicar y hacer cumplir los requisitos contractuales de lucha contra la corrupción.
Reforma empresarial	Efectuar cambios a nivel interno en la composición de la dirección y/o del consejo de administración en los sistemas de gobernanza y en las políticas y procedimientos.
Denegación de beneficios	Limitar o restringir el acceso a determinados beneficios y servicios públicos, como los créditos a la exportación y los servicios comerciales.
Penas de prisión	Castigar y disuadir a las personas responsables de actividades corruptas.
Responsabilidad por daños y perjuicios	Indemnizar a las personas naturales o entidades a las que la ley reconoce como directamente perjudicadas por un acto de corrupción.
Multas pecuniarias	Castigar la mala conducta y funcionar como elemento disuasorio de futuras infracciones. Pueden imponerse tanto a las personas naturales como a las jurídicas.
Reputación	Exponer públicamente a los infractores y exigirles que rindan cuentas.
Suspensión e inhabilitación	Excluir a los contratistas poco fiables de los procesos de contratación pública.
Indemnización a las víctimas	Procurar la restitución a comunidades u otros grupos sociales para corregir los daños causados por actos corruptos.

## Incentivos: promover el comportamiento ético

Los incentivos que premian a una empresa por sus buenas prácticas son un importante complemento de la aplicación de sanciones. Constituyen un reconocimiento de que el compromiso efectivo con los programas anticorrupción y las inversiones en estos y otras medidas destinadas a reforzar la integridad empresarial revisten a menudo carácter voluntario y van más allá de los requisitos legales mínimos. Así, los Estados pueden considerar la posibilidad de conceder ciertos beneficios a quienes cumplan los requisitos de buenas prácticas, como subvenciones públicas, licencias, contratos públicos, ayudas al desarrollo y créditos a la exportación. Para más información sobre los incentivos, véase el capítulo VI.

Los incentivos que recompensan las buenas prácticas no sustituyen a las sanciones que van aparejadas a la comisión de un delito, pero pueden ser una herramienta eficaz para fomentar la declaración voluntaria de la propia responsabilidad y promover que las empresas inviertan en programas de prevención de forma proactiva. Este papel complementario puede ser especialmente valioso para los esfuerzos de los Estados por aumentar la integridad de las empresas en circunstancias en las que el riesgo de detección y castigo es demasiado bajo. En este caso, se anima a las autoridades gubernamentales a reforzar sus capacidades de detección y aplicación de la ley, incentivando al mismo tiempo a las empresas para que adopten programas anticorrupción eficaces. Al mismo tiempo, es importante que los incentivos estén

condicionados a sólidos esfuerzos de prevención y no se concedan de forma excesivamente arbitraria. Pueden ofrecerse incentivos como medidas de mitigación de la pena a entidades que hayan sido declaradas culpables de un delito, pero que se esfuercen por reparar el daño causado y cooperen con las autoridades en el curso de una investigación o un proceso judicial. No obstante, es importante señalar que los incentivos excesivamente generosos o mal aplicados socavan las normas de la OCDE y las Naciones Unidas para combatir el cohecho, así como la confianza pública en la administración de justicia.

INCENTIVOS	FINALIDAD Y APLICACIÓN
Mitigación de la pena	Fomentar la declaración voluntaria de delitos y reconocer los esfuerzos de prevención desplegados por la empresa.
Alicientes relacionados con la adjudicación de contratos públicos	Premiar las buenas prácticas otorgando una preferencia en materia de adjudicación de contratos públicos.
Requisitos en materia de cumplimiento	Promover la divulgación de información y la presentación de informes para poder cotizar en bolsa y para beneficiarse de las ventajas que ofrecen otras autoridades reguladoras.
Acceso preferencial a beneficios gubernamentales	Premiar las buenas prácticas otorgando acceso preferente a beneficios y servicios estatales.
«Listas blancas» o listas de proveedores preferentes	Alentar a las empresas a establecer sólidos protocolos de integridad para así ser incluidas en la lista de proveedores preferentes de un gobierno.
Promoción de la inversión	Políticas que exigen que las empresas cumplan con ciertos estándares de integridad como condición para acceder a la protección de las inversiones.
Certificación	Recompensar las buenas prácticas otorgando una certificación.
Reputación	Alentar las buenas prácticas mediante el reconocimiento público.

## Recomendaciones básicas

1. Los Estados deben predicar con el ejemplo aplicando políticas de integridad sólidas y garantizando su aplicación coherente en los sectores público y privado.
2. Los programas anticorrupción del sector empresarial son una herramienta primordial para reforzar la integridad y debe evaluarse su eficacia.
3. Los Estados deben fomentar la adopción de mejores prácticas en el sector privado mediante una combinación de sanciones e incentivos bien equilibrados y meditados. Las sanciones y los incentivos deben estar orientados a elevar los costes de la corrupción al tiempo que aumentan los beneficios que se derivan de comportarse de forma ética.
4. La mejor forma de lograr un entorno empresarial íntegro es a través de un enfoque que promueva la colaboración entre múltiples partes interesadas; por eso se anima a los Estados a implicar al sector privado cuando se diseñen y promuevan incentivos o sanciones con el fin de fomentar la responsabilidad y reforzar el cumplimiento.
5. Los Estados deben coordinarse a nivel internacional para armonizar enfoques en materia de integridad empresarial, evitar la incoherencia de las políticas y promover la igualdad de condiciones para las empresas.
6. Los Estados han de velar por que las personas jurídicas consideradas responsables puedan ser objeto de sanciones efectivas, de carácter penal y/o no penal, incluidas las multas.
7. Los Estados deben desarrollar un conjunto de medidas de integridad empresarial que sean complementarias y revisarlas periódicamente para evaluar su idoneidad.

## Finalidad de esta Guía de recursos

Esta Guía de recursos proporciona a los Estados un marco para identificar y aplicar una combinación adecuada de sanciones e incentivos que fomenten la integridad empresarial. Para ello, se exponen las últimas novedades en el ámbito internacional en materia de lucha contra la corrupción. En particular, la

Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, así como la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE junto con la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021.<sup>2</sup> Esta publicación se ha elaborado en cumplimiento de la resolución 10/12, «Incentivos para que el sector privado adopte medidas de fomento de la integridad para prevenir y combatir la corrupción», aprobada por la Conferencia de los Estados Parte en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción en su décimo período de sesiones, celebrado en diciembre de 2023.<sup>3</sup> Abarca los temas más importantes relacionados con la integridad empresarial y contiene una serie de estudios de casos que sirven para compartir información y poner en común distintas prácticas, además de para marcar el camino a seguir tanto a los Estados como a los operadores del sector privado.

## Estructura

Esta guía comienza exponiendo el panorama general de las normas internacionales de las Naciones Unidas y la OCDE (Capítulo II), luego pasa a analizar el papel de los gobiernos (Capítulo III), del sector privado (Capítulo IV) y profundiza en el enfoque de múltiples partes interesadas para mejorar la integridad empresarial (Capítulo V). A continuación, la guía analiza las distintas sanciones e incentivos (Capítulo VI) de que disponen los Estados, y propone otras medidas adicionales (Capítulo VII) que conviene que estos tengan en cuenta. Finalmente, la guía concluye con un resumen de buenas prácticas y errores comunes (Capítulo VIII) para ayudar a los Estados a aplicar las herramientas descritas.

# 1 Introducción

Los esfuerzos estatales por prevenir y combatir la corrupción deben tener en cuenta y reflejar el papel central del sector privado a la hora de garantizar la integridad empresarial. Aunque es posible que algunas empresas sucumban a la corrupción, ya sea deliberadamente para obtener alguna ventaja o porque consideran que no les queda otra alternativa, lo cierto es que el sector privado también ha sido un motor de cambio al haber puesto en marcha reformas encaminadas a fomentar la integridad empresarial, que están modificando el panorama mundial de la lucha contra la corrupción. Mientras que antes las iniciativas anticorrupción eran dominio de los Estados y gobiernos, ahora el sector privado se ha convertido en un actor esencial, lo que supone un cambio de paradigma significativo respecto a los primeros tiempos del desarrollo de políticas anticorrupción. El Principio Diez del Pacto Mundial de las Naciones Unidas,<sup>4</sup> que compromete a los participantes a desarrollar proactivamente políticas y programas concretos para abordar la corrupción tanto a nivel interno como dentro de sus cadenas de suministro, destaca la importancia de trabajar con el sector privado en la lucha contra la corrupción.

Asimismo, se espera que los Estados, por su parte, cumplan ciertas normas mínimas a la hora de aplicar sus compromisos en virtud de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales (en adelante, Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE), junto con la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021. Tales normas comprenden sanciones «eficaces, proporcionadas y disuasivas» que castiguen las infracciones cometidas tanto por individuos, es decir, «personas naturales», como por empresas u otras entidades, esto es, «personas jurídicas». Los Estados tienen amplia discrecionalidad para determinar el equilibrio adecuado de sanciones e incentivos, así como otras medidas complementarias para reforzar la integridad empresarial.

En la presente Guía se parte de la premisa de que no hay una solución de talle único y que el equilibrio apropiado de sanciones de carácter coercitivo e incentivos a las buenas prácticas varía en función de diversas consideraciones, como la estructura jurídica establecida por cada Estado o el perfil económico y las capacidades institucionales y de recursos del Estado de que se trate. Además, será necesario demostrar flexibilidad a fin de adaptar esas medidas a las necesidades y circunstancias particulares de las empresas según su tamaño y experiencia. Otras medidas adoptadas en colaboración con o lideradas por el sector privado, cuya finalidad es reforzar la integridad en el contexto de determinados proyectos o a nivel sectorial, también pueden ser un complemento valioso, o incluso sustituir en la práctica a las modalidades tradicionales de aplicación de la ley.

## 1.1. El contexto del sector privado

Los incentivos comerciales que llevan a los funcionarios y a los empleados de las empresas a maximizar los beneficios a cualquier precio son susceptibles de crear una cultura de comportamiento corrupto. Las empresas también pueden ser víctimas de extorsión por parte de funcionarios públicos. En efecto, las pequeñas empresas que operan a nivel local son especialmente vulnerables a la extorsión por parte de funcionarios públicos corruptos, pero también como integrantes de una cadena de suministro más amplia. Las grandes empresas, tanto nacionales como internacionales, aunque consigan controlar el cohecho en su seno, siguen teniendo que preocuparse por la competencia desleal de sus homólogas menos éticas.

## 1.2. Centrarse en la prevención

Suele decirse que más vale prevenir que curar. Para las empresas, la prevención adopta muchas formas, desde ejercer el liderazgo con integridad y transmitiendo mensajes anticorrupción, hasta poner en marcha programas internos eficaces para prevenir y detectar infracciones de la ley y de las normas éticas. La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la OCDE ya han elaborado orientaciones sobre este tipo de programas anticorrupción.<sup>5</sup> Por lo general, se basan en una evaluación de los riesgos de corrupción e implican un compromiso de los dirigentes en materia de prácticas empresariales éticas, formación para la concienciación, políticas y procedimientos anticorrupción, canales para buscar orientación e informar de las preocupaciones, y sistemas y controles internos para garantizar que se estén aplicando dichas políticas.

La aplicación de un programa anticorrupción coherente y eficaz por parte de las empresas es principalmente una función y un deber del sector privado. Sin embargo, cada vez son más las autoridades públicas que participan en la elaboración de directrices sobre el tema y en la evaluación de la idoneidad de estos programas. Las medidas de lucha contra la corrupción son una inversión y, como el resto de inversiones comerciales, compiten con otras necesidades para hacerse con una parte de los escasos recursos disponibles sobre la base de los riesgos y las ventajas aparentes. No obstante, la evidencia ha demostrado que las medidas de prevención aplicadas por el sector privado deben ir acompañadas de esfuerzos de aplicación de la ley por parte de los Estados.<sup>6</sup> En efecto, los Estados deberían ayudar a las empresas a formular esas decisiones en materia de inversión estableciendo una adecuada combinación de sanciones e incentivos para fomentar las buenas prácticas.<sup>7</sup> Asimismo, las autoridades públicas deberían transmitir orientaciones sobre qué se considera un programa anticorrupción apropiado y ejemplar, especialmente cuando realizan evaluaciones de estos programas.

## 2 Normas internacionales

En esta parte de la Guía se expone una visión general de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y de sus disposiciones relativas al sector privado en materia de penalización, sanciones y medidas para promover la cooperación y la denuncia voluntaria por parte de los actores del sector privado. También se analiza el Principio Diez del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que se centra en la lucha contra la corrupción en el sector privado, así como las normas que emanan de la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE y sus Recomendaciones conexas.

Si bien en la presente Guía solo se analizan las citadas normas internacionales, en el mundo existen otras normas de ámbito regional. Entre ellas cabe destacar la Convención de la Unión Africana para Prevenir y Combatir la Corrupción,<sup>8</sup> que se esfuerza por promover, regular, reforzar y facilitar la cooperación entre los Estados miembros para luchar contra la corrupción y coordinar y armonizar las políticas y la legislación anticorrupción.

También está la Convención Interamericana contra la Corrupción,<sup>9</sup> enmarcada en la Organización de Estados Americanos, que persigue objetivos similares. Por otra parte, el Consejo de Europa ha creado el Grupo de Estados contra la Corrupción (GRECO)<sup>10</sup> con el objetivo explícito de «mejorar la capacidad de sus miembros para luchar contra la corrupción supervisando si cumplen las normas anticorrupción del Consejo de Europa a través de un proceso dinámico de evaluación mutua y presión entre pares».<sup>11</sup> Además, el [Marco anticorrupción de la Unión Europea](#) se esfuerza por garantizar una legislación común de alto nivel, ya sea específicamente sobre corrupción o incorporando disposiciones anticorrupción en otras normativas sectoriales.

Tanto la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción han ayudado a los países signatarios a promulgar leyes o a reforzar de otro modo su marco institucional y sus capacidades en materia de aplicación de la ley para combatir diversas prácticas corruptas. En particular, los países firmantes deben garantizar que tanto las personas naturales como las jurídicas puedan ser consideradas responsables de las prácticas corruptas contempladas y sujetas a sanciones efectivas, proporcionadas y disuasorias. Consideradas conjuntamente, la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción condicionan el comportamiento de las empresas en los mercados internacionales al disuadir, detectar y sancionar el ofrecimiento de sobornos. Aunque ambas Convenciones hacen hincapié en la importancia de la tipificación penal y de hacer cumplir la ley, en esos mismos instrumentos jurídicos y en otros relacionados también se reconoce el papel de las empresas en materia de prevención como un componente indispensable de cualquier política eficaz contra la corrupción.

### 2.1. La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y el sector privado

Concebida para proporcionar un marco integral de lucha contra la corrupción, esta Convención de las Naciones Unidas es el único instrumento anticorrupción de alcance mundial jurídicamente vinculante. Su enfoque de amplio alcance y el carácter vinculante de muchas de sus disposiciones la han convertido en una herramienta singular para dar una respuesta total al problema de la corrupción. La Convención de las

Naciones Unidas contra la Corrupción cuenta con 190 Estados Parte <sup>12</sup> que se han comprometido a aplicar una amplia gama de medidas encaminadas a prevenir la corrupción, penalizar el soborno y otras formas de corrupción, reforzar la aplicación de la ley y la cooperación internacional, establecer mecanismos legales para la recuperación de activos y facilitar la asistencia técnica y el intercambio de información.

La responsabilidad de cumplir las obligaciones previstas en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción incumbe en última instancia a los Estados parte; sin embargo, la Convención contiene varias disposiciones relativas a la corrupción en el sector privado que son de especial pertinencia para la comunidad empresarial. Así, este instrumento jurídico exige que los Estados Parte tipifiquen como delito diversas formas de corrupción, incluidos el soborno y la malversación. Además, contiene un artículo que trata de forma detallada y específica la prevención de la corrupción en el sector privado. Otros artículos guardan relación con los conceptos de denuncia (protección de los denunciantes), sanciones y soluciones legales, y la cooperación entre las autoridades y el sector privado.

Las disposiciones relativas a la penalización que figuran en el capítulo III de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, en las que se enumeran los delitos de corrupción que los Estados han de prohibir por ley, constituyen un parámetro de referencia para la integridad empresarial. Además, el capítulo IV sobre cooperación internacional insta a los Estados Parte a cooperar entre sí en asuntos penales, también en relación con el sector privado.

## Disposiciones sobre penalización y cooperación internacional

Soborno de funcionarios públicos nacionales (artículo 15)

Soborno de funcionarios públicos extranjeros y de funcionarios de organizaciones internacionales públicas (artículo 16)

Tráfico de influencias (artículo 18)

Soborno en el sector privado (artículo 21)

Malversación o peculado de bienes en el sector privado (artículo 22)

Blanqueo del producto del delito (artículo 23)

Encubrimiento (artículo 24)

Obstrucción de la justicia (artículo 25)

Cooperación internacional (artículo 43)

Extradición (artículo 44)

Traslado de personas condenadas a cumplir una pena (artículo 45)

Asistencia judicial recíproca (artículo 46)

Remisión de actuaciones penales (artículo 47)

Cooperación en materia de cumplimiento de la ley (artículo 48)

Investigaciones conjuntas (artículo 49)

Técnicas especiales de investigación (artículo 50)

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción contiene además un conjunto de disposiciones en las que se insta a los Estados parte a que adopten o consideren la posibilidad de adoptar medidas para promover la integridad empresarial y la denuncia de la corrupción.



## Disposiciones que fomentan la integridad y la denuncia de la corrupción en el sector privado

Sector privado (artículo 12)

Responsabilidad de las personas jurídicas (artículo 26)

Protección de los denunciantes (artículo 33)

Consecuencias de los actos de corrupción (artículo 34)

Indemnización por daños y perjuicios (artículo 35)

Cooperación con las autoridades encargadas de hacer cumplir la ley (artículo 37)

Cooperación entre los organismos nacionales y el sector privado (artículo 39)

### 2.1.1. Avances recientes

En 2021, el periodo extraordinario de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas (UNGASS) contra la corrupción adoptó una declaración política que reafirmaba el compromiso de los Estados miembros de reforzar, entre otras cosas, el comportamiento ético, el cumplimiento de las medidas contra la corrupción y los sobornos, la integridad, la rendición de cuentas y las medidas de transparencia en todas las empresas. Los Estados miembros también alentaron al sector privado a adoptar medidas colectivas a este respecto, incluso mediante el establecimiento de alianzas público-privadas en la prevención y la lucha contra la corrupción.<sup>13</sup>

En 2023, la Conferencia de los Estados Partes en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción aprobó en su décimo periodo de sesiones la resolución 10/12, en la que se exhorta a los Estados Partes a que elaboren marcos eficaces para ofrecer incentivos al sector privado a fin de que adopte medidas de integridad, entre otras cosas, con miras a vincular tales medidas a la participación en programas públicos, como los relacionados con subvenciones, licencias, contratos públicos y créditos a la exportación, teniendo en cuenta también la estructura y el tamaño de las empresas privadas.<sup>14</sup>

## 2.2. Pacto Mundial de las Naciones Unidas - Principio Diez

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que cuenta con más de 22.300<sup>15</sup> empresas participantes y el apoyo de 193 Estados Miembros de la Asamblea General de las Naciones Unidas, sigue siendo la única autoridad normativa mundial y la referencia en materia de acción y liderazgo en el marco del creciente movimiento a escala global de sostenibilidad empresarial. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas proporciona un marco de actuación fundamentado en una serie de principios que orientan a las empresas para que hagan negocios de forma responsable y respeten sus compromisos con la sociedad.

Los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas orientan a las empresas para que actúen de forma que, como mínimo, cumplan sus responsabilidades fundamentales en materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente y lucha contra la corrupción. El Principio Diez, adoptado por primera vez en 2004, compromete a los participantes no solo a evitar el soborno, la extorsión y otras formas de corrupción, sino también a desarrollar proactivamente políticas y programas concretos para abordar la corrupción tanto a nivel interno como dentro de sus cadenas de suministro. Las empresas también se enfrentan al reto de trabajar colectivamente y sumarse a la sociedad civil, las Naciones Unidas y los gobiernos en aras de hacer realidad una economía mundial más transparente.

Las redes locales se han convertido en un componente esencial del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Estas redes locales son plataformas en las que convergen múltiples partes interesadas y donde los participantes se reúnen para trabajar directamente con las empresas y contribuir a que promuevan los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Ayudan a las empresas a comprender lo que significa un negocio responsable en diferentes contextos nacionales, culturales y lingüísticos y facilitan la divulgación, el aprendizaje, el diálogo sobre políticas, la acción colectiva y las asociaciones.<sup>16</sup>

### 2.3. La Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE y el sector privado

La Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales (en adelante, Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE) es el primer y único instrumento que se centra en el «lado de la oferta» de la corrupción. Se firmó en 1997 y entró en vigor en 1999. En enero de 2024, la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE contaba con 46 Estados Parte.<sup>17</sup> Todas las Partes de la Convención son miembros del Grupo de Trabajo de la OCDE sobre Cohecho en las Transacciones Comerciales Internacionales.

Contiene normas jurídicamente vinculantes para tipificar como delito el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales.

## Disposiciones de la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE

Delito de cohecho de servidores públicos extranjeros (artículo 1)

Responsabilidad de las personas morales (artículo 2)

Sanciones (artículo 3)

Jurisdicción (artículo 4)

Aplicación de la ley (artículo 5)

Prescripción (artículo 6)

Lavado de dinero (artículo 7)

Contabilidad (artículo 8)

Ayuda jurídica recíproca (artículo 9)

Extradición (artículo 10)

Autoridades responsables (artículo 11)

Monitoreo y seguimiento (artículo 12)

La Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE y la labor de monitoreo entre pares del Grupo de Trabajo de la OCDE sobre Cohecho han logrado notables éxitos políticos.

En este sentido, desde la entrada en vigor de la Convención, el 15 de febrero de 1999:

- Todos los Estados Parte han promulgado legislación que prohíbe el cohecho de servidores públicos extranjeros.
- La labor de monitoreo del Grupo de Trabajo de la OCDE sobre Cohecho también ha contribuido a que se llevaran a cabo importantes reformas legislativas que han transformado la lucha contra la

corrupción en determinados Estados Parte, entre ellas cabe destacar la aprobación de la Ley contra el Soborno del Reino Unido («Bribery Act») y la «Ley SAPIN II» francesa; además de ayudar a reforzar las normas para garantizar la responsabilidad de las empresas y promover la protección de los denunciantes.

- Dichos Estados Parte han impuesto, en su conjunto, sanciones por cohecho de servidores públicos extranjeros a través de, al menos, 775 procedimientos —de carácter penal, administrativo o civil— incoados contra personas naturales y 385 contra personas jurídicas.

Para fomentar la aplicación de sus obligaciones sustantivas, la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE estableció un mecanismo de monitoreo entre pares, labor de la que se encarga el Grupo de Trabajo de la OCDE sobre Cohecho. Este sistema de monitoreo entre pares se desarrolla en fases sucesivas. Los informes de monitoreo por países del Grupo de Trabajo contienen recomendaciones elaboradas a partir de un riguroso examen de cada país.

## 2.4. Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021

La Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE se complementa con un conjunto de instrumentos conexos que contienen medidas que sus Partes deben aplicar para reforzar sus esfuerzos de prevención, detección e investigación del cohecho de servidores públicos extranjeros. La Recomendación de 2021 del Consejo para Fortalecer la Lucha contra el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales (en adelante, «Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021») <sup>18</sup> refleja las recomendaciones del Grupo de Trabajo de la OCDE sobre Cohecho formuladas a raíz de su labor de monitoreo por países y vela por que se siga dando respuesta a las nuevas amenazas y desafíos para combatir el cohecho internacional.

Así, esta Recomendación introduce una serie de disposiciones relacionadas con la integridad empresarial:

- Penalización y sanción del delito de cohecho de servidores públicos extranjeros (secciones VII y XI)
- Acciones colectivas (secciones IV y XII)
- Combatir la solicitud de sobornos (sección XII)
- Sanciones y decomiso (secciones XV y XVI)
- Resoluciones extrajudiciales (secciones XVII y XVIII)
- Denuncia de actos de cohecho internacional (sección XXI)
- Protección de los denunciantes (sección XXII)
- Requisitos contables, auditoría externa y controles internos, ética y cumplimiento (sección XXIII)
- Incentivos para el cumplimiento de la normativa anticorrupción por parte de las empresas (secciones XV y XXIII)
- Ventajas públicas, incluidas las adquisiciones públicas (sección XXIV)

La Guía de Buenas Prácticas sobre Controles Internos, Ética y Cumplimiento (Anexo II de la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021) recalca que las políticas de cumplimiento de las empresas han de diseñarse en función del riesgo y que los empleados deben poder acceder a ellas con facilidad. También especifica que las disposiciones sobre cumplimiento de la normativa anticorrupción son aplicables tanto a las empresas públicas como a las privadas.

Además, la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021 reconoce en su preámbulo el papel potencial de las tecnologías innovadoras en el fomento de los esfuerzos llevados a cabo por los sectores público y privado para combatir el cohecho internacional.

# 3 El papel de los gobiernos

En lo que respecta a la integridad en el sector privado, las principales funciones de los Estados consisten en establecer el marco jurídico para prevenir y combatir la corrupción, proporcionar orientación adicional sobre la aplicación y evaluación de la adhesión a las herramientas legislativas, y hacer cumplir la ley. La responsabilidad de crear un entorno empresarial justo y competitivo recae en los gobiernos. Las empresas que se consideren en desventaja frente a sus homólogas de otras jurisdicciones pueden mostrarse reacias a implantar normas de integridad si observan que a otras no se les exigen responsabilidades por comportamientos poco éticos. En cambio, cuando los Estados imponen el cumplimiento de una serie de estándares de integridad para operar en su jurisdicción, esto incentiva la integridad empresarial.

Los gobiernos también deben predicar con el ejemplo. Al garantizar una cultura de integridad en su seno, están transmitiendo al sector privado y a otras partes interesadas el mensaje de que promover una conducta ética es una cuestión de suma importancia. Asimismo, los gobiernos son responsables de velar por que los organismos y autoridades estatales dispongan de políticas y procedimientos para prevenir la corrupción en el sector privado y velar por que su personal reciba la necesaria capacitación a este respecto.

## 3.1. Establecimiento de un marco jurídico

Las autoridades gubernamentales tienen la responsabilidad de establecer un marco jurídico nacional para prevenir la corrupción; marco que ha de estar en consonancia con las normas internacionales pertinentes, como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE. Aunque estas Convenciones no lo exigen, la adopción de un enfoque amplio que refleje la relación entre las conductas prohibidas, sus consecuencias y las salvaguardias conexas es sumamente útil para el sector privado. Asimismo, es importante que las medidas jurídicas sean lo suficientemente detalladas para que el sector privado disponga de la información necesaria sobre la aplicabilidad y los requisitos de la ley, especialmente en lo que se refiere a la responsabilidad de las empresas por delitos de corrupción y a la transparencia de la titularidad real.

### Cuadro 3.1. Estudios de caso: Reino Unido y Francia

#### Ley contra el soborno (Bribery Act) del Reino Unido

En abril de 2010, el Reino Unido aprobó la Ley contra el Soborno de 2010, que supuso una renovación total del régimen jurídico de este tipo de delitos. La Ley contra el Soborno establece un tipo delictivo específico de soborno de funcionarios públicos extranjeros (artículo 6) y varios tipos delictivos de carácter general que abarcan tanto la solicitud de sobornos como la oferta (artículos 1 y 2). En concreto, estas disposiciones se aplican tanto al cohecho de funcionarios públicos como al soborno de índole comercial. Además, la ley establece un nuevo tipo delictivo de omisión de la obligación de prevenir el soborno, por el que las empresas comerciales pueden ser consideradas responsables del soborno que cometan sus asociados a menos que cuenten con procedimientos adecuados para prevenirlo (artículo 7). Por último, el artículo 14 establece un delito para determinados altos cargos de una persona jurídica o asociación, cuando la persona jurídica o asociación comete un delito de soborno con el consentimiento o la connivencia del alto cargo en cuestión. La Ley contra el Soborno del Reino Unido entró en vigor en julio de 2011.

Fuente: [Informe sobre la fase 1 del Reino Unido del Grupo de Trabajo de la OCDE sobre Cohecho](#)

#### Francia: Ley SAPIN II

En 2016, Francia aprobó la Ley de transparencia, lucha contra la corrupción y modernización de la vida económica, conocida como «Ley SAPIN II». En primer lugar, la Ley SAPIN II reforzó el aspecto preventivo del sistema anticorrupción francés, en particular al imponer a las grandes empresas la obligación de poner en marcha programas anticorrupción, con sanciones en caso de incumplimiento, y establecer un régimen general para los denunciadores de irregularidades. A través de la Ley SAPIN II también se creó la Agencia Francesa Anticorrupción (AFA), cuyo mandato es ayudar a los actores públicos y privados a prevenir y detectar «el cohecho, el tráfico de influencias, la extorsión por parte de funcionarios públicos, el aprovechamiento ilegal de conflictos de intereses, la malversación de fondos públicos y el favoritismo». Además, esta Ley introdujo nuevas medidas coercitivas, entre otras, una pena adicional que obliga a las empresas condenadas por cohecho a aplicar un programa de cumplimiento (Código Penal, art. 131-39-2), el Acuerdo Judicial de Interés Público (CJIP, por sus siglas en francés), una resolución extrajudicial cuyo objetivo es lograr una tramitación más eficaz y oportuna de las medidas coercitivas iniciadas contra personas jurídicas por determinados delitos económicos, incluidos los delitos de cohecho nacional e internacional (Código de Procedimiento Penal, art. 41-1-2), y un delito de tráfico de influencias en relación con funcionarios públicos extranjeros (Código Penal, art. 435-2).

Fuentes: Grupo de Trabajo de la OCDE sobre Cohecho, [Informe de seguimiento de la fase 4 de Francia](#) y su [comunicado de prensa; Ley francesa n.º 2016-1691, de 9 de diciembre de 2016, de transparencia, lucha contra la corrupción y modernización de la vida económica \(Ley SAPIN II\)](#); Agencia Francesa Anticorrupción (mayo de 2023) [Presentación de diversos marcos normativos para promover la integridad empresarial en todo el mundo](#).

Garantizar la coherencia con las normas internacionales pertinentes, como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE, también refuerza la capacidad del sector privado para desenvolverse en marcos jurídicos sólidos y coherentes. Asimismo, los gobiernos pueden ser proactivos a la hora de coordinarse, cuando sea posible, con otras jurisdicciones para evitar que las empresas que operan en diferentes mercados se enfrenten a requisitos incoherentes en relación con sus programas de cumplimiento. Un estudio de 2023 publicado por la Agencia Francesa Anticorrupción compara los marcos jurídicos y las prácticas anticorrupción de Francia, Estados Unidos,

Reino Unido, así como del Grupo del Banco Mundial, y expone los distintos requisitos que se aplican a las empresas en estas jurisdicciones. <sup>19</sup> El objetivo del estudio es garantizar que «el marco francés permita a las empresas que lo respetan implantar un programa de cumplimiento de la normativa anticorrupción eficaz y útil en su estrategia de crecimiento y desarrollo en el extranjero y limitar así los riesgos de exposición a la corrupción al satisfacer los más altos estándares internacionales».

### **3.1.1. Responsabilidad de las empresas**

Una de las características principales de los esfuerzos de los gobiernos para prevenir y combatir la corrupción es garantizar que las empresas respondan por los delitos de corrupción. En la misma línea, el artículo 26 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y el artículo 2 de la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE exigen a sus Estados Parte que establezcan legalmente la responsabilidad de las personas jurídicas por delitos de corrupción. <sup>20</sup> La Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021, más concretamente, recomienda que los países miembros adopten un enfoque «flexible» a la hora de establecer la responsabilidad de las personas jurídicas por cohecho internacional, sobre la base de los actos cometidos por cualquier persona relevante o, en aquellos países que limitan la responsabilidad de las empresas a los actos y omisiones de cargos corporativos específicos, un enfoque «equivalente en cuanto a la funcionalidad» respecto al anterior que determinará que existe responsabilidad cuando:

- una persona con un poder de dirección del más alto nivel ofrece, promete o da un soborno a un servidor público extranjero;
- una persona con un poder de dirección del más alto nivel ordena o autoriza a una persona de nivel más bajo que ofrezca, prometa o dé un soborno a un servidor público extranjero;
- una persona con un poder de dirección del más alto nivel no logra evitar que una persona de nivel más bajo soborne a un servidor público extranjero, como puede ocurrir, por ejemplo, al no supervisarla o al no implementar controles internos y programas o medidas de ética y cumplimiento adecuados.

Al establecer que las empresas serán responsables por las prácticas corruptas cometidas por sus empleados o agentes, así como por cualquier filial o subsidiaria, se pretende disuadir de tales comportamientos mediante la imposición de penas y sanciones que recaigan sobre la propia entidad corporativa. De hecho, ya es una norma que deben cumplir los Estados Parte de la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE. Por otra parte, la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021 establece que los países miembros deberán garantizar que las personas jurídicas no puedan eludir su responsabilidad usando intermediarios, en particular personas jurídicas relacionadas y otros terceros, independientemente de su nacionalidad, para ofrecer, prometer o dar sobornos en su nombre a un servidor público extranjero. Además, los países miembros deberán disponer de normas u otras medidas adecuadas para que las personas jurídicas no puedan eludir la responsabilidad o las sanciones que les corresponda por la comisión de actos de cohecho internacional y de delitos conexos mediante su reestructuración, su fusión, su absorción o la modificación de su identidad empresarial de cualquier otra forma.

Por lo tanto, los Estados que aún no lo hayan hecho pueden promulgar leyes o modificar la legislación vigente para establecer o atribuir explícitamente a las empresas responsabilidad por delitos de corrupción por las acciones de sus empleados, agentes o representantes que actúen en nombre, interés o beneficio de la empresa.

Unos marcos sólidos de responsabilidad corporativa envían un fuerte mensaje disuasorio a las empresas, desalentándolas de participar en prácticas corruptas, ya que la empresa matriz podría ser considerada responsable de las acciones de cualquiera de sus filiales, empleados o agentes. También incentiva la puesta en marcha de un programa anticorrupción basado en el riesgo que incluya a las entidades

vinculadas y a terceros que operen en distintos países y mercados. Dicho esto, conviene puntualizar que la aplicabilidad de esta herramienta variará de un Estado a otro, ya que depende de las particularidades de los distintos ordenamientos jurídicos y costumbres legales.

### Cuadro 3.2. El deber de vigilancia en Francia

La Ley de Vigilancia francesa, de 27 de marzo de 2017, obliga a determinadas empresas a establecer, aplicar y publicar de forma efectiva un «plan de vigilancia». El objetivo de este plan es identificar y prevenir las vulneraciones de los derechos humanos y las libertades fundamentales, la salud y la seguridad de las personas y el medioambiente, derivadas de las actividades de la empresa y de las empresas que esta controla, directa o indirectamente, así como de las actividades de los subcontratistas o proveedores con los que mantiene una relación comercial consolidada. El plan de vigilancia debe incluir (i) un mapa de riesgos, (ii) procedimientos de evaluación periódica de la situación de las filiales, subcontratistas o proveedores con los que exista una relación comercial consolidada a la luz del mapa de riesgos, (iii) acciones apropiadas para mitigar los riesgos o prevenir daños graves, (iv) un mecanismo de información elaborado conjuntamente con los sindicatos representativos de la empresa, y (v) un sistema de seguimiento de las medidas aplicadas y de evaluación de su eficacia. Este llamado «deber de vigilancia» es aplicable a las empresas francesas que, al final de dos ejercicios financieros consecutivos, empleen, junto con sus filiales directas e indirectas, a más de 5.000 personas en Francia, y a las empresas francesas que empleen, junto con sus filiales directas e indirectas, a más de 10.000 personas en el mundo. Cualquier parte interesada puede emplazar a las empresas obligadas a establecer, publicar y aplicar un plan de vigilancia. Si en el plazo de tres meses la empresa no lo ha hecho, cualquier parte interesada puede solicitar a un tribunal que ordene a la empresa cumplir con sus obligaciones, en su caso previo pago de una multa. Además, el incumplimiento de este deber de vigilancia puede dar lugar a responsabilidad civil para la empresa obligada y derivar en la obligación de indemnizar por los daños y perjuicios causados. El tribunal también podrá ordenar que se publique, difunda o anuncie su resolución o un extracto de esta.

Fuente: Ley n.º 2017-399, de 27 de marzo de 2017, sobre el deber de vigilancia de las sociedades matrices y las empresas contratistas, [https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article\\_jo/JORFARTI000034290627](https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000034290627)

### 3.1.2. Transparencia de la titularidad real

La transparencia de la titularidad real constituye una parte esencial de cualquier marco jurídico que aspire a combatir la corrupción. En los últimos años, más de cien Estados se han comprometido <sup>21</sup> a aplicar medidas de transparencia de la titularidad real como medio para combatir el uso de sociedades instrumentales para el blanqueo de capitales y la corrupción. Por lo general, se define al «titular real» — también denominado «beneficiario efectivo o final» — como la persona natural que se encuentra al final de una cadena de propiedad. <sup>22</sup> Un titular real es una persona que, en última instancia, tiene derecho a una parte de los ingresos o activos de una entidad jurídica, o la capacidad de controlar sus actividades. La transparencia de la titularidad real revela cómo las empresas y otras entidades o instrumentos jurídicos, como los fideicomisos, son propiedad de sus titulares reales y están controladas por ellos. <sup>23</sup>

### Cuadro 3.3. Eslovaquia: Registro de la Titularidad Real

Eslovaquia adoptó la definición de titularidad real recogida en la Directiva de la Unión Europea contra el blanqueo de capitales, pero añadió un matiz sobre el control conjunto y la acción coordinada basándose en su propia experiencia práctica en materia penal. Ello implica que es posible que una

persona no se ajuste por sí sola a la definición y al umbral de titularidad real, pero que sí lo haga junto con otra u otras personas. El control conjunto y la acción coordinada se presuponen, por ejemplo, si las personas son familiares, o si diferentes accionistas tienen un historial de voto similar. La definición de titularidad real se introdujo en la Ley de Lucha contra el Blanqueo de Capitales mediante la Ley sobre el Registro de Socios del Sector Público, que entró en vigor en 2017.

En el Registro de Socios del Sector Público, la responsabilidad de la inscripción recae en una «persona autorizada» residente en la jurisdicción, como un abogado, notario, auditor, banquero o asesor fiscal. Los documentos de verificación que muestran cómo se ha identificado a un titular real están disponibles para su consulta pública en el Registro y han sido validados por la persona autorizada. El Registro cuenta con un órgano de supervisión independiente y está regido por un Tribunal *ad hoc*. Cualquiera puede presentar una solicitud justificada de consulta de datos ante el Tribunal de Registro y, si el Tribunal la considera razonable, se inicia un procedimiento para exigir a la empresa que verifique los datos que ha presentado. La singularidad del sistema eslovaco radica en este mecanismo de inversión de la carga de la prueba.

Si los datos en cuestión siguen siendo incorrectos o incompletos, el Tribunal puede multar a la empresa, eliminarla del registro y anular los contratos públicos en vigor. Las multas pueden ser de hasta el 100 % del beneficio económico de los contratos públicos de una empresa o, si este no se puede determinar, de hasta un millón de EUR (1,09 millones de USD). Las personas autorizadas y aquellas que ocupan cargos directivos pueden ser multadas con hasta 100.000 EUR (109.000 USD). La eliminación del registro implica la imposibilidad de que la empresa sea adjudicataria de contratos públicos. La inhabilitación ha demostrado ser una sanción eficaz y se basa en una decisión judicial por la que una persona natural no puede actuar como miembro del órgano estatutario o de supervisión de una empresa o cooperativa. Esta prohibición se extiende a la posibilidad de ejercer como jefe de una sucursal de una empresa, jefe de una empresa extranjera, jefe de una sucursal de una empresa extranjera, o como firmante autorizado (apoderado).

Fuentes: <https://rpvs.gov.sk/rpvs/>; <https://www.justice.gov.sk/sluzby/register-partnerov-verejneho-sektora/open-data>; <https://businessintegrity.unodc.org/bip/en/questionnaire-on-states-measures-for-business-integrity.html>

La titularidad real difiere de la propiedad legal. Las personas jurídicas, entre las que se incluyen las empresas, pueden ser propietarias de otras personas jurídicas, incluidas otras empresas. Históricamente, la transparencia en la propiedad de las empresas se ha centrado en la propiedad legal, o el nivel de propiedad inmediatamente superior de una empresa.

La transparencia de la titularidad real pretende cambiar el panorama normativo de la constitución de sociedades e impedir que una jurisdicción se utilice por su secretismo, de modo que, en ella, puedan utilizarse sociedades instrumentales para ocultar ganancias ilícitas y el producto de la corrupción. La información sobre la titularidad real puede utilizarse para diversos fines. Cuando este tipo de información es pública, también facilita los esfuerzos en materia de cumplimiento de la normativa anticorrupción de otras empresas que intentan ejercer la diligencia debida sobre sus socios comerciales o en el contexto de operaciones de fusión y adquisición.

### 3.2. Proporcionar orientaciones

Los gobiernos deberían considerar la posibilidad de publicar orientaciones sobre las obligaciones legales de los actores del sector privado en materia de lucha contra la corrupción. Si bien muchos aspectos del marco anticorrupción establecido por un Estado pueden resultar evidentes a partir del simple tenor de una ley, otros aspectos pueden ser más difíciles de entender o de aplicar en la práctica. Por ejemplo, para una empresa puede resultar evidente que el soborno como medio de obtener nuevos clientes está prohibido,



pero no que los pagos para obtener una licencia u otra ventaja en un contexto reglamentario también lo están, en particular cuando puedan parecer simples tasas administrativas por un servicio. De igual modo, es posible que no siempre quede claro cuándo una empresa está obligada a rendir cuentas por infracciones cometidas por una de sus filiales, un tercero o un socio comercial. Aclarar este tipo de cuestiones a las empresas también contribuye a que denuncien las infracciones, en particular cuando conocen los incentivos que existen por cooperar.

La orientación sobre este tipo de cuestiones comunes en materia de lucha contra la corrupción ayuda a sensibilizar al sector privado al respecto y, por ende, a reforzar la integridad empresarial. También favorece una aplicación efectiva de la ley en caso de infracción. Asimismo, contribuye a alertar a las empresas sobre las expectativas mínimas de un Estado en cuanto a la formulación y aplicación de un programa eficaz de lucha contra la corrupción o de las prácticas recomendadas.

### Cuadro 3.4. Argentina: Guía para la implantación de políticas de integridad

#### Registro de Integridad y Transparencia para Empresas y Entidades (RITE)

[La Ley n.º 27401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas de Argentina](#) exige la implementación de un programa de integridad para participar en determinados procesos de contratación pública y suscribir un acuerdo de colaboración en sede judicial. Para fomentar la integridad empresarial, la Oficina Anticorrupción (OA) promueve el Registro de Integridad y Transparencia para Empresas y Entidades (RITE), que permite elevar los estándares de integridad mediante la implantación de programas de integridad. El RITE contribuye al desarrollo y la mejora de los programas de integridad, al intercambio de buenas prácticas y al fomento de entornos transparentes en las empresas y los mercados.

Su enfoque se basa en dos secciones principales: el Registro propiamente dicho, que permite a las empresas y entidades hacer visible su compromiso con la ética empresarial, y la Caja de Herramientas, cuyo objetivo es respaldar el desarrollo de la integridad y permitir a los organismos públicos de todo el país conocer mejor el grado de integridad de las empresas a la hora de adjudicar contratos.

Por otro lado, el RITE permite a las empresas mostrar sus avances en materia de madurez y desarrollo de programas de integridad que tengan en cuenta el respeto de los derechos humanos, las normas laborales, el cuidado del medioambiente y la prevención de la corrupción. El programa RITE evalúa la madurez de los programas de integridad mediante una serie de preguntas de autoevaluación. A tal efecto, se han establecido tres niveles de madurez: inicial, medio y avanzado.

Nota: Véase también: Guía para el desarrollo de políticas de integridad en empresas con participación estatal, [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/if-2022-50600421-apn-dpptoa\\_guia\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_politicas\\_de\\_integridad.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/if-2022-50600421-apn-dpptoa_guia_para_el_desarrollo_de_politicas_de_integridad.pdf).

Lineamientos para la implementación de Programas de Integridad en empresas, [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/lineamientos\\_para\\_la\\_implementacion.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/lineamientos_para_la_implementacion.pdf)

y su guía similar para pymes, <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guiapymes.pdf>

Fuente: <https://www.rite.gob.ar/>

### Cuadro 3.5. Directrices de prevención de Indonesia

En 2018, la Comisión para la Erradicación de la Corrupción de Indonesia (KPK) y la Cámara de Comercio e Industria del país (KADIN), junto con expertos en gobernanza y otros profesionales, redactaron una guía con Directrices de prevención de la corrupción dirigida al sector empresarial. El

documento recoge una serie de directrices mínimas para orientar a las empresas a la hora de establecer mecanismos internos de prevención de la corrupción y fomento del cumplimiento. Su objetivo es promover y explicar una serie de conceptos y buenas prácticas nacionales e internacionales, a la par que transmitir medidas sencillas y prácticas de prevención de la corrupción, pensadas para ser adaptadas en función del tamaño y la capacidad de las empresas. La KPK ha instado a todas las empresas a seguir estas directrices para establecer sistemas de control interno que prevengan la corrupción. También ha organizado seminarios (presenciales y en línea), debates públicos y diversos grupos de discusión para aumentar la sensibilización del sector privado en torno al compromiso de lucha contra la corrupción.

Fuentes: <https://jaqa.id/kuisprofit?vnk=00dc737a>; <https://aclc.kpk.go.id/program/sertifikasi/sertifikasi-ahli-pembangun-integritas/tentang>

### 3.3. La importancia de hacer cumplir la ley

Los gobiernos tienen además la responsabilidad de hacer cumplir estas leyes y aplicar sanciones «efectivas, proporcionadas y disuasorias», como exigen instrumentos internacionales como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE. Asimismo, la aplicación de la ley debe ser proactiva e independiente. Al igual que ocurre en otros ámbitos del derecho, en el de la lucha contra la corrupción, las leyes y medidas regulatorias son más eficaces cuando están respaldadas por una aplicación efectiva. En cambio, cuando no se aplican de forma enérgica, puede socavarse la confianza de los ciudadanos en la ley, alentarse la comisión de delitos por parte de empresas sin escrúpulos y, en definitiva, que para las empresas honestas sea más difícil mantener la integridad frente a la amenaza económica que pueden representar sus competidoras con un comportamiento menos ético. Las empresas que no tienen que hacer frente a la ley por sus actos corruptos pueden verse alentadas indirectamente a renunciar a la ética en favor de prácticas inescrupulosas.

Si bien ningún Estado cuenta con los recursos o la capacidad necesarios para vigilar todas las actividades empresariales en busca de posibles infracciones, el mero hecho de que un Estado «dé señales» de que se toma en serio la aplicación de sus leyes anticorrupción es fundamental para reforzar la integridad empresarial. Los principales destinatarios de tales señales son los directivos de las empresas, en particular los miembros del consejo de administración o de la alta dirección. Estos suelen tener la responsabilidad fiduciaria de supervisar la gestión de la empresa en beneficio de esta y de sus propietarios, lo que incluye los esfuerzos por prevenir y detectar la corrupción.<sup>24</sup>

Habida cuenta de la dimensión internacional del mundo empresarial, la aplicación efectiva de las leyes anticorrupción requiere una buena dosis de cooperación internacional. Tal y como exige la sección XIX de la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021, lo ideal es que los Estados consulten y cooperen con las autoridades competentes de otros países y, cuando proceda, con redes internacionales y regionales encargadas de hacer cumplir la ley en investigaciones y otras diligencias jurídicas. La cooperación internacional, además de acarrear beneficios para la aplicación efectiva de la ley, ayuda a garantizar un cierto grado de coherencia entre las jurisdicciones nacionales y proporciona una mayor seguridad jurídica para el sector privado.

### 3.4. Refuerzo de las prácticas anticorrupción y de integridad

Los Estados también deberían adoptar medidas encaminadas a fortalecer el compromiso y las prácticas de lucha contra la corrupción en sus propios organismos. El capítulo II de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción contiene recomendaciones detalladas para la mejora de la transparencia y la

rendición de cuentas en la administración pública, la contratación pública, la gestión de la hacienda pública y el mantenimiento de la integridad en el sistema judicial y el ministerio público.

Asimismo, deberían considerar la posibilidad de adoptar otras medidas a fin de aumentar la sensibilización en los organismos estatales sobre la importancia de prevenir y combatir la corrupción en el sector privado. En este sentido, la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021 exige a los países que promuevan la concienciación y proporcionen formación en materia de prevención y detección del cohecho y la corrupción entre los funcionarios públicos, en particular entre aquellos que interactúan con empresas que operan en el extranjero o manejan información sobre este tipo de empresas.

# 4 El papel del sector privado

Los enfoques descendentes dirigidos por el Estado que se limitan a regular el sector privado tienden a ser menos eficaces frente a la corrupción. Se obtienen mejores resultados cuando se combinan con un enfoque ascendente en el que los gobiernos trabajan colectivamente con el sector privado para desarrollar leyes, estrategias, políticas, incentivos y sanciones contra la corrupción.

La principal responsabilidad de las empresas en el ámbito de la integridad empresarial es garantizar que sus empleados, agentes y socios comerciales comprendan y cumplan las leyes anticorrupción aplicables.<sup>25</sup> Para alcanzar este objetivo, las empresas ponen en marcha programas anticorrupción. La comunidad empresarial, especialmente las empresas más grandes de ámbito nacional e internacional y las asociaciones industriales también pueden ayudar a concienciar a la opinión pública sobre el daño que causa la corrupción, apoyando las iniciativas gubernamentales y de otra índole y proponiendo estándares de buenas prácticas en su industria y cadena de suministro. Por lo general, estas actividades se realizan en el marco de coaliciones o asociaciones, pero también pueden constituir iniciativas de una empresa en particular.

## Cuadro 4.1. Aplicación empresa a empresa: Cláusula anticorrupción de la CCI

La Cámara de Comercio Internacional (CCI) fue la primera organización empresarial en publicar normas anticorrupción en 1977 con sus Reglas de conducta para combatir la extorsión y el soborno. Desde entonces ha desarrollado un conjunto de herramientas anticorrupción centradas en la formación y la autorregulación del sector privado. Entre ellas figura un modelo de cláusula anticorrupción para ayudar a los empresarios a generar confianza entre contrapartes y evitar que sus relaciones en la negociación y ejecución de contratos se vean afectadas por prácticas corruptas. La cláusula está pensada para ser incluida en los contratos en los que las partes se comprometen a cumplir las [Reglas de la CCI para combatir la corrupción](#) o a poner en marcha y mantener un programa corporativo anticorrupción.

El objetivo general de la cláusula modelo es proporcionar a las partes una disposición contractual que les ofrezca seguridad respecto a la integridad de sus contrapartes tanto en el periodo previo a la firma del contrato como durante la vigencia de este e incluso después. Existen tres modalidades de cláusula que las partes pueden incluir en sus contratos:

- Opción 1: Un texto breve que incorpora por referencia la Parte I de las Reglas de la CCI para combatir la corrupción de 2011.
- Opción 2: Es el texto completo de la Parte I de las Reglas de la CCI para combatir la corrupción de 2011.
- Opción 3: Una referencia a un programa corporativo de cumplimiento, tal y como se describe en el artículo 10 de las Reglas de la CCI para combatir la corrupción.

Cuando se elijan las opciones 1 ó 2, la parte que incumpla las disposiciones anticorrupción incorporadas al contrato tendrá la oportunidad de subsanar el incumplimiento y alegar como defensa que ha puesto en marcha medidas preventivas anticorrupción adecuadas. Si la parte incumplidora no

adopta o no puede adoptar medidas correctivas y no eleva o mantiene una defensa, la otra parte puede optar por suspender o rescindir el contrato.

Fuente: [Cláusula anticorrupción de la CCI - Cámara de Comercio Internacional](#)

#### 4.1. Argumentos comerciales a favor de la integridad: el impacto en la reputación

Las prácticas empresariales éticas aportan ventajas tangibles. La existencia de mejores sistemas y controles para prevenir la corrupción brinda mayor certeza y control sobre las operaciones. No obstante, quizás lo más importante es que también ayudan a proteger la reputación de la empresa —que a menudo constituye su activo más valioso— ante empleados, clientes, socios comerciales y de cara a la ciudadanía en general.

La reputación de integridad de una empresa es difícil de obtener y fácil de perder. Mientras que para imponer sanciones el Estado debe aportar pruebas en apoyo de su causa, la reputación depende de la opinión pública y puede ganarse o perderse en un breve espacio de tiempo. Las encuestas a directivos de empresas han puesto de manifiesto que estos consideran que la reputación es una motivación importante, quizá incluso la principal, para que las empresas inviertan en programas anticorrupción y otras medidas de integridad.<sup>26</sup> Lo cierto es que las empresas pueden tener más dificultades para conseguir contratos, contratar con proveedores y atraer a empleados con talento si su marca está mancillada por la corrupción. Las grandes empresas nacionales y multinacionales hacen una enorme inversión en su «imagen de marca» y dependen de su buena reputación para atraer y retener a sus empleados, inversores, socios comerciales y clientes.

El riesgo para la reputación es sobre todo pertinente para las grandes empresas con un perfil nacional o internacional, aunque también puede ser un factor relevante para empresas más pequeñas. En efecto, la integridad de las pymes también está sometida al escrutinio de sus empleados, clientes y socios comerciales. Las pymes pueden verse perjudicadas económicamente por una mala reputación, sobre todo ante los socios de la cadena de suministro, que pueden exigirles que solo se relacionen con otros proveedores éticos.<sup>27</sup> A medida que las empresas nacionales y multinacionales se esfuerzan por reforzar las prácticas de integridad en sus cadenas de suministro, los socios locales con mala reputación o cuyas prácticas anticorrupción son inadecuadas irán quedando cada vez más desplazados.<sup>28</sup>

Una de las formas principales en que la reputación de una empresa puede verse perjudicada es a través de la desinversión por parte de vehículos de inversión controlados por el gobierno, que además pueden divulgar públicamente información relativa a la falta de compromiso de una empresa en cuestiones de integridad.

#### Cuadro 4.2. El Fondo Soberano de Noruega se desprende de su participación en ZTE

En 2016, el fondo soberano de Noruega [anunció](#) que iba a vender su participación de 15 millones de USD en el gigante chino de las telecomunicaciones ZTE y que en el futuro no pensaba realizar ninguna inversión futura en la empresa debido al riesgo de que esta se viera envuelta en escándalos de corrupción. Las directrices de inversión del fondo establecen que puede excluir a cualquier empresa cuando exista un riesgo inaceptable de que contribuya o sea responsable de actividades que den lugar a vulneraciones de los derechos humanos, provoquen graves daños medioambientales o fomenten la corrupción flagrante. El daño para la reputación de ZTE fue considerable, ya que perdió acceso al mayor fondo soberano del mundo y a uno de los mayores fondos de inversión de capital.

Fuentes: <https://www.nbim.no/en/the-fund/news-list/2016/decision-on-exclusion-of-company-from-the-government-pension-fund-global/>; <https://www.nbim.no/en/the-fund/news-list/2016/decision-on-exclusion-of-company-from-the-government-pension-fund-global/>

Los gobiernos pueden publicar información sobre casos de corrupción en sus sitios web, por ejemplo, a través de comunicados de prensa que detallen cómo se han resuelto las acciones de aplicación de la ley, ya sea a través de resoluciones judiciales o extrajudiciales, o mediante la presentación de demandas ante los tribunales. Esta práctica añade un aspecto reputacional a las sanciones legales impuestas, al hacer accesible al público una amplia gama de información, incluidas las razones que han llevado a imponer una sanción en un asunto concreto. En algunos países, la publicación de la sentencia se contempla como sanción opcional y complementaria a la condena de personas jurídicas. Asimismo, puede alentarse a los jueces a promover la transparencia en torno a los casos de corrupción resueltos con el fin de informar al público sobre los riesgos de la corrupción y transmitir el mensaje de que la sociedad no tolera este tipo de comportamientos corruptos.

Los informes financieros que las empresas presentan ante los organismos de regulación de los mercados de valores son una fuente habitual de información sobre las investigaciones en curso, al igual que los expedientes judiciales mediante los que se inicia o se resuelve una medida coercitiva. Los informes de la sociedad civil, por otra parte, se basan en información que las propias empresas divulgan a través de las declaraciones de responsabilidad corporativa, como las obligaciones de información medioambiental, social y de gobernanza, y otros canales. Varios de los informes publicados por organizaciones de la sociedad civil incluyen una clasificación de los esfuerzos de cumplimiento de las empresas en comparación con otras organizaciones afines, lo que puede suponer un impulso o un deterioro de la reputación de una empresa.

Los Estados también pueden utilizar la trascendencia de la reputación a modo de incentivo para que las empresas actúen con integridad. Las empresas que se han forjado una buena reputación son mejores socios comerciales, lo que a menudo se traducirá en una preferencia competitiva en materia de contratación y en otros procesos de selección comercial. Por su parte, los Estados pueden reforzar esta señal positiva del mercado mediante la adopción de medidas destinadas a alentar y premiar las buenas prácticas. Además, este tipo de señales positivas pueden proporcionar una ventaja tanto ante los consumidores como a la hora de contratar empleados de confianza, sobre todo en entornos empresariales difíciles.

Los juicios sobre la integridad empresarial también dependen de informes que la propia empresa puede hacer públicos sobre sus actividades de lucha contra la corrupción a través del [Informe de Progreso \(CoP\) del Pacto Mundial de las Naciones Unidas](#) y otros canales similares, así como del reconocimiento público de su participación en iniciativas de fomento de la integridad o de su apoyo a estas. De modo similar, el reconocimiento positivo en el marco de un estudio comparativo a cargo de la sociedad civil puede realzar la reputación de integridad de una empresa.

### Cuadro 4.3. Petrobras y el auge de las demandas colectivas de accionistas

En 2018, una demanda colectiva de accionistas desembocó en un acuerdo de [2.950 millones de USD entre los accionistas y la petrolera brasileña de titularidad estatal Petrobras](#). El impacto en la reputación de la empresa se tradujo en un drástico descenso del precio de las acciones, que cayeron a 3 USD en 2016 frente a un máximo anterior que había llegado a estar en 72 USD en 2008.

En la demanda colectiva de accionistas se alegaba que los inversores habían sufrido grandes pérdidas debido a declaraciones falsas en los documentos presentados por la empresa ante la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos (SEC). La cuantía total del acuerdo superó las multas totales de 853,2 millones de USD impuestas a la empresa por las autoridades estadounidenses y brasileñas. Este caso ilustra claramente que los costes de estas demandas colectivas de accionistas pueden ser muy significativos.

Fuente: [The Rise of Shareholder Class Actions in Response to Corporate Misconduct — GAN Integrity blog](#)

## 4.2. Programas anticorrupción

Los programas anticorrupción son uno de los principales medios que utilizan las empresas para fomentar las prácticas comerciales basadas en la ética y, por lo tanto, son un punto de partida básico para analizar la cuestión de los incentivos y las sanciones. Brindan a la empresa un marco para articular los valores, políticas y procedimientos que utiliza para formar a sus empleados, transmitir el mensaje de integridad de la dirección, así como prevenir y detectar la corrupción en sus operaciones comerciales.

Los elementos fundamentales de un programa anticorrupción eficaz están bien definidos y se han expuesto detalladamente en la publicación de la UNODC [Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica](#) (2013)<sup>29</sup> y en la de la OCDE [Guía de Buenas Prácticas sobre Controles Internos, Ética y Cumplimiento](#) (2009, actualizada y ampliada en 2021).<sup>30</sup> Estos documentos describen una serie de buenas prácticas que se han convertido en normas a nivel mundial o que han ido ganando terreno. No obstante, es importante destacar que no es suficiente contar con un programa anticorrupción sobre el papel. Este ha de estar basado en los riesgos, ser operativo, estar bien documentado, ser de eficacia probada, contar con los recursos adecuados, estar respaldado por la dirección y el órgano de gobierno de la entidad y, por supuesto, cumplir las normas legales aplicables.

Si bien es cierto que existen muchos modelos diferentes de programas anticorrupción, todos ellos comparten ciertas características, entre ellas:

- liderazgo ético,
- evaluaciones sólidas de los riesgos de corrupción,
- políticas y procedimientos,
- un marco de información sólido y eficaz,
- medición del progreso y realización de controles rutinarios, y
- comunicación de los esfuerzos para reforzar la integridad de las empresas.<sup>31</sup>

Se anima a los Estados a desarrollar sus capacidades de evaluación de la eficacia de los programas anticorrupción de las empresas y a trabajar con el sector privado con el objetivo de ayudar a estas a cumplir con sus obligaciones.

### 4.3. Tener en cuenta a las pequeñas y medianas empresas (pymes)

Aunque es posible que las pymes no dispongan de los mismos recursos que las grandes empresas, como tener un departamento o personal dedicados a la integridad, en los últimos años se ha avanzado mucho para contribuir a que este tipo de empresas se pongan al día en materia de integridad. En este sentido, los Estados pueden ayudar a impulsar la integridad de las pymes teniendo en cuenta sus diferentes perfiles y proporcionándoles recursos para que puedan aplicar procedimientos anticorrupción adecuados y adaptados a su perfil de riesgo.

A escala mundial, las pymes representan alrededor del 90 % de las empresas y más del 50 % del empleo en todo el mundo.<sup>32</sup> En consecuencia, son actores esenciales en la aplicación de las normas internacionales de integridad, incluidas la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE. Además, muchas pymes son empresas familiares, por lo que están entrelazadas y son indisociables de las comunidades a las que pertenecen. Por eso, el fomento de la integridad entre las pymes trasciende los mercados y tiene una dimensión social que puede repercutir positivamente en la vida de familias y comunidades enteras.

Dicho esto, los Estados tienen un importante papel que desempeñar a la hora de proporcionar orientación y herramientas anticorrupción a las pymes, entre ellas, actividades de formación, sensibilización y educación. Asimismo, los Estados deben articular claramente sus expectativas hacia este tipo de empresas en relación con el desarrollo e implementación de programas anticorrupción, proporcionando orientaciones claras y fácilmente accesibles a nivel nacional adaptadas a la situación particular de las pymes.<sup>33</sup>

A menudo, las pymes aparecen entrelazadas en las cadenas de suministro de organizaciones más grandes. Así, demostrar su compromiso con la integridad empresarial es crucial para que las pymes obtengan contratos de estas organizaciones más grandes. Cabe destacar que el acceso a las oportunidades de negocio puede ser un factor de impulso más eficaz para la integridad empresarial de las pymes que el elemento disuasorio frente a la corrupción que supone la amenaza de un proceso judicial. Los Estados pueden plantearse dirigirse a las pymes mediante obligaciones contractuales u obligar a las grandes empresas mundiales a responsabilizarse de la integridad en toda su cadena de suministro.

Asimismo, los Estados deberían considerar la posibilidad de promover y recompensar a las pymes que reflejan un mayor grado de madurez ética a través de diversos programas de incentivos. Si bien los Estados deben tener en cuenta las particularidades y características diferenciadoras de las pymes en comparación con las grandes organizaciones, también han de tener cuidado de no crear excepciones que permitan a las pymes mantener prácticas poco éticas.



#### Cuadro 4.4. Iniciativa de ética empresarial para las pymes de la Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC)

La Iniciativa de Ética Empresarial para las pymes de la APEC, que se puso en marcha en 2010, es la mayor asociación público-privada del mundo enfocada en reforzar las prácticas empresariales éticas en el sector de los productos sanitarios y biofarmacéuticos. El trabajo colectivo de más de dos mil actores relevantes ha permitido a esta iniciativa: (i) identificar y establecer las mejores prácticas, (ii) facilitar la adhesión a estas prácticas a través de la capacitación de las pymes, y (iii) supervisar y evaluar el progreso dentro de cada economía APEC. Además de promover códigos éticos normalizados en casi veinte mil empresas, la iniciativa ha impulsado la investigación sobre los argumentos comerciales a favor de la integridad corporativa, centrándose en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Una evaluación detallada de varios centenares de pymes de toda la región de la APEC, publicada en un informe de 2021 titulado *The Value of Business Ethics for APEC SMEs* (El valor de la ética empresarial para las pymes de la APEC), reveló que aquellas con altos indicadores de madurez ética tuvieron mejores resultados económicos durante la pandemia de COVID. La investigación concluyó que estas tenían más probabilidades de aumentar los ingresos, incorporar empleados, incrementar los salarios de los trabajadores, así como aumentar los ingresos procedentes de clientes internacionales y ampliar sus negocios a nuevos mercados. El análisis también llegó a otra conclusión igual de impactante: que, aunque la madurez media era mayor en las empresas con más de cien empleados, incluso las pymes que no alcanzaban esa cifra pueden desarrollar programas de madurez de nivel medio y experimentar beneficios económicos similares.

Fuentes: <https://www.apec.org/publications/2021/11/the-value-of-business-ethics-for-apec-smes>; <https://mcprinciples.apec.org/about/>

**Gráfico 4.1. Visión general del kit de herramientas de la OCDE para sensibilizar y prevenir la corrupción en las pymes**



Fuente: OCDE (2022), *Toolkit for raising awareness and preventing corruption in SMEs*, OECD Business and Finance Policy Papers, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/19e99855-en>. Esta infografía se ha diseñado utilizando recursos de Freepik.com.

#### 4.4. Transparencia, rendición de cuentas e información pública

La divulgación de información es una herramienta fundamental para dar a conocer el compromiso de las empresas con respecto a toda una gama de cuestiones relativas a la sostenibilidad, incluidos los esfuerzos para prevenir y combatir la corrupción. La divulgación de informes sobre los programas anticorrupción se basa en varios postulados, en particular en la premisa de que la transparencia puede mejorar las prácticas internas, fortalecer la credibilidad pública y facilitar información necesaria a los inversores y otras partes interesadas. Además, la divulgación de información permite aumentar la sensibilización dentro de la organización y prestar más atención a las funciones de liderazgo y los recursos. También permite realizar evaluaciones comparativas e introducir mejoras a lo largo del tiempo. Dicho esto, hay que señalar que, aunque el aumento de la transparencia es, en conjunto, algo positivo, un estudio revela que una mayor transparencia también puede exponer a las empresas a un mayor riesgo, lo que puede frenar el progreso.<sup>34</sup>

#### 4.5. El Informe de Progreso del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Uno de los principales marcos de información pública es el Informe de Progreso o Comunicación de Progreso (CoP, por sus siglas en inglés) establecido por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.<sup>35</sup> El CoP<sup>36</sup> es el principal mecanismo para que las empresas participantes en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas demuestren los progresos realizados en materia de gobernanza, derechos humanos, empleo, medioambiente y lucha contra la corrupción en relación con los Diez Principios y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Consiste en un cuestionario anual<sup>37</sup> que las empresas cumplimentan para informar sobre sus esfuerzos por integrar los Diez Principios en sus estrategias y operaciones, y respaldar las prioridades sociales. El cuestionario proporciona una forma normalizada de medir los avances, propiciar el reconocimiento y la transparencia y comparar las actuaciones de las empresas. Las preguntas están diseñadas para poner de relieve las diferentes carencias y desafíos, mostrar iniciativas de éxito e inspirar acciones futuras, mientras que la plataforma de datos complementaria permite a los participantes hacer un seguimiento de sus avances a lo largo del tiempo. La imagen siguiente muestra lo que pretende conseguir el CoP.

#### Gráfico 4.2. ¿Por qué informar utilizando el CoP?



Fuente: Pacto Mundial de las Naciones Unidas (elaboración propia).

Como parte del mecanismo del CoP, el Pacto Mundial de la ONU también exige a las empresas participantes que informen sobre sus políticas y programas internos de lucha contra la corrupción, sobre la eficacia de su aplicación y sobre cualquier participación en iniciativas de acción colectiva contra la corrupción. Informar públicamente sobre los esfuerzos anticorrupción brinda a las empresas una oportunidad para demostrar su grado de responsabilidad y compromiso con el fortalecimiento de la integridad empresarial.

#### **4.5.1. Requisitos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG), y otros requisitos de información y divulgación**

Son múltiples las razones que hacen que las empresas se esfuercen cada vez más por tener una conducta responsable e informar sobre sus acciones. La información medioambiental, social y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) está guiando las decisiones de los principales inversores, así como las de los consumidores, las comunidades locales y las organizaciones de la sociedad civil; que esperan más acción, transparencia y responsabilidad por parte de las empresas. La divulgación de información no financiera, que antes era una actividad puramente voluntaria, ahora tiende a ser obligatoria, sobre todo teniendo en cuenta los entornos de riesgo cada vez más complejos en los que operan las empresas y el rápido aumento de los requisitos de información. En la actualidad, algunos de los principales proveedores de marcos ESG son la Global Reporting Initiative (GRI) y las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad, que exigen a las empresas que informen sobre una serie de factores de gobernanza, como la ética empresarial y la cultura corporativa, la lucha contra la corrupción y el soborno, la protección de los denunciantes de irregularidades y las actividades relacionadas con la influencia política, incluidos los grupos de presión.<sup>38</sup>

Los Estados también pueden adoptar medidas dirigidas a sectores económicos de mayor riesgo o a actividades empresariales que revistan especial interés para su jurisdicción. Así, pueden hacerlo aplicando requisitos de información transparentes que tengan como objetivo reducir la probabilidad de que la corrupción arraigue en un sector industrial determinado. Además, los Estados, las bolsas de valores, las autoridades responsables de la contratación pública y otros agentes pueden considerar conveniente añadir otros requisitos de información. Los requisitos de información pueden hacer que algunas empresas tomen medidas a favor de la integridad que de otro modo no adoptarían.

#### Cuadro 4.5. Ley canadiense de medidas para la transparencia del sector extractivo

Con el objetivo de aumentar la transparencia y reducir la corrupción en los sectores mundiales del petróleo, el gas y la minería, la Ley de Medidas para la Transparencia del Sector Extractivo (ESTMA, por sus siglas en inglés) exige a las empresas que operan en Canadá en los sectores a escala mundial del petróleo, el gas y la minería que hagan públicos, con periodicidad anual, determinados tipos de pagos realizados a gobiernos en Canadá y el extranjero. Los requisitos de información que impone la ESTMA se aplican a empresas que se dedican a la explotación comercial de petróleo, gas o minerales que sean: (i) empresas que cotizan en una bolsa de valores canadiense, o (ii) empresas privadas que operan en Canadá si se alcanzan determinados umbrales de activos, ingresos y empleados (sección 8(1) de la ESTMA). Todas las entidades sujetas a la ESTMA, incluidas las que no se inscriban o no presenten declaración, podrán ser objeto de medidas de verificación del cumplimiento y coercitivas. Las actividades de cumplimiento incluyen: la validación preliminar de los informes sobre la base de la lista de comprobación de validación de informes de la ESTMA; ejercicios de cotejo para identificar anomalías en los datos; envío de correos sobre cuestiones de cumplimiento, y controles exhaustivos del cumplimiento. El incumplimiento de lo dispuesto en la ESTMA puede dar lugar a que se exija a las empresas el pago de hasta 250.000 CAD (186.000 USD) diarios por infracción.

Fuentes: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/E-22.7/page-1.html>; <https://natural-resources.canada.ca/our-natural-resources/minerals-mining/services-for-the-mining-industry/extractive-sector-transparency-measures-act/18180>

# 5 Adopción de un enfoque multilateral para mejorar la integridad empresarial

La integridad empresarial puede reforzarse mediante un planteamiento multilateral de la lucha contra la corrupción. Este tipo de enfoque reúne a entidades gubernamentales, empresas, organizaciones de la sociedad civil y otros actores relevantes para participar en acciones colectivas, estrategias nacionales anticorrupción, programas de apoyo del sector público a la capacitación del sector privado, etc. Asimismo, los gobiernos pueden codiseñar mecanismos y herramientas conjuntamente con el sector privado a fin de reforzar los esfuerzos anticorrupción.

## 5.1. Enfoques de acción colectiva

El término «acción colectiva» hace referencia a los esfuerzos de colaboración en los que participan múltiples partes interesadas, incluidas entidades gubernamentales, empresas, organizaciones de la sociedad civil y otros actores relevantes, para abordar los desafíos que implica la corrupción y promover la integridad. El concepto de acción colectiva pone de manifiesto que la lucha contra la corrupción requiere el compromiso conjunto y la acción coordinada de diversas partes.

Los enfoques de acción colectiva pueden adoptar diferentes formas: iniciativas sectoriales, alianzas industriales, coaliciones anticorrupción, asociaciones público-privadas y plataformas de colaboración. En esencia, la acción colectiva anticorrupción consiste en reunir a las empresas y otras partes interesadas para abordar problemas comunes de corrupción, elevar los niveles de integridad empresarial e igualar las condiciones entre competidores.<sup>39</sup>

Si bien es cierto que, en su día, la acción colectiva fue un enfoque novedoso, en la actualidad se la reconoce y fomenta a través de diversos instrumentos jurídicos, incluso como herramienta potencial para reforzar la integridad empresarial, como en la declaración política de la UNGASS de 2021 y la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021.<sup>40</sup> El Pacto Mundial de las Naciones Unidas elaboró una guía específica<sup>41</sup> que establece un enfoque de seis pasos (preparar, presentar, desarrollar, implementar, evaluar y escalar y mantener; y contiene una serie de subpasos a tener en cuenta) para ayudar a diseñar e implementar iniciativas de acción colectiva.<sup>42</sup>

### Cuadro 5.1. B20 Collective Action Hub, Instituto de Basilea sobre la Gobernanza

El B20 Collective Action Hub (Centro de Acción Colectiva B20) es un centro a escala global de recursos sobre acción colectiva en materia de lucha contra la corrupción. Propone una serie de publicaciones y herramientas anticorrupción, y cuenta con una base de datos de más de trescientas iniciativas y proyectos de acción colectiva diseñados para elevar los estándares de integridad y competencia leal. El centro se puso en marcha en 2013, a raíz de un mandato del grupo de líderes empresariales del B20 para que el Instituto de Basilea sobre la Gobernanza desarrollara y mantuviera este centro en colaboración con socios institucionales. Todos los recursos son de libre acceso y los usuarios disponen de un servicio de asistencia para plantear preguntas concretas.

Fuente: [www.collective-action.com](http://www.collective-action.com)

A continuación, se ofrecen algunos ejemplos prácticos de iniciativas de acción colectiva.

### Cuadro 5.2. Nigeria: Red Marítima Anticorrupción

La Red Marítima Anticorrupción (MACN, por sus siglas en inglés), en colaboración con la Convención sobre Integridad Empresarial, trabaja desde 2019 para mantener a salvo de las presiones de la corrupción a los marinos que recalán en los puertos nigerianos. El objetivo de la iniciativa era hacer frente a la corrupción en el sector portuario nigeriano, que planteaba importantes riesgos para las compañías navieras, adoptando formas como la extorsión, el acoso y las amenazas de violencia. La iniciativa pretendía aunar los esfuerzos de las compañías navieras, la sociedad civil y el gobierno para trabajar en pro de una mayor transparencia, una gobernanza más sólida y marcos de responsabilidad para los procedimientos de escala portuaria; además de facilitar las operaciones comerciales en los puertos nigerianos. Un factor clave de su éxito ha sido el concepto de Servicio de Asistencia Anticorrupción, un mecanismo público-privado de resolución en tiempo real que funciona las 24 horas del día, los 7 días de la semana. De esta forma, si alguien se desvía de los procedimientos operativos portuarios estándar, un miembro de la MACN puede ponerse en contacto con el equipo del Servicio de Asistencia Anticorrupción, que a su vez puede escalar el asunto a los distintos organismos gubernamentales afectados. Más de ochocientos buques han utilizado ya este servicio, notificando 129 incidentes en los que se han exigido sobornos. De todos los casos, se ha resuelto el 99 %. Desde 2021, los buques han notificado un tiempo medio de resolución de casos de 1 a 8 horas, lo que constituye una notable mejora respecto a los 7-10 días que tardaban antes de poner en marcha el Servicio de Asistencia Anticorrupción. Así, los costes operativos de un armador (estancia en puerto, retrasos, tramitación de papeleo) se han reducido de aproximadamente 150.000 USD por escala portuaria a 20.000 USD.

Fuente: <https://macn.dk/nigeria/>

### Cuadro 5.3. Iniciativa «CoST» de Uganda

La Iniciativa para la Transparencia de las Infraestructuras (CoST, por sus siglas en inglés) es una acción de ámbito global encaminada a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en las infraestructuras públicas. CoST Uganda es una sección nacional de CoST International, una organización benéfica con sede en el Reino Unido.

Creada en 2013, los objetivos específicos de CoST Uganda son:

- Crear una plataforma estratégica para el intercambio de información y la acción conjunta con las principales partes interesadas a distintos niveles en la ejecución de proyectos de infraestructuras públicas.
- Fomentar la transparencia, la rendición de cuentas y la rentabilidad de las infraestructuras públicas mediante un mayor acceso e interpretación de los datos divulgados sobre proyectos y contratos.
- Colaborar con las entidades de adjudicación de contratos públicos para integrar las características principales de CoST en la ejecución de infraestructuras públicas en Uganda.

En 2023, CoST Uganda ganó el [Premio a la Acción Colectiva contra la Corrupción en África Meridional](#), otorgado por el Instituto de Basilea sobre la Gobernanza, por su éxito en la mejora de las interacciones entre el sector privado y el gobierno. Esto se tradujo en cambios significativos a nivel de políticas, sectores y proyectos en la ejecución de infraestructuras públicas.

Fuente: <https://infrastructuretransparency.org/where/cost-uganda/>

### Cuadro 5.4. Red de prevención del cohecho de Australia

La Red de Prevención del Cohecho (Bribery Prevention Network o «BPN»), puesta en marcha en 2020, es una asociación público-privada que reúne a empresas, sociedad civil, mundo académico y gobierno con el objetivo compartido de apoyar a las empresas australianas a la hora de prevenir, detectar y combatir el cohecho y la corrupción y promover una cultura de cumplimiento. La BPN se centra en sensibilizar al entorno empresarial sobre el riesgo de cohecho y corrupción, especialmente entre las pymes que operan fuera de Australia, en ocasiones en sectores o jurisdicciones de alto riesgo.

La BPN está dirigida por un Comité Directivo compuesto por representantes del Grupo de Minerales y Energía Australia-África, la Policía Federal Australiana, Allens Linklaters, Australia and New Zealand Banking Group Limited (ANZ), el Departamento del Fiscal General de la Commonwealth, Broken Hill Proprietary Company Limited (BHP), KPMG, el Consejo de Minerales de Australia, National Australia Bank (NAB), Transparencia Internacional Australia y Westpac. La Red del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en Australia presta apoyo a la Secretaría. El Comité Directivo evalúa continuamente las iniciativas de la red y ofrece orientaciones sobre futuras actividades.

Asimismo, BPN dispone de un portal en línea gratuito con recursos accesibles, pertinentes y fiables, elaborados por los principales expertos australianos en la lucha contra el cohecho, para ayudar a las empresas nacionales a gestionar los riesgos de soborno y corrupción en los mercados nacionales e internacionales. La iniciativa también ofrece periódicamente noticias y entradas de blog sobre la lucha



contra la corrupción, publica estudios de casos para ayudar a las pymes, organiza eventos de creación de redes y seminarios web públicos, y ha encargado una investigación sobre las necesidades de las pymes en relación con la prevención del cohecho y la corrupción.

Fuente: <https://briberyprevention.com/>

Existen varios ejemplos de distintas partes del mundo de iniciativas de acción colectiva contra la corrupción lideradas por el sector privado.

### Cuadro 5.5. Tailandia: Acción colectiva contra la corrupción

La Acción Colectiva contra la Corrupción en Tailandia (CAC, por sus siglas en inglés) fue creada en 2010 por el sector empresarial y está dirigida a las empresas tailandesas que son conscientes de la importancia de unas operaciones comerciales transparentes. La CAC ayuda a las empresas a fijar políticas, evaluar riesgos y establecer directrices para prevenir la corrupción. También ha desarrollado un sistema de certificación única para grandes, medianas y pequeñas empresas que les ayuda a implantar normas operativas que les permitan controlar los riesgos de corrupción. Además, la CAC actúa como portavoz del sector privado en asuntos relacionados con la lucha contra la corrupción. La iniciativa tiene tres objetivos fundamentales: i) establecer una asociación empresarial transparente y libre del soborno y el cohecho, ii) establecer normas operativas más rigurosas que permitan controlar los riesgos de corrupción en el sector privado, y iii) cooperar. Más de 1.400 empresas se han asociado a la CAC, y más de 500 han obtenido la certificación de que disponen de políticas y directrices claras para controlar los riesgos de corrupción.

Fuente: <https://www.thai-cac.com/who-we-are/about-cac/>

## 5.2. Políticas nacionales y marcos jurídicos diseñados conjuntamente

Las autoridades públicas pueden colaborar con el sector privado y otras partes interesadas a la hora de diseñar políticas nacionales y marcos jurídicos para luchar contra la corrupción. Es probable que diversas partes interesadas dispongan de información valiosa y recomendaciones útiles para elaborar estrategias más eficaces y mejor adaptadas a las necesidades y circunstancias particulares de su país. La escucha de un amplio abanico de puntos de vista puede ayudar a forjar una visión común y a reforzar la legitimidad de las leyes y las políticas, lo que redundará en una mayor aceptación por parte de la ciudadanía. Es más probable que quienes consideran que sus voces han sido escuchadas en la formulación de una política colaboren para impulsar la estrategia y garantizar su aplicación efectiva.<sup>43</sup>

### 5.2.1. Estrategias nacionales de lucha contra la corrupción

El sector privado puede contribuir sustancialmente al ciclo de vida de una estrategia nacional anticorrupción, yendo más allá del mero cumplimiento de sus disposiciones. A partir de la evaluación del riesgo de corrupción, los gobiernos pueden obtener información valiosa relacionada con los problemas de corrupción a los que se enfrenta la comunidad empresarial de su país. A la hora de establecer las prioridades y los objetivos de la lucha contra la corrupción, las empresas pueden recomendar aquellas políticas y marcos jurídicos que consideren necesarios para abordar las tramas de corrupción que afectan a sus empresas y sugerir iniciativas prácticas para mejorar la integridad empresarial. Así, las empresas

pueden orientar a los gobiernos para garantizar que las herramientas políticas sean efectivamente aplicables y prácticas, en lugar de teóricas e inaplicables.

Actuar colectivamente puede generar un sentimiento de pertenencia y compromiso tanto en el sector público como en el privado, algo fundamental para la aplicación eficaz de la estrategia. En esta fase, la cooperación adopta la forma de sesiones conjuntas de formación en materia de lucha contra la corrupción, promoción de valores compartidos y diálogo permanente para el desarrollo de normativas. Por último, el sector privado puede desempeñar un papel clave en el seguimiento y la evaluación del impacto de la estrategia, haciendo que el gobierno rinda cuentas y proporcionando información sobre determinadas áreas con implicaciones directas en sus operaciones.

### 5.2.2. Marcos jurídicos anticorrupción

Las empresas pueden desempeñar un papel activo en el diseño y la formulación de marcos normativos para promover la integridad y luchar contra la corrupción. Especialmente cuando las capacidades de los organismos reguladores son limitadas. Así, las empresas pueden colaborar con las instituciones públicas para desarrollar una forma híbrida de regulación basada en el derecho público (*hard law*) y acuerdos privados (*soft law*). De este modo, mediante la acción colectiva se pueden codiseñar tanto las sanciones como los incentivos.<sup>44</sup> El codiseño de marcos reguladores también puede servir de incentivo para que el sector privado se sume a este tipo de iniciativas.

#### Cuadro 5.6. Uruguay: Asistencia legislativa

En Uruguay se ha apelado al sector privado para que ayude a redactar normas anticorrupción aplicables a dicho sector. El proyecto de ley anticorrupción prevé que la existencia, ejecución y eficacia de programas de transparencia y ética empresarial o de mecanismos anticorrupción en el seno de las empresas atenúe las sanciones por actos de corrupción. En el caso de las pymes —que a menudo no tienen capacidad para desarrollar este tipo de programas—, la existencia de programas formativos y de sensibilización que promuevan la transparencia, la integridad y la ética empresarial en este tipo de empresas permite que las sanciones por actos corruptos se apliquen de forma escalonada. Asimismo, se contempla que el Estado uruguayo pueda otorgar beneficios a las empresas que brinden información oportuna sobre conductas corruptas. El proyecto de ley anticorrupción establece multas, inhabilitaciones y otras disposiciones administrativas para las empresas que cometan actos de corrupción. De esta forma, al involucrar al sector privado, el Estado se ha asegurado de que la ley refleje la realidad, al tiempo que ha brindado al sector la posibilidad de implicarse y responsabilizarse de la aplicación de la ley.

Fuente: Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

### Cuadro 5.7. Kenia: Refuerzo de la aplicación del Código de Ética Empresarial en Kenia y entrada en vigor de la Ley contra el Cohecho de 2016

La Red del Pacto Mundial en Kenia, como convocante del sector privado en el país, ha apoyado al Gobierno en la redacción, publicación y divulgación de varias políticas nacionales anticorrupción y sigue influyendo en el ecosistema legislativo como forma de fortalecer la integridad empresarial. Ante las carencias legislativas, las empresas kenianas impulsaron el Código de Ética Empresarial, una iniciativa para promover y mejorar la ética y la integridad de la conducta de las empresas en Kenia en consonancia con los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en los ámbitos de los derechos humanos, el empleo, el medioambiente y la lucha contra la corrupción. Esta iniciativa de acción colectiva se aprobó en 2012 y, desde entonces y ante la falta de legislación específica en la materia, ha servido de hoja de ruta en cuestiones de integridad para más de ochocientas empresas signatarias del Código. En la actualidad, funciona como una herramienta complementaria a los marcos legales que han surgido desde que se aprobó la Ley contra el Cohecho de 2016. Esta Ley impone a las entidades públicas y privadas la obligación de establecer procedimientos adecuados a su tamaño, escala y naturaleza de las operaciones para prevenir el cohecho y la corrupción. Se tipifica como delito que una entidad no establezca los procedimientos de prevención del cohecho y la corrupción que exige la propia ley, al tiempo que se impone a la Comisión de Ética y Anticorrupción (EACC, por sus siglas en inglés) que ayude a las entidades públicas y privadas a desarrollar y aplicar tales procedimientos. A tal efecto, la EACC keniana ha elaborado una serie de directrices vinculantes para las entidades privadas. A través de la acción colectiva, Kenia ha redactado y promulgado el Reglamento y las Directrices contra el Cohecho de 2022 para hacer operativa la Ley contra el Cohecho mediante un proceso de consulta a múltiples partes interesadas. El Reglamento establece los procedimientos y el mecanismo que posibilitan la aplicación efectiva de la Ley contra el Cohecho; mientras que las directrices, por su parte, guían a las entidades privadas y públicas a la hora de establecer los oportunos procedimientos para la prevención del cohecho y la corrupción.

Fuentes: [Ley contra el Cohecho, 2016](#); [Directrices contra el Cohecho, 2022](#); [Ley de protección de los denunciantes de 2021](#); [Reglamento sobre los mercados de capitales \(denunciantes\) de 2022](#); [Código de Ética Empresarial de Kenia](#).

### 5.2.3. Difusión de la normativa y las buenas prácticas

Los Estados no deben limitarse a adoptar y aplicar leyes y reglamentos en materia de lucha contra la corrupción, también han de comunicarlos y difundirlos. Asimismo, han de proporcionar a las empresas orientación sobre los requisitos de cumplimiento de la legislación, sobre cómo diseñar programas y políticas anticorrupción que sean eficaces para cumplir la ley y sobre las mejores prácticas para combatir la corrupción. Es conveniente que el sector privado participe desde un primer momento en el proceso de definir esas mejores prácticas, a fin de ayudar a los gobiernos a comprender las realidades prácticas de las empresas, sus capacidades y limitaciones, así como a elaborar un plan de futuro sobre cómo mejorar continuamente dichas prácticas. Conviene destacar que es fundamental que el Estado comunique sus expectativas al sector privado y viceversa.

### Cuadro 5.8. Brasil: Premio Nacional de Integridad del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento (MAPA)

El Premio Nacional de Integridad, MAIS INTEGRIDADE, es un reconocimiento que el Ministerio de Agricultura (MAPA) de Brasil concede a las empresas. Se creó con el objetivo de promover, reconocer y recompensar las prácticas de integridad de las empresas del sector agropecuario desde el punto de vista de la responsabilidad social, la sostenibilidad y la ética, así como para frenar las prácticas de fraude, soborno y corrupción. El premio tiene como objetivo promover programas de integridad, ética y sostenibilidad; sensibilizar a las empresas y cooperativas del sector agropecuario sobre el importante papel que desempeñan en la lucha contra las prácticas competitivas corruptas y poco éticas; reconocer la integridad y las prácticas éticas de estas empresas y cooperativas en el ámbito del mercado nacional, animándolas a participar en el Premio Pro-Ética de la Contraloría General de la Unión (CGU); además de reducir los riesgos de fraude y corrupción en las relaciones entre el sector público y este tipo de empresas.

Fuente: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/integridade/selo-mais-integridade>

### 5.3. Aprender unos de otros

La lucha contra la corrupción a través de un enfoque multilateral fomenta la capacidad de aprender unos de otros. En efecto, los gobiernos pueden beneficiarse enormemente de colaborar con actores no estatales. Esto incluye tanto a la sociedad civil como a los medios de comunicación y las asociaciones empresariales.

#### Cuadro 5.9. El papel de los actores no estatales

La sociedad civil desempeña un papel importante en el fomento de la integridad empresarial. <sup>1</sup> Un estudio de la OCDE describe la información de los medios de comunicación y las organizaciones no gubernamentales (ONG) como «una de las fuentes más importantes de concienciación pública sobre la corrupción». <sup>2</sup>

Los periodistas han realizado reportajes de investigación sobre importantes casos de corrupción nacional y transnacional. La denuncia de delitos de corrupción puede obligar a las autoridades locales competentes a tomar medidas de investigación y enjuiciamiento. <sup>3</sup> Sin embargo, para que los medios de comunicación sean una fuente eficaz de denuncia de la corrupción, es esencial que exista libertad de prensa. El artículo 13(1)(d) de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción insta expresamente a los Estados Parte a que refuercen la participación de la sociedad en la lucha contra la corrupción con medidas como «respetar, promover y proteger la libertad de buscar, recibir, publicar y difundir información relativa a la corrupción». El acceso a la información es un aspecto crucial para permitir la participación ciudadana, ya sea de individuos, grupos o medios de comunicación. <sup>5</sup> Igualmente, la libertad de prensa, como se ha señalado, es a menudo una condición previa para informar sobre la corrupción. <sup>6</sup>

Las organizaciones no gubernamentales también han desempeñado un papel importante en el reconocimiento de los esfuerzos anticorrupción en el sector privado. Muchas organizaciones han creado premios que reconocen a personas y organizaciones que desempeñan papeles destacados e influyentes en la lucha contra la corrupción en el sector privado. Las asociaciones industriales también

pueden ser actores no estatales destacados en la promoción de la integridad empresarial en el ámbito de sus correspondientes sectores económicos.

La sociedad civil participa principalmente a través de la educación pública, la promoción de la lucha contra la corrupción y la vigilancia del cumplimiento. Las organizaciones de lucha contra la corrupción pueden apoyar y ayudar a dar forma a las iniciativas anticorrupción, las políticas gubernamentales y la legislación.<sup>7</sup> Mientras que las organizaciones empresariales y las asociaciones profesionales suelen ayudar a las empresas más pequeñas a desarrollar programas de cumplimiento de la normativa anticorrupción.<sup>8</sup>

Notas:

1. Como se indica en el artículo 13 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, los Estados Parte deben, dentro de los medios de que dispongan y de conformidad con su derecho interno «fomentar la participación activa de personas y grupos que no pertenezcan al sector público» en la lucha contra la corrupción mediante una mayor transparencia, divulgación y oportunidades de participar en los procesos de toma de decisiones y de denunciar actos de corrupción. Para los fines de la Convención, la sociedad civil incluye por lo general, además de los ciudadanos particulares, a las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones comunitarias, las asociaciones comerciales, los sindicatos, las instituciones religiosas, las universidades y los medios de comunicación. Las organizaciones de la sociedad civil y otros participantes no gubernamentales con experiencia en la lucha contra la corrupción son invitados sistemáticamente a participar en el sistema de supervisión de países del Grupo de Trabajo sobre Cohecho de la OCDE, en virtud del artículo 12 de la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE. Se insta a las organizaciones de la sociedad civil a que presenten escritos sobre los éxitos y los desafíos del país objeto de evaluación en lo que respecta al cumplimiento de sus obligaciones en virtud de dicho Convenio y a que participen en los debates sobre el grado de aplicación en la práctica durante las visitas *in situ*.
2. OCDE (2017), The Detection of Foreign Bribery. Disponible en: <https://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/The-Detection-of-Foreign-Bribery-ENG.pdf>
3. Por ejemplo, el Organized Crime and Corruption Reporting Project (OCCRP) y el Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación (ICIJ, por sus siglas en inglés) han publicado detalles de muchas tramas de corrupción en todo el mundo. <https://www.occrp.org/en/investigations>; <https://www.icij.org/investigations/>
4. Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, art. 13, letra d).
5. UNODC University Module Series: Anti-Corruption; Module 10 Citizen Participation in Anti-Corruption Efforts.
6. OCDE (2017), The Detection of Foreign Bribery. Disponible en: <https://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/The-Detection-of-Foreign-Bribery-ENG.pdf>
7. Por ejemplo, la principal federación patronal de Francia, MEDEF, apoyó la introducción de la ley [SAPIN II](#) en 2016 y su apoyo fue clave para que se aprobaran las enmiendas que introdujeron los acuerdos judiciales de interés público. Véase [esta entrevista de 2021](#).
8. Para obtener más información, véase el Anexo II de la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021.

Los gobiernos pueden aprender de los actores del sector privado a través de diversos medios, como la formación en cuestiones de lucha contra la corrupción, el asesoramiento sobre factores de riesgo e incluso la redacción de leyes cuyo objetivo sea garantizar que los marcos jurídicos respondan a las necesidades reales del sector.

El desarrollo de capacidades es otro ámbito en el que los sectores público y privado pueden aprender uno del otro, como se muestra en los estudios de casos que se exponen a continuación.

### Cuadro 5.10. Ucrania: El sector público apoya la creación de capacidades en las empresas

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas en Ucrania puso en marcha el videocurso «Anticorrupción» con un objetivo fundamental: fomentar los principios del trabajo honesto en las pequeñas y medianas empresas. Al inculcarles tales principios, este tipo de empresas se convierten en eslabones vitales de las cadenas de suministro de grandes compañías ucranianas e internacionales, contribuyendo así a que Ucrania tenga una economía robusta y saludable.

El Ministerio de Transformación Digital de Ucrania y la Oficina de Promoción de la Empresa y la Exportación brindaron un apoyo crucial para la creación del curso. Accesible a través del portal *Diia.Business* y *Diia.Digital education*, el videocurso consta de cinco módulos, cada uno de entre 5 y 8 minutos de duración, lo que posibilita un aprendizaje rápido y eficaz.

Esta colaboración, que forma parte del programa de Acción Colectiva Anticorrupción del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en Ucrania, ha contado con la participación de más de cincuenta expertos de los sectores público y privado que han dedicado más de dos años a su desarrollo. El curso se basa en el «Programa anticorrupción típico de una persona jurídica» de la Agencia Nacional de Prevención de la Corrupción, las recomendaciones del Pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre acciones colectivas contra la corrupción, y las normas internacionales.

### Cuadro 5.11. Ecuador: Programa de capacitación «CISNE» dirigido a la Fiscalía General del Estado y al Consejo de la Judicatura de Ecuador sobre cumplimiento de la normativa penal

El Proyecto CISNE, una iniciativa de cuatro meses de duración llevada a cabo en 2021 por la Fundación Panamericana para el Desarrollo, tenía como objetivo capacitar a funcionarios públicos en las reformas del Código Orgánico Integral Penal. Los objetivos del proyecto consistían en:

- Formar a funcionarios de la Fiscalía General del Estado y del Consejo de la Judicatura en programas anticorrupción, las nuevas reformas al Código Penal y su aplicación.
- Proporcionar herramientas prácticas para comprender mejor las cuestiones relacionadas con el cumplimiento de la normativa penal y los riesgos en Ecuador.
- Intercambiar experiencias a nivel internacional en materia de cumplimiento de la normativa penal.

En el proyecto colaboraron abogados de Ecuador y España. La iniciativa ha permitido formar con éxito a más de treinta jueces y treinta fiscales de diferentes provincias de Ecuador en materia de cumplimiento de la normativa penal por parte de las empresas. Asimismo, ha propiciado un amplio intercambio de experiencias sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas, animando a fiscales y jueces a reflexionar sobre cómo aplicar las reformas más recientes del Código Penal.

Fuente: <https://www.padf.org/wp-content/uploads/2022/03/Anti-Corruption-English.pdf>

### Cuadro 5.12. Iniciativa mundial para impulsar la participación del sector privado en la lucha contra la corrupción: El Anti-Corruption Leaders Hub

El [Anti-Corruption Leaders Hub](#) (ACLH) es una comunidad de múltiples partes interesadas que ofrece una plataforma para que ejecutivos de alto nivel, líderes gubernamentales y defensores de la sociedad civil propongan soluciones innovadoras a los desafíos arraigados y emergentes que plantea la corrupción. El ACLH ha sido desarrollado por la OCDE en coordinación con el Departamento de Estado de Estados Unidos. Promueve los esfuerzos contra la corrupción y da forma a diversas agendas anticorrupción de ámbito internacional, regional, nacional y sectorial. En conjunto, esta acción colectiva refuerza los esfuerzos internacionales por frenar el cohecho, promover la integridad empresarial y la influencia responsable, y contribuir a la igualdad de condiciones.

Como parte de la Global Initiative to Galvanize the Private Sector (proyecto GPS), el ACLH supervisa una serie de líneas de trabajo técnicas que impulsan reformas anticorrupción en áreas prioritarias básicas, entre ellas:

- [Promoción del cumplimiento de la normativa anticorrupción por parte de las empresas mediante la evaluación y los incentivos gubernamentales](#), a través de la puesta en común de los distintos desafíos y buenas prácticas que se dan cuando los gobiernos incentivan los programas de cumplimiento de la normativa anticorrupción por parte de las empresas.
- [Serie de diálogos de confianza: sobre cómo influir adecuadamente](#), para debatir los principales problemas de compromiso político a los que se enfrentan los sectores pertinentes, identificar los principios básicos de un compromiso político responsable por parte de las empresas y elaborar directrices para la implementación de un compromiso político responsable dirigidas al sector privado.
- [Cumplimiento sin fronteras](#), cuyo objetivo es que las empresas públicas desarrollen capacidades en materia de lucha contra la corrupción a través de la cesión temporal de expertos en cumplimiento a este tipo de empresas.
- [Integridad empresarial y riesgos en la cadena de suministro](#), que tiene como objetivo definir los pasos prácticos que empresas y gobiernos pueden dar para reforzar la integridad en las cadenas de suministro que están detrás de los contratos con las administraciones públicas.

De cara al futuro, los miembros del ACLH van a centrarse en cuestiones como reforzar las funciones de cumplimiento, aprovechar las herramientas de conducta empresarial responsable para responder a los riesgos de integridad, potenciar el uso de la tecnología para prevenir, detectar y responder a los riesgos relacionados con la integridad, apoyar la capacidad de los gobiernos para evaluar y dar cuenta de las medidas y programas de cumplimiento anticorrupción de las empresas, y aplicar la lucha contra la corrupción en las infraestructuras.

Fuente: <https://www.oecd.org/corruption-integrity/getinvolved/private-sector/>

# 6 Sanciones e incentivos

Fortalecer la integridad empresarial exige que los Estados analicen cuál es la combinación adecuada de sanciones e incentivos, que demuestre su compromiso con la lucha contra la corrupción y reconozca la importancia de las contribuciones y los esfuerzos del sector privado. A menudo, las sanciones van unidas a incentivos que pretenden modificar el comportamiento con carácter preventivo. El cuadro siguiente lo ilustra.

**Cuadro 6.1. Sanciones, incentivos y finalidad**

Sanción	Incentivo	Finalidad
Penas de prisión	Inmunidad de enjuiciamiento Mitigación de la pena	El incentivo pretende fomentar la cooperación en las investigaciones y recompensar de alguna forma el buen comportamiento de los acusados.
Multas pecuniarias		Como en el caso anterior, el buen comportamiento de una empresa puede dar lugar a la imposición de multas más bajas o incluso a evitar el enjuiciamiento.
Suspensión e inhabilitación	Listas blancas e incentivos relacionados con la adjudicación de contratos públicos	Su objetivo es proteger los mercados de contratación pública de proveedores poco éticos.
Denegación de beneficios estatales	Acceso preferente a beneficios gubernamentales y beneficios fiscales	Los proveedores éticos pueden gozar de un acceso prioritario a determinados servicios gubernamentales, así como de beneficios fiscales, mientras que a los que no lo son se les denegarán estas ventajas.
Daños por desmedro de la reputación	Beneficios relacionados con la reputación	Existen diversos medios por los que los Estados pueden favorecer a los proveedores éticos o dañar la reputación de aquellos que no lo son.

## 6.1. Sanciones

Los Estados tienen a su disposición una gran variedad de medidas para sancionar la corrupción en el sector privado. Estas sanciones pueden tener fines correctivos, de indemnización o punitivos. La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE exigen que las sanciones sean «eficaces, proporcionales y disuasorias». Por lo general, esto se satisfará mediante una combinación de sanciones y medidas complementarias como multas pecuniarias, la confiscación del producto del cohecho o soborno y acciones de reparación que compensen a las víctimas de la corrupción. Consideradas en su conjunto, estas medidas deberían ser un disuasivo suficiente para prevenir la comisión de futuras infracciones. Factores como el tamaño de la organización y la gravedad de la conducta indebida son fundamentales a la hora de evaluar la magnitud adecuada de una sanción. Medidas que son adecuadas para desalentar futuras violaciones por parte de pequeñas empresas pueden no ser adecuadas para empresas más grandes. Y al contrario, las penas contundentes aplicadas a una gran empresa nacional o multinacional serían desproporcionadas para una empresa de menor tamaño.

### 6.1.1. Consideraciones sobre los recursos

Las medidas que imponen o recomiendan las normas de la OCDE y las Naciones Unidas para combatir el cohecho en aras de alentar la cooperación del sector privado y la denuncia de esas violaciones son



esenciales, pero deben estar respaldadas por recursos de investigación suficientes.<sup>45</sup> La investigación y el procesamiento penal de los actos de corrupción pueden ser especialmente desafiantes debido a la complejidad y la naturaleza encubierta de este tipo de infracciones. Una estrategia para optimizar recursos consiste en centrar las medidas coercitivas en un sector específico o en un tipo concreto de corrupción, de modo que la información y la experiencia adquiridas en una investigación inicial puedan utilizarse en otras acciones similares. Este tipo de iniciativa selectiva resulta más apropiada para los Estados que cuentan con servicios de investigación y enjuiciamiento bien desarrollados, en los que la economía está dominada por sectores específicos o se caracteriza por la concentración económica en sectores específicos de alto riesgo.

Otro enfoque utilizado para optimizar los recursos coercitivos cuando estos son escasos es fomentar las soluciones negociadas en litigios judiciales contra una empresa a través de la resolución extrajudicial del conflicto, lo que permite economizar tiempo y recursos que de otro modo habría que destinar a un proceso judicial en toda regla.<sup>46</sup> El objetivo de la mayoría de las acciones judiciales contra empresas es penalizar a las personas responsables, eliminar todo beneficio comercial resultante y prevenir la reincidencia. Cuando esto se logra mediante la negociación, resulta una solución ventajosa para ambas partes dado que se evita un litigio costoso. Según la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021, las soluciones negociadas deben ajustarse a los principios de tutela judicial efectiva, transparencia y rendición de cuentas. Más concretamente, deben formalizarse mediante un acuerdo conforme a un marco y unos criterios claros y transparentes, estar sujetos a control judicial y ser lo suficientemente transparentes como para garantizar la confianza de los ciudadanos en el procedimiento, respetando al mismo tiempo las normas de protección de datos y el derecho a la intimidad, según proceda.<sup>47</sup>

En la persecución de la corrupción, se observa una clara tendencia a alcanzar soluciones negociadas. De los 1.468 casos de cohecho internacional identificados entre 1999 y mayo de 2021, un total de 1.242 (el 84,6%) se resolvieron mediante acuerdos extrajudiciales.<sup>48</sup> Las resoluciones extrajudiciales<sup>49</sup> contienen diversas formas de sanciones más allá de las multas pecuniarias. A menudo imponen condiciones a las empresas que funcionan como una especie de mecanismo de libertad condicional corporativa. Estas condiciones pueden incluir requisitos de auditoría reforzados, supervisión del cumplimiento por parte de terceros, revisión de la gestión, rotación del consejo de administración, incluido el nombramiento de nuevos miembros independientes del consejo, e incluso reestructuración interna. Las empresas tienen que demostrar que cumplen estas condiciones para que desaparezca la amenaza de enjuiciamiento. Además, alcanzar resoluciones extrajudiciales con las empresas permite liberar recursos de la Fiscalía que pueden utilizarse para procesar a los individuos responsables de la conducta indebida.

### **Cuadro 6.1. Resoluciones extrajudiciales seguidas de la condena de directivos: El caso Alstom Power Ltd**

El 10 de mayo de 2016, a raíz de una investigación de la Oficina de Delitos Monetarios Graves del Reino Unido, Alstom Power Ltd se declaró culpable de conspiración para corromper en relación con un contrato para modernizar los quemadores de la central eléctrica de Lituania. Alstom Power Ltd fue condenada a pagar 11 millones de GBP (14 millones de USD) en concepto de indemnización al gobierno lituano, una multa de 6,4 millones de GBP (8,2 millones de USD) y 700.000 GBP (896.000 USD) en concepto de costas procesales. A esta declaración de culpabilidad siguió la condena de tres directivos. En mayo de 2018, un antiguo directivo de Alstom Power Ltd se declaró culpable de conspiración para corromper y fue sancionado con una pena de prisión de tres años y seis meses junto con una orden de decomiso de 410.786.14 GBP (526.000 USD). En julio de 2018, un antiguo directivo de Alstom Power Sweden AB también se declaró culpable de conspiración para corromper. Fue condenado a una pena de prisión de dos años y siete meses y al pago de 40.000 GBP (51.000 USD) en concepto de costas. En diciembre de 2018, un antiguo directivo responsable del departamento de

modernización de calderas de Alstom Power Ltd fue condenado en juicio. Se le impuso una pena de prisión de cuatro años y seis meses y el pago de 50.000 GBP (64.000 USD) en concepto de costas.

Fuentes: [Comunicado de prensa de la Oficina de Delitos Monetarios Graves del Reino Unido](#) (25 de noviembre de 2019); [Comunicado de prensa de la Oficina de Delitos Monetarios Graves del Reino Unido](#) (19 de diciembre de 2018); [Grupo de Trabajo sobre Cohecho, Informe de seguimiento bianual de la fase 4 del Reino Unido](#) (2019).

### Cuadro 6.2. El caso 1MDB

En octubre de 2020, Goldman Sachs Group Inc. y su filial malaya GS Malaysia se declararon culpables de participar en una trama de corrupción por haber pagado más de 1.000 millones de USD en sobornos a altos cargos del Gobierno de Malasia y Abu Dhabi con el fin de obtener negocios, entre ellos tres operaciones de bonos por valor de 6.500 millones de USD en nombre de 1Malaysia Development Bhd (1MDB), un fondo de inversión malayo de propiedad y control estatales. Goldman Sachs firmó un acuerdo de enjuiciamiento diferido en Estados Unidos y alcanzó resoluciones civiles o penales paralelas independientes con otras autoridades, incluidas las de Malasia, Singapur, Reino Unido y Estados Unidos. En virtud de todo ello, aceptó pagar un total de más de 2.900 millones de USD en concepto de sanciones. En agosto de 2018, un antiguo directivo de Goldman Sachs se declaró culpable de participar en la trama. Como parte del acuerdo, aceptó renunciar a 43 millones de USD y a acciones valoradas en más de 200 millones. En abril de 2022, un antiguo directivo de Goldman Sachs fue condenado en juicio por haber participado en la trama de cohecho y blanqueo de capitales. En marzo de 2023 fue condenado a diez años de prisión.

Fuentes: [Comunicado de prensa de la Fiscalía de Estados Unidos](#) (22 de octubre de 2020); [Comunicado de prensa de la Fiscalía de Estados Unidos](#) (8 de abril de 2022); [Comunicado de prensa de la Fiscalía de Estados Unidos](#) (9 de marzo de 2023).

Al tiempo que los Estados pueden utilizar las soluciones negociadas para imponer sanciones, también pueden asignar una parte de la multa impuesta, u otros activos obtenidos a través del acuerdo a financiar sus esfuerzos coercitivos contra la corrupción, lo que puede aliviar la carga que supone disponer de recursos limitados.

Una tercera estrategia para optimizar los limitados recursos asignados a labores de investigación consiste en que los organismos encargados de hacer cumplir la ley aprovechen los esfuerzos de organismos homólogos de otros Estados para impulsar una investigación. Así, cuando sea pertinente, los organismos pueden apoyarse en los artículos de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE que imponen la asistencia judicial recíproca, el intercambio de información en relación con delitos de corrupción y otras formas de cooperación internacional. Esto puede facilitar en gran medida la laboriosa tarea de reunir información.<sup>50</sup> Además, los Estados pueden aprovechar la oportunidad para establecer equipos conjuntos o paralelos de investigación.<sup>51</sup>

#### 6.1.2. Penas de prisión

El enjuiciamiento de los infractores puede ser una herramienta poderosa para fortalecer la integridad empresarial, especialmente cuando da lugar a una pena de prisión. Los delitos de corrupción se sancionan habitualmente con penas de prisión, y en muchos Estados constituye una prioridad expresa que así sea. En las encuestas del sector empresarial se ha identificado este tipo de sanción como una de las medidas

disuasorias de la corrupción empresarial más eficaces, especialmente cuando la responsabilidad atañe a las funciones de supervisión y gestión.<sup>52</sup>

Como en otros contextos penales, el enjuiciamiento de los autores de actos corruptos está supeditado a la premisa de que existan una serie de normas de conducta claramente estipuladas en la ley, un sistema judicial justo e imparcial y garantías procesales a fin de prevenir abusos. Por lo general, los fiscales deben demostrar la culpabilidad más allá de toda duda razonable. Aunque en los sistemas jurídicos que permiten resoluciones extrajudiciales de conflictos pueden alcanzarse soluciones negociadas, los particulares suelen ser menos propensos a ello que las empresas, especialmente cuando los acuerdos conllevan penas de cárcel.

### Cuadro 6.3. Aplicación de la ley frente a particulares en Estados Unidos

Los responsables de hacer cumplir la ley en Estados Unidos suelen hacer hincapié en sus declaraciones públicas en que es prioritario perseguir tanto a particulares como a empresas por infracciones de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA, por sus siglas en inglés). Desde 2017, más de 150 personas han sido acusadas oficialmente de infracciones penales de la FCPA, de ellas, casi cien se han declarado culpables y 12 han sido condenadas en juicio. Durante ese tiempo, 38 empresas han llegado a acuerdos con el Departamento de Justicia de Estados Unidos para resolver acusaciones penales por infracciones de la FCPA. En un caso muy sonado relacionado con el escándalo 1MDB, un antiguo directivo de The Goldman Sachs Group Inc. fue declarado culpable en juicio y condenado a 10 años de prisión en 2023 (para más detalles sobre el caso 1MDB, véase el estudio de caso anterior).

Fuentes: [Remarks delivered by Deputy Attorney General Lisa Monaco on White Collar Crime at American Bar Association National Institute](#) (2 de marzo de 2023); [Comunicado de prensa del DOJ](#) (9 de marzo de 2023); United States Department of Justice

### 6.1.3. Multas pecuniarias

Las multas son habituales en caso de infracción de la normativa de lucha contra la corrupción por parte del sector privado. En la mayoría de los Estados se aplican tanto a personas naturales como a personas jurídicas. Las multas están diseñadas para castigar conductas indebidas y actuar como elemento disuasorio de futuras infracciones por parte del propio infractor y de otros.

#### *Naturaleza y alcance*

La multa como sanción para castigar un delito de corrupción puede ser de carácter penal, civil o administrativo. En la práctica, no obstante, lo que determina la eficacia de este tipo de sanciones es su cuantía y no su naturaleza. Las multas impuestas tras una condena penal envían el mensaje disuasorio más fuerte, debido al estigma que conlleva una condena penal. Los procedimientos penales, no obstante, hacen recaer sobre los organismos encargados de hacer cumplir la ley una mayor carga de la prueba y pueden ser más complicados y requerir más tiempo. Si bien las multas de carácter civil son menos estigmatizantes, también pueden ser una medida de coerción eficaz y evitar algunos de los desafíos jurídicos y probatorios que conlleva un proceso penal. En algunos Estados, las multas de carácter civil están vinculadas a los informes financieros u otros delitos de carácter más técnico. Por ejemplo, una empresa pública puede ser castigada con una multa en un procedimiento penal o civil por no haber declarado pagos de soborno en sus informes financieros publicados o por haber contabilizado entre los gastos comerciales un pago de soborno no declarado. Por su parte, las multas de carácter administrativo constituyen otra opción en el plano no penal y se gestionan por conducto de un organismo público y no en el marco de un procedimiento judicial.

#### Cuadro 6.4. Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de Estados Unidos

Según la Foreign Corrupt Practices Act (en adelante, «FCPA») de Estados Unidos, una persona natural o jurídica que soborne a un funcionario público extranjero puede enfrentarse a sanciones penales por soborno o, cuando se trate de un soborno en nombre de un «emisor» sujeto a las leyes bursátiles de Estados Unidos, a sanciones penales o no penales por soborno, así como por falsedad contable o por infracción de los controles internos. Las infracciones civiles de la FCPA requieren un nivel de prueba inferior al de las infracciones de carácter penal. Se puede imponer responsabilidad penal a empresas y particulares por incumplir consciente y deliberadamente las disposiciones contables de la FCPA. La evasión fiscal basada en la omisión de declarar un pago de soborno es también motivo de sanciones civiles. La evasión fiscal derivada del hecho de no contabilizar correctamente los pagos efectuados en concepto de sobornos también ofrece una base penal o civil para la adopción de medidas coercitivas.

Fuente: United States Foreign Corrupt Practices Act, United States Department of Justice

Se puede imponer una multa a las personas jurídicas por infringir la legislación nacional contra la corrupción, incluida —cuando proceda— la omisión por parte de una empresa de prevenir el comportamiento indebido de sus empleados o agentes. En algunos Estados la responsabilidad de una empresa por las infracciones cometidas se basa en principios de derecho consuetudinario, mientras que en otros Estados esa imputación de responsabilidad está prevista en la legislación. Una ventaja del enfoque legislativo es que permite notificar con antelación a las empresas su responsabilidad a fin de que eviten actos de soborno u otros actos corruptos por parte de los empleados. Esto hace recaer en las empresas la responsabilidad de abordar los riesgos de corrupción de forma preventiva, mediante el fortalecimiento de sus programas anticorrupción. Un delito por omisión del deber de prevenir la corrupción establece la base legal para la aplicación de acciones coercitivas cuando se producen infracciones.

#### Cuadro 6.5. Ley contra el soborno del Reino Unido: omisión de prevención

El artículo 7 de la Ley contra el soborno del Reino Unido («Bribery Act») tipifica un delito empresarial concreto consistente en la omisión de prevenir la comisión de actos de soborno por un empleado o persona vinculada a la empresa, e incluye una salvaguardia respecto de esta disposición cuando estén en vigor programas anticorrupción. Uno de los principales objetivos que se persiguen con la tipificación de este delito es alentar a un mayor número de empresas a establecer programas de prevención. Una gran parte del efecto deseado de esta disposición se logró incluso antes de que se incoara la primera acción judicial por infringirla, en la medida en que todas las industrias que operaban en el Reino Unido rápidamente adoptaron las prácticas de cumplimiento mínimas que se sugirieron en un informe destinado a proporcionar orientación a este respecto.

Fuente: UK Ministry of Justice, Bribery Act 2010 Guidance (2012), disponible en <https://www.justice.gov.uk/legislation/bribery>.

#### *Metodología para fijar la cuantía de la sanción pecuniaria*

Las multas deberían reflejar la gravedad del delito, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, el grado de culpabilidad y otros factores como el daño causado por la mala conducta, la cuantía del soborno pagado y el valor de cualesquiera beneficios obtenidos de la transacción corrupta.<sup>53</sup> En general, la ley establecerá ya sea una multa máxima o un nivel básico de la pena, y el monto exacto se determinará a la luz de las circunstancias agravantes o atenuantes. Por ejemplo, en el modelo de sentencia utilizado en

los Estados Unidos, las autoridades encargadas de aplicar la ley establecen una «multa básica» y luego aplican un «multiplicador» de culpabilidad a fin de determinar una escala de multas.<sup>54</sup> La Agencia Francesa Anticorrupción proporciona directrices para la aplicación de los «acuerdos judiciales de interés público» (un mecanismo de resolución extrajudicial de conflictos introducido por la Ley SAPIN II) en los que se exponen los factores que se tienen en cuenta para determinar la cuantía del interés público.<sup>55</sup> Entre los factores relativos a la culpabilidad que pueden incidir en la determinación de la cuantía de una multa de carácter penal: la participación o permisividad por parte de altos funcionarios en el acto indebido; los antecedentes penales; la existencia en la empresa de un programa anticorrupción eficaz; la revelación voluntaria de información; la cooperación, y la asunción de responsabilidad. Por otra parte, Estados Unidos cuenta con una disposición alternativa sobre multas que permite a los tribunales imponer una multa de hasta el doble de la ganancia pecuniaria obtenida por el acusado o el doble de la pérdida pecuniaria sufrida por cualquier otra persona.

### Cuadro 6.6. Ley General de Responsabilidades administrativas de México

La Ley General de Responsabilidades Administrativas de México prevé sanciones para personas naturales y jurídicas. En el caso de las personas naturales, la sanción económica podrá alcanzar hasta dos tantos de los beneficios obtenidos o, en caso de no haberlos obtenido, por el equivalente a la cantidad de cien hasta ciento cincuenta mil veces el valor diario de la Unidad de Medida y Actualización. Tratándose de personas morales, la sanción económica podrá alcanzar hasta dos tantos de los beneficios obtenidos, en caso de no haberlos obtenido, por el equivalente a la cantidad de mil hasta un millón quinientas mil veces el valor diario de la Unidad de Medida y Actualización. Se considerará como atenuante en la imposición de sanciones a personas morales cuando los órganos de administración, representación, vigilancia o los socios de las personas morales denuncien o colaboren en las investigaciones proporcionando la información y los elementos que posean, resarzan los daños que se hubieren causado.

Fuente: [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgra/LGRA\\_orig\\_18jul16.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgra/LGRA_orig_18jul16.pdf)

#### 6.1.4. Reforma empresarial

Si bien es cierto que una organización no puede ir a la cárcel, sí se le puede exigir que aplique diversas medidas de reforma como condición para alcanzar una solución negociada del conflicto. Hay muchos ejemplos de empresas multinacionales que han reforzado sus programas anticorrupción como respuesta a una medida formal de coerción legal, y en algunas jurisdicciones esto supone un requisito habitual para alcanzar soluciones negociadas. En algunos Estados, es común la supervisión independiente, donde los supervisores independientes de empresas son nombrados de conformidad con directrices de la Fiscalía.<sup>56</sup> La empresa puede ser objeto de supervisión durante un periodo determinado para garantizar que cumple los compromisos adquiridos en el marco de la medida de coerción legal. Además, los acuerdos pueden exigir que se renueve el consejo de administración o la alta dirección de una empresa, el despido de empleados culpables e imponer diversos procedimientos de auditoría y otros requisitos contables. Las medidas de reforma garantizan la asunción de responsabilidades por las acciones pasadas a la vez que garantizan que se aplican las medidas de prevención adecuadas a fin de evitar futuras conductas indebidas.

### 6.1.5. Decomiso del producto del delito

El decomiso del producto de la corrupción es otra medida importante para desincentivar los actos de corrupción. De hecho, en casos de corrupción empresarial a gran escala puede incluso representar un castigo mucho mayor que una multa legal.

La Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021 reconoce expresamente el relevante papel que el decomiso puede desempeñar en el régimen de sanciones de los Estados.<sup>57</sup> Así, insta a los Estados a estipular en su legislación nacional que el cohecho y el producto de este de un servidor público extranjero o los bienes cuyo valor corresponda al de ese producto estén sujetos a identificación, congelación, incautación y confiscación. También hace hincapié en que los Estados deben adoptar un enfoque proactivo, llevar a cabo actividades de sensibilización entre las fuerzas del orden y otras autoridades competentes, y considerar la posibilidad de elaborar y difundir directrices que contribuyan a la aplicación de lo dispuesto en la Recomendación.

El decomiso o confiscación de activos se utiliza para privar a los infractores de las ganancias obtenidas ilegalmente y desalentar las violaciones de la legislación anticorrupción. Se trata de una práctica común, especialmente en lo que respecta a violaciones de la legislación antimonopolio y las leyes de la competencia, y en relación con la lucha contra la delincuencia organizada. El decomiso tiene varios fines, entre los que cabe mencionar la disuasión de potenciales infractores, la rectificación del enriquecimiento resultante del acto corrupto o la reparación del daño causado a las víctimas como consecuencia de la corrupción. El decomiso también puede servir para evitar que «las ganancias ilícitas derivadas de la corrupción penetren en la economía legítima» y eliminar los «instrumentos utilizados para cometer delitos posteriores como el blanqueo o lavado de dinero».<sup>58</sup>

Por lo general, el decomiso se limita a la recuperación de la cantidad que se determina que se ha ganado o adquirido gracias al acto corrupto. Puede tratarse de la ganancia resultante de la adjudicación de un determinado contrato que se ha conseguido mediando un soborno, del ahorro derivado de la «agilización» de los requisitos reglamentarios o de una ventaja comparativa que se ha logrado mediante el soborno estratégico. El decomiso también puede extenderse a la incautación o confiscación de activos físicos que hayan sido adquiridos con las ganancias ilícitas, que pueden poseer un valor superior al de estas últimas.

En algunos casos, los ingresos confiscados pueden devolverse a las víctimas o utilizarse para compensar los daños causados por las prácticas corruptas. Esto es especialmente relevante cuando el delito de corrupción ha ocasionado pérdidas económicas a particulares, a organizaciones o al Estado. Los beneficios económicos decomisados pueden ser devueltos a sus legítimos dueños, utilizados para indemnizar a las partes afectadas con arreglo al artículo 57 3) c) de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, o asignados a otros fines estatales. Entre estos últimos se incluyen las donaciones destinadas a reducir el impacto corrosivo de la corrupción. Un ejemplo de ello es la solución negociada que se alcanzó con el Banco Mundial en 2009, que contribuyó a financiar la Iniciativa de Integridad de Siemens, mediante la que se han canalizado importantes sumas a iniciativas de lucha contra la corrupción durante más de una década.<sup>59</sup>

Al privar a los infractores de los beneficios económicos resultantes de la corrupción se protegen simultáneamente el interés del Estado consistente en eliminar los alicientes comerciales a la corrupción y el interés de los competidores de crear condiciones económicas más equitativas. Las sanciones que consisten simplemente en multar a una empresa por una conducta impropia sin afectar los beneficios económicos resultantes son menos eficaces para desalentar infracciones futuras, particularmente en entornos en que el riesgo de exposición, investigación y enjuiciamiento ya es limitado. De hecho, un análisis concluyó que es probable que en la mayoría de los países las multas por sí solas, sin que medien medidas de decomiso, no constituyan una medida adecuada para sancionar el soborno en términos puramente económicos.<sup>60</sup>

Calcular los beneficios ilícitos de la corrupción puede ser una tarea compleja, ya que a menudo es difícil determinar el alcance y la naturaleza de las transacciones ilícitas. Para hacer una estimación del producto de la corrupción se utilizan diversos métodos y enfoques, como la contabilidad forense, el análisis del estilo de vida y el rastreo de activos. En un análisis <sup>61</sup> de la Iniciativa para la Recuperación de Activos Robados (Iniciativa StAR) de la OCDE y la UNODC/Banco Mundial se examinan diversos métodos para calcular las ganancias ilícitas, así como en el Manual StAR para la Recuperación de Activos orientado a los profesionales. <sup>62</sup>

### Cuadro 6.7. Iniciativa de Integridad de Siemens

En el marco de su arreglo negociado con el Gobierno de los Estados Unidos por la imputación de delitos de soborno en 2008, Siemens AG convino en pagar 350 millones de USD en concepto de devolución de ganancias (una forma de decomiso), y una multa de 100 millones de USD, además de otras multas impuestas por las autoridades alemanas. En un ulterior arreglo negociado con el Grupo del Banco Mundial, Siemens se comprometió a invertir otros 100 millones de USD en una iniciativa mundial en apoyo de organizaciones y proyectos de lucha contra la corrupción en el sector privado. Hasta marzo de 2023, se habían destinado a esta iniciativa unos 120 millones de USD para 85 proyectos en más de 50 países.

Fuente: [Siemens Integrity Initiative Annual Report 2022](#)

#### 6.1.6. Indemnización a las víctimas

Algunos Estados y otras organizaciones han utilizado las multas pecuniarias y otras sanciones (por ejemplo, la devolución de ganancias o el decomiso) como medio para indemnizar a las víctimas de la corrupción. Por ejemplo, este método podría consistir en exigir a una empresa que constituya un fondo para ayudar a financiar actividades de lucha contra la corrupción. También se podría exigir a una empresa que financie organizaciones no gubernamentales o actividades benéficas. La indemnización a las víctimas puede enmarcarse en una resolución judicial o extrajudicial.

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción exige a los Estados que establezcan medios para indemnizar a las víctimas de la corrupción. <sup>63</sup>

### Cuadro 6.8. Las autoridades encargadas de hacer cumplir la ley garantizan que se indemnice a las víctimas alcanzando acuerdos extrajudiciales: Ejemplos de casos en el Reino Unido

Se han concedido indemnizaciones a Estados o comunidades afectados por sobornos en casos enjuiciados por la Oficina de Delitos Monetarios Graves del Reino Unido (United Kingdom Serious Fraud Office; en adelante, «SFO»). La Cumbre Anticorrupción del Reino Unido de 2016 reunió a nueve naciones que se comprometieron a establecer principios compartidos para indemnizar a los países afectados por la corrupción. El fundamento político del Reino Unido para intentar que se paguen indemnizaciones se resume en el comunicado de la cumbre como «un método importante para apoyar a quienes han sufrido la corrupción». En 2018, la SFO, la Fiscalía (Crown Prosecution Service) y la Agencia Nacional contra la Delincuencia (National Crime Agency) publicaron una serie de principios conjuntos sobre indemnización de las víctimas de delitos económicos en el extranjero. Más recientemente, la SFO publicó en su sitio web unas directrices sobre «Principios generales para indemnizar a las víctimas (incluidos los Estados afectados) en casos de soborno, corrupción y delitos económicos». En el informe de evaluación de la fase 4 del Reino Unido del Grupo de Trabajo de la

OCDE sobre Cohecho se describían algunas resoluciones extrajudiciales que incluían obligaciones de indemnización a las víctimas:

- **Smith & Ouzman:** El Tribunal no ordenó el pago de indemnizaciones, no obstante el Departamento de Desarrollo Internacional (Department for International Development; en adelante «DFID») y el Ministerio de Asuntos Exteriores y de la Commonwealth (Foreign & Commonwealth Office; en adelante, «FCO») tomaron la decisión política de transferir 395.000 GBP a Mauritania y Kenia. En el caso de Mauritania, donde el funcionario en cuestión permanecía en su puesto tras descubrirse la corrupción, el Reino Unido remitió el pago al Banco Mundial para financiar proyectos de infraestructuras en el país. Mientras que respecto a Kenia, el Reino Unido acordó que los fondos se destinarían a la compra de ambulancias para el país.
- **Standard Bank:** Como parte del acuerdo de enjuiciamiento diferido aprobado por el tribunal, se ordenó el pago de una indemnización de 7 millones de USD directamente al Gobierno de Tanzania. Para efectuar el pago a Tanzania, la SFO contó con la ayuda del FCO y del DFID, que trabajaron en colaboración con el Ministerio de Hacienda del Gobierno de Tanzania.
- **Oxford Publishing Limited:** Además de la orden de recuperación civil de 1,9 millones de GBP, Oxford Publishing ofreció unilateralmente contribuir con 2 millones de GBP (2,6 millones de USD) a organizaciones sin ánimo de lucro para la formación de profesores y otros fines educativos en el África subsahariana. La SFO apreció y acogió con satisfacción esta ayuda a la población de la región afectada, pero decidió que no debía incluirse en los términos de la orden judicial, por considerar que excede de sus funciones implicarse en pagos voluntarios como este.
- **Amec Foster Wheeler Energy Limited:** Como parte de un acuerdo aprobado en sede judicial, la empresa fue condenada a pagar una sanción económica y costas por valor de 103 millones de GBP (132 millones de USD) al Reino Unido, incluyendo el pago de una indemnización al pueblo de Nigeria de 210.610 GBP (270.000 USD). Este acuerdo formó parte de un acuerdo global de 177 millones de USD con las autoridades del Reino Unido, Estados Unidos y Brasil.

Fuentes: [Informe de evaluación de la fase 4 del Reino Unido del Grupo de Trabajo de la OCDE sobre Cohecho](#); OCDE (2019), [Resolving Foreign Bribery Cases with Non-Trial Resolutions: Settlements and Non-Trial Agreements by Parties to the Anti-Bribery Convention](#); [Comunicado de prensa de la SFO](#), «New joint principles published to compensate victims of economic crime overseas»; SFO, Information for victims, witnesses and whistle-blowers, Compensation Principles to Victims Outside the United Kingdom; [actualizaciones sobre casos de la SFO](#) «SFO enters into £103m DPA with Amec Foster Wheeler Energy Limited».



### **Cuadro 6.9. Solución negociada del Banco Interamericano de Desarrollo por el que se sancionó a una empresa constructora con seis años de inhabilitación y la aportación de 50 millones de USD a diversas ONG y organizaciones benéficas**

En septiembre de 2019, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) llegó a una solución negociada con una empresa constructora en un conflicto por prácticas corruptas en dos proyectos financiados por el BID. Como parte del acuerdo, la empresa fue inhabilitada durante seis años, seguidos de un periodo de inhabilitación condicional aplicado a varias de sus filiales, y aceptó reformas en materia de integridad que debían aplicarse bajo la tutela de un supervisor independiente. Además, la empresa se comprometió a aportar 50 millones de USD a organizaciones no gubernamentales y benéficas que benefician a comunidades vulnerables de los países miembros del BID.

Fuente: IADB, <https://www.iadb.org/en/news/odebrecht-reaches-settlement-agreement-idb-group-resulting-sanctions>

#### **6.1.7. Recursos contractuales**

Los recursos contractuales son otra vía para combatir la corrupción en el sector privado. Las violaciones de normas legales pueden ser motivo para la rescisión de un contrato o para una restitución contractual. En muchas jurisdicciones, los contratos adjudicados por medios corruptos están viciados, lo que los convierte en nulos o anulables en detrimento de la parte corrupta en virtud de las leyes civiles y mercantiles.<sup>64</sup> La mayoría de los Estados dispone de recursos comunes en caso de incumplimiento contractual general, que se pueden aplicar expresamente a los delitos de corrupción.

En el posible caso de que los propios Estados sean víctimas de corrupción, el artículo 34 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la sección IV(ix) de la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021 les alienta a considerar la posibilidad de anular o dejar sin efecto un contrato o concesión viciados de corrupción. En circunstancias que no justifiquen la anulación del contrato o concesión viciados, otras medidas correctivas pueden consistir en sanciones menos severas como la aplicación de indemnizaciones contractuales o sanciones económicas contractuales. Este tipo de sanción es de carácter restitutivo y tiene por objeto preservar los recursos públicos y la integridad de los procesos de contratación. Una empresa que emprenda actividades corruptas en relación con la adjudicación de un contrato público, ya sea para obtener clientes o para mantenerlos, o en la ejecución de dicho contrato, no puede ser considerada fiable para desempeñar sus funciones en aras del interés público. Los contratos obtenidos por medios corruptos también menoscaban la integridad del proceso de contratación, lo que puede afectar los esfuerzos que realizan los Estados parte en cumplimiento del artículo 9 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.<sup>65</sup>

Los recursos contractuales en la contratación pública o en ámbitos similares suelen establecerse por ley o reglamento y pueden reforzarse mediante cláusulas explícitas en las condiciones y los requisitos contractuales. Una práctica frecuente de los Estados ha sido, como procedimiento de rutina, la inclusión obligatoria de disposiciones anticorrupción en sus contratos de adquisiciones públicas y acuerdos de concesión. Ya tengan carácter reglamentario o contractual, las disposiciones anticorrupción pueden servir para regular: a) las expectativas generales de integridad; b) la obligatoriedad de informar sobre las buenas prácticas; c) las posibles infracciones; d) el acceso a documentación u otras formas de cooperación en el contexto de investigaciones, y e) los recursos pertinentes en el caso de infracciones confirmadas.

### Cuadro 6.10. Grecia y el uso de cláusulas de integridad

En junio de 2021, la Autoridad Única Helénica de Contratación Pública, tras consultar con Transparencia Internacional Grecia, añadió una cláusula de integridad en los pliegos de condiciones estándar actualizados para la adjudicación de contratos públicos de suministros y servicios. La intención es prevenir la infracción de las normas de integridad y la gestión de conflictos de intereses existentes o potenciales. Las obligaciones y prohibiciones que impone esta cláusula se aplican a cualquier licitador (persona natural o jurídica o asociación de empresas). En el pliego de condiciones se incluye una declaración de integridad detallada y vinculante que debe ser firmada por el contratista o por sus subcontratistas antes de la celebración del contrato. En caso de incumplimiento probado del compromiso de integridad, el poder adjudicador tiene derecho a rescindir unilateralmente el contrato e imponer las sanciones pertinentes, incluida la posible exclusión de cualquier otro contrato.

Fuente: <https://www.eaadhsy.gr/index.php/en/#> (art. 73.4.f y art.74 – Ley 4412/2016)

### Cuadro 6.11. Los recursos contractuales en la práctica de la IFC

La Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), miembro del Grupo del Banco Mundial, se dedica a apoyar el desarrollo del sector privado en los países en desarrollo. Para garantizar que las empresas a las que apoya se adhieren a prácticas éticas y sostenibles, la IFC incluye en sus acuerdos de financiación e inversión compromisos de integridad. Las compensaciones específicas previstas en los contratos de la IFC pueden variar en función de factores como la naturaleza del proyecto, la jurisdicción y el sector de que se trate. En los acuerdos de financiación entre la IFC y las empresas financiadas, puede incluirse una cláusula sobre prácticas sancionables. En ella se exige que la contraparte declare que ni ella, ni sus afiliados, agentes, propietarios o patrocinadores han participado en actos de corrupción en relación con el proyecto, y que no lo harán mientras dure la financiación de la IFC. Por otra parte, el acuerdo de financiación puede vincular su concesión a una serie de hitos establecidos en un plan de acción de cumplimiento, elaborado en el marco de la negociación del contrato sobre la base de los resultados del proceso de diligencia debida llevado a cabo por la IFC. Un eventual incumplimiento de las cláusulas contractuales puede tener implicaciones tanto contractuales como de índole coercitiva. En primer lugar, si surgen sospechas de prácticas sancionables, incluida la corrupción, la IFC, actuando a través de la Vicepresidencia de Integridad del Grupo del Banco Mundial, puede iniciar una investigación e inhabilitar potencialmente a la empresa para acceder a financiación del Grupo del Banco Mundial en el futuro. En segundo lugar, el incumplimiento de la disposición sobre prácticas sancionables puede dar lugar a otro tipo de recursos comerciales, como el pago anticipado obligatorio de un préstamo y la rescisión del contrato.

Fuente: International Finance Corporation (IFC).

Las empresas que realizan actividades comerciales con el gobierno o reciben concesiones u otros beneficios deben comprender el alcance de sus responsabilidades legales. También deben recibir información clara sobre las posibles consecuencias de toda infracción. Ello contribuye a garantizar que los contratistas y destinatarios de tales beneficios tomen en serio sus responsabilidades y puede además fortalecer la base jurídica para la adopción de medidas correctivas.

Además, los recursos contractuales del lado de la empresa (de empresa a empresa) son un factor clave para mantener cadenas de suministro éticas. Así, los contratistas que se valgan de cláusulas anticorrupción podrán exigir que no se ejecuten sus contratos cuando se hayan incumplido dichas disposiciones, manteniendo así la integridad de su cadena de suministro.

Los recursos contractuales son una herramienta importante tanto para las autoridades públicas contratantes como para el sector privado a la hora de garantizar que los contratos no se vean empañados por la corrupción. La falta de una normativa que establezca los recursos correctivos disponibles puede inhibir la posibilidad de terminar un contrato, aunque existan pruebas de corrupción. Es posible que los tribunales no estén autorizados a anular contratos viciados por la corrupción en ausencia de cláusulas contractuales expresas que prohíban la conducta corrupta.

### **6.1.8. Suspensión e inhabilitación**

La suspensión y la inhabilitación constituyen una sanción severa frente a la corrupción en el sector privado. La suspensión y la inhabilitación son medidas judiciales o administrativas adoptadas por gobiernos u organizaciones como los bancos multilaterales de desarrollo (BMD) para hacer frente a los delitos de corrupción cometidos por personas naturales o jurídicas. Su objetivo es prohibir que personas o empresas participen en contratos o subcontratos públicos y préstamos, subvenciones y otros programas gubernamentales de ayudas, con el fin de proteger la integridad del proceso de contratación o del programa gubernamental en cuestión. Por lo general se imponen a nivel de todo el gobierno y pueden dar lugar a que otros Estados u organismos públicos apliquen a su vez una medida de inhabilitación análoga. También puede suponer una pérdida de oportunidades de negocio, ya que muchas empresas comprueban las listas de sanciones en sus procesos de diligencia debida.

Aunque tanto la suspensión como la inhabilitación están diseñadas para proteger la contratación pública y otras formas de ayuda financiera pública frente a la corrupción, existen algunas diferencias clave entre ambas:

- La suspensión es una medida temporal que se adopta cuando existen pruebas de corrupción o conductas indebidas. Implica la exclusión inmediata y temporal de una persona o entidad de participar en contratos públicos o recibir financiación pública. El objetivo de la suspensión suele ser permitir que se lleve a cabo una investigación para determinar la validez de las acusaciones. Durante el periodo de suspensión, normalmente se prohíbe a la parte acusada participar en nuevos contratos o transacciones con la Administración.
- La inhabilitación es una medida más severa que implica la prohibición de que una persona o entidad participe en contratos públicos o reciba financiación pública. Suele imponerse cuando a raíz de una investigación o un proceso judicial se comprueba que ha habido corrupción o que se ha producido una falta grave. La inhabilitación puede imponerse por un periodo determinado, por ejemplo, cinco años, o puede ser indefinida, aunque algunas jurisdicciones permiten a las empresas eludir la inhabilitación si llevan a cabo un ejercicio de «autolimpieza» que puede conllevar la introducción de mejoras en el cumplimiento de las normas anticorrupción. La inhabilitación tiene consecuencias graves para las empresas, pues puede significar la pérdida de su ventaja competitiva en el sector al verse excluida del mercado durante un tiempo considerable. En general, la inhabilitación puede clasificarse como punitiva o correctiva:
  - Modelo punitivo: Conforme a este modelo, la inhabilitación es un castigo al soborno o a la conducta indebida que suele imponerse de forma automática en cuanto se dicta un fallo que los confirma.
  - Modelo basado en medidas correctivas: El otro modelo se basa en la integridad en la contratación y en el principio de que los gobiernos solo deben entablar relaciones comerciales con contratistas «responsables». En este enfoque, el soborno es un factor importante, pero también se tienen en cuenta otros factores, como los esfuerzos de reparación y prevención

realizados por la empresa. También se tendría en cuenta la disponibilidad de proveedores alternativos.

### Cuadro 6.12. Ley de Contratación Pública de Bulgaria

Según la Ley de Contratación Pública, la condena de un candidato/participante por determinados tipos de delitos penales, incluido el cohecho internacional activo y pasivo, es motivo de exclusión obligatoria de la participación en un procedimiento de contratación pública. Es aplicable indirectamente a las personas jurídicas, dado que los motivos también se aplican a la exclusión de las personas naturales que representen al candidato/participante por derecho o sean sus apoderados, así como a los miembros de sus órganos de dirección y supervisión, y cuando estos órganos incluyan una entidad jurídica a las personas naturales que la representen (artículo 54, apartados 2 y 3 de la Ley de Contratación Pública búlgara).

Fuente: [Ley de Contratación Pública de Bulgaria](#) (traducida al inglés).

En la mayoría de los Estados, la ley determina qué autoridad está facultada para imponer sanciones de suspensión e inhabilitación y limita la aplicación de esa facultad a los actos cometidos por contratistas en violación de un determinado conjunto de leyes o reglamentaciones. Los motivos para la inhabilitación varían, pero suelen incluir el fraude contractual, las declaraciones falsas, el cumplimiento insuficiente o nulo de una obligación contractual, y el incumplimiento de determinados requisitos en materia de integridad, protección ambiental u otros requisitos legales. Las sanciones pueden aplicarse de forma amplia o limitarse a ciertas categorías de actividad o a determinadas filiales de una empresa. Por ejemplo, la inhabilitación de una gran empresa multinacional se aplicará por lo general a la filial responsable de la infracción y no a toda la empresa en su conjunto.

Por otra parte, la inhabilitación puede tener consecuencias colaterales. Así, puede ocurrir que los organismos de contratación se abstengan de recurrir a la inhabilitación dado el trastorno operativo que puede suponer o la dificultad práctica de encontrar fuentes sustitutivas de bienes y servicios. Además, las sanciones que ponen en peligro la viabilidad de una gran empresa pueden provocar el desplazamiento de decenas de miles de empleos en la organización y su cadena de suministro. Dicho esto, para el sector privado, la mera amenaza de inhabilitación puede ser un fuerte incentivo para reforzar la integridad empresarial.

Cuando la inhabilitación es discrecional, las notificaciones de advertencia en las que se insta a la empresa a explicar las razones por las que no se debe imponer tal sanción han contribuido a lograr importantes concesiones en la negociación de la solución negociada, incluido el compromiso de reforzar los protocolos internos de integridad. En algunos casos, este tipo de comunicaciones de advertencia han permitido condicionar la posibilidad de alcanzar una solución negociada a la obligación de aceptar la supervisión del cumplimiento a cargo de una entidad independiente durante un determinado período, normalmente de tres a cinco años. Esta táctica de negociación puede no ser una opción en casos de inhabilitación cuando se aplica el modelo punitivo, en la medida en que la inhabilitación deja de ser discrecional una vez que hay pruebas de que se ha cometido una infracción.<sup>66</sup>

### Cuadro 6.13. Ejemplo de mecanismo de exclusión: el Registro de la Competencia de Alemania

Desde 2021, el Registro de la Competencia de Alemania, una plataforma electrónica gestionada por la Oficina Federal de la Competencia alemana, permite a los poderes adjudicadores de Alemania abordar

las conductas indebidas en los procesos de contratación excluyendo a la empresa en cuestión y fomentando al mismo tiempo la rendición de cuentas y la rehabilitación:

- Las condenas firmes y las órdenes de sanción dictadas por los tribunales de la jurisdicción penal por delitos que incluyen la corrupción y el cohecho se inscriben en el Registro de la Competencia y permiten a las autoridades adjudicadoras cumplir con su obligación general de excluir de la contratación pública a las empresas condenadas por corrupción, de conformidad con la Ley de Contratación Pública alemana.
- Se contemplan dos supuestos en los que las empresas pueden ser eliminadas del Registro de la Competencia. Las inscripciones en el registro se suprimirán automáticamente tres o cinco años (dependiendo de la infracción de que se trate) después de la fecha de la sentencia firme por la que se condenó a la empresa (artículo 7 de la Ley del Registro de la Competencia). La empresa también puede demostrar en cualquier momento que adoptó medidas adecuadas de «autolimpieza» con arreglo a la Ley de Contratación Pública. La carga de la prueba de la adecuación de las medidas de autolimpieza recae en la empresa y la decisión corresponde en última instancia al poder adjudicador o a la Oficina Federal de la Competencia. Los requisitos previos para la autolimpieza se definen en el artículo 125 de la Ley de la Competencia de Alemania y en las Directrices publicadas por la Oficina Federal de la Competencia alemana. En este sentido, el cumplimiento efectivo por parte de la empresa es una cuestión clave.

Fuentes: [Informe de seguimiento de la fase 4 de Alemania del Grupo de Trabajo sobre Cohecho](#); Oficina Federal de la Competencia de Alemania y su [página web](#); [Directrices sobre la supresión anticipada del Registro de la Competencia como consecuencia de la autolimpieza](#) y su correspondiente [Guía práctica](#); [Ley de la Competencia de Alemania](#); [Ley del Registro de la Competencia de Alemania](#).

La coordinación de la suspensión y la inhabilitación con los organismos de contratación es importante para velar por que las decisiones sobre inhabilitación se adopten y apliquen de forma coherente. Si bien los organismos encargados de hacer cumplir la ley suelen tener la función de investigar las denuncias y determinar la culpabilidad, es frecuente que otros organismos gubernamentales adopten dichas decisiones de forma independiente. Es posible que estos organismos no siempre consideren una perspectiva más amplia del cumplimiento de la ley o que se guíen por consideraciones contrapuestas sobre el posible trastorno de las operaciones resultante de una decisión de inhabilitación. La mejor manera de resolver estas diferencias es mediante un mecanismo apropiado de coordinación interinstitucional.

También es importante garantizar que la inhabilitación no da lugar a una incoherencia política que obstaculice los esfuerzos de los organismos encargados de hacer cumplir la ley dirigidos a animar a las empresas a que denuncien por sí mismas y cooperen en las investigaciones. Esto es lo que puede ocurrir cuando los regímenes de inhabilitación se activan de forma automática a raíz del pronunciamiento de una condena penal. Las empresas pueden tener menos incentivos para denunciar y cooperar con las autoridades encargadas de hacer cumplir la ley si su buena voluntad a la hora de remediar la situación va a tener como consecuencia que se las excluya automáticamente de la contratación pública. Así, el modelo discrecional permite tener en cuenta las particularidades de cada caso y es más adecuado para los Estados que quieren incentivar la autoinculpación y la reparación voluntarias.

La coordinación interinstitucional también puede ayudar a detectar posibles delitos de corrupción. Los organismos de contratación pública constituyen frecuentemente una vía para detectar posibles casos de corrupción y, en el marco de su mandato deben tomar medidas para prevenir y detectar la corrupción. Las directrices de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción para garantizar sistemas de contratación pública que prevengan la corrupción figuran en su artículo 9. En la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021 también se fomenta la cooperación interinstitucional (sección XI). A nivel operativo, el personal encargado de la contratación pública debería recibir capacitación en materia de requisitos y procedimientos anticorrupción, así como sobre su obligación de comunicar las

inquietudes o circunstancias sospechosas para que sean investigadas. También puede exigirse a los contratistas y concesionarios del gobierno, como condición para la adjudicación del contrato, que denuncien todo incidente importante de corrupción.<sup>67</sup>

Dada la gravedad de esta sanción, especialmente para los particulares y las empresas más pequeñas, es fundamental establecer normas de conducta y salvaguardias procesales a fin de prevenir los abusos. Los Estados también deberían considerar la posibilidad de publicar orientaciones rigurosas sobre las características que deben tener los programas anticorrupción y en las que se aclare si estos pueden invocarse como defensa ante una eventual inhabilitación.

## A fondo: los bancos multilaterales de desarrollo y la inhabilitación

Desde 2010, los distintos Bancos Multilaterales de Desarrollo (BMD) aplican el *Acuerdo para la Ejecución Mutua de las Decisiones de Inhabilitación*,<sup>1</sup> también conocido como «Acuerdo de inhabilitación cruzada». El Acuerdo, firmado por el Banco Mundial, el Banco Asiático de Desarrollo ([BASD](#)), el Banco Africano de Desarrollo ([BAfD](#)), el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo ([BERD](#)) y el Banco Interamericano de Desarrollo ([BID](#)), estipula que las entidades inhabilitadas por un BMD serán sancionadas por la misma conducta por los demás signatarios.

Una decisión de inhabilitación podrá ser objeto de inhabilitación cruzada si:

- es por fraude, corrupción, colusión o coacción;
- es pública;
- su duración es superior a un año, y
- no se basa en una decisión de una autoridad nacional o de otra autoridad internacional.

Esta cooperación en materia de inhabilitación cruzada entre bancos multilaterales de desarrollo pretende reforzar la eficacia de las medidas anticorrupción impidiendo que una persona o entidad eluda las sanciones y promueve la armonización en la lucha contra la corrupción.

Además de la inhabilitación cruzada, seis BMD —el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, Banco Europeo de Inversiones ([BEI](#)), Banco Interamericano de Desarrollo, y el [Grupo del Banco Mundial](#)— han acordado y publicado nuevos Principios Generales para los Programas de Integridad Empresarial.<sup>2</sup> Los Principios Generales establecen importantes orientaciones relativas a los esfuerzos de los BMD por garantizar que los fondos que prestan a los Estados se utilicen únicamente con fines de desarrollo. Los Principios Generales pretenden servir de orientación en relación con la prevención del fraude y la corrupción y pueden ser adoptados y aplicados por entidades de todos los sectores y tamaños.<sup>3</sup> Las empresas que se adhieran a estos principios no deberían encontrarse en una situación en la que se active el acuerdo de inhabilitación cruzada.

Es importante destacar que las exigencias de los BMD también pueden repercutir en las prácticas entre empresas, al exigir que se realice un proceso de diligencia debida antes de suscribir un acuerdo de subcontratación con un proveedor o un acuerdo con un agente. Los Estados también pueden establecer por ley requisitos de diligencia debida respecto a los socios comerciales en virtud de los cuales se imponga a las entidades contratantes la obligación de comprobar que sus socios comerciales cumplen un determinado nivel de diligencia debida en el desarrollo de su actividad. Para el sector

privado, cada vez es más importante tener una visión completa de la cadena de suministro y asegurarse de que los proveedores no infringen las leyes y políticas anticorrupción.

Nota:

1. Agreement for Mutual Enforcement of Debarment Decisions (2006), Grupo del Banco Africano de Desarrollo, Grupo Asiático de Desarrollo, Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo, Grupo del Banco Mundial. Disponible en: [https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32774/cross-debarment-agreement\\_0.pdf](https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32774/cross-debarment-agreement_0.pdf)
2. Banco Mundial (2023), MDB General Principles for Business Integrity Programmes. Disponible en: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/528f96bfd7a3991fba23747e20ed6dc0-0530012023/mdb-general-principles-for-business-integrity-programmes>
3. Para una visión general de los esfuerzos de los BMD en la lucha contra la corrupción, véase: Instituto de Basilea sobre Gobernanza (2023), Business integrity programmes: multilateral development banks harmonize their guidance. Disponible en: <https://baselgovernance.org/blog/business-integrity-programmes-multilateral-development-banks-harmonise-their-guidance>

### Cuadro 6.14. Procedimientos del Banco Mundial en materia de sanciones

El Banco Mundial dispone de procedimientos detallados para investigar y sancionar los casos de fraude o corrupción que afecten a operaciones respaldadas por el Banco Mundial. Su sistema de sanciones es un componente clave de los esfuerzos anticorrupción del Banco Mundial y en él participan tres oficinas independientes que trabajan para resolver los casos de fraude y corrupción de forma eficaz y justa.

La Vicepresidencia de Integridad del Banco Mundial (INT) supervisa los riesgos para la integridad en las operaciones del Banco Mundial y se encarga de las denuncias sobre posibles conductas indebidas que le llegan a través de diversas fuentes, entre ellas un formulario de denuncias en línea. La INT examina y evalúa todas las denuncias y puede realizar una investigación exhaustiva en asuntos relacionados con conductas indebidas sancionables que estén comprendidas en su ámbito de actuación. Cuando, tras concluir la investigación, considera que ha hallado pruebas creíbles de una conducta sancionable, puede solicitar que se impongan las oportunas sanciones a las empresas y personas implicadas (denominadas «demandados» en el procedimiento de sanciones), bien presentando un expediente de sanción al primer nivel de revisión del procedimiento de sanciones, bien negociando un acuerdo.

La Oficina de Suspensiones e Inhabilitación (OSD, por sus siglas en inglés) del Banco Mundial constituye el primer nivel de decisión en el procedimiento de sanciones del Banco Mundial. Antes de imponer una sanción, la OSD examina que las pruebas contra los demandados sean suficientes y el jefe de la Oficina de Suspensiones e Inhabilitación dicta una resolución por la que se determina la sanción. La mayoría de las sanciones implican la inhabilitación con liberación condicional, pero otras posibles sanciones son (i) la amonestación, (ii) la inhabilitación condicional, (iii) la inhabilitación o (iv) la restitución; todas las cuales son extensibles a las filiales, sucesores y cesionarios del demandado. Las inhabilitaciones por período superior al año también están sujetas a ejecución mutua por parte de otros cuatro bancos multilaterales de desarrollo.

La Junta de Sanciones del Banco Mundial es el segundo nivel de decisión con potestad sancionadora. Un asunto llega a esta instancia si el demandado opta por impugnar su responsabilidad y/o la sanción recomendada en el primer nivel de decisión. La Junta de Sanciones revisa los casos *ex novo*, sin reexaminar las decisiones adoptadas en ese primer nivel. Examina todo el expediente del caso y ofrece a las partes la oportunidad de presentar alegaciones adicionales, aportar nuevas pruebas y ser oídas

en una audiencia en caso de que esta se convocara. Las decisiones de la Junta de Sanciones son definitivas e inapelables.

Una entidad sancionada bajo la modalidad de liberación condicional no será liberada de la sanción hasta que se hayan cumplido las condiciones para ello a satisfacción del Oficial de Cumplimiento de las Normas de Integridad del Banco Mundial. Tales condiciones normalmente obligan a la entidad sancionada a desarrollar y aplicar medidas orientadas a cumplir los estándares de integridad que reflejan los principios establecidos en las Directrices sobre Cumplimiento de las normas de Integridad del Banco Mundial o, en el caso de las personas naturales sancionadas, a realizar una formación sobre ese tema. Si al término del periodo mínimo de sanción no se cumplen las condiciones para la liberación, esta se mantendrá hasta que se cumplan. Las decisiones no impugnadas de la OSD y de la Junta de Sanciones se publican íntegramente y son de acceso público. Además, el Banco Mundial hace pública la lista de entidades inhabilitadas.

Fuentes: <https://www.worldbank.org/en/about/unit/integrity-vice-presidency> ; <https://www.worldbank.org/en/about/unit/sanctions-system> ; <https://www.worldbank.org/en/about/unit/sanctions-system/sanctions-board>

### 6.1.9. Denegación de beneficios estatales

La limitación del acceso a beneficios o servicios es otra posible sanción contra la corrupción, análoga a la suspensión e inhabilitación en el ámbito de la contratación pública.

Los gobiernos brindan toda una gama de beneficios y apoyo a sus ciudadanos y empresas, desde licencias para el comercio y la exportación, hasta incentivos fiscales y creación de empleo para las operaciones de exportación. Se trata de privilegios concedidos por el gobierno que pueden restringirse o revocarse como sanción por no cumplir determinados acuerdos contractuales o por infringir la ley, también en caso de delitos de corrupción. El vínculo entre las restricciones de los beneficios y la corrupción es especialmente fuerte para las empresas internacionales que reciben apoyo de un organismo nacional de créditos a la exportación.<sup>68</sup>

Muchos Estados también ofrecen servicios de comisionado comercial para asistir a las empresas nacionales con aspiraciones de exportación y de llegar a nuevos mercados. Estos servicios pueden incluir asistencia financiera, acceso a diversas redes, ayuda para cumplir los requisitos de importación/exportación, incluida la obtención de los visados adecuados, y asistencia a la hora de desenvolverse en el entorno empresarial de un mercado determinado. Negar estas ventajas a una empresa puede suponerle una importante pérdida de valor. Asimismo, supeditar su concesión en función de si se cumplen una serie de principios de integridad específicos puede contribuir a fomentar el cumplimiento.

#### Cuadro 6.15. El ejemplo de Alemania, representado por la Euler Hermes

La Euler Hermes Aktiengesellschaft (Euler Hermes) es la Agencia de Crédito a la Exportación de Alemania. El régimen alemán prevé una serie de recursos y mecanismos contractuales que incentivan a los solicitantes y/o exportadores a aplicar programas anticorrupción para evitar retrasos en la concesión de financiación o su denegación:

- Declaración anticorrupción obligatoria: No se conceden garantías para créditos a la exportación en el caso de operaciones en las que se haya incurrido en delitos penales, incluida la corrupción. Así, para poder acogerse al régimen alemán de créditos a la exportación, los solicitantes deben estar en condiciones de demostrar que no se ha producido ni se producirá



ningún cohecho ni ninguna otra práctica corrupta en la operación de que se trata. Asimismo, todo solicitante debe informar con carácter general de cualquier acusación penal, investigación, sentencia, medida oficial, etc. en relación con acusaciones de corrupción en las que esté implicado él mismo, cualquiera de sus empleados, miembros de su directiva, propietarios o cualquier agente que actúe en su nombre.

- Diligencia debida reforzada: Si la respuesta es afirmativa o si existe cualquier otro indicio de corrupción en relación con la operación y/o el solicitante, la operación concreta y el solicitante se someten a un proceso reforzado de diligencia debida. Esta evaluación se realiza examinando en profundidad la operación y el sistema de gestión del cumplimiento de la empresa. Las medidas de diligencia debida reforzada pueden prolongarse más allá de la vigencia de una solicitud.
- En caso de que se determine retrospectivamente la existencia de cohecho u otra actividad corrupta en relación con una transacción concreta, el Gobierno Federal tiene derecho contractualmente a una exoneración de responsabilidad y/o a reclamar los importes ya desembolsados.

Fuentes: [Página web de la Euler Hermes Aktiengesellschaft](#) sobre la prevención del cohecho y la corrupción; [plantilla de una declaración anticorrupción](#); [Informe de evaluación de la fase 4 de Alemania](#).

### Cuadro 6.16. El ejemplo de la UK Export Finance (UKEF)

La UK Export Finance (UKEF) es un organismo público y constituye la Agencia de Crédito a la Exportación oficial del Reino Unido. La UKEF exige a los solicitantes y/o exportadores que faciliten información sobre sus procesos anticorrupción y, en determinadas circunstancias, remite a los solicitantes y/o exportadores a información adicional sobre fuentes de buenas prácticas:

- Antes de proporcionar cualquier tipo de ayuda, los solicitantes y/o exportadores deben rellenar un formulario de solicitud, que incluye declaraciones y garantías anticorrupción. Los solicitantes/exportadores también se comprometen a informar a la UKEF de cualquier actividad corrupta relacionada con algún contrato de exportación. Aunque la legislación del Reino Unido no exige que las organizaciones comerciales dispongan de un código de conducta, sí recomienda encarecidamente que lo hagan. En caso de que un solicitante y/o exportador indique en el formulario de solicitud que no dispone de dicho código de conducta y/o de algún procedimiento análogo, la UKEF le remite a las orientaciones pertinentes publicadas por el Ministerio de Justicia del Reino Unido.
- La UKEF se compromete a tomar medidas razonables y proporcionadas para identificar y mitigar el riesgo de respaldar transacciones relacionadas con delitos financieros. El marco de referencia que emplea la UKEF para considerar el riesgo de delitos financieros comprende las siguientes áreas o ámbitos de riesgo: blanqueo de capitales, incumplimiento de sanciones, fraude, favorecimiento de la evasión fiscal, financiación del terrorismo y cohecho y corrupción.
- La UKEF aplica un enfoque basado en el riesgo al valorar las solicitudes de apoyo a las actividades de exportación, tanto si la ayuda se solicita para un contrato de exportación específico como si es para el capital circulante general de una entidad exportadora.
- A pesar de no ser un organismo regulado, la UKEF, a través de la evaluación de riesgos y el proceso de diligencia debida, trata de tener en cuenta la metodología de las mejores prácticas a la hora de determinar proporcionalmente el riesgo de delincuencia financiera o los indicadores

de alerta para, a continuación, poder evaluar y considerar el alcance del riesgo y las opciones para mitigarlo. El proceso de diligencia debida contempla la colaboración y la cooperación de todo el sector público con el fin de que la diligencia debida deje de basarse únicamente en comprobaciones de fuentes de información pública y pase a estar liderada por los servicios de inteligencia. La UKEF no brindaría ninguna clase de ayuda si tras el proceso de diligencia debida se concluyera que una transacción está viciada por la corrupción. Este organismo público no tiene ninguna tolerancia frente a la posibilidad de verse envuelta en un delito financiero. Tampoco presta apoyo a transacciones que excedan su nivel máximo de riesgo de delincuencia financiera.

- En cualquier momento durante la vigencia del contrato, la UKEF tiene derecho a auditar los libros de los solicitantes y/o exportadores relacionados con un contrato que ella haya respaldado.
- Tras la concesión de la ayuda, la UKEF también puede ejercer un recurso financiero contra el solicitante y/o exportador o cancelar la cobertura del seguro, si este admite o es condenado por corrupción y la UKEF ha sufrido un perjuicio.

Desde 2019, la UKEF cuenta con un departamento dedicado exclusivamente al cumplimiento de la normativa. Desde entonces, este departamento se ha ampliado para incluir una división de Diligencia Debida en materia de Delitos Financieros (encargada de examinar las transacciones y mejorar las medidas de diligencia debida para garantizar que los responsables de gestionar el riesgo comprendan los riesgos en materia de delincuencia financiera, dispongan de los oportunos controles y puedan realizar negocios seguros) y una División de Cumplimiento (responsable, entre otras cosas, de la estrategia, la política y las actividades de garantía del cumplimiento). Cualquier sospecha puede ser remitida al departamento de Cumplimiento de la UKEF, que realizará las investigaciones pertinentes dentro de los límites de sus competencias.

Fuentes: [Directrices sobre la financiación de las exportaciones del Reino Unido: Cumplimiento de la normativa sobre delitos financieros](#); modelos de formularios de solicitud ([enlace 1](#), [enlace 2](#)); [Informe de la fase 4 del Reino Unido \(2017\)](#); [Informe de seguimiento de dos años \(2019\)](#); [Informe de seguimiento adicional \(2021\)](#).

### **6.1.10. Responsabilidad por daños y perjuicios**

La responsabilidad por daños y perjuicios derivada de un delito de corrupción puede ser otra importante sanción aplicable al sector privado. El artículo 35 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción establece que «cada Estado Parte adoptará las medidas que sean necesarias, de conformidad con los principios de su derecho interno, para garantizar que las entidades o personas perjudicadas como consecuencia de un acto de corrupción tengan derecho a iniciar una acción legal contra los responsables de esos daños y perjuicios a fin de obtener indemnización». Los Estados deben garantizar que las personas perjudicadas como consecuencia de un acto de corrupción, incluidos los competidores y el propio Estado, tengan derecho a iniciar una acción legal contra los responsables de esos daños y perjuicios a fin de obtener indemnización.

En la mayoría de los Estados, el derecho interno autoriza automáticamente a las personas y las organizaciones a iniciar una acción legal por daños y perjuicios. Los Estados también pueden considerar establecer un procedimiento rápido que posibilite iniciar una acción privada para obtener indemnización por los daños y perjuicios resultantes de un delito de corrupción. Como en otras acciones civiles, la víctima normalmente tendrá que probar la infracción y los daños sufridos y establecer un vínculo causal entre el delito de corrupción y los daños y perjuicios. En un entorno comercial, la indemnización puede incluir el lucro cesante y otros daños indirectos o no financieros.

Otras normativas generales del derecho comercial también pueden servir de base para una acción civil contra empresas que participen en actos corruptos. Por ejemplo, en algunos Estados los competidores se han apoyado en las leyes de competencia desleal para pedir indemnización por lucro cesante. En otros Estados, los clientes que han sido víctimas de un proceso de contratación corrupto han recurrido a la legislación penal relativa a la conspiración o la participación en la delincuencia organizada.

### *Tratados comerciales internacionales*

La aplicación de tratados internacionales de comercio e inversión también puede acarrear consecuencias contra una empresa privada, o incluso contra un Estado, por no adherirse a los compromisos anticorrupción del tratado con lo que serían responsables por los daños y perjuicios sufridos.

#### **Cuadro 6.17. CAFTA-DR**

El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y la República Dominicana y Centroamérica (CAFTA-DR) contiene una serie de disposiciones (capítulo 18 - transparencia) que permiten a las partes incentivar los esfuerzos anticorrupción con el fin de igualar las condiciones entre competidores mediante la suspensión de los beneficios comerciales en virtud del acuerdo. En el marco del CAFTA-DR, los países se comprometen a aplicar medidas para prevenir y combatir la corrupción, como adoptar y aplicar leyes contra el cohecho, establecer procesos de contratación pública transparentes y sujetos a rendición de cuentas, y garantizar la aplicación efectiva de las medidas anticorrupción.

Fuente: <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/cafta-dr-dominican-republic-central-america-fta>

### *Empresa a empresa*

El sector privado también se ha mostrado activo a la hora de garantizar que las relaciones entre empresas tengan en cuenta las disposiciones anticorrupción y desarrollen cláusulas de integridad para proteger sus inversiones [véase el estudio de caso sobre la cláusula anticorrupción de la Cámara de Comercio Internacional (CCI) en el capítulo IV].

### *Acciones derivadas*

Los inversores también disponen de herramientas para exigir responsabilidades a las empresas. En algunos países, los accionistas pueden interponer acciones «derivadas», acciones judiciales entabladas en nombre de una empresa contra la plana mayor de esta por haber infringido de otro modo sus responsabilidades. Estas acciones se han utilizado para llevar a los tribunales a empresas públicas por delitos de soborno alegando que los dirigentes de la empresa cometieron estafas de valores o que hubo omisión de vigilancia. Aunque es difícil que en este tipo de acciones se llegue a dictar una indemnización por daños y perjuicios, sirven de advertencia a la gerencia y pueden ser catalizadoras de inversiones en apoyo de los esfuerzos desplegados por la empresa para combatir la corrupción.

## **6.2. Incentivos**

Los incentivos que premian a una empresa por sus buenas prácticas son un importante complemento de la aplicación de sanciones. Constituyen un reconocimiento de que el compromiso efectivo con los programas anticorrupción y las inversiones en estos y otras medidas destinadas a reforzar la integridad empresarial son en gran medida voluntarios y pueden fomentarse mediante alicientes que indican el carácter prioritario que tienen para la dirección de la empresa.

En la sección XXIII(D) de la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021 se hace hincapié en que los organismos gubernamentales pueden platearse alentar a las empresas a prevenir y detectar el cohecho internacional mediante incentivos al cumplimiento establecidos en el contexto de acciones de coerción y en el marco de las decisiones relativas a la concesión de ventajas públicas, como, por ejemplo, subvenciones, licencias, contratos de adquisiciones, ayudas al desarrollo y créditos a la exportación.

### **6.2.1. Inmunidad de enjuiciamiento y mitigación de la pena**

Estos diversos mecanismos que van desde la oferta de inmunidad frente al enjuiciamiento a otras formas de mitigación de la pena pueden utilizarse para incentivar diferentes comportamientos que promuevan la integridad empresarial y el cumplimiento de las normas anticorrupción.<sup>69</sup> Las conductas que cumplen los requisitos para acogerse a una mitigación de la pena pueden variar mucho de una jurisdicción a otra. Los factores a la hora de considerar la mitigación de la pena pueden incluir la declaración voluntaria de la propia responsabilidad, la aplicación de programas anticorrupción rigurosos, la cooperación en las investigaciones, las medidas correctoras, la restitución a las víctimas y la reparación del daño causado por la corrupción.<sup>70</sup>

Aunque algunos Estados pueden mostrarse reacios a permitir que a los autores de delitos graves, como los de corrupción, se les impongan penas significativamente reducidas o incluso no se les imponga castigo alguno, las empresas y los particulares que se declaran responsables voluntariamente y/o cooperan significativamente en la investigación demuestran su compromiso de asumir la responsabilidad por las faltas cometidas en el pasado. En este sentido, hay una diferencia sustancial con los delincuentes que tratan de eludir a toda costa su responsabilidad.

En algunos casos, los Estados pueden incluso optar por renunciar por completo a procesar a un individuo o a una empresa. No obstante, esto no significa que sus transgresiones no tengan un coste. Los Estados pueden igualmente procurar imponer la restitución u otras condiciones al transgresor para asegurarse de que no se beneficia de sus actos ilícitos. Además, deben tratar de que las personas y los ejecutivos implicados en la corrupción rindan cuentas de sus actos. Entre las opciones se incluyen la presentación de cargos contra los implicados, la solicitud de medidas cautelares que limiten su capacidad para ejercer como directivos o consejeros de empresas que cotizan en bolsa y la firma de acuerdos que obliguen a su destitución de los cargos ejecutivos. Además, aunque una empresa no sea procesada, el daño a su reputación puede suponer un severo castigo. Incluso cuando opten por renunciar a perseguir judicialmente el asunto, los Estados pueden considerar oportuno emitir comunicados de prensa u otros tipos de comunicados mediante los que expliquen su decisión de forma coherente en consonancia con las debidas garantías procesales. En estas decisiones de cara al público se puede mencionar a la empresa implicada y, por lo tanto, afectar a la forma en que la opinión pública y sus consumidores la perciben.

Al ofrecer incentivos de mitigación de la pena o de inmunidad judicial, los Estados deben asegurarse de que existen procesos de investigación y judiciales razonables y eficientes para fomentar una mayor cooperación por parte de aquellas empresas dispuestas a declarar. Para las empresas, la posibilidad de que se les mitigue la pena o se les conceda inmunidad judicial es solo uno de los diversos factores a tener en cuenta a la hora de decidir si denuncian o no voluntariamente una infracción. En esa decisión entran también consideraciones sobre el riesgo de exposición o enjuiciamiento y las consecuencias de esa declaración. Si se estima que la asunción de responsabilidad dará lugar a un largo procedimiento de investigación o judicial es posible que se considere menos arriesgado guardar silencio, especialmente si se piensa que no se corre un gran riesgo de exposición y enjuiciamiento.

Por otra parte, los gobiernos deben establecer un marco claro y predecible que determine los factores que se tienen en cuenta en la concesión de incentivos basados en los esfuerzos de cumplimiento de las empresas. Aunque los factores dependerán sobre todo del comportamiento del presunto infractor, también deberán tenerse en cuenta el entorno empresarial, el tamaño de la empresa, el tipo de entidad de que se

trata, su estructura jurídica y el sector geográfico e industrial en el que opera. Los funcionarios responsables de la concesión de incentivos y el sector privado necesitan saber qué factores se tienen en cuenta a la hora de tomar una decisión y cómo se ponderan. Proporcionar orientaciones a los funcionarios es esencial para que los incentivos se apliquen de forma coherente, al igual que definir algunos parámetros para orientar las decisiones al considerar las circunstancias específicas del presunto delincuente. Asimismo, la orientación dirigida al sector privado puede contribuir a aumentar la sensibilización y a dar a conocer los mecanismos de incentivos, generar confianza y animar al sector privado a acogerse a estos incentivos.

## Ejemplos de medidas de atenuación de la pena que promueven la declaración voluntaria de la propia responsabilidad

### Argelia:

El artículo 45 de la ley 06-01 estipula que cualquier persona puede obtener inmunidad judicial o beneficiarse de una reducción de la pena si denuncia un delito de corrupción a las autoridades antes de que se haya iniciado un procedimiento judicial.

Fuente:

<https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/ImplementationReviewGroup/ExecutiveSummaries2/V2003416e.pdf>

### Brasil:

La Ley 12.846/2013 prevé la reducción de las multas cuando las entidades cooperen con las autoridades (artículo 7, inciso VII). El artículo 23, inciso IV de su Decreto reglamentario 11.129/2022 estipula que los factores de cooperación, como la declaración voluntaria de la responsabilidad propia o ajena, pueden reducir la base de cálculo de la multa hasta en un 2 % (la multa máxima es de hasta el 20 % de los ingresos brutos, dependiendo de las circunstancias). Además, la plena cooperación con las autoridades durante el procedimiento administrativo declarativo de responsabilidad puede reducir la multa hasta un 1,5 %.

Fuentes: <https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/assuntos/painel-de-responsabilizacao/responsabilizacao-entes-privados/julgamento-antecipado>; Ley 12.846/2013: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2013/lei/12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/12846.htm); Decreto 11.129/2022: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2011.129%2C%20DE%2011%20DE%20JULHO%20DE%202022&text=Regulamenta%20a%20Lei%20n%C2%BA%2012.846,administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%ABlica%2C%20nacional%20ou%20estrangeira](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2011.129%2C%20DE%2011%20DE%20JULHO%20DE%202022&text=Regulamenta%20a%20Lei%20n%C2%BA%2012.846,administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%ABlica%2C%20nacional%20ou%20estrangeira).

### Colombia:

El artículo 19 de la Ley 1778 de 2016 exhorta a las empresas que hayan cometido cohecho transnacional a acudir a la Superintendencia de Sociedades y denunciar la infracción cometida. La declaración de la propia responsabilidad puede dar lugar a la exoneración total o parcial de la sanción, siempre y cuando se aporte oportunamente la información y las pruebas dentro del plazo establecido por la Superintendencia.

Fuente: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67542>

Por último, los Estados deben adoptar políticas que tengan en cuenta la declaración voluntaria de la propia responsabilidad a la hora de conceder incentivos como la mitigación de la pena o la inmunidad de enjuiciamiento. En efecto, se trata de un medio crucial para obtener información sobre tramas de corrupción que, de otro modo, permanecerían ocultas. Este tipo de información permite a los Estados identificar las áreas problemáticas y asignar recursos allí donde más se necesitan. También permite a los

Estados autoevaluar qué áreas de su propia lucha contra la corrupción funcionan y cuáles no, y les proporciona datos esenciales sobre dónde es necesario realizar ajustes. Los Estados, por lo tanto, no solo deben concebir la declaración voluntaria de la propia responsabilidad como una condición necesaria para mitigar las penas, sino como un elemento de gran utilidad para prevenir y combatir la corrupción. Las políticas que incentivan este diálogo público-privado y dejan espacio para que las empresas se animen a denunciar pueden mejorar los esfuerzos anticorrupción de un país.

### Cuadro 6.18. Mitigación de las penas impuestas a las empresas en el régimen estadounidense

El régimen estadounidense prevé una serie de documentos, como directrices e instrumentos políticos, que establecen y dan a conocer los factores de atenuación de las sanciones a las empresas. Estos documentos incluyen:

- Directrices organizativas para la imposición de penas de la Comisión de Sentencias de los Estados Unidos. Publicadas anualmente desde 1991, se trata de las primeras directrices formales para la atenuación de las sanciones impuestas a empresas. En virtud de las directrices, las empresas pueden beneficiarse de reducciones de condena por implantar un programa eficaz de cumplimiento y ética, así como por denunciar, cooperar o aceptar su responsabilidad. Aunque técnicamente se limitan a las sentencias dictadas en la jurisdicción penal, en la práctica la importancia de estas directrices va mucho más allá. Los fiscales federales, por ejemplo, tienen en cuenta estas directrices, entre otros instrumentos políticos y jurídicos, a la hora de decidir si enjuician a una empresa, así como a la hora de determinar las penas que van a solicitar o que van a imponer cuando se trata de resoluciones extrajudiciales.
- Guía de referencia sobre la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (en adelante, «FCPA» por sus siglas en inglés). En noviembre de 2012, el Departamento de Justicia de Estados Unidos (DOJ) y la Comisión de Bolsa y Valores (SEC) publicaron la primera versión de la Guía de referencia sobre la FCPA. La Guía es una recopilación detallada de información sobre la FCPA, sus disposiciones y cómo hacerlas cumplir. Aborda una amplia variedad de cuestiones, incluyendo quién y qué está comprendido en el ámbito de aplicación de las disposiciones contables y de lucha contra el cohecho de la FCPA; la definición de «funcionario extranjero»; qué constituyen obsequios, gastos de viaje y de representación adecuados o inadecuados; la naturaleza de los llamados pagos de «facilitación»; cómo se aplica la responsabilidad sucesoria en el contexto de operaciones de fusión y adquisición; las características de un programa corporativo de cumplimiento eficaz; y los diferentes tipos de resoluciones civiles y penales que pueden darse en el contexto de la FCPA. En julio de 2020, el DOJ y la SEC publicaron una segunda versión de la Guía para reflejar los cambios producidos desde que se adoptó la primera edición. En marzo de 2023, también publicaron una versión en español.
- Guía del DOJ para la evaluación de la eficacia de los programas de cumplimiento de las empresas. Publicada por primera vez en febrero de 2017, esta Guía se actualizó por última vez en marzo de 2023. Su objetivo es ayudar a los fiscales a determinar en qué medida el programa de cumplimiento de una empresa era eficaz en el momento de cometerse el delito. Este documento esboza el método mediante el que los fiscales de la División Penal del DOJ evalúan los programas de cumplimiento de una empresa a la hora de determinar cuál es la forma adecuada de resolver el asunto. En caso de que proceda emprender una acción judicial o aplicar medidas coercitivas, también sirve de base para las decisiones que afectan al importe de las sanciones pecuniarias o al alcance de las obligaciones en materia de cumplimiento que deben solicitarse o imponerse.
- Política de la División Penal del DOJ sobre la aplicación de la ley y la revelación voluntaria de información por parte de las empresas. Revisada y actualizada en enero de 2023, esta política

establece la premisa de no enjuiciar a las empresas que cumplan tres criterios: revelación voluntaria de información, plena cooperación en la investigación de las irregularidades y adopción de medidas correctivas oportunas y adecuadas para evitar futuras irregularidades. Asimismo, precisa lo que cada uno de estos criterios debe cumplir para poder acogerse a la medida. Si, a pesar de que la empresa cumple los tres criterios, procede emprender acciones legales, esta podrá beneficiarse de una reducción de la multa de entre el 50 % y el 70 %. Las empresas que no hayan denunciado la infracción por sí mismas podrán optar, como máximo, a una reducción del 50 % en caso de que cooperen en la investigación y adopten medidas correctoras.

Fuentes: [Informe de evaluación de la fase 4 de Estados Unidos del Grupo de Trabajo de la OCDE sobre Cohecho](#); [U.S. Department of Justice Criminal Division, Evaluation of Corporate Compliance Programs](#) (actualizada en marzo de 2023); [U.S. Department of Justice Criminal Division, 9-47.120 – Criminal Division Corporate Enforcement and Voluntary Self-Disclosure Policy](#).

### **6.2.2. Omisión del deber de prevención y regulación en materia de cumplimiento**

Algunos Estados han adoptado un sistema para premiar la existencia de procedimientos de prevención que consiste en permitir que tales procedimientos se esgriman como defensa en caso de delitos de responsabilidad empresarial. De este modo, una empresa que sea acusada de un delito o una infracción administrativa tendrá una defensa ante la autoridad competente cuando pueda demostrar que contaba con procedimientos adecuados para prevenir la corrupción. En cambio, las empresas que no hayan establecido tales procedimientos podrían ser condenadas.

Según la Ley contra el Soborno de 2010 del Reino Unido, la omisión del deber de prevenir la corrupción por parte de una persona asociada es un delito de responsabilidad objetiva que únicamente es aplicable a las personas jurídicas. Dicho esto, el hecho de disponer de procedimientos adecuados en el momento de cometerse el delito puede constituir una defensa contundente para la empresa. En caso de condena, las políticas y procedimientos anticorrupción vigentes en ese momento incidirán significativamente en la sentencia y se valorarán con vistas a una posible atenuación de la pena.

Como modelo alternativo, la ley francesa SAPIN II exige a las empresas que cumplan ciertos criterios que implanten un programa de cumplimiento anticorrupción (véase el estudio de caso siguiente para más detalles sobre los requisitos que impone la ley SAPIN II). Si una empresa infringe sus obligaciones en materia de cumplimiento puede imponérsele una sanción administrativa, incluso aunque no exista ninguna sospecha de infracción relacionada con el cohecho internacional.

Mantener procedimientos adecuados para prevenir la corrupción implica que las empresas tengan en cuenta los criterios mínimos básicos que debe cumplir un programa anticorrupción eficaz: el respaldo y el compromiso firmes, explícitos y visibles de la dirección; directrices operativas y formación basadas en el riesgo; canales para solicitar asesoramiento e informar de preocupaciones; y sistemas y controles de supervisión y revisiones periódicas para perfeccionar el programa en función de la evolución de los riesgos.<sup>71</sup> También se espera que las empresas gestionen los riesgos derivados de sus relaciones con terceros y que establezcan una cultura organizativa que fomente la conducta ética y el compromiso en materia de cumplimiento.

### Cuadro 6.19. Requisitos relativos al cumplimiento introducidos por la Ley SAPIN II en Francia

El artículo 17 de la Ley obliga a los directivos de las empresas que empleen al menos a 500 trabajadores, o pertenecientes a un grupo de empresas cuya sociedad matriz tenga su sede en Francia y cuya plantilla incluya al menos a 500 empleados, y cuyas ventas o ventas consolidadas superen los 100 millones de EUR (109,5 millones de USD), a establecer, independientemente de cualquier sospecha de infracción penal, medidas y procedimientos dirigidos a prevenir y detectar la comisión, en Francia o en el extranjero, de actos de corrupción o de tráfico de influencias. Esta obligación se extiende a las filiales y sociedades controladas por estos grupos en Francia y en el extranjero. Se trata de una obligación general de prevenir y detectar el cohecho y el tráfico de influencias que consiste en implantar y aplicar de forma efectiva ocho medidas: i) un código de conducta; ii) un sistema interno de denuncia; iii) un mapa de riesgos; iv) la diligencia debida de terceros; v) procedimientos de control contable; vi) un programa de formación para los directivos y el personal más expuesto a los riesgos de cohecho y tráfico de influencias; vii) un régimen disciplinario; y viii) un sistema de control interno y de evaluación de las medidas puestas en práctica. Las modalidades de aplicación de estas medidas se articulan mediante una serie de Recomendaciones no vinculantes publicadas por la Agencia Francesa Anticorrupción (AFA) en diciembre de 2017 y actualizadas en enero de 2021. La AFA también ha elaborado varias guías prácticas.

Ante una infracción de los requisitos en materia de cumplimiento la AFA puede emitir un requerimiento para que se adapten los procedimientos internos de cumplimiento y/o se imponga una sanción administrativa de hasta un millón de EUR (1,1 millones de USD) para las personas jurídicas y de hasta 200.000 EUR (219.000 USD) para las personas naturales, que además podrá ser publicada, difundida o divulgada. La sanción la dicta un comité de sanciones independiente compuesto por dos miembros del Consejo de Estado, dos jueces del Tribunal Supremo y dos funcionarios de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. Se trata de una sanción administrativa por lo que no conlleva que la persona jurídica cargue con antecedentes penales.

Fuentes: Grupo de trabajo sobre Cohecho, [Informe de seguimiento de la fase 4 de Francia](#) y su [comunicado de prensa](#); [Ley francesa SAPIN II](#); [Recomendaciones de la AFA](#); [sitio web de la AFA](#).

#### *Proporcionar orientaciones*

Es conveniente que los Estados que pretendan fortalecer la integridad empresarial a través de incentivos asociados a la implantación de programas o medidas de cumplimiento de la normativa anticorrupción proporcionen orientaciones y formación especializada al personal encargado de hacer cumplir la ley, a fin de velar por que los incentivos reflejen exactamente la calidad del programa anticorrupción y de su aplicación. La experiencia en la evaluación y análisis de los programas de cumplimiento de la normativa anticorrupción es un elemento clave para garantizar que este incentivo se aplica de forma exitosa. Los Estados tendrán que identificar las características que debe reunir un programa de cumplimiento anticorrupción para ser eficaz y detallar qué otros elementos son necesarios para ir más allá de los criterios mínimos. Asimismo, se alienta encarecidamente a los Estados a emprender una labor de sensibilización y especialización en los distintos sectores y tipos de empresas. Por otra parte, si se exige a las empresas que establezcan este tipo de programas y procedimientos, debe existir un sistema para evaluar su eficacia.

Para orientar a las empresas acerca de lo que constituyen procedimientos adecuados, el gobierno del Reino Unido ha publicado orientaciones sobre los elementos de un programa anticorrupción que podrían satisfacer los requisitos para constituir una defensa contundente en virtud de la Ley contra el Soborno de 2010, a saber, han de ser: procedimientos proporcionados, que reflejen el compromiso de la dirección en materia de integridad y contemplen cuestiones como la evaluación de riesgos, la diligencia debida, la



comunicación (incluida la capacitación), y la supervisión y revisión. En este sentido, la carga de la prueba recae sobre la empresa demandada, que deberá demostrar la adecuación de sus procedimientos.<sup>72</sup>

Por otra parte, es crucial que desde el sector público se transmitan las expectativas al sector privado. Las empresas necesitarán orientación sobre cómo cumplir los requisitos establecidos en la ley, así como sobre la forma de aplicar adecuadamente sus programas. Los Estados deben publicar orientaciones apropiadas y actualizarlas periódicamente para que el sector privado sepa cómo aplicar procedimientos adecuados para prevenir la corrupción. Esto también debería incluir los últimos avances en materia de buenas prácticas. Los Estados tendrán que encontrar un equilibrio entre la exigencia de precisión y previsibilidad por parte del sector privado y la necesidad de adoptar un enfoque que se adapte a las circunstancias específicas de cada caso. Así pues, es necesario seguir investigando para ayudar a los Estados a desarrollar medios eficaces para evaluar la eficacia de los esfuerzos de las empresas por combatir la corrupción.

### **6.2.3. Acceso preferente a beneficios gubernamentales**

El acceso preferente a las ayudas o prestaciones gubernamentales comprende las subvenciones públicas, las licencias, la ayuda al desarrollo, los créditos a la exportación con apoyo oficial, el acceso a la ayuda comercial, el trato preferencial en materia de contratación pública, entre otros.

Este incentivo es la contrapartida de la sanción de denegación de beneficios, la suspensión y la inhabilitación. Como se señaló anteriormente, la prueba de soborno o de falta de integridad en las operaciones de una empresa puede ser motivo para la denegación o la retirada de beneficios comerciales. En contraste, estos beneficios también pueden concederse en condiciones preferentes a los particulares y empresas capaces de demostrar su compromiso con las buenas prácticas. Este incentivo puede concederse sobre la base del cumplimiento de un requisito por la empresa, por ejemplo, la exigencia de que la empresa que solicita beneficios gubernamentales cumpla determinadas normas mínimas en relación con un programa. La preferencia también puede otorgarse en reconocimiento de la adopción voluntaria por la empresa de medidas para reforzar su integridad.

#### *Incentivos en materia de adjudicación de contratos públicos*

Los beneficios ligados a la adjudicación de contratos públicos pueden consistir en ser considerado apto para participar en procesos de licitación o en gozar de un trato preferencial frente a la competencia en tales procesos. Ambas modalidades pueden aplicarse tanto en el sector público como en el privado. Los Estados que ofrezcan incentivos relacionados con la contratación pública deben ser conscientes de las posibles desventajas: el hecho de limitar el acceso a los mercados públicos solo a aquellos que reúnan determinados requisitos podría mermar la competencia. Las posibles repercusiones negativas para las empresas más pequeñas pueden evitarse proporcionándoles la asistencia técnica y el refuerzo adecuados. Sin embargo, los Estados deben vigilar que estos incentivos no se conviertan en un medio de extorsión para conseguir sobornos de las empresas.

La forma más simple de este incentivo es el requisito de que las empresas cumplan con determinadas normas mínimas en materia de buenas prácticas como condición para tener derecho a participar en licitaciones de organismos públicos. Una forma eficaz de reforzar las prácticas de integridad empresarial es que los requisitos obligatorios de los programas se basen en normas sectoriales reconocidas, como los códigos éticos, sobre todo en industrias en las que una gran parte del mercado consiste en compras públicas o reembolsos de la Administración. Las empresas multinacionales suelen poner a disposición de los socios clave de sus cadenas de suministro —incluidas las pymes y otros intermediarios— orientaciones sobre buenas prácticas y herramientas de formación. Los gobiernos y las asociaciones industriales también proporcionan asistencia técnica a las empresas sobre las prácticas de integridad corporativa necesarias para hacer negocios con los organismos estatales. Esta asistencia adopta la forma de códigos éticos y orientaciones, seminarios de formación, contenidos modelo y otros medios.

Las buenas prácticas también pueden fomentarse mediante la concesión de un trato preferencial en materia de contratación pública con el que se premian las medidas voluntarias adoptadas por una empresa para reforzar su integridad. Esta clase de incentivo —a veces denominado incentivo «genuino»— es la contrapartida de la suspensión e inhabilitación por actos corruptos. En un modelo de contratación pública con contratistas responsables, el desempeño o la práctica deficientes de una empresa con respecto a la corrupción redundarán en perjuicio de su idoneidad como socio comercial del gobierno. Inversamente, las empresas que han dado prioridad a la integridad empresarial serán probablemente más responsables y fiables, lo que les valdrá un reconocimiento preferencial en el proceso competitivo.

Este principio básico es fundamental para las actividades de las empresas comerciales, especialmente para los procesos de selección preferencial en los que se da prioridad a socios comerciales locales con un probado historial de fiabilidad e integridad. La contratación pública se basa en consideraciones análogas, que contribuyen a proteger los intereses del Estado y a fomentar las prácticas modelo en materia de integridad de los contratistas. Como en el caso de los requisitos relativos a la existencia obligatoria de programas, las posibles repercusiones negativas para las empresas más pequeñas pueden mitigarse mediante asistencia técnica y una aplicación escalonada.

Algunos Estados han impuesto requisitos de «autolimpieza», un proceso en el que las empresas que han estado implicadas anteriormente en conductas indebidas deben adoptar medidas específicas para demostrar su compromiso con el cumplimiento y el comportamiento ético antes de poder participar en futuros procesos de contratación pública. Para muchas empresas, la posibilidad de acceder a los contratos públicos representa una gran oportunidad económica. La adjudicación de contratos públicos permite a los Estados ejercer su influencia e involucrar al sector privado a la hora de garantizar prácticas éticas.

### Cuadro 6.20. La República Checa y la Unión Europea

El artículo 57 de la Directiva 2014/24/UE de la Unión Europea establece que los poderes adjudicadores excluirán a un operador económico de la participación en un procedimiento de contratación cuando hayan determinado o tengan constancia de algún otro modo de que dicho operador económico ha sido condenado mediante sentencia firme por corrupción, fraude, blanqueo de capitales, trabajo infantil y otros delitos concretos. Los Estados miembros debían transponer esta Directiva a su legislación nacional en 2014.

Un buen ejemplo es la Ley de Contratación Pública de la República Checa, que, en aplicación de la Directiva 2014/24/UE, permite a los poderes adjudicadores excluir a un participante de un procedimiento de contratación si ha cometido un acto de corrupción, de conformidad con el artículo 74, apartado 1, letra a) y tal y como se recoge en el anexo n.º 3.

Fuentes: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0024#d1e2838-65-1> ; [https://sozv.cz/wp-content/uploads/2017/08/act-no.-134\\_2016-coll.-on-public-procurement.pdf](https://sozv.cz/wp-content/uploads/2017/08/act-no.-134_2016-coll.-on-public-procurement.pdf)

La preferencia en materia de adjudicación de contratos públicos también puede fomentar la integridad del sector privado en Estados que enfrenten restricciones de recursos u otros obstáculos a la hora de satisfacer los requisitos tradicionales. En aquellos entornos en que el riesgo de ser descubierto y procesado se considera escaso o nulo, los incentivos orientados a reducir el impacto de las sanciones tienen un efecto limitado. En contraste, los incentivos que premian las buenas prácticas de las empresas que han invertido en un programa de prevención eficaz pueden ser eficaces incluso cuando no existe un riesgo de penalización significativo. Sin embargo, los gobiernos que utilicen sistemas de preferencias para promover el cumplimiento tendrán que dedicar recursos a asegurarse de que el trato preferencial se reserva a empresas que hayan puesto en marcha verdaderos programas de lucha contra la corrupción u otras medidas análogas. En caso de que utilicen registros de integridad empresarial, los gobiernos

también tendrán que actualizarlos periódicamente para asegurarse de que no impiden la participación de empresas que han tomado medidas para desarrollar programas anticorrupción adecuados. Los gobiernos también deben ser conscientes de que la contratación pública u otros incentivos pueden crear situaciones que propicien la corrupción. En efecto, pueden promover la colusión (especialmente en mercados restringidos al reducir más la competencia), o pueden fomentar comportamientos oportunistas en entornos corruptos (por ejemplo, al proporcionar un canal adicional para la extorsión por parte de los gobiernos). Este problema puede paliarse desarrollando las capacidades de los funcionarios encargados de la contratación pública e impartiendo formación para que sean capaces de reconocer los posibles conflictos de intereses. La supervisión y auditoría periódicas de los procesos de adjudicación de contratos públicos pueden, asimismo, contribuir a paliar este problema.

### Cuadro 6.21. Nueva Zelanda: Código de la MTANZ

Antes de su fusión con Health New Zealand en 2021, New Zealand Health Partnerships funcionaba como una empresa pública que era propiedad y estaba gestionada por 20 District Health Boards. Se encargaba de la adquisición de equipos, dispositivos y servicios médicos y exigía a todos sus proveedores ser miembros de la Asociación de Tecnología Médica de Nueva Zelanda («MTANZ», por sus siglas en inglés), que se rige por un código ético obligatorio; o bien que se adhirieran al Código de Prácticas de la MTANZ, disponible para su consulta pública junto con otros recursos. Aunque esta estructura ya no existe en Nueva Zelanda, es ilustrativa de cómo los organismos estatales pueden ponerse de acuerdo con determinadas asociaciones para promover la integridad empresarial en la contratación pública.

Fuente: <https://mtanz.org.nz/MTANZ-Code-of-Ethics/6701/>

### Cuadro 6.22. Registro de Integridad Empresarial de México

La Secretaría de la Función Pública de México cuenta con lo que se conoce como Registro de Integridad Empresarial, en el que se inscriben aquellas empresas que cuentan con políticas de integridad. Además, las empresas que presentan sus Políticas de Integridad a la Secretaría para que sean evaluadas pueden obtener el Distintivo de Integridad Empresarial, que tiene una vigencia de cuatro años y reconoce a las empresas que cumplen con los requisitos mínimos establecidos en el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas. Así, las empresas cuyas políticas de integridad cumplen la ley reciben un Distintivo de Integridad Empresarial para destacar su compromiso con el fomento de la integridad empresarial, distinción que concede el Ministerio.

Fuente: [Padrón de Integridad Empresarial \(funcionpublica.gob.mx\)](http://padron.integridad.gob.mx/)

#### *Las «listas blancas» y el estatus de proveedor preferente*

Como contrapartida de la inhabilitación tradicional, algunos Estados pueden recurrir al sistema de «listas blancas» o «*allowlists*», un registro mediante el que se reconoce a las empresas que implementan buenas prácticas. Las empresas incluidas en la «lista blanca» de un Estado se benefician de una preaprobación para participar en licitaciones públicas y celebrar contratos públicos.<sup>73</sup> Como parte del proceso de contratación, los Estados pueden exigir a estas empresas que se comprometan a apoyar iniciativas anticorrupción, que aporten pruebas de que realmente aplican buenas prácticas y que firmen un

compromiso escrito a tal efecto. Los Estados también pueden añadir empresas a una «lista blanca» de contratistas preferentes en caso de que estas hayan demostrado ser fiables en el pasado. El estatus de proveedor preferente también puede comunicarse reconociendo públicamente a las empresas cuyas medidas de integridad hayan sido evaluadas.

### Cuadro 6.23. Brasil: Empresa Pró Ética (Registro Pro Ética)

El Instituto Ethos y la Contraloría General del Brasil han creado una «lista proética» a fin de reconocer a las empresas que aplican un elevado estándar de prácticas anticorrupción. Entre los requisitos para entrar en esta lista se cuentan un riguroso código de conducta, capacitación eficaz, un sistema de presentación de denuncias y un procedimiento de queja, declaraciones financieras, y participación en acciones colectivas. La Contraloría General, en calidad de Secretaría Ejecutiva del programa, se encarga de evaluar a las empresas, bajo la supervisión de un grupo de expertos independiente. Periódicamente se actualizan tanto las normas de referencia como las evaluaciones de las empresas.

El Registro Pró Ética conlleva una evaluación bianual establecida por reglamento, en el que las empresas, además de presentar ciertos documentos específicos, responden a una serie de cuestionarios de perfil/conformidad. Las empresas incluidas en el Registro Pró Ética obtienen un reconocimiento público de su compromiso en materia de aplicación de medidas orientadas al cumplimiento y están autorizadas a utilizar el distintivo del «Registro Pró Ética». El programa promueve una cultura organizativa orientada a la integridad y pretende reducir los riesgos de fraude y corrupción en las relaciones públicas y privadas.

Además del informe de evaluación con recomendaciones de mejora que se envía a todas las empresas participantes, la Contraloría General publica un informe específico en cada edición en el que expone un análisis crítico del perfil de las empresas y los puntos fuertes y las deficiencias que se han detectado en los programas anticorrupción evaluados. Los resultados se anuncian en una ceremonia de entrega de premios y pueden tener un impacto realmente beneficioso en la reputación de una empresa.

Fuente: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica>

#### *Acceso a servicios*

Asimismo, puede concederse un acceso preferente para acceder por «la vía rápida» a determinados servicios públicos, como el despacho de aduanas o los créditos a la exportación. Es importante que los programas de acceso preferente velen por que las medidas de prevención establecidas sean efectivas y no tengan efectos imprevistos no deseados para las empresas más pequeñas. Como ocurre con otros tipos de incentivos, el desarrollo de metodologías y herramientas para evaluar la eficacia de los esfuerzos en la lucha contra la corrupción es una tarea tan imprescindible como difícil. Si bien es cierto que los factores a tener en cuenta pueden variar según los tipos de incentivos y sus beneficiarios, una cooperación interinstitucional sólida y eficaz resulta fundamental para que las autoridades nacionales puedan adquirir experiencia y definir una serie de buenas prácticas a tal efecto.

#### **6.2.4. Beneficios fiscales**

Los Estados pueden ofrecer incentivos o bonificaciones fiscales a las empresas que demuestren haber adoptado medidas contundentes para luchar contra la corrupción. La aplicación de medidas anticorrupción puede llegar a ser costosa para las empresas, en este sentido, los incentivos fiscales pueden suponer un aliciente económico para las empresas que han tomado la iniciativa de ser líderes en materia de

integridad.<sup>74</sup> Con ello se envía al sector privado el mensaje de que las inversiones en programas de prevención eficaces son tan importantes como otras inversiones empresariales.

### **6.2.5. Requisitos en materia de cumplimiento de las bolsas de valores o materias primas**

Determinados incentivos pueden derivarse de los requisitos de cumplimiento impuestos por las bolsas de valores que establecen reglas, reglamentos y normas para garantizar una negociación justa, transparente y ordenada de los valores dentro de su mercado. Estos requisitos tienen por objeto mantener la integridad del mercado, proteger a los inversores y fomentar la confianza en el sistema financiero.

Asimismo, las bolsas pueden imponer a las empresas diversas normas de buena gestión empresarial y obligaciones de información antes de admitirlas a cotización. Esto puede incluir la presentación de informes financieros auditados que permitan a los inversores conocer los resultados financieros de la empresa, y también otra clase de informes sobre sus riesgos relacionados con la corrupción o de otro tipo. A menudo se exigen requisitos de buena gestión empresarial para garantizar que las empresas sigan las mejores prácticas en cuanto a composición del consejo, consejeros independientes, derechos de los accionistas y, más frecuentemente, un compromiso con la transparencia y la información pública.

Por otra parte, para garantizar que se cumplen todos estos requisitos, las bolsas de valores pueden contar con departamentos de cumplimiento u organismos reguladores responsables de supervisar y hacer cumplir los requisitos. Estos departamentos de cumplimiento pueden investigar posibles infracciones e imponer penalizaciones o sanciones por incumplimiento.

Así pues, las bolsas de valores pueden utilizar sus normas sobre requisitos de cotización para incentivar el buen gobierno y la integridad.<sup>75</sup> Las normas imponen a las empresas la carga de garantizar que cumplen los requisitos en materia de cumplimiento o se arriesgan a sufrir graves consecuencias. El incentivo es el beneficio que conlleva cotizar en bolsa, pero va unido a un conjunto de procedimientos sancionadores.

### Cuadro 6.24. Requisitos en materia de cumplimiento de la Bolsa de Malasia

En diciembre de 2019, la Bolsa de Malasia (Bursa Malaysia Berhad) modificó los requisitos de cotización en los mercados principal y de acceso, certidumbre y eficiencia (ACE) para incorporar medidas anticorrupción. Según los requisitos de cotización revisados, un emisor cotizado y su consejo de administración deben garantizar que «se establezcan y mantengan políticas y procedimientos anticorrupción que se rijan, como mínimo, por las Directrices sobre Procedimientos Adecuados emitidas de conformidad con el artículo 17A(5) de la Ley de la Comisión Anticorrupción de Malasia de 2009» (Ley MACC de 2009) y que estos «se revisen periódicamente para evaluar su eficacia y, en cualquier caso, al menos una vez cada tres años». Un emisor cotizado y su consejo de administración también deben garantizar que «el riesgo de corrupción se incluye en la evaluación anual de riesgos del grupo», además de publicar en su página web «su política anticorrupción» y «su política y procedimientos de denuncia de irregularidades».

El artículo 17A de la Ley MACC tipifica el delito de corrupción cometido por una organización comercial. En concreto, su apartado 1 establece que una organización comercial incurre en delito si una persona asociada a ella da, ofrece o promete corruptamente cualquier gratificación a cualquier persona con la intención de obtener o conservar negocios o una ventaja comercial para dicha organización. Mientras que su apartado 4 enuncia que una organización puede defenderse legítimamente, en caso de ser acusada, si demuestra que contaba con «procedimientos adecuados» para evitar que sus personas asociadas llevaran a cabo conductas corruptas en sus actividades empresariales.

Fuentes: Ley MACC de 2009; [comunicado de prensa de Bursa Malasia](#); [capítulo 15 de los requisitos de cotización mercado principal](#); [capítulo 15 de los requisitos de cotización mercado ACE](#)

### Cuadro 6.25. Hong Kong, China Exchanges y Clearing Limited

Con el objetivo común de mantener un mercado de valores abierto, justo y transparente en Hong Kong, China, la Comisión Independiente contra la Corrupción («ICAC» por sus siglas en inglés) de la Región Administrativa Especial de Hong Kong de la República Popular China ha estado colaborando con The Hong Kong Exchanges and Clearing Limited (HKEX) para incorporar requisitos antisoborno en las Normas de Cotización. Entre ellos se incluye exigir a las empresas que cotizan en bolsa que establezcan, con arreglo al principio de «cúmplase o explíquese», políticas y sistemas anticorrupción y de denuncia de irregularidades, así como que divulguen información sobre sus prácticas de cumplimiento y sus resultados en materia de lucha contra la corrupción en su informe de gestión empresarial y en su informe medioambiental, social y de gobernanza (ESG). Además, la ICAC ha estado prestando servicios de prevención de la corrupción a HKEX y a los organismos profesionales pertinentes para reforzar la capacidad anticorrupción de las empresas cotizadas. La ICAC publica guías de prevención de la corrupción, proporciona información a HKEX en su revisión de los requisitos de información ESG y el Código de Gobierno Corporativo, imparte seminarios y actividades de formación dirigidas a ejecutivos de empresas cotizadas y profesionales del sector, y difunde información sobre la lucha contra la corrupción entre las partes interesadas.

Fuente: [Reglas de cotización de la Bolsa de Hong Kong](#)

### 6.2.6. La integridad promueve la inversión

Mejorar la integridad fomenta la confianza de los inversores. Varios gobiernos han adoptado políticas que exigen a las empresas que demuestren que cumplen las normas de integridad para poder beneficiarse de las medidas de protección.<sup>76</sup> Por ello, los Estados están recurriendo a la promoción de las inversiones como incentivo comercial para fomentar la integridad, lo que refuerza aún más los argumentos comerciales.

En aras de atraer inversiones de calidad, los países deben trabajar activamente para ofrecer una cultura empresarial transparente y ética.<sup>77</sup> De este modo, las empresas que actúen con integridad tendrán más oportunidades de invertir en mercados que promuevan prácticas empresariales éticas.

#### Cuadro 6.26. Egipto: Comité de Promoción de Inversiones

En la Ley de Inversiones de Egipto se hace referencia explícita a los problemas de corrupción, estipulando que cualquier proyecto de inversión que se ponga en marcha a través de medios corruptos queda exento de todas las garantías e incentivos estipulados en la ley. También apunta expresamente a la corrupción como una amenaza para el atractivo del país de cara a los inversores internacionales. Además, en una muestra de cooperación interinstitucional entre las autoridades responsables de la inversión y la integridad, la Autoridad Egipcia de Control Administrativo (ACA), el principal organismo nacional de lucha contra la corrupción, ha ayudado a la Autoridad General para la Inversión (GAFI), que es el organismo nacional de promoción de la inversión, a crear una serie de centros de servicios al inversor (ISC, por sus siglas en inglés) dirigidos a los inversores extranjeros. Su objetivo es frenar la corrupción simplificando los procedimientos de registro y reduciendo los contactos personales.

Egipto también ha creado un comité interministerial para la resolución de disputas sobre inversiones y la Autoridad General para la Inversión ha puesto en marcha un mecanismo de mediación y reclamación para atender las quejas de los inversores, así como las disputas que surjan entre ellos.

Fuente: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/ee8f48ec-en/index.html?itemId=/content/component/ee8f48ec-en>

### 6.2.7. La lucha contra la corrupción y los fondos soberanos y fondos públicos de pensiones

Los inversores institucionales representan una vía poderosa, aunque generalmente infrutilizada, para incentivar y respaldar prácticas empresariales basadas en la integridad. Al condicionar la inversión a determinadas normas de gestión —por ejemplo, al cumplimiento de la normativa por parte de la empresa, la diligencia debida o la transparencia—, los inversores institucionales pueden destinar las enormes sumas de dinero de que disponen a fomentar la integridad empresarial, lo que a su vez promueve la estabilidad financiera de sus carteras.

Los fondos soberanos y los fondos públicos de pensiones, que figuran entre los inversores institucionales más ricos del mundo, han liderado la inversión sostenible y la inversión basada en la integridad. Según The Sovereign Wealth Fund Institute, en 2021, los fondos soberanos y los fondos públicos de pensiones poseían 10,5 y 21,4 billones de USD, respectivamente.<sup>78</sup> Al integrar las normas anticorrupción en sus políticas de inversión, administración y desinversión, varios inversores estatales están aprovechando su importante capital para promover prácticas empresariales más transparentes y responsables.

### Cuadro 6.27. Fondo de Pensiones Global del Gobierno de Noruega: Invertir en integridad empresarial

El Fondo de Pensiones Global del Gobierno de Noruega, el mayor fondo soberano del mundo, dispone de diversas herramientas para garantizar que las empresas en las que invierte defienden los intereses financieros del Fondo a largo plazo.

Norges Bank Investment Management (NBIM), que gestiona los activos del Fondo, publica «documentos de expectativas» que comunican las prioridades y normas de inversión del Fondo. Uno de estos documentos se centra en la lucha contra la corrupción. En él se explica cómo la corrupción socava el rendimiento empresarial a largo plazo y la eficiencia económica, y menciona los tres pilares de integridad empresarial que deben seguir las empresas en las que se invierte: (i) establecer políticas claras de lucha contra la corrupción, (ii) integrar la lucha contra la corrupción en las operaciones empresariales, y (iii) informar de los programas de lucha contra la corrupción y comprometerse con ellos. De conformidad con estas expectativas, NBIM supervisa activamente las empresas para asegurarse de que sus prácticas se ajustan al programa de inversión del Fondo y, en función de ello, decide si invierte o desinvierte en una empresa, o se asocia o no con ella.

Además, el Consejo de Ética, órgano independiente de NBIM, también supervisa la cartera del Fondo y puede recomendar que NBIM observe de cerca o excluya a una empresa concreta hasta que se hayan disipado los riesgos en materia de corrupción. Cuando investiga a una empresa, el Consejo de Ética supervisa más de 80.000 fuentes de medios de comunicación en 20 idiomas diferentes, examina documentos judiciales y solicita información a la empresa para determinar si existe un riesgo inasumible de que la empresa contribuya a la corrupción flagrante u otros delitos financieros graves, o sea responsable de ellos. Aunque NBIM no está obligado a seguir los consejos del Consejo de Ética, lo cierto es que tiende a seguir sus recomendaciones.

A través de sus documentos de expectativas, sus prácticas de gestión y su Consejo de Ética, el Fondo de Pensiones Global del Gobierno de Noruega ejemplifica diversas formas en que los inversores institucionales pueden incentivar prácticas empresariales basadas en la integridad.

Fuentes: Norges Bank Investment Management (2023), «Anti-corruption: Expectations towards companies», <https://www.nbim.no/contentassets/6ca89f09d9ec4af9b976c3dad755bd0c/expectations-document---anti-corruption.pdf>; U4 Anti-Corruption Resource Centre (2022), «Investigating the ethics of investments», <https://www.u4.no/publications/investigating-the-ethics-of-investments.pdf>; Gobierno de Noruega (2021), «Guidelines for Observation and Exclusion of companies from the Government Pension Fund Global (GPF Global)», <https://www.regjeringen.no/contentassets/9d68c55c272c41e99f0bf45d24397d8c/guidelines-for-observation-and-exclusion-of-companies-from-the-gpfg-19.11.2021.pdf>



# 7 Medidas e iniciativas adicionales

En esta última sección se reseñan brevemente otras medidas que los Estados pueden aplicar para reducir la corrupción en el sector privado como complemento de las sanciones para castigar los actos corruptos y los incentivos para fomentar las buenas prácticas. Varias de estas medidas adicionales responden a situaciones de carencia de recursos y otros problemas de índole práctica que pueden menoscabar la efectividad de sanciones más tradicionales.

## 7.1. Reformas del sector público

Las reformas de la administración pública y del marco normativo orientadas a disminuir las oportunidades de corrupción constituyen otra posible esfera de cooperación entre los Estados y el sector privado. Al igual que ocurre con los pactos de integridad y las iniciativas codificadoras, esta alternativa puede ser una medida especialmente valiosa cuando el Estado encuentra obstáculos para aplicar otras medidas de cumplimiento más tradicionales.

Las empresas pueden liderar, promover y apoyar la promulgación y aplicación de marcos jurídicos nacionales e internacionales sólidos que traten de eliminar las prácticas corruptas y destaquen las ventajas de los entornos empresariales libres de corrupción que atraen la inversión extranjera directa. También pueden aportar su experiencia y recursos para desarrollar la capacidad de los gobiernos locales de elaborar, aplicar y hacer cumplir leyes y reglamentos para combatir la corrupción en todas sus formas.<sup>79</sup>

Las reformas de la administración pública y del marco regulatorio persiguen la finalidad más amplia de aumentar la transparencia, eficiencia y rendición de cuentas del gobierno; aunque también pueden fomentar en gran medida los objetivos del sector privado mediante la aplicación de sanciones e incentivos.<sup>80</sup> Los funcionarios públicos que comprenden la importancia de la integridad actúan en un entorno claro y transparente y los que reciben la debida remuneración tienen menos probabilidades de exigir o aceptar sobornos de agentes privados. Las empresas pueden llevar a cabo sus operaciones con mayor certidumbre y confianza de que recibirán un trato razonable y justo. Las medidas destinadas a promover la denuncia de conductas ilícitas, regular las «puertas giratorias» entre el empleo en el servicio público y las empresas, y resolver los eventuales conflictos de interés suscitados por regalos y contribuciones políticas pueden ser especialmente útiles para elevar los estándares de integridad empresarial.

### Cuadro 7.1. Mongolia: prevención de conflictos de intereses en el sector público

Determinadas categorías de funcionarios públicos están sujetas a un periodo de reflexión de dos años tras el cese en el cargo (art. 22 Ley COI). Esta restricción se aplica, entre otros, a los funcionarios que ocuparon un cargo político, administrativo o especial del Estado, y a los antiguos directivos y funcionarios administrativos del Estado o de personas jurídicas de titularidad local (art. 3.1.4 Ley COI y art. 4 ACL).

Fuente: [https://track.unodc.org/uploads/documents/BRI-legal-resources/Mongolia/4\\_-Mongolian\\_Law\\_on\\_Conflicts\\_of\\_Interests.pdf](https://track.unodc.org/uploads/documents/BRI-legal-resources/Mongolia/4_-Mongolian_Law_on_Conflicts_of_Interests.pdf)

### Cuadro 7.2. Comisión Anticorrupción de Malasia

La Comisión Anticorrupción de Malasia («MACC», por sus siglas en inglés) cuenta con un procedimiento formal para reconocer y premiar a los funcionarios públicos que denuncien delitos de cohecho en el sector público. Esta iniciativa tiene por objeto aumentar la sensibilización del sector público sobre la corrupción, fomentar la denuncia de infracciones y mejorar las percepciones del público sobre la integridad de los funcionarios públicos. Las denuncias se presentan a la comisión o a las autoridades encargadas de hacer cumplir la ley y, una vez que los autores son llevados ante la justicia, el funcionario que presentó la denuncia recibe reconocimiento público y un premio monetario que varía en función de las circunstancias del caso. Desde 2022, la MACC ha concedido un total de 175.000 USD en recompensas a funcionarios que han aportado información sobre prácticas corruptas que ha resultado decisiva para emprender acciones legales contra los infractores. Otras disposiciones de la legislación malasia regulan la concesión de regalos en relación con las funciones públicas de los funcionarios y requieren que estos denuncien cualquier pago que les sea ofrecido, prometido o dado a título de soborno.

Fuente: [https://www.sprm.gov.my/index.php?page\\_id=75&articleid=481&language=en](https://www.sprm.gov.my/index.php?page_id=75&articleid=481&language=en)

Si bien las reformas de la Administración y la contratación pública son fundamentalmente responsabilidad del Estado, las comunidades empresariales locales pueden hacer una valiosa contribución a esos esfuerzos. Las empresas privadas están en primera línea de la corrupción, ya sea como fuente o como víctima de actos corruptos. Por ello, a menudo son quienes mejor pueden identificar los riesgos prioritarios y las opciones de respuesta más eficaces. Las prácticas del sector privado relacionadas con la identificación y mitigación de los riesgos de corrupción, la capacitación del personal y la supervisión del cumplimiento también pueden beneficiar iniciativas paralelas de los organismos estatales de lucha contra la corrupción.

### Cuadro 7.3. Argentina: Red Marítima Anticorrupción (MACN, por sus siglas en inglés)

Las compañías navieras que operan en Argentina enfrentan desafíos relacionados con las inspecciones de bodegas y depósitos, las declaraciones de aduanas y las prácticas de inspección a bordo relacionadas con la exportación de cereales. Los datos de las empresas miembros de la MACN pusieron de manifiesto un problema sistémico con las exigencias ilícitas de pago en efectivo por las inspecciones de las bodegas de grano, incluidos casos de extorsión. No superar una inspección tenía

un alto coste, ya que suponía que los buques fueran considerados fuera de servicio. Dependiendo de las condiciones del mercado, los costes portuarios y los retrasos comerciales acumulados por cada día extra en puerto podrían ascender a más de 50.000 USD al día. Para solucionar este problema, la MACN y su socio nacional, Bruchou & Funes de Rioja, pusieron en marcha una iniciativa de acción colectiva con la industria local y distintos organismos públicos relevantes para investigar las causas subyacentes del problema y promover reformas para atajar la corrupción en el sector.

La iniciativa condujo a una modernización del sistema de inspección en consonancia con las normas internacionales, lo que a su vez redujo las posibilidades de abusar de los poderes discrecionales para extorsionar a los buques que recalaban en Argentina. Además, los socios de la acción colectiva pusieron en marcha mecanismos de denuncia y apelación en los que tanto los agentes públicos como los privados podían denunciar incidentes o pedir una segunda opinión sobre una inspección concreta.

La colaboración entre múltiples partes interesadas dio lugar a una mayor aceptación y a medidas anticorrupción más sostenibles, reforzando el compromiso continuado entre entidades públicas, privadas y de la sociedad civil. Como resultado de la acción colectiva, la MACN constató que se había producido un descenso sostenido del 90 % en los incidentes de corrupción denunciados, con una disminución especialmente significativa de las grandes demandas de dinero en efectivo. La iniciativa demostró que es posible abordar la corrupción sistémica mediante la creación de alianzas sólidas entre el sector público y el privado.

Fuente: <https://macn.dk/Argentina>

Las leyes y reglamentaciones mal concebidas, duplicativas o superfluas dificultan las operaciones de las empresas. Además, crean oportunidades de corrupción, ya sea porque las empresas están dispuestas a pagar a fin de agilizar o circunvenir los trámites relacionados con una reglamentación engorrosa o porque los funcionarios públicos ponen como condición para «facilitar» su tarea un pago u otros arreglos indebidos.

La contratación pública es especialmente susceptible de corrupción debido a su gran envergadura. Según un grupo de presión, uno de cada tres USD de gasto público se realiza, por término medio, a través de un contrato con una empresa privada. Todo ello convierte a la contratación pública en el mayor mercado del mundo, con un gasto anual de 13 billones de USD.<sup>81</sup> La corrupción puede representar un riesgo siempre que se requiera una medida estatal, exista autoridad discrecional y una tendencia a la opacidad y a la falta de rendición de cuentas. Entre los ejemplos frecuentemente citados por el sector privado se incluyen la concesión de licencias comerciales y permisos de construcción, la prestación de servicios públicos básicos, los trámites aduaneros y la administración de normas ambientales, sanitarias y de seguridad.

No siempre es evidente si una determinada normativa resulta excesivamente engorrosa o simplemente inconveniente para las partes sujetas a ella, pero la colaboración con el sector privado a fin de identificar esferas de consenso de cara a una reforma puede ser beneficiosa para ambos sectores. Esta forma de acción cívica tiene una larga historia en muchos Estados, concretamente a través de la participación abierta y transparente de las asociaciones comerciales y las propias empresas en los debates sobre política pública, en particular con respecto al papel y el contenido apropiados de la reglamentación del comercio. Varias de las iniciativas de acción colectiva del sector privado descritas en la sección anterior también se han centrado en esta participación.

## 7.2. Educación

Las actividades dirigidas a aumentar la sensibilización pública sobre el peligro que entraña la corrupción también pueden ser una herramienta para reforzar la integridad empresarial y reducir la corrupción relacionada con el sector privado. Así pues, la educación puede dirigirse a diversos públicos.

### 7.2.1. Educar a los profesionales

Los enfoques educativos más recientes han consistido en impartir formación en el seno de determinados organismos profesionales que, a menudo, se encuentran en primera línea de la corrupción, ya sea propiciándola o combatiéndola, como son abogados, contables, auditores, agentes inmobiliarios, agentes de seguros y marchantes de arte. En lugar de estigmatizar a los que la propician, los gobiernos y el sector privado podrían colaborar para asegurarse de que determinados colectivos profesionales no funcionen como intermediarios en el blanqueo y la ocultación en paraísos fiscales de activos robados.

Algunos reguladores y asociaciones sectoriales han apostado por educar a los profesionales sobre los estándares de integridad y alinearlos con los objetivos del Estado para contrarrestar la corrupción.

#### Cuadro 7.4. Colegio de Abogados de Kazajstán (Kazbar) y Centro de Investigación de Política Jurídica (Lprc)

Kazajstán puso en marcha un proyecto de «Aplicación de políticas sistemáticas, estructuradas y eficaces de mejora de la integridad empresarial y desarrollo de la gobernanza corporativa en Kazajstán de acuerdo con las normas de la OCDE» con dos objetivos principales: i) crear un entorno jurídico favorable a la introducción de las obligaciones internacionales en materia de lucha contra la corrupción en la legislación de Kazajstán mediante la modificación de ciertas disposiciones de su legislación anticorrupción; ii) promover las normas internacionales anticorrupción y las prácticas (de cumplimiento) empresariales limpias en los círculos empresariales y académicos. El proyecto desarrolló y promovió una cultura de cumplimiento anticorrupción en el sector empresarial de Kazajstán a través de la participación en el proceso legislativo. También impartió formación a más de setecientos representantes de empresas, organismos públicos, empresas participadas por el Estado y representantes de las universidades de Kazajstán sobre cómo crear sistemas de cumplimiento de calidad, y desarrollando un curso en línea para un número ilimitado de usuarios.

Fuente: <https://compliancepractice.kz/>

### Cuadro 7.5. Mandato anticorrupción de la International Bar Association y de la International Federation of Accountants

En 2018, la International Bar Association (IBA) y la International Federation of Accountants (IFAC) intensificaron su labor de aunar los esfuerzos de las profesiones jurídicas y contables en la lucha contra la corrupción. Esta alianza, que representa a más de 170 jurisdicciones de todo el mundo, desempeña un papel vital en la formación, educación y apoyo a los profesionales jurídicos y contables para que mantengan los más altos estándares de integridad y ética.

En 2023, la relación se formalizó mediante la firma de un memorando de entendimiento que proporcionaba un marco para ampliar la cooperación entre la IBA y la IFAC. Esta iniciativa pone de relieve el valor de aprender unos de otros y hace especial hincapié en la lucha contra la corrupción y en cómo distintas profesiones pueden colaborar más estrechamente en la lucha contra el blanqueo de dinero y los delitos económicos con partes interesadas clave como las Naciones Unidas y el Grupo de Acción Financiera Internacional.

Fuentes: <https://www.ifac.org/news-events/2023-05/iba-and-ifac-announce-memorandum-understanding-between-global-bodies-legal-and-accounting>; [https://www.ifac.org/flysystem/azure-private/uploads/PPRAG/IBA-IFAC\\_Anti-Corruption\\_Mandate\\_Final.pdf](https://www.ifac.org/flysystem/azure-private/uploads/PPRAG/IBA-IFAC_Anti-Corruption_Mandate_Final.pdf)

### 7.2.2. Educar a niños y jóvenes

La sensibilización sobre los efectos nocivos de la corrupción puede hacerse extensiva a la población en general. La Iniciativa GRACE (Recurso Mundial de la UNODC para la Educación y el Empoderamiento de la Juventud contra la Corrupción), por ejemplo, pretende crear una cultura de rechazo a la corrupción entre niños, niñas y jóvenes «aprovechando el poder transformador de la educación y las alianzas».

Existe toda una gama de opciones en materia de sensibilización, desde pequeños talleres educativos hasta campañas generales de concienciación ciudadana e iniciativas de reforma dirigidas a acciones específicas, como la corrupción menor entre la policía de tráfico o los inspectores de aduanas. Un enfoque común consiste en educar a los jóvenes, ya sea mediante programas de nivel universitario u otras campañas de sensibilización. El sector privado puede ser también un socio clave en materia de educación anticorrupción, dando a conocer a los jóvenes licenciados estudios de casos reales sobre cuestiones éticas en las empresas y preparándolos para que se conviertan en una fuerza impulsora de los negocios éticos.

### Cuadro 7.6. Costa de Marfil: Réseau Ivoirien des Jeunes Leaders pour l'Intégrité (RIJLI)

La RIJLI (Réseau Ivoirien des Jeunes Leaders pour l'Intégrité - Red de Jóvenes Líderes por la Integridad) es una red de organizaciones juveniles que agrupa a una veintena de organizaciones y representa la voz de los jóvenes en la lucha contra la corrupción en Costa de Marfil. La misión de la RIJLI es promover el buen gobierno y luchar contra la corrupción fomentando la integridad y los principios de responsabilidad, rendición de cuentas, transparencia, respeto de la ley, civismo y control ciudadano.

La RIJLI ha puesto en marcha varias actividades educativas con el fin de inculcar a la próxima generación el sentido de la responsabilidad en la lucha contra la corrupción. Entre ellas se incluyen la promoción de los valores de integridad en tres escuelas secundarias de Costa de Marfil, la defensa de una mayor inclusión de los jóvenes en los procesos electorales y políticos, y la creación de un marco de debate entre los jóvenes y el Ministerio para la Promoción del Buen Gobierno y la Lucha contra la

Corrupción. La organización también es miembro de la plataforma regional anticorrupción de la UNODC.

Fuente: Réseau Ivoirien des Jeunes Leaders pour l'Intégrité. <https://uncaccoalition.org/anti-corruption-platforms/africa/cote-d-ivoire/reseau-ivoirien-des-jeunes-leaders-pour-lintegrite/>

### Cuadro 7.7. Kuwait: Cursos anticorrupción

En 2016, Kuwait constituyó la Autoridad Anticorrupción de Kuwait (Nazaha) con el mandato de cooperar con las instituciones educativas en el ámbito de la lucha contra la corrupción, de las siguientes maneras:

- Prestándoles asistencia para crear un mecanismo de lucha contra la corrupción y lograr la transparencia entre los trabajadores de las instituciones educativas, y trabajar para conseguir que la calidad de la educación satisfaga los estándares de integridad buscados.
- Cooperando en el diseño de programas de formación para estudiantes con el fin de concienciarlos sobre los valores de la integridad y la importancia de adherirse a ellos y desarrollar una cultura de preservación del dinero público y de los servicios públicos.
- Animándolos a concienciar a los estudiantes de la gravedad de los peligros de la corrupción y a no tolerarla.
- Promoviendo el diseño de programas de formación previa o de rehabilitación de profesores para sensibilizar sobre los peligros de la corrupción y de la lucha contra ella.

Un ejemplo concreto es la ayuda que la Autoridad Anticorrupción de Kuwait prestó para elaborar un curso sobre legislación anticorrupción en la Facultad de Derecho de la Universidad de Kuwait, en coordinación con la Sociedad de Transparencia de Kuwait. El curso en cuestión estaba avalado por dicha Facultad y se puso en marcha en julio de 2020, impartiendo desde entonces formación especializada en materia de lucha contra la corrupción a futuros abogados.

Fuentes: Respuesta al cuestionario de integridad empresarial de la UNODC: <https://businessintegrity.unodc.org/bip/en/questionnaire-on-states-measures-for-business-integrity.html> ; <https://www.nazaha.gov.kw/EN/pages/default.aspx> ; <https://www.nazaha.gov.kw/EN/DocLib/Kuwait%20Integrity%20and%20Anti-Corruption%20Strategy.pdf>

## 7.3. Género e integridad empresarial

Se ha comprobado que los esfuerzos por mejorar la inclusión y la diversidad mediante, por ejemplo, una mayor igualdad de género en el lugar de trabajo, mejoran la integridad de las empresas de diversas formas, como un menor número de casos de mala conducta y unas estructuras de gobernanza más sólidas.<sup>82</sup> Lo mismo ocurre a la inversa: una mayor integridad, transparencia y responsabilidad en el sector privado suele impulsar la inclusión, la diversidad y la igualdad de género en el lugar de trabajo. Existen varias formas de integrar estratégicamente la relación de refuerzo mutuo entre la igualdad de género y la integridad empresarial en los incentivos y sanciones estatales de lucha contra la corrupción dirigidos al sector privado.

Por ejemplo, varios Estados han implantado cuotas de género para promover la diversidad en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa, garantizando así que la cúpula refleje una

variedad de perspectivas y se beneficie de ellas.<sup>83</sup> Asimismo, algunos Estados han empezado a emplear prácticas de contratación con perspectiva de género para promover la diversidad y la competencia leal entre los contratistas públicos, por ejemplo utilizando criterios de igualdad de género como factor de desempate a la hora de evaluar ofertas iguales.<sup>84</sup> En otros Estados, las leyes de contratación recogen cláusulas de igualdad de género, por ejemplo, las que prohíben participar en contratos públicos a toda persona que haya sido condenada por discriminación o acoso, o las que exigen a las grandes empresas que adopten planes de igualdad de género o impongan la paridad salarial.<sup>85</sup> Este tipo de medidas no solo refuerzan la integridad de los procesos de contratación, sino que también utilizan el poder adquisitivo del Estado para promover el empoderamiento económico de mujeres y hombres por igual. Otras buenas prácticas relevantes incluyen la adopción de procesos de certificación relacionados con el género, cuotas, criterios de selección y requisitos de información.

Bajo el paraguas de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPs, por sus siglas en inglés), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y ONU Mujeres han publicado unas notas de orientación [sobre la creación de consejos de administración inclusivos para lograr la igualdad de género y la contratación con perspectiva de género](#).

#### 7.4. Transparencia de la cadena de suministro

Otra herramienta que los Estados han estado empleando es exigir la diligencia debida en toda la cadena de suministro de una empresa para evaluar el cumplimiento de las obligaciones anticorrupción.<sup>86</sup> Esto puede implicar la presentación de informes específicos sobre los requisitos medioambientales, sociales y de gobernanza; la adhesión a la legislación laboral; la evaluación del riesgo en toda la cadena de suministro; la evaluación de los proveedores —incluidos los de las pequeñas y medianas empresas (pymes) y los terceros intermediarios— en función de criterios anticorrupción; la imposición de obligaciones contractuales que exijan explícitamente a los proveedores cumplir la normativa anticorrupción; comprobar de forma continua que los proveedores cumplen sus obligaciones al respecto; establecer mecanismos de denuncia para informar de presuntos casos de incumplimiento, junto con la adopción de medidas de reparación y coercitivas en caso de que se descubran actividades corruptas.

Para cumplir estas diversas obligaciones, las organizaciones deben aplicar sólidas medidas de diligencia debida que promuevan la transparencia y la integridad en toda su cadena de suministro. Al establecer estos requisitos, los Estados pretenden obligar a las empresas a abordar de forma proactiva los riesgos de corrupción. Las propias empresas tienen la oportunidad de impulsar normas de integridad de formas que pueden superar en impacto a la acción de los Estados; por ejemplo, impartiendo formación en la cadena de suministro, prestando asistencia técnica y mediante procesos de selección preferente. En cuanto a las pequeñas y medianas empresas, también pueden influir en la integridad propiciándola en su cadena de suministro. Como proveedores de empresas más grandes, pueden obtener una ventaja comercial si aplican buenas prácticas y ofrecen garantías a las multinacionales sobre sus protocolos de integridad. Esto además obliga a las pymes competidoras a instaurar buenas prácticas para no perder competitividad.

Los alicientes que recompensan la integridad de los proveedores dan a estas buenas prácticas un valor comercial real.

Como paso importante para reforzar la transparencia de la cadena de suministro, la Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad del Parlamento Europeo y del Consejo exige a las empresas europeas y no europeas determinadas obligaciones de diligencia debida en materia de medioambiente y derechos humanos en todas sus operaciones, filiales y cadena de valor. En particular, esta Directiva reconoce que los efectos sobre los derechos humanos y el medioambiente pueden estar entrelazados o sustentados por factores como la corrupción y el soborno. Por lo tanto, las empresas deben tener en cuenta estos factores a la hora de llevar a cabo la diligencia debida en materia de derechos

humanos y medioambiente, en consonancia con la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.<sup>87</sup>

### Cuadro 7.8. Ley alemana de diligencia debida en la cadena de suministro

El 1 de enero de 2023 entró en vigor la Ley alemana de diligencia debida en la cadena de suministro, que impone a las empresas alemanas y a empresas extranjeras que operan en el país determinadas obligaciones de diligencia debida relacionadas con los derechos humanos y el medioambiente en sus cadenas de suministro. La Ley se aplica a las empresas que tengan, al menos, 3.000 empleados en Alemania, incluyendo las empresas extranjeras con sucursal en Alemania. A partir de 2024 amplió su ámbito de aplicación, convirtiéndose en vinculante para las empresas que cuenten con 1.000 o más empleados. Las empresas deben establecer procedimientos adecuados de gestión de riesgos, entre ellos realizar un análisis anual de riesgos en su área de negocio y respecto a los proveedores directos. La obligaciones en materia de diligencia debida que impone esta ley se basan en los [Principios rectores de la ONU](#) y estipulan una estricta supervisión y aplicación de la normativa.

La Oficina Federal Alemana de Asuntos Económicos y Control de las Exportaciones (BAFA) ha publicado orientaciones sobre la aplicación de la Ley de diligencia debida en la cadena de suministro, así como una serie de preguntas frecuentes.

Fuente: [https://www.bafa.de/DE/Lieferketten/Ueberblick/ueberblick\\_node.html](https://www.bafa.de/DE/Lieferketten/Ueberblick/ueberblick_node.html)

### Cuadro 7.9. Ley contra la esclavitud moderna en el Reino Unido

En virtud del artículo 54 (Transparencia en las cadenas de suministro) de la Ley sobre la Esclavitud Moderna de 2015, determinadas organizaciones comerciales deben publicar una declaración anual en la que expongan las medidas que adoptan para prevenir la esclavitud moderna en sus negocios y sus cadenas de suministro. Esta obligación de información se aplica a toda persona jurídica o entidad (independientemente de su forma jurídica) que ejerza una actividad o parte de una actividad en el Reino Unido, que suministre bienes o preste servicios y cuyo volumen de negocios total anual supere los 36 millones de GBP (46 millones de USD). Hay que presentar una declaración por cada sociedad matriz y filial que reúna los requisitos. Con el fin de orientar a las empresas en sus nuevas obligaciones, el gobierno del Reino Unido publicó una guía ([Transparency in supply chains: a practical guide](#)) en la que se explica «quién» está obligado a publicar una declaración sobre la esclavitud y la trata de seres humanos, y «cómo» redactar, aprobar y publicar tal declaración, ya sea individualmente o en grupo. Si una empresa no presenta la declaración correspondiente a un ejercicio financiero determinado, el Secretario de Estado del Reino Unido puede solicitar un requerimiento judicial para obligarle a hacerlo. Incumplir el requerimiento judicial puede exponer a dicha empresa a una «multa de cuantía ilimitada». La guía establece que «corresponderá a los consumidores, los inversores y las organizaciones no gubernamentales entablar acciones y/o ejercer presión cuando consideren que una empresa no ha adoptado medidas suficientes».

Fuentes: [United Kingdom Modern Slavery Act 2015, Section 54 \(Transparency in supply chains\)](#) ; [Transparency in supply chains: a practical guide](#)



## 7.5. Aprovechar la tecnología

Los gobiernos pueden reducir la corrupción integrando la transparencia y la rendición de cuentas en los procesos de digitalización. Por ejemplo, el uso de sistemas de contratación electrónica (*e-procurement*) puede aumentar la transparencia, facilitar el acceso a las licitaciones públicas, reducir la interacción directa entre los funcionarios de contratación y las empresas, aumentar el alcance y la competencia, y permitir detectar más fácilmente la corrupción dentro del ciclo de contratación. Aprovechar una tecnología similar como condición para contratar o realizar transacciones en otras áreas de gran volumen de operaciones, como puertos o aduanas, puede ayudar a reducir las oportunidades de que arraigue la corrupción y fomentar la integridad empresarial.

### Cuadro 7.10. Ucrania: Prozorro

«Prozorro» es un sistema de contratación electrónica transparente y de código abierto que permite a los organismos públicos realizar operaciones de compra por vía electrónica. Puesto en marcha en 2016, ha hecho que la información sobre contratos públicos en Ucrania sea fácilmente accesible. Concebido inicialmente como una herramienta para luchar contra la corrupción, los beneficios potenciales del sistema van mucho más allá: incrementar la competencia, reducir el tiempo y el dinero invertidos en los procesos de contratación, ayudar a los compradores a tomar mejores decisiones y hacer que la contratación sea más justa para los proveedores. Aunque se atribuye a Prozorro el mérito de haber disminuido la corrupción y aumentado la competencia, el sistema no se ocupa directamente de reducir la corrupción. No obstante, al aportar transparencia a los datos, ha operado una reforma del sector público que ayuda a contrarrestar la corrupción y las prácticas contrarias a la competencia.

Fuentes: <https://www.open-contracting.org/impact-stories/impact-ukraine/>; <https://prozorro.gov.ua/en/about>

## 7.6. Reconocimiento y compensación de los denunciantes

Los denunciantes desempeñan un papel crucial en materia de integridad empresarial. Permiten a las empresas y entidades detectar a tiempo las irregularidades que se cometen en su seno. Al comunicar a nivel interno información que podría desvelar la comisión de un delito penal, por ejemplo, los denunciantes permiten que las empresas puedan adoptar las medidas necesarias para prevenir y detener estas irregularidades, castigar a los responsables y cooperar con las autoridades competentes. Además, gracias a estas denuncias, las empresas están en condiciones de actualizar sus procesos de evaluación de riesgos y el correspondiente plan de mitigación de esos riesgos. Sin embargo, los denunciantes suelen tener miedo a denunciar, por temor al despido o a otro tipo de represalias profesionales. Para remediarlo, es esencial que las empresas y los Estados pongan en marcha mecanismos de reconocimiento, promoción y protección de los denunciantes, de modo que se sientan apoyados y apreciados, y sepan que han hecho lo correcto.

Las recompensas a los denunciantes han de ir acompañadas de medidas de protección para ellos. Los incentivos económicos pueden no ser suficientes para que los denunciantes se sientan cómodos denunciando la corrupción. Colaborar con las autoridades puede conllevar un gran riesgo personal, por lo que los Estados deben implementar protecciones sólidas para los denunciantes a fin de protegerlos de posibles represalias. Consciente de los retos a los que se enfrentan los denunciantes, la Recomendación de la OCDE contra el soborno de 2021 exige a los países que establezcan «marcos jurídicos e institucionales sólidos y eficaces para proteger[los] [...] y/o para reparar cualquier represalia contra ellos».

Esto incluye trasladar la carga de la prueba para que el denunciante no tenga que demostrar que la acción presuntamente adversa no se llevó a cabo en represalia por la denuncia.<sup>88</sup>

Las empresas desempeñan un papel importante a la hora de proporcionar un entorno seguro para denunciar los abusos de corrupción. Los sistemas internos son esenciales para el buen funcionamiento de la protección de los denunciantes.

#### Cuadro 7.11. Sudáfrica: la certificación Safeline del Instituto de Ética

El estándar de proveedor de servicios de denuncia segura (conocido como «SafeLine») es un estándar de certificación de denunciantes diseñado con el objetivo principal de proteger al denunciante que está haciendo lo correcto al denunciar una conducta poco ética, a menudo corriendo un riesgo personal. Estas personas deben poder confiar en que su denuncia será tratada de forma confidencial, segura y oportuna. De esta forma, SafeLine proporciona una certificación oficial y externa que da confianza al denunciante, asegurándole que la línea que está utilizando ha sido evaluada por un experto y se considera fiable. A una línea segura de denuncia que consigue cumplir los criterios se le concede la certificación por un periodo de 12 meses. Tras este periodo, tiene que someterse de nuevo a la evaluación para garantizar que mantiene su calidad.

Fuente: <https://www.tei.org.za/safe-reporting-service-provider-certification/>

Si bien los incentivos de índole preventiva tienen principalmente por objeto alentar las inversiones empresariales en la aplicación de buenas prácticas en el marco de programas anticorrupción, algunos incentivos se están utilizando para fomentar la denuncia de posibles infracciones por parte de particulares.

Aunque esta no es la única posibilidad de dar reconocimiento al papel de los denunciantes, cabe señalar que en Estados Unidos se han utilizado incentivos durante muchos años para alentar y compensar las denuncias de fraude en las adquisiciones y otras violaciones en la esfera de la contratación pública, lo que ha permitido al Gobierno recuperar más de 72.000 millones de USD entre 1987 y 2022.<sup>89</sup> Esto se ha hecho extensivo después a las violaciones de la legislación sobre títulos y valores por empresas públicas, incluida la omisión de registrar debidamente y comunicar los casos de soborno. En Estados Unidos, en virtud de la Ley Dodd-Frank, la Comisión de Bolsa y Valores (SEC) está autorizada a conceder a los denunciantes entre un 10 % y un 30 % de las sumas recuperadas como resultado de una medida coercitiva, a modo de incentivo para animar a quienes dispongan de información a denunciar.<sup>90</sup>

### Cuadro 7.12. Programa de denuncia de irregularidades de la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC)

En septiembre de 2020, la SEC concedió 114 millones de USD a un único denunciante. El individuo había proporcionado información crucial que condujo al éxito de las acciones coercitivas contra una empresa implicada en un fraude de valores. El denunciante había comunicado reiteradamente a nivel interno sus preocupaciones y, a pesar de las dificultades personales y profesionales que eso podía acarrearle, alertó a la SEC y a otro organismo de las irregularidades y proporcionó una ayuda sustancial y continua que resultó fundamental para que las acciones prosperaran. En otro caso de 2023, la SEC recompensó a un denunciante con casi 279 millones de USD por una información que condujo a acciones coercitivas que acabaron prosperando. Los pagos a los denunciantes proceden de un fondo de protección de los inversores, creado por el Congreso, que se financia íntegramente con las sanciones monetarias abonadas a la SEC por los infractores de la legislación que rige el mercado de valores.

Fuentes: <https://www.sec.gov/news/press-release/2020-266> ; <https://www.sec.gov/news/press-release/2023-89>

Los Estados también pueden animar a las empresas a que desarrollen sus propios programas de reconocimiento y compensación de los denunciantes, otorgando ciertos beneficios a las empresas que así lo hagan. El hecho de que una empresa cuente con programas de este tipo es señal de que está comprometida con descubrir cualquier irregularidad en su seno y atajarla como es debido, lo que incluye recompensar a la persona que haya facilitado la información. La «recompensa» para las empresas que cuentan con este tipo de programas puede consistir en la inclusión en una lista blanca del gobierno, el acceso a portales de licitaciones o la obtención de una certificación oficial como proveedor íntegro.

### Cuadro 7.13. República de Corea: Programa de recompensa a los denunciantes

En virtud de la Ley de Protección de los Denunciantes por razones de Interés Público de la República de Corea, las personas que denuncien una irregularidad a nivel interno pueden tener derecho a una recompensa de hasta 3.000 millones de KRW (2,3 millones de USD) cuando la información tenga como resultado directo la recuperación o el aumento de los ingresos de las instituciones públicas a través de recargos por sanciones y otros. Incluso cuando no se produzca una recuperación directa o un aumento de los ingresos, siempre que la denuncia sirva al interés público, el denunciante puede recibir una indemnización de hasta 200 millones de KRW (152.000 USD) por la Comisión Anticorrupción y de Derechos Civiles.

Fuentes: [https://www.acrc.go.kr/boardDownload.es?bid=64&list\\_no=38924&seq=1](https://www.acrc.go.kr/boardDownload.es?bid=64&list_no=38924&seq=1) ; <https://businessintegrity.unodc.org/bip/en/questionnaire-on-states-measures-for-business-integrity.html> ;

# 8 Buenas prácticas y errores comunes

Como pone de manifiesto esta Guía de recursos, los Estados disponen de muchas herramientas, en particular sanciones e incentivos, para reforzar la integridad empresarial. Sin embargo, todas ellas van acompañadas de buenas prácticas, y de una serie de errores comunes en los que conviene no caer. En consonancia con los siete principios básicos de aplicación expuestos al principio de esta guía, las siguientes consideraciones deberían ayudar a los Estados a la hora de aplicar cualquiera de las medidas mencionadas.

## **Principio 1: Los Estados deben predicar con el ejemplo aplicando políticas de integridad sólidas y garantizando su aplicación coherente en los sectores público y privado.**

- **Aplicación de la ley y rendición de cuentas:** Incluso cuando existen leyes sólidas en vigor, también es crucial hacerlas cumplir si se quieren satisfacer los requisitos de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE. La insuficiencia de recursos, la formación inadecuada de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley y la corrupción sistémica en el seno de los organismos encargados de hacer cumplir la ley pueden obstaculizar su aplicación efectiva. Además, cuando los funcionarios corruptos no se ven obligados a rendir cuentas y a enfrentarse a las consecuencias de sus actos, se está enviando un mensaje de impunidad que socava los esfuerzos generales de lucha contra la corrupción. Por otra parte, cuando las leyes no se hacen cumplir, se transmite al sector privado la sensación de que es posible salir impunes frente a conductas indebidas, lo que anula cualquier incentivo para denunciar los actos de corrupción.
- **Independencia e imparcialidad:** Cuando se intenta llevar a cabo una reforma de las políticas anticorrupción y fomentar la integridad en el sector privado, es esencial que las instituciones públicas responsables de abordar la corrupción no adolezcan de falta de independencia e imparcialidad. La interferencia política, el nepotismo o el favoritismo pueden comprometer la eficacia y la credibilidad de los esfuerzos para combatir la corrupción. Si las instituciones no son lo suficientemente autónomas, pueden que sean incapaces de investigar y perseguir los casos de corrupción, de conceder incentivos o de establecer una estructura de incentivos adecuada que fomente una cultura de cumplimiento en el sector privado.
- **Integridad del sector público:** El sector público debe modelar el tipo de entorno del sector privado al que aspira. Por ejemplo, cuando los funcionarios públicos solicitan sobornos por interacciones habituales con las empresas, por ejemplo para tramitar licencias o a la hora de hacer declaraciones de aduanas, se están socavando los esfuerzos por reformar el sector privado y fomentar la integridad empresarial. El fracaso a la hora de prevenir la corrupción en el sector público por la falta de códigos éticos, supervisión, formación adecuada de los funcionarios públicos y disposiciones en materia de transparencia no puede compensarse mediante el fomento de la integridad en el sector privado. Para incentivar la integridad en el sector privado, la integridad del sector público debe ser modelada y, en caso necesario, hacerse cumplir a través de procedimientos disciplinarios y/o procesos penales. De lo contrario, puede crearse una cultura de

impunidad que mine la confianza en las instituciones públicas y fomente la corrupción en el sector privado.

En la misma línea, los Estados deben asegurarse de que las empresas públicas también aplican y se adhieren a las prácticas anticorrupción. Esto es especialmente cierto cuando las empresas públicas interactúan con el sector privado a través de contratos, alianzas o de otro modo. Dada la importancia de las empresas públicas en los mercados mundiales, «[e]l buen gobierno de las empresas públicas es crucial para la existencia de mercados abiertos y justos, el funcionamiento de las economías nacionales donde actúan dichas empresas y la prestación de servicios públicos a la ciudadanía».

- **Transparencia y acceso a la información:** La falta de transparencia y el acceso excesivamente restrictivo a la información obstaculizan las iniciativas anticorrupción. Unos sistemas de contratación poco transparentes o un acceso público limitado a la información sobre los tratos comerciales pueden crear un entorno propicio para la corrupción. Cuando los Estados decidan ofrecer incentivos al sector privado para fomentar el cumplimiento de los requisitos anticorrupción, tendrán que asegurarse de que sus propios procesos también sean transparentes, estableciendo una comunicación fluida, el intercambio de buenas prácticas y el suministro de información transparente al público.

**Principio 2: Los programas anticorrupción para el sector empresarial son una herramienta primordial para reforzar la integridad y debe evaluarse su eficacia.**

- Evaluación del cumplimiento de las empresas: Al igual que ocurre con la necesidad de orientación, las autoridades competentes deben estar dotadas de los recursos y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones. Esto es especialmente decisivo en el contexto de las resoluciones extrajudiciales, en las que las autoridades analizarán y evaluarán los programas anticorrupción de la empresa, los conocimientos del consejo de administración, los programas de formación y otras medidas relacionadas con la integridad. La evaluación de los programas empresariales de lucha contra la corrupción también es primordial a la hora de conceder incentivos que promuevan la integridad empresarial.
- Evaluar el cumplimiento de las normas por parte de las empresas exige contar con una serie de competencias específicas y comprender a fondo las operaciones empresariales y los desafíos que plantea el diseño, la implantación y la supervisión de los controles internos y de otras medidas orientadas al cumplimiento. Mantener un diálogo permanente con la comunidad empresarial y los expertos en materia de cumplimiento es crucial para garantizar que las autoridades competentes adquieran y actualicen constantemente los conocimientos pertinentes en el ámbito del cumplimiento de la normativa anticorrupción por parte de las empresas. Esto es especialmente importante en vista del creciente uso de las nuevas tecnologías y el análisis de datos en este ámbito. También es necesario que las autoridades competentes reciban una formación rigurosa. Por otra parte, conviene señalar que la falta de conocimientos adecuados a la hora de evaluar los programas de cumplimiento de las empresas pone en peligro la eficacia de los mecanismos de incentivación. En primer lugar, al realizar evaluaciones incoherentes o inexactas puede que se transmitan señales equívocas a la comunidad empresarial.<sup>91</sup> Esto crea una distorsión significativa en el mercado y socava los esfuerzos del gobierno para promover el cumplimiento. En segundo lugar, la falta de conocimientos especializados puede llevar a los organismos encargados de hacer cumplir la ley o a otras autoridades gubernamentales a subcontratar la evaluación de los programas de cumplimiento a un tercero externo. Estos, por su parte, podrían carecer de la capacidad o los incentivos necesarios para evaluar adecuadamente la eficacia de los programas anticorrupción de las empresas.
- Además, las autoridades competentes deben encontrar el equilibrio adecuado entre las evaluaciones basadas en un enfoque a medida o en criterios predeterminados. Los enfoques a medida permiten a las autoridades competentes tener en cuenta factores internos y externos,

como la estructura y el tamaño de la empresa, el sector de operaciones y el entorno empresarial en el que se mueve. Además, una evaluación a medida puede resultar ventajosa para las empresas, especialmente para las que operan en sectores muy expuestos. Por otra parte, exigir a las empresas que establezcan sus propios parámetros de evaluación de la eficacia de su programa anticorrupción puede servir para que las autoridades competentes se hagan una idea de cómo y por qué la empresa considera que su programa es eficaz. Dicho esto, conviene hacer constar que los enfoques a medida también tienen algunas limitaciones. Para que el sector privado invierta, desarrolle y aplique lo que las autoridades competentes considerarían un programa anticorrupción eficaz, es imprescindible que las expectativas, los indicadores y los métodos sean claros, coherentes y previsibles. Este desafío es aún mayor debido a las «disyuntivas que implica el empleo de diferentes enfoques cuantitativos y cualitativos a la hora de medir el cumplimiento de las normas por parte de las empresas»,<sup>92</sup> y al hecho de que la investigación en este ámbito es bastante incipiente. Seguir trabajando en este ámbito podría contribuir a que los gobiernos y los profesionales del sector privado identifiquen una serie de buenas prácticas para medir el cumplimiento efectivo de las normas anticorrupción. El desarrollo a escala mundial de determinadas prácticas coherentes también podría servir para que los profesionales del sector privado apliquen buenas prácticas en todas las jurisdicciones en las que operan.

- Por ejemplo, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos publica criterios de evaluación detallados y orientaciones sobre las cuestiones que deben examinarse a efectos de determinar si el programa anticorrupción de una empresa es eficaz en la práctica [véase en el capítulo VII.B.1) el estudio de caso sobre mitigación de las penas impuestas a las empresas en el régimen estadounidense].

**Principio 3: Los Estados deben fomentar la adopción de mejores prácticas en el sector privado mediante una combinación de sanciones e incentivos bien equilibrados y meditados. Las sanciones y los incentivos deben estar orientados a elevar los costes de la corrupción al tiempo que aumentan los beneficios de comportarse éticamente.**

- Conviene evitar depender excesivamente de una única herramienta: Sanciones e incentivos actúan conjuntamente para crear un entorno que fortalezca la integridad empresarial. Los Estados no deberían confiar en una única medida como solución para combatir la corrupción. Por ejemplo, aunque la transparencia de la titularidad real ha ido ganando popularidad, por sí sola resulta insuficiente. Requiere un esfuerzo coordinado para garantizar que los organismos encargados de hacer cumplir la ley puedan recopilar, verificar e interpretar los datos, y que la legislación tributaria y contra el blanqueo de dinero se redacte de forma que favorezca la transparencia. Cabe decir lo mismo de otras herramientas; por eso, lo que mejor funciona es un enfoque holístico para colaborar con el sector privado y mejorar el clima de integridad empresarial.

**Principio 4: La mejor forma de lograr la integridad empresarial es a través de un enfoque de colaboración entre múltiples partes interesadas, y se anima a los Estados a implicar al sector privado a la hora de diseñar y promover incentivos o sanciones con el fin de fomentar la responsabilidad y reforzar el cumplimiento.**

- Enfoque colaborativo: Iniciativas como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el B20 Collective Action Hub y el Anti-Corruption Leadership Hub son buenos ejemplos de cómo implicar al sector privado en iniciativas, específicamente, de acción colectiva. Además, algunos Estados han sabido reconocer la importancia de asociarse con el sector privado para promover la integridad empresarial a través de estrategias nacionales y garantizar que la comunidad empresarial participe plenamente.<sup>93</sup>

**Principio 5: Los Estados deben coordinarse a nivel internacional para armonizar enfoques en materia de integridad empresarial, evitar la incoherencia de las políticas y promover la igualdad de condiciones para las empresas.**

- Cooperación internacional: La corrupción suele trascender las fronteras nacionales. Una cooperación y coordinación inadecuadas a nivel internacional pueden limitar la eficacia de los esfuerzos nacionales de lucha contra la corrupción. Para prevenir y combatir eficazmente la corrupción, los Estados deben colaborar en las investigaciones, compartir información y cooperar en la recuperación de activos adquiridos de forma ilícita.
- La adopción de un enfoque nacional integral para prevenir y combatir la corrupción puede verse obstaculizada si los Estados no cooperan suficientemente entre sí.
- Este problema se agudiza aún más cuando se dan incoherencias políticas a escala regional y mundial. Por ejemplo, la medida de un Estado consistente en ofrecer incentivos que promuevan las declaraciones voluntarias de la propia responsabilidad puede verse neutralizada si otro Estado se inclina por una política de enjuiciamiento estricto. Del mismo modo, una empresa se mostrará reacia a investigar una posible conducta indebida en el contexto de un procedimiento instruido en una jurisdicción si ello puede suponer infringir los requisitos de protección de datos de otra jurisdicción.<sup>94</sup>
- Asimismo, conviene asegurarse de que las políticas sean coherentes a nivel transnacional para evitar dificultades adicionales a las empresas que operan a escala internacional y se mueven entre diferentes sistemas y requisitos normativos.<sup>95</sup> Evitar incoherencias entre las políticas nacionales y su aplicación es tanto más importante cuanto que muchos instrumentos jurídicos nacionales tienen alcance extraterritorial. La comunidad internacional debería hacer todo lo posible por armonizar y garantizar la cooperación y la coherencia respecto a la forma en que se incentiva la integridad empresarial.

**Principio 6: Los Estados han de velar por que las personas jurídicas consideradas responsables puedan ser objeto de sanciones efectivas, de carácter penal y/o no penal, incluidas las multas.**

- Sanciones: Los Estados deben asegurarse de que su régimen de sanciones sea adecuado y tenga en cuenta a las diversas entidades susceptibles de verse implicadas en actos de corrupción. Las sanciones son una herramienta fundamental a la hora de disuadir de participar en actos de corrupción y los marcos jurídicos deben garantizar que se pueda exigir responsabilidad a los culpables.
- Legislación y orientaciones: Penalizar la corrupción y perseguir el producto de la corrupción es un paso esencial. Pero las leyes por sí solas no bastan para reforzar la integridad en el sector privado.
- Las empresas reclaman que se les oriente sobre la aplicación de las leyes y demás normativa. Por lo general, para el sector privado la certidumbre es fundamental. Si bien un cierto grado de flexibilidad a la hora de aplicar o hacer cumplir la legislación permite tener en cuenta las diferencias entre unas empresas y otras, que requieren diferentes procedimientos anticorrupción, en general se recomienda que los Estados definan sus expectativas como forma de orientar al sector privado a fin de que este pueda aplicar las medidas pertinentes.

**Principio 7: Los Estados deben desarrollar un conjunto de medidas de integridad empresarial que sean complementarias y revisarlas periódicamente para evaluar su idoneidad.**

- Garantizar la coherencia de los planteamientos políticos a escala nacional: Muchas de las herramientas de esta Guía de recursos son complementarias, pero es indispensable que, en sus esfuerzos por prevenir y combatir la corrupción, los Estados aprueben leyes y reglamentos que no se contrarresten entre sí. Por ejemplo, si los Estados adoptan regímenes para promover las resoluciones extrajudiciales con el propósito declarado de que las empresas apliquen programas anticorrupción sólidos y denuncien por sí mismas los casos de incumplimiento cuando los

descubran, no se les debe amenazar también con la inhabilitación automática u otras formas de castigo que pesen en contra de la probabilidad de que denuncien.

- Para mantener la coherencia, también es importante que los Estados se aseguren de que los mandatos de los distintos ministerios y autoridades con competencias en la lucha contra la corrupción estén en armonía entre sí. Mandatos en conflicto pueden conducir a enfoques inconexos en materia de lucha contra la corrupción, así como a un uso ineficaz e incoherente de los recursos públicos. Por otro lado, el hecho de que existan, en potencia, múltiples instancias desde las que se hace cumplir la ley puede impedir o dificultar la captura del Estado.
- Aunque cada una de las sanciones e incentivos orientados al sector privado puede tener su propio propósito declarado, también es preciso formularlas y estructurarlas de manera que interactúen perfectamente entre sí. De lo contrario, se corre el riesgo de que la finalidad política general quede anulada por leyes, reglamentos y políticas que entren en competencia entre sí e incluso en conflicto. El apartado 3 del artículo 5 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción subraya la importancia de «evaluar periódicamente los instrumentos jurídicos y las medidas administrativas pertinentes a fin de determinar si son adecuados para [prevenir y] combatir la corrupción».
- Con vistas a garantizar una aplicación eficaz y coherente, los Estados deben velar por que todas las partes estén sujetas a la rendición de cuentas.<sup>96</sup> Si bien es fundamental responsabilizar a las personas jurídicas de la corrupción, también debe perseguirse a las personas naturales implicadas en conductas corruptas. Del mismo modo, deben tomarse medidas para exigir responsabilidades a los funcionarios públicos que soliciten o reciban sobornos.



# Referencias

- African Development Bank Group, Asian Development Group, European Bank for Reconstruction and Development, Inter-American Development Bank, World Bank Group (2006), Agreement for Mutual Enforcement of Debarment Decisions. Disponible en: [https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32774/cross-debarment-agreement\\_0.pdf](https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32774/cross-debarment-agreement_0.pdf)
- African Union Convention on Preventing and Combatting Corruption. Disponible en: <https://au.int/en/treaties/african-union-convention-preventing-and-combating-corruption>
- Allen y Overy (2016), Enforceability of contract procured by corruption. Disponible en: <https://www.allenoverly.com/en-gb/global/news-and-insights/publications/enforceability-of-contract-procured-by-corruption>
- Agence Française Anticorruption (2023), Guidelines on the implementation of the judicial public interest agreement (CJIP). Disponible en: [https://www.tribunal-de-paris.justice.fr/sites/default/files/2023-03/Guidelines%20on%20the%20implementation%20of%20the%20CJIP\\_PNF\\_January%2016%202023%20VD.pdf](https://www.tribunal-de-paris.justice.fr/sites/default/files/2023-03/Guidelines%20on%20the%20implementation%20of%20the%20CJIP_PNF_January%2016%202023%20VD.pdf)
- Agence Française Anticorruption (2023), Les enquêtes internes anticorruption. Disponible en: [https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/AFA\\_Guide\\_EnqueteInterne\\_Web.pdf](https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/AFA_Guide_EnqueteInterne_Web.pdf)
- Agence Française Anticorruption (2023), Presentation of various regulatory frameworks for promoting business integrity across the world. Disponible en: [https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/AFA's%20Presentation%20FR%20UK%20US%20WBG%20Standards\\_May%202023\\_English%20version.pdf](https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/AFA's%20Presentation%20FR%20UK%20US%20WBG%20Standards_May%202023_English%20version.pdf)
- Agence Française Anticorruption (2023), Recueil de fiches pratiques – Les indices de mesure de l'exposition d'une zone géographique au risque de corruption. Disponible en: <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr/document/recueil-fiches-pratiques-indices-mesure-lexposition-dune-zone-geographique-au-risque-corruption>
- Ariely, Dan (2012), The (Honest) Truth About Dishonesty, HarperCollins.
- Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) (2020), Government Strategies to Encourage Ethical Business Conduct: A Resource Guide for Economies from the Business Ethics for APEC SMEs Initiative. Disponible en: [https://www.apec.org/docs/default-source/publications/2020/8/government-strategies-to-encourage-ethical-business-conduct/220\\_sme\\_government-strategies-to-encourage-ethical-business-conduct.pdf?sfvrsn=3e3ded79\\_1](https://www.apec.org/docs/default-source/publications/2020/8/government-strategies-to-encourage-ethical-business-conduct/220_sme_government-strategies-to-encourage-ethical-business-conduct.pdf?sfvrsn=3e3ded79_1)
- Asia-Pacific Economic Cooperation (2021), The Value of Business Ethics for APEC SMEs: Economic Gains and Ethics Program Maturity in Health-Related Sectors During the Pandemic. Disponible en: [https://www.apec.org/docs/default-source/publications/2021/11/the-value-of-business-ethics-for-apec-smes/221\\_sme\\_the-value-of-business-ethics-for-apec-smes.pdf?sfvrsn=631e9867\\_2](https://www.apec.org/docs/default-source/publications/2021/11/the-value-of-business-ethics-for-apec-smes/221_sme_the-value-of-business-ethics-for-apec-smes.pdf?sfvrsn=631e9867_2)
- Council of Paris, France (2016), Appendix XXIV of the Paris Bar Internal Regulation: Handbook for Lawyers who are tasked with running an internal investigation: Disponible en: <https://www.avocatparis.org/conseil-de-l-ordre/annexe-xxiv-vademecum-de-lavocat-charge-dune->

[enquete-interne-0](#)

Bar Council of Paris, France (2020), Guide: The French lawyer and internal investigations. Disponible en: [https://www.cnb.avocat.fr/sites/default/files/cnb\\_guide\\_the\\_french\\_lawyer\\_and\\_internal\\_investigations.pdf](https://www.cnb.avocat.fr/sites/default/files/cnb_guide_the_french_lawyer_and_internal_investigations.pdf)

Basel Institute on Governance, Private Sector. Disponible en: <https://baselgovernance.org/private-sector>

Basel Institute on Governance (2023), Business integrity programmes: multilateral development banks harmonise their guidance. Disponible en: <https://baselgovernance.org/blog/business-integrity-programmes-multilateral-development-banks-harmonise-their-guidance>

Basel Institute on Governance (2023), Annual Report 2022. Disponible en: <https://baselgovernance.org/publications/annual-report-2022>

Basel Institute on Governance (2023), B20 Collective Action Hub. Disponible en: <https://collective-action.com/>

Basel Institute on Governance (2022), Engaging the private sector in Collective Action against corruption. Disponible en: [https://baselgovernance.org/sites/default/files/2022-06/220616\\_NCPA\\_paper\\_web2.pdf](https://baselgovernance.org/sites/default/files/2022-06/220616_NCPA_paper_web2.pdf)

Basel Institute on Governance (2023), Engaging the private sector in Collective Action against corruption – Edition 2, Focus on Africa. Disponible en: <https://jam.baselgovernance.org/api/assets/f337eaa1-5248-4e9a-a1c0-9e211d59f96c>

Business Integrity Myanmar (2023), Corruption Risk Assessment Tool. Disponible en: <https://assessment.businessintegritymyanmar.org/>

Camacho, Gabriela (2022), Anti-Corruption in ESG Standards, Transparency International. Disponible en: [https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Anti-corruption-in-ESG-standards\\_Final\\_15.06.2022.pdf](https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Anti-corruption-in-ESG-standards_Final_15.06.2022.pdf)

Canadian Bar Association (2022), Guide for Internal Investigations of White-Collar Crime. Disponible en: <https://www.cba.org/Publications-Resources/Practice-Tools/Guide-for-Internal-Investigations-of-White-Collar>

Consejo de Europa, Grupo de Estados contra la Corrupción (GRECO). Disponible en: <https://www.coe.int/en/web/greco>

Comisión Europea (2023), Reglamento Delegado (UE) 2023/2772 de la Comisión, de 31 de julio de 2023, por el que se completa la Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que respecta a las normas de presentación de información sobre sostenibilidad. Disponible en: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=PI\\_COM%3AC%282023%295303](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=PI_COM%3AC%282023%295303)

Financial Action Task Force (2014), FATF Guidance: Transparency and Beneficial Ownership. Disponible en: <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/Guidance-transparency-beneficial-ownership.pdf.coredownload.pdf>

France, Guilherme (2022), Non-Conviction-based confiscation as alternative tool to asset recovery, Transparency International. Disponible en: [https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Non-Conviction-Based-Forfeiture\\_2022.pdf](https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Non-Conviction-Based-Forfeiture_2022.pdf)

Hans, Vanessa, Scarlet Wannewetsch y Gemma Aiolfi (2021), Working Paper 34: Local certification through Collective Action: an innovative approach to anti-corruption compliance and due diligence, Basel Institute on Governance. Disponible en: <https://baselgovernance.org/sites/default/files/2021-01/210122%20Certification%20Working%20Paper.pdf>

Humboldt-Viadrina School of Governance (2012), Motivating Business to Counter Corruption - A Global Survey on Anti-corruption Incentives and Sanctions. Disponible en: [https://www.globalcompact.de/migrated\\_files/wAssets/docs/Korruptionspraevention/Publikationen/motivating\\_business\\_to\\_counter\\_corruption.pdf](https://www.globalcompact.de/migrated_files/wAssets/docs/Korruptionspraevention/Publikationen/motivating_business_to_counter_corruption.pdf)

International Chamber of Commerce, Transparency International, the United Nations Global Compact and the World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (2008), Clean Business is Good Business: The Business Case against Corruption. Disponible en:

<https://unglobalcompact.org/library/158>

International Federation of Accountants (2023), Understanding Anti-Corruption Reporting. Disponible en:

<https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/understanding-anti-corruption-reporting>

J. Dana et al (2007), Exploiting Moral Wiggle Room: Behavior Inconsistent with a Preference for Fair Outcomes, *Economic Theory*. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00199-006-0153-z>

Jenkins, Matthew (2022), The effectiveness of integrity led anti-corruption interventions, U4. Disponible en: <https://www.u4.no/publications/the-effectiveness-of-integrity-led-anti-corruption-interventions>

Karadima, Sofia (2021), Is corruption a barrier to FDI? It's complicated..., *Investment Monitor*, 29 de julio de 2021. Disponible en : <https://www.investmentmonitor.ai/features/fdi-corruption-investment-transparency/>

N. Mazar et al (2008), «The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance», *Journal of Marketing Research*, vol. 45, Iss. 6. Disponible en: <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.6.633>

OECD (2009), Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. [OECD/LEGAL/0378](https://www.oecd.org/legals/0378). Disponible en: <https://web.archive.org/2019-05-10/111174-OECD-Anti-Bribery-Recommendation-ENG.pdf>

OECD (2016), 2016 OECD Recommendation of the Council for Development Co-operation Actors on Managing the Risk of Corruption. Disponible en: <https://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/Recommendation-Development-Cooperation-Corruption.pdf>

OECD (2016), Is foreign bribery an attractive investment in some countries, *OECD Business and Financial Outlook*, capítulo 7. Disponible en: <https://www.oecd.org/corruption/BFO-2016-Ch7-Bribery.pdf>

OECD (2017), Recommendation of the Council on Public Integrity, [OECD/LEGAL/0435](https://www.oecd.org/legals/0435). Disponible en: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>

OECD (2017), The Detection of Foreign Bribery. Disponible en: [www.oecd.org/corruption/the-detection-of-foreign-bribery.htm](http://www.oecd.org/corruption/the-detection-of-foreign-bribery.htm)

OECD (2018), Confiscation of instrumentalities and proceeds of corruption crimes in Eastern Europe and Central Asia. Disponible en: <https://www.oecd.org/corruption/acn/OECD-Confiscation-of-Proceeds-of-Corruption-Crimes-ENG.pdf>

OECD (2019), Guidelines on Anti-corruption and Integrity in State-Owned Enterprises, [www.oecd.org/corporate/Anti-Corruption-Integrity-Guidelines-for-SOEs.htm](http://www.oecd.org/corporate/Anti-Corruption-Integrity-Guidelines-for-SOEs.htm)

OECD (2019), Recommendation of the Council on Bribery and Officially Supported Export Credits, [OECD/LEGAL/0447](https://www.oecd.org/legals/0447). Disponible en: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0447>

OECD (2019), Resolving Foreign Bribery Cases with Non-Trial Resolutions: Settlements and Non-Trial Agreements by Parties to the Anti-Bribery Convention. Disponible en: [www.oecd.org/corruption/Resolving-Foreign-Bribery-Cases-with-Non-Trial-Resolutions.htm](http://www.oecd.org/corruption/Resolving-Foreign-Bribery-Cases-with-Non-Trial-Resolutions.htm)

OECD (2020), Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms, and Ideas for Change. Disponible en: <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Corporate-anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change.pdf>

OECD (2021), Middle East and North Africa Investment Policy Perspectives, OECD Publishing, París. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/6d84ee94-en> .

OECD (2021), 2021 Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public

- Officials in International Business Transactions, Annex II: Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance. [OECD/LEGAL/0378](https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0378). Disponible en: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0378#mainText>.
- OECD (2022), Toolkit for raising awareness and preventing corruption in SMEs, OECD Business and Finance Policy Papers, OECD Publishing, Paris. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/19e99855-en>
- OECD (2022), Anti-corruption compliance in times of crisis: Building resilience and seizing opportunities, OECD Business and Finance Policy Papers, No. 19, OECD Publishing, Paris. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/467cf791-en> .
- OECD (2023), OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, OECD Publishing, Paris. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>
- OECD (2023), G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, Paris. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en> .
- OECD Working Group on Bribery (2022), 2021 Enforcement of the Anti-Bribery Convention - Investigations, Proceedings and Sanctions. Disponible en: <https://www.oecd.org/corruption/data-on-enforcement-of-the-anti-bribery-convention.htm>
- OECD/The World Bank (2012), Identification and Quantification of the Proceeds of Bribery: Revised edition, OECD Publishing, Paris. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264174801-en>
- Ontario Securities Commission (2018), Settlement Agreement: In the Matter of Katanga Mining Limited, *et al.* Disponible en: [https://www.osc.ca/sites/default/files/pdfs/proceedings/set\\_20181214\\_katanga-mining.pdf](https://www.osc.ca/sites/default/files/pdfs/proceedings/set_20181214_katanga-mining.pdf).
- Open Contracting Partnership. Disponible en: <https://www.open-contracting.org/what-is-open-contracting/>
- Organization of American States (1996), Inter-American Convention Against Corruption. Disponible en: [https://www.oas.org/juridico/english/corr\\_bg.htm](https://www.oas.org/juridico/english/corr_bg.htm)
- Pieth, Mark (2012), "Collective Action and Corruption", Collective Action: Innovative Strategies to Prevent Corruption, Zurich/St.Gall: Dike. Disponible en: [https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-06/190613\\_WP\\_13.pdf](https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-06/190613_WP_13.pdf)
- Rahman, Kaunin (2020), Legal Incentives for compliance in the private sector, U4. Disponible en: [https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Legal-incentives-for-compliance-in-the-private-sector\\_U4-reviewed\\_PR\\_Final.pdf](https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Legal-incentives-for-compliance-in-the-private-sector_U4-reviewed_PR_Final.pdf)
- Rorie, M. y Rooij, V. B. (2021), Measuring Compliance: The Challenges in Assessing and Understanding the Interaction between Law and Organizational Misconduct, in Measuring Compliance: Assessing Corporate Crime and Misconduct Prevention, Amsterdam Law School, Research Paper No. 2022-30 o Center for Law & Behavior, Research Paper No. 2022-02. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3853764> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3853764>
- Sovereign Wealth Funds Global (2022), 2022 Annual Report: State-Owned Investors 3.0. Disponible en: <https://globalswf.com/reports/2022annual#executive-summary-1> .
- StAR (2021), Asset Recovery Handbook: A guide for practitioners, Second edition, Jean-Pierre Brun, Anastasia Sotiropoulou, Larissa Gray, Clive Scott, y Kevin M. Stephenson. Disponible en: <https://star.worldbank.org/publications/asset-recovery-handbook-guide-practitioners-second-edition>
- United Kingdom Ministry of Justice (2012), Bribery Act 2010 Guidance. Disponible en: <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>
- United Nations Global Compact (2013), A Guide for Anti-Corruption Risk Assessments. Disponible en: [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues\\_doc%2FAnti-Corruption%2FRiskAssessmentGuide.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FAnti-Corruption%2FRiskAssessmentGuide.pdf)
- United Nations Global Compact (2016), Fighting Corruption in the Supply Chain: A Guide for Customers

- and Suppliers. Disponible en: <https://unglobalcompact.org/library/153>
- United Nations Global Compact (2021), Uniting Against Corruption: A Playbook on Anti-Corruption Collective Action. Disponible en: [https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2021\\_Anti-Corruption\\_Collective.pdf](https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2021_Anti-Corruption_Collective.pdf)
- United Nations Global Compact (2023), Engage Locally. Disponible en: <https://unglobalcompact.org/engage-locally>
- United Nations Global Compact (2023), Communication on Progress Questionnaire. Disponible en: <https://unglobalcompact.org/library/6106>
- United Nations Global Compact, The Ten Principles of the UN Global Compact – Principle Ten: Anti-Corruption. Disponible en: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-10>
- United Nations Global Compact Network UK (2020), Debating Disclosure. Disponible en: [https://www.unglobalcompact.org.uk/wp-content/uploads/2021/12/GCN\\_UK\\_Debating\\_Disclosure\\_Briefing\\_2020-1-003.pdf](https://www.unglobalcompact.org.uk/wp-content/uploads/2021/12/GCN_UK_Debating_Disclosure_Briefing_2020-1-003.pdf)
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (2015), Sustainable Development – The 17 Goals. Disponible en: <https://sdgs.un.org/goals>
- United Nations Office for Drug Control and Crime Prevention (2009), Technical guide to the United Nations Convention against Corruption. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/TechnicalGuide/09-84395\\_Ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/TechnicalGuide/09-84395_Ebook.pdf)
- United Nations Office for Drug Control and Crime Prevention (2011), Ley Modelo Sobre Extinción de Dominio. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/legal-tools/Ley\\_Modelo\\_Sobre\\_Extincion\\_de\\_Dominio.pdf](https://www.unodc.org/documents/legal-tools/Ley_Modelo_Sobre_Extincion_de_Dominio.pdf)
- United Nations Office for Drug Control and Crime Prevention (2012), Legislative guide for the implementation of the United Nations Convention against Corruption, Second revised edition. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/LegislativeGuide/UNCAC\\_Legislative\\_Guide\\_E.pdf](https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/LegislativeGuide/UNCAC_Legislative_Guide_E.pdf)
- United Nations Office for Drug Control and Crime Prevention (2013), An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide. Viena. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf)
- United Nations Office on Drugs and Crime (2015), National Anti-Corruption Strategies: A Practical Guide for Development and Implementation. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2015/National\\_Anti-Corruption\\_Strategies\\_-\\_A\\_Practical\\_Guide\\_for\\_Development\\_and\\_Implementation\\_E.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2015/National_Anti-Corruption_Strategies_-_A_Practical_Guide_for_Development_and_Implementation_E.pdf)
- United Nations Office for Drug Control and Crime Prevention (2016), Good Practices in Identifying the Victims of Corruption and Parameters for their Compensation. CAC/COSP/WG.2/2016/CRP.1 Disponible en: <https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup2/2016-August-25-26/V1604993e.pdf>
- United Nations Office for Drug Control and Crime Prevention (2021), Alternative legal mechanisms and non-trial resolutions, including settlements, that have proceeds of crime for confiscation and return. CAC/COSP/2021/1. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/COSP/session9/CAC-COSP-2021-14/V2107439\\_E.pdf](https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/COSP/session9/CAC-COSP-2021-14/V2107439_E.pdf)
- United Nations Office for Drug Control and Crime Prevention (2021), Procedures allowing the confiscation of proceeds of corruption without a criminal conviction. CAC/COSP/WG.2/2021/4. Disponible en: <https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup2/2021-September->

[6-10/CAC-COSP-WG.2-2021-4/V2104979\\_E.pdf](#)

United Nations Office for Drug Control and Crime Prevention (2023), Confiscated Asset Returns and UNCAC: A net for all fish. Disponible en:

[https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2023/UNODC\\_Confiscated\\_Asset\\_Returns\\_and\\_UNCAC\\_-\\_A\\_Net\\_for\\_All\\_Fish\\_2023.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2023/UNODC_Confiscated_Asset_Returns_and_UNCAC_-_A_Net_for_All_Fish_2023.pdf)

United Nations Security Council (2018), SC/13493, 10 de septiembre de 2018. Disponible en:

<https://press.un.org/en/2018/sc13493.doc.htm>

United States Department of Justice (2020), A Resource Guide to the US Foreign Corrupt Practices Act, Second Edition. Disponible en: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download>

United States Department of Justice (2023), False Claims Act Settlements and Judgments Exceed \$2 Billion in Fiscal Year 2022. Disponible en: <https://www.justice.gov/opa/pr/false-claims-act-settlements-and-judgments-exceed-2-billion-fiscal-year-2022>.

United States Department of Justice (2023), Evaluation of Corporate Compliance Programs (actualizado en marzo de 2023). Disponible en: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>

United States. Department of Justice (2023). Revised Memorandum on Selection of Monitors in Criminal Division Matters. Disponible en: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1100366/download>

United States Sentencing Commission (2021), Guidelines Manual. Disponible en:

<https://www.ussc.gov/guidelines/2021-guidelines-manual-annotated>

United States of America (2011), Wall Street Reform and Consumer Protection Act (the Dodd-Frank Act), Pub. Law No. 111:203. <https://www.congress.gov/111/plaws/publ203/PLAW-111publ203.pdf>

United States Securities and Exchange Commissions (2011), Implementation of the Whistle-blower Provisions of Section 21F of the Securities Exchange Act of 1934, Release No. 34-64545. Disponible en: <http://www.sec.gov/rules/final/2011/34-64545.pdf> . Véase asimismo:

<https://www.sec.gov/whistleblower>

World Economic Forum (2018), Corruption is costing the global economy \$3.6 trillion dollars every year.

Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2018/12/the-global-economy-loses-3-6-trillion-to-corruption-each-year-says-u-n>

World Bank, Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. Disponible en:

<https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>

World Bank Press Release No. 2009/001, Disponible en: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2009/07/02/siemens-pay-million-fight-fraud-corruption-part-world-bank-group-settlement>

World Bank (2023), MDB General Principles for Business Integrity Programmes. Disponible en:

<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/528f96bfd7a3991fba23747e20ed6dc0-0530012023/mdb-general-principles-for-business-integrity-programmes>

World Bank y UNODC (2023), Stolen Asset Recovery Initiative, Unexplained Wealth Orders: Toward a New Frontier in Asset Recovery. Jean-Pierre Brun, Jeanne Husch, Rita Julien, Jeffrey Owens,

Yoonhee Hur. Disponible en: <https://star.worldbank.org/sites/default/files/2023-06/StAR-wealth-report-08.pdf>

World Bank y World Economic Forum (2021), The Role and Responsibilities of Gatekeepers in the Fight against Illicit Financial Flows: A Unifying Framework. Disponible en:

<https://star.worldbank.org/publications/role-and-responsibilities-gatekeepers-fight-against-illicit-financial-flows-unifying>

# Notas

<sup>1</sup> En este texto, el término «sanciones» hace referencia tanto a medidas de carácter penal como no penal que tienen en cuenta la gravedad del delito y la conducta que pretenden castigar. Las sanciones pueden tener fines correctivos, de indemnización o punitivos y deben ser eficaces, proporcionadas y disuasivas. Así, pueden consistir, entre otras cosas, en multas, penas de prisión, decomisos del producto, recursos contractuales, suspensión e inhabilitación para la contratación pública, responsabilidad por daños y perjuicios, y otros.

<sup>2</sup> En aras de la simplificación, esta Guía utiliza los términos «normas de la OCDE para combatir el cohecho» para referirse tanto a la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE como a su Recomendación sobre el mismo tema.

<sup>3</sup> Resolución 10/12 Incentivos para que el sector privado adopte medidas de fomento de la integridad para prevenir y combatir la corrupción. [CAC/COSP/2023/L.17/Rev.1](#)

<sup>4</sup> Pacto Mundial de las Naciones Unidas, «The Ten Principles of the UN Global Compact – Principle Ten: Anti-Corruption». Disponible en: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-10>

<sup>5</sup> Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Business Hub. Disponible en: <https://businessintegrity.unodc.org/bip/en/business-hub.html>. Véase también Pacto Mundial de las Naciones Unidas, «The Ten Principles of the UN Global Compact». Disponible en: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>. Véase, asimismo, UNODC (2013), Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf). Por último, véase la Recomendación de 2021 del Consejo para Fortalecer la Lucha contra el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales, Anexo II: Guía de Buenas Prácticas sobre Controles Internos, Ética y Cumplimiento. [OECD/LEGAL/0378](#).

<sup>6</sup> Matthew Jenkins, «The effectiveness of integrity led anti-corruption interventions», U4, 4 de noviembre de 2022. Disponible en: <https://www.u4.no/publications/the-effectiveness-of-integrity-led-anti-corruption-interventions>

<sup>7</sup> Los «incentivos a las buenas prácticas» se refieren al crédito o recompensa que una organización puede recibir por invertir en un programa anticorrupción eficaz o por otras formas de cooperación con los Estados en la lucha contra la corrupción. Los incentivos pueden revestir la forma de créditos contra sanciones cuando se trata de infracciones, lo que se conoce comúnmente como «mitigación de la pena», o de una ventaja no relacionada con una infracción o con una medida de aplicación coercitiva, como un trato preferencial en la contratación por haber invertido en un programa anticorrupción eficaz. Ambos son

incentivos destinados a fomentar la adopción voluntaria de buenas prácticas, como también lo son, en sentido negativo, las sanciones de carácter coercitivo.

<sup>8</sup> African Union Convention on Preventing and Combatting Corruption, Maputo, 2003. Disponible en: <https://au.int/en/treaties/african-union-convention-preventing-and-combating-corruption>

<sup>9</sup> Organization of American States, Inter-American Convention Against Corruption, Caracas 1996. Disponible en: [https://www.oas.org/juridico/english/corr\\_bg.htm](https://www.oas.org/juridico/english/corr_bg.htm)

<sup>10</sup> Consejo de Europa, Grupo de Estados contra la Corrupción (GRECO). Disponible en: <https://www.coe.int/en/web/greco>

<sup>11</sup> Para más información sobre el GRECO, consulte: <https://www.coe.int/en/web/greco/about-greco/what-is-greco>

<sup>12</sup> Para obtener más información sobre el número de países que han ratificado la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, véase: <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/ratification-status.html>

<sup>13</sup> [UNGASS A/S-32/L.1](#), «Nuestro compromiso común de afrontar eficazmente los desafíos y aplicar medidas para prevenir y combatir la corrupción y reforzar la cooperación internacional», 28 de mayo de 2021.

<sup>14</sup> Resolución 10/12 Incentivos para que el sector privado adopte medidas de fomento de la integridad para prevenir y combatir la corrupción. [CAC/COSP/2023/L.17/Rev.1](#)

<sup>15</sup> El 9 de junio de 2023.

<sup>16</sup> Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2023), Participar localmente. Disponible en: <https://unglobalcompact.org/engage-locally>

<sup>17</sup> Entre las 46 Partes se incluyen 38 países miembros de la OCDE y 8 países no pertenecientes a la OCDE: Argentina, Brasil, Bulgaria, Croacia, Perú, Rumanía, la Federación Rusa y Sudáfrica.

<sup>18</sup> Otras recomendaciones relacionadas con temas específicos son: la Recomendación del Consejo sobre medidas fiscales para fortalecer la lucha contra el cohecho de servidores públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales (2009), la Recomendación del Consejo sobre cohecho y créditos oficiales para la exportación (2019) y la Recomendación del Consejo para los agentes de cooperación para el desarrollo sobre la gestión del riesgo de corrupción (2016).

<sup>19</sup> Agence Française Anticorruption (2023), «Presentation of various regulatory frameworks for promoting business integrity across the world». Disponible en: [https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/2023-05/AFA%27s%20Presentation%20FR%20UK%20US%20WBG%20Standards\\_May%202023\\_English%20version.pdf](https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/2023-05/AFA%27s%20Presentation%20FR%20UK%20US%20WBG%20Standards_May%202023_English%20version.pdf)

<sup>20</sup> En el informe de la OCDE *Stocktaking Report on the Liability of Legal Persons for Foreign Bribery* (2016) se exponen una cronología y un «mapeo» de las características de los distintos regímenes de



responsabilidad de las personas jurídicas existentes en los Estados Parte de la Convención para Combatir el Cohecho de la OCDE en el momento de su publicación.

<sup>21</sup> Para más información sobre el estado global de los compromisos en materia de transparencia de la titularidad real véase: <https://www.openownership.org/en/map/>

<sup>22</sup> El Grupo de Acción Financiera Internacional define al beneficiario final como «la(s) persona(s) natural(es) que en última instancia posee(n) o controla(n) un cliente y/o la persona natural en cuyo nombre se está llevando a cabo una transacción. También incluye a aquellas personas que ejercen en última instancia un control efectivo final sobre una estructura o persona jurídica». Véase: <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/Guidance-transparency-beneficial-ownership.pdf.coredownload.pdf>

<sup>23</sup> Open Ownership, «What is Beneficial Ownership?» Disponible en: <https://www.openownership.org/en/about/what-is-beneficial-ownership-transparency/> (consultado el 20 de febrero de 2024).

<sup>24</sup> Anexo II, párr. 1, de la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho destaca como buena práctica «el apoyo y respaldo sólido, explícito y evidente por parte del consejo de administración, o de un órgano rector o directivo superior equivalente, a los controles internos y las medidas o programas de ética y cumplimiento de la empresa para prevenir y detectar el cohecho internacional, con el objetivo de implementar una cultura de ética y cumplimiento». Véase también: Las normas de buena gestión empresarial vienen establecidas por la legislación nacional. Para consultar una interesante recopilación de buenas prácticas, véase el documento «Principios de buen gobierno de la OCDE». Disponible en <http://www.oecd.org/corporate/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm>.

<sup>25</sup> OCDE (2023), OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, OECD Publishing, París. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>.

<sup>26</sup> OCDE (2022), «Anti-corruption compliance in times of crisis: Building resilience and seizing opportunities», OECD Business and Finance Policy Papers, No. 19, OECD Publishing, París. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/467cf791-en>; OECD (2020), Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms, and Ideas for Change. Disponible en: <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Corporate-anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change.pdf>

<sup>27</sup> OCDE (2020), Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms, and Ideas for Change, pp. 23-24, <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Corporate-anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change.pdf>

<sup>28</sup> Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2016), Fighting Corruption in the Supply Chain: A Guide for Customers and Suppliers. Disponible en: <https://unglobalcompact.org/library/153>

<sup>29</sup> En el momento de la publicación, la obra de referencia está siendo actualizada.

<sup>30</sup> Recomendación de 2021 del Consejo para Fortalecer la Lucha contra el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales, Anexo II: Guía de Buenas Prácticas sobre Controles Internos, Ética y Cumplimiento. [OECD/LEGAL/0378](https://www.oecd.org/LEGAL/0378)

<sup>31</sup> Véase el portal de integridad empresarial de la UNODC, Business Hub, disponible en: <https://businessintegrity.unodc.org/bip/en/business-hub.html>. Véase asimismo el anexo II de la

Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho (Guía de Buenas Prácticas sobre Controles Internos, Ética y Cumplimiento), disponible en: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0378>. Véase también, para obtener una orientación más detallada sobre las prácticas en materia de programas, UNODC (2013) *Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica*. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf). Véase asimismo United States Department of Justice (2020), *A Resource Guide to the US Foreign Corrupt Practices Act*, Second Edition. Disponible en <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download>; UK Ministry of Justice, *Bribery Act 2010 Guidance (2012)*, disponible en <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>.

<sup>32</sup> Banco Mundial Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance> (consultado el 20 de febrero de 2024).

<sup>33</sup> OCDE (2022), Toolkit for raising awareness and preventing corruption in SMEs, OECD Business and Finance Policy Papers, OECD Publishing, París. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/19e99855-en>.

<sup>34</sup> UN Global Compact Network UK (2020), *Debating Disclosure: The Pros and Cons of Corporate Transparency*. Disponible en: [https://www.unglobalcompact.org.uk/wp-content/uploads/2021/12/GCN\\_UK\\_Debating\\_Disclosure\\_Briefing\\_2020-1-003.pdf](https://www.unglobalcompact.org.uk/wp-content/uploads/2021/12/GCN_UK_Debating_Disclosure_Briefing_2020-1-003.pdf)

<sup>35</sup> Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2023), *Communication on Progress Guidebook*. Disponible en: <https://unglobalcompact.org/library/6107>

<sup>36</sup> Marco de información del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Disponible en: <https://unglobalcompact.org/participation/report>

<sup>37</sup> Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2023), *Communication on Progress Questionnaire*. Disponible en: <https://unglobalcompact.org/library/6106>

<sup>38</sup> Comisión Europea (2023), Reglamento Delegado (UE) 2023/2772 de la Comisión, de 31 de julio de 2023, por el que se completa la Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que respecta a las normas de presentación de información sobre sostenibilidad. Disponible en: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=PI\\_COM%3AC%282023%295303](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=PI_COM%3AC%282023%295303)

<sup>39</sup> Instituto de Basilea sobre la Gobernanza, Private Sector and Collective Action, FAQs. Disponible en <https://baselgovernance.org/private-sector> (consultado el 20 de febrero de 2024).

<sup>40</sup> Tanto la declaración política de la UNGASS de 2021 como la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021 contemplan expresamente la acción colectiva. La Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021, sección XII(iv) recomienda que los Estados consideren la posibilidad de promover iniciativas colectivas anticorruptivas o de participar en ellas junto con representantes de los sectores público y privado, así como con organizaciones de la sociedad civil. En concreto, sensibilizar al sector privado sobre el cohecho internacional (sección IV.ii), combatir la solicitud de sobornos (sección XII.iv), medidas de las organizaciones empresariales y las asociaciones profesionales («Guía de Buenas Prácticas sobre Controles Internos, Ética y Cumplimiento»; anexo II.B.4).

<sup>41</sup> Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2021), Unidos contra la corrupción: Manual de estrategias de acción colectiva contra la corrupción. Disponible en: [https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2021\\_Anti-Corruption\\_Collective.pdf](https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2021_Anti-Corruption_Collective.pdf)

<sup>42</sup> Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2021), Unidos contra la corrupción: Manual de estrategias de acción colectiva contra la corrupción. [https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2021\\_Anti-Corruption\\_Collective.pdf](https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2021_Anti-Corruption_Collective.pdf)

<sup>43</sup> UNODC (2015), Elaboración y aplicación de estrategias nacionales de lucha contra la corrupción. Guía práctica. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2015/National\\_Anti-Corruption\\_Strategies\\_-\\_A\\_Practical\\_Guide\\_for\\_Development\\_and\\_Implementation\\_E.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2015/National_Anti-Corruption_Strategies_-_A_Practical_Guide_for_Development_and_Implementation_E.pdf)

<sup>44</sup> Mark Pieth, «Collective Action and Corruption», Collective Action: Innovative Strategies to Prevent Corruption. Zurich/St.Gall: Dike, 2012. 3–22. Disponible en: [https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-06/190613\\_WP\\_13.pdf](https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-06/190613_WP_13.pdf).

<sup>45</sup> La sección VII de la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho insta a que los países miembros proporcionen recursos adecuados a las autoridades con funciones coercitivas de manera que puedan investigar y enjuiciar eficazmente el cohecho de servidores públicos extranjeros.

<sup>46</sup> OCDE (2019), Resolving Foreign Bribery Cases with Non-Trial Resolutions: Settlements and Non-Trial Agreements by Parties to the Anti-Bribery Convention. Disponible en: [www.oecd.org/corruption/Resolving-Foreign-Bribery-Cases-with-Non-Trial-Resolutions.htm](http://www.oecd.org/corruption/Resolving-Foreign-Bribery-Cases-with-Non-Trial-Resolutions.htm)

<sup>47</sup> Véanse las secciones XVII y XVIII de la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021.

<sup>48</sup> UNODC (2021), Alternative legal mechanisms and non-trial resolutions, including settlements, that have proceeds of crime for confiscation and return, [CAC/COSP/2021/1](https://www.unodc.org/documents/corruption/2021/CAC/COSP/2021/1)

<sup>49</sup> Para poder alcanzar resoluciones extrajudiciales a menudo es necesario que se hayan promulgado herramientas legales a tal efecto. Puede tratarse, por ejemplo, de los deferred prosecution agreements (acuerdos de enjuiciamiento diferido) propios de Estados Unidos y el Reino Unido, los Remediation Agreements (acuerdos de reparación) de Canadá, o la Convention judiciaire d'intérêt public (Convenio judicial de interés público) vigente en Francia.

<sup>50</sup> La Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho recomienda que los países miembros proporcionen recursos adecuados a las autoridades encargadas de los procedimientos de asistencia judicial recíproca (sección XIX(A)(viii)).

<sup>51</sup> Véase la sección XIX(c)(v) de la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho.

<sup>52</sup> Humboldt-Viadrina School of Governance (2012), «Motivating Business to Counter Corruption - A Global Survey on Anti-corruption Incentives and Sanctions», disponible en: [https://www.globalcompact.de/migrated\\_files/wAssets/docs/Korruptionspraevention/Publikationen/motivating\\_business\\_to\\_counter\\_corruption.pdf](https://www.globalcompact.de/migrated_files/wAssets/docs/Korruptionspraevention/Publikationen/motivating_business_to_counter_corruption.pdf).

<sup>53</sup> Véase la sección XV de la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021.

<sup>54</sup> United States Sentencing Commission (2021), Guidelines Manual 2021, disponible en <https://www.ussc.gov/guidelines/2021-guidelines-manual-annotated> Capítulo 8, Parte C.

<sup>55</sup> For a definition of “judicial public interest agreements” and guidance regarding their implementation, see Agence Française Anticorruption (2023), Guidelines on the implementation of the judicial public interest

agreement (CJIP). Disponible en: [https://www.tribunal-de-paris.justice.fr/sites/default/files/2023-03/Guidelines%20on%20the%20implementation%20of%20the%20CJIP\\_PNF\\_January%2016%202023%20VD.pdf](https://www.tribunal-de-paris.justice.fr/sites/default/files/2023-03/Guidelines%20on%20the%20implementation%20of%20the%20CJIP_PNF_January%2016%202023%20VD.pdf)

<sup>56</sup> First issued in 2009, the U.S. prosecutorial guidelines provide for the appointment of an independent monitor: <http://www.justice.gov/dag/morford-useofmonitorsmemo-03072008.pdf>.

<sup>57</sup> Véase la sección XVI de la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021.

<sup>58</sup> OCDE (2018), Confiscation of instrumentalities and proceeds of corruption crimes in Eastern Europe and Central Asia. Disponible en: <https://www.oecd.org/corruption/acn/OECD-Confiscation-of-Proceeds-of-Corruption-Crimes-ENG.pdf>

<sup>59</sup> World Bank Press Release No. 2009/001, Disponible en: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2009/07/02/siemens-pay-million-fight-fraud-corruption-part-world-bank-group-settlement> describing \$ 100 million fund established pursuant to Siemens settlement agreement. Véase también: Siemens Integrity Initiative, <https://www.siemens.com/global/en/company/about/compliance/collective-action.html>

<sup>60</sup> OCDE (2016), «Is foreign bribery an attractive investment in some countries?», en OECD Business and Financial Outlook (capítulo 7). Disponible en: <https://www.oecd.org/corruption/BFO-2016-Ch7-Bribery.pdf>

<sup>61</sup> OCDE/Banco Mundial (2012), Identification and Quantification of the Proceeds of Bribery: Revised edition, OECD Publishing. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264174801-en>. Además de una descripción de los métodos de cálculo, el análisis incluye varios ejemplos de casos.

<sup>62</sup> StAR (2021), Manual para la recuperación de activos. Una guía orientada a los profesionales, segunda edición. Disponible en: <https://star.worldbank.org/publications/asset-recovery-handbook-guide-practitioners-second-edition>. La guía contiene información sobre la obtención de pruebas, consideraciones estratégicas, aseguramiento y gestión de activos y orientaciones sobre cooperación internacional.

<sup>63</sup> El artículo 35 exige a los Estados Parte que adopten medidas para para garantizar que las entidades o personas perjudicadas como consecuencia de un acto de corrupción tengan derecho a iniciar una acción legal contra los responsables de esos daños y perjuicios a fin de obtener indemnización. Además, la letra b) del artículo 53 insta a los Estados Parte a adoptar medidas a fin de facultar a sus tribunales para ordenar a aquellos que hayan cometido delitos de corrupción que indemnicen o resarzan por daños y perjuicios a otro Estado Parte que haya resultado perjudicado por esos delitos. Por otra parte, en el artículo 57, apartado 3, letra c), sobre restitución y disposición de activos subraya aún más la importancia de devolver los bienes decomisados a, entre otros, sus propietarios legítimos anteriores o a la indemnización de las víctimas del delito. Véase también, UNODC «Good Practices in Identifying the Victims of Corruption and Parameters for their Compensation», <https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup2/2016-August-25-26/V1604993e.pdf>.

<sup>64</sup> Allen y Overy (2016), Enforceability of contract procured by corruption. Disponible en: <https://www.allenoverly.com/en-gb/global/news-and-insights/publications/enforceability-of-contract-procured-by-corruption>. Describe la situación en el Reino Unido, donde el contrato puede ser anulable a instancias de la parte inocente.

<sup>65</sup> De conformidad con el artículo 9, los Estados parte deben «establecer sistemas apropiados de contratación pública, basados en la transparencia, la competencia y criterios objetivos de adopción de decisiones, que sean eficaces, entre otras cosas, para prevenir la corrupción». Por lo general, esos sistemas incluirán medidas destinadas a desalentar las conductas indebidas en el sector privado, incluso mediante la rescisión de los contratos viciados por el soborno u otras medidas correctivas apropiadas.

<sup>66</sup> Un enfoque basado en la inhabilitación obligatoria podría poner en peligro otros importantes objetivos de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, en particular el de fomentar la declaración voluntaria y la cooperación por parte de personas u organizaciones que tendrían escaso interés en denunciar violaciones que podrían significar su ulterior exclusión de actividades comerciales esenciales. En la práctica, esta grave y desalentadora consecuencia para la cooperación por el sector privado se ha mitigado al evitar la determinación de la infracción según un umbral prefijado. No obstante, al evitar esa forma de evaluar la gravedad de la infracción se da lugar a otras consecuencias involuntarias, como una mayor dificultad para administrar el decomiso u otras medidas correctivas o para conseguir la indemnización de las víctimas.

<sup>67</sup> La capacitación del personal pertinente en la lucha contra la corrupción forma parte de las obligaciones de los Estados en relación con la aplicación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, tal como se ha descrito anteriormente. La comunicación obligatoria de toda infracción de la ley por parte de los contratistas públicos es una de las medidas esbozadas en la sección precedente, relativa a los recursos contractuales. La Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho también insta a los países a que «ofrezcan orientación y formación a los organismos gubernamentales pertinentes sobre las medidas de suspensión y exclusión aplicables a las empresas resueltas a sobornar a servidores públicos extranjeros y sobre las medidas correctoras que pueden adoptar las empresas, en particular los controles internos y los programas o medidas de ética y cumplimiento, y que pueden tenerse en cuenta» [sección XXIV(iv)] y que «sensibilicen, mediante la formación periódica y otros medios, sobre el delito de cohecho internacional y las obligaciones en materia de presentación de denuncias, entre los servidores de los organismos gubernamentales» [sección XXI(vi)].

<sup>68</sup> El artículo XXV de la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021 se refiere específicamente a los créditos oficiales para la exportación y remite a la Recomendación del Consejo sobre Cohecho y Créditos Oficiales para la Exportación de 2019, donde se recomienda a los países que adopten medidas adecuadas para desalentar el cohecho en las operaciones de exportación que respaldan. [OECD/LEGAL/0447](https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0447), «Recommendation of the Council on Bribery and Officially Supported Export Credits». Disponible en: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0447#backgroundInformation>

<sup>69</sup> Los factores de atenuación de la pena y otros mecanismos de incentivo, como la concesión de inmunidad judicial, se abordan en el artículo 37 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción sobre el fomento de la cooperación con las autoridades encargadas de hacer cumplir la ley, así como en la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho, en particular en la sección XVIII sobre resoluciones extrajudiciales y XXIII(D)(iii) sobre esfuerzos de cumplimiento.

<sup>70</sup> OCDE (2017), La detección del cohecho internacional. Disponible en: [www.oecd.org/corruption/the-detection-of-foreign-bribery.htm](http://www.oecd.org/corruption/the-detection-of-foreign-bribery.htm)

<sup>71</sup> Estos factores se detallan con más detalle en el Portal de Integridad Empresarial de la UNODC. Asimismo, el Anexo II de la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021 enuncia que los programas eficaces de cumplimiento de la normativa de lucha contra la corrupción «deberán diseñarse

sobre la base de una evaluación de riesgos que tenga en cuenta las circunstancias específicas de las empresas, en especial los riesgos en materia de cohecho internacional a los que se enfrentan (como, por ejemplo, su sector geográfico e industrial de operación, entorno regulatorio, posibles clientes y socios empresariales, transacciones con gobiernos extranjeros, y uso de terceros)». También hay que tener en cuenta el tamaño, el tipo y la estructura jurídica de la empresa.

<sup>72</sup> United Kingdom Ministry of Justice, The Bribery Act 2010 - Guidance about procedures which relevant commercial organizations can put into place to prevent persons associated with them from bribing (section 9 of the Bribery Act 2010) págs. 20 a 31. <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>.

<sup>73</sup> UNODC (2013), Guía sobre la lucha contra la corrupción en la contratación pública y la gestión de las finanzas públicas. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Guidebook\\_on\\_anti-corruption\\_in\\_public\\_procurement\\_and\\_the\\_management\\_of\\_public\\_finances.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Guidebook_on_anti-corruption_in_public_procurement_and_the_management_of_public_finances.pdf)

<sup>74</sup> OCDE (2020), Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms, and Ideas for Change. Disponible en: <https://www.oecd.org/corruption/Corporate-anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change.pdf>

<sup>75</sup> Véase, por ejemplo: Ontario Securities Commission (2018), Settlement Agreement: In the Matter of Katanga Mining Limited, *et al.*, en párrs. 35-6. Disponible en: [https://www.osc.ca/sites/default/files/pdfs/proceedings/set\\_20181214\\_katanga-mining.pdf](https://www.osc.ca/sites/default/files/pdfs/proceedings/set_20181214_katanga-mining.pdf).

<sup>76</sup> OCDE (2021), Middle East and North Africa Investment Policy Perspectives, capítulo 11, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/6d84ee94-en>.

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Sovereign Wealth Funds Global (2022), 2022 Annual Report: State-Owned Investors 3.0. Disponible en: <https://globalswf.com/reports/2022annual#executive-summary-1>. Los 10,5 billones de USD incluyen tanto los fondos soberanos como los cuasisoberanos, estos últimos al menos parcialmente de propiedad pública.

<sup>79</sup> Aunque las medidas descritas en la presente Guía guardan relación principalmente con la integridad empresarial, la corrupción tiene también otra cara, la de la «solicitud» de sobornos, que es preciso abordar con arreglo a la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021. Los artículos 7 y 8 de dicha Convención contienen recomendaciones detalladas para fortalecer la integridad en el sector privado mediante el establecimiento de mejores sistemas de convocatoria, retención y remuneración de los funcionarios públicos y otras medidas que hagan hincapié en la integridad, honestidad y equidad en el desempeño de las funciones oficiales. En el artículo 9 se enumeran otras medidas encaminadas a promover la transparencia, la competencia y la rendición de cuentas en la contratación pública y en la gestión de la hacienda pública. El artículo 10 requiere que los Estados adopten medidas para aumentar la transparencia en su administración pública y traten de simplificar los procedimientos administrativos. Además, en la sección XII de la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021 se anima a los países a que sensibilicen a los funcionarios públicos pertinentes y les ofrezcan formación sobre los riesgos que representa la solicitud de sobornos y sobre el modo de asistir a las empresas que se enfrentan a una solicitud de soborno. La Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública también establece, en términos generales, que los países han de

«ofrecer a los funcionarios públicos la información, formación, orientación y asesoramiento oportunos para que estos apliquen las normas de integridad pública en el centro de trabajo». Para obtener información sobre medidas específicas en virtud de estos artículos, véanse la [Guía legislativa para la aplicación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción](#), pp. 25 a 33; y la [Guía técnica de dicha Convención](#), pp. 13 a 46.

<sup>80</sup> En diciembre de 2023, Estados Unidos aprobó la Ley de Prevención de la Extorsión Extranjera (Foreign Extortion Prevention Act o «FEPA»), que tipifica como delito que un funcionario extranjero —incluido cualquier empleado de un gobierno extranjero o cualquier alto cargo actual o anterior de los poderes ejecutivo, legislativo, judicial o militar de un gobierno extranjero o cualquier familiar directo o estrecho colaborador de estos— exija o acepte un soborno de un ciudadano estadounidense o una empresa estadounidense, o de cualquier persona mientras se encuentre en territorio de Estados Unidos, en relación con la obtención o retención de un negocio. La FEPA pretende abordar el problema que suponen las solicitudes de sobornos. Véase: <https://www.congress.gov/bill/118th-congress/house-bill/2670/text>

<sup>81</sup> Open Contracting Partnership, «Transforming public contracting through open data and smarter engagement», <https://www.open-contracting.org/what-is-open-contracting/> (consultado el 20 de febrero de 2024).

<sup>82</sup> Véase, por ejemplo: Barinato, S. (2021), «Banks with more women on their boards commit less fraud», Harvard Business Review, <https://hbr.org/2021/05/banks-with-more-women-on-their-boards-commit-less-fraud>; McElhaney, K. A. y Mobasser, S. (2012), «Women create a sustainable future», UC Berkeley Haas School of Business, Center for Responsible Business, <https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2012/11/Report-Women>Create Sustainable Value.pdf>

<sup>83</sup> Organización Internacional del Trabajo (2020), «Improving gender diversity in company boards». Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/briefingnote/wcms\\_754631.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/briefingnote/wcms_754631.pdf)

<sup>84</sup> ONU Mujeres (2023), «Legal frameworks for gender-responsive procurement». Disponible en: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-02/Legal-frameworks-for-gender-responsive-procurement-en.pdf>

<sup>85</sup> Véase UNODC (2020), «The Time is Now: Addressing the Gender Dimensions of Corruption», [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/THE\\_TIME\\_IS\\_NOW\\_2020\\_12\\_08.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/THE_TIME_IS_NOW_2020_12_08.pdf), pp. 72 y 73.

<sup>86</sup> La Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable ofrece apoyo práctico a las empresas sobre la aplicación de las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, explicando sus recomendaciones de diligencia debida y las disposiciones correspondientes. La aplicación de estas recomendaciones puede ayudar a las empresas a evitar y abordar los efectos adversos relacionados con los trabajadores, los derechos humanos, el medioambiente, el cohecho, los consumidores y el buena gestión empresarial que pueden derivarse de sus operaciones, cadenas de suministro y otras relaciones comerciales.

<sup>87</sup> Consejo de la Unión Europea, Documento ST\_6145\_2024\_INIT. Disponible en: [https://eur02.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Feur-lex.europa.eu%2Flegal-content%2FEN%2FTXT%2F%3Furi%3DCONSIL%253AST\\_6145\\_2024\\_INIT%26qid%3D1710771430112&data=05%7C02%7Canaïs.michel%40oecd.org%7Cf1d079b6a3f0475dfdc708dc475a13e6%7Cac41c7](https://eur02.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Feur-lex.europa.eu%2Flegal-content%2FEN%2FTXT%2F%3Furi%3DCONSIL%253AST_6145_2024_INIT%26qid%3D1710771430112&data=05%7C02%7Canaïs.michel%40oecd.org%7Cf1d079b6a3f0475dfdc708dc475a13e6%7Cac41c7)

[d41f61460db0f4fc925a2b471c%7C0%7C1%7C638463699406542030%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWljojMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzliLCJBTiIl6lk1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C0%7C%7C%7C&sdata=poLts6JG0sTwSOvzI2iaLcRnDwcFL%2BbdKN%2BxinkhJDM%3D&reserved=0](https://www.oecd.org/anti-bribery/Corporate-anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change.pdf)

<sup>88</sup> Véase a la sección XXII de la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021.

<sup>89</sup> United States Department of Justice (2023), «False Claims Act Settlements and Judgments Exceed \$2 Billion in Fiscal Year 2022», <https://www.justice.gov/opa/pr/false-claims-act-settlements-and-judgments-exceed-2-billion-fiscal-year-2022>

<sup>90</sup> Wall Street Reform and Consumer Protection Act (Dodd-Frank Act), Pub. Law No. 111:203 (2011). Los criterios para la concesión de un premio al denunciante se detallan en las normas definitivas publicadas por la Comisión de Bolsa y Valores de EE.UU., "Implementation of the Whistleblower Provisions of Section 21F of the Securities Exchange Act of 1934", Release No. 34-64545 (12 de agosto de 2011), <http://www.sec.gov/rules/final/2011/34-64545.pdf>. Véase asimismo: <https://www.sec.gov/whistleblower>

<sup>91</sup> Véanse las respuestas de Joseph Murphy a la consulta escrita del Grupo de Trabajo de la OCDE sobre Cohecho de 2019.

<sup>92</sup> Rorie, M. & Rooij, V. B. (2021). «Measuring Compliance: The Challenges in Assessing and Understanding the Interaction between Law and Organisational Misconduct». En *Measuring Compliance: Assessing Corporate Crime and Misconduct Prevention*, 2021, Amsterdam Law School Research Paper No. 2022-30, Center for Law & Behavior Research Paper No. 2022-02. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3853764> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3853764>

<sup>93</sup> Véase, por ejemplo, la Estrategia de Estados Unidos contra la Corrupción (2021). Disponible en: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/12/United-States-Strategy-on-Countering-Corruption.pdf>

<sup>94</sup> OCDE (2020), Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms, and Ideas for Change, p.81. <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Corporate-anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change.pdf>

<sup>95</sup> Ibid.

<sup>96</sup> Ibid.



# Una Guía de recursos sobre medidas estatales para reforzar la integridad empresarial

Mientras que antes las iniciativas anticorrupción eran dominio de los Estados y gobiernos, ahora el sector privado se ha convertido en un actor esencial, lo que supone un cambio de paradigma significativo respecto a los primeros tiempos del desarrollo de políticas anticorrupción. Esta Guía de recursos proporciona a los Estados un marco para identificar y aplicar una combinación adecuada de sanciones e incentivos para fomentar la integridad empresarial. Refleja los últimos avances en el panorama mundial de la lucha contra la corrupción y contiene estudios de casos que sirven para compartir información y prácticas y proporcionar inspiración a los Estados y al sector privado.



PDF ISBN 978-92-64-79096-4

