



**MANUAL CORTO DE
BUENAS PRÁCTICAS ANTICORRUPCIÓN
PARA EMPRESAS PRIVADAS.**



DERECHOS Y JUSTICIA
O B S E R V A T O R I O

INTRODUCCIÓN

La corrupción, entendida como el abuso de un poder encomendado con un fin privado, es un fenómeno latente y que afecta a todos los países del mundo sin distinción de su ubicación geográfica, nivel de desarrollo o sistema político. Según estimaciones internacionales, su mera manifestación en prácticas como el soborno o el robo de dinero genera pérdidas cercanas a los \$2.6 billones de dólares anuales; hecho que invita a reflexionar sobre el alcance real de este problema a través de sus diversas expresiones.

En los últimos años, Ecuador no se ha mostrado ajeno de este fenómeno, y más bien, el total de denuncias e investigaciones de prácticas de este tipo continua en constante aumento. Como referencia a este punto, solo durante la emergencia sanitaria, se denunciaron más de cincuenta presuntas irregularidades en las actividades de adquisición de bienes y servicios por parte de instituciones o empresas públicas, al igual que Gobiernos Autónomos Descentralizados. Del total de casos existentes, muy pocos han llegado a judicializarse.

Ante tan alarmante realidad, es necesario que las diferentes entidades que conforman el sector privado implementen mecanismos que las blinden de prácticas corruptas, o de los efectos de estas, cuando no han podido ser prevenidas. Vale establecer que con este argumento no se está señalando que la responsabilidad por estos actos responde únicamente a quienes integran el sector público, pues incluso la sociedad o la empresa privada ejercen un rol trascendental en la manifestación de la corrupción a través de acciones que buscan la obtención de varios beneficios por sobre los legalmente concedidos a sus pares.

En el presente manual se exponen algunas buenas prácticas anticorrupción que pueden ser adoptadas por el sector privado para mitigar sus respectivos riesgos de corrupción identificados. De antemano, se aclara que el tamaño de la organización o sus recursos disponibles no constituyen impedimentos para establecer estas herramientas en pro de la mejora institucional.

Finalmente, se recuerda que el presente documento constituye una suerte de compilación corte de varios manuales que exponen la doctrina internacional en materia de lucha contra la corrupción en el sector privado; por lo cual, si los lectores realmente no desean, pueden recurrir a estos

instrumentos citados a lo largo del informe para perfeccionar su conocimiento del área abordada y garantizar que las medidas anticorrupción adoptadas generen los resultados esperados.

OBSERVATORIO DE DERECHOS Y JUSTICA

QUITO, 31 DE JULIO DE 2020

I. ESTÁNDARES INTERNACIONALES EN MATERIA DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN PARA EL SECTOR PRIVADO.

En los últimos años, la lucha contra la corrupción se ha convertido en un tema recurrente de las agendas de la comunidad internacional; y es que, cada vez son más los países que a través organismos multilaterales promueven la adopción de medidas anticorrupción para favorecer el alcance de la transparencia de sus respectivos sectores público y privado.

Si bien estas medidas internacionales pueden manifestarse de diferentes formas, de todas estas se puede destacar a los tratados internacionales que, además de ser instrumentos vinculantes para los Estados que los ratifican, facilitan la creación de redes de países obligados a cooperar o asistirse mutuamente para garantizar la eliminación de la corrupción. A continuación, se analizarán los instrumentos internacionales vinculantes para el Ecuador y sus respectivas disposiciones para el alcance de la transparencia, particularmente en el sector privado.

La Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)¹ es un instrumento anticorrupción universal adoptado en el marco de la Organización de las Naciones Unidas. El Ecuador lo ratificó el 15 de septiembre de 2005, obligándose a adaptar su ordenamiento interno para cumplir con las disposiciones del documento.

Respecto al sector privado, la CNUCC en su artículo 12 establece una serie de preceptos de obligatorio cumplimiento para sus Estados Parte y que tienen relación con el ámbito empresarial. Una de estas disposiciones, que detalla de forma general las obligaciones estatales en la materia, está plasmada en el número 1 del artículo *supra*, y versa de la siguiente manera:

“Cada Estado Parte, de conformidad con los principios fundamentales de su derecho interno, adoptará medidas para prevenir la corrupción y mejorar las normas contables y de auditoría en el sector privado, así como, cuando proceda, prever

¹ Naciones Unidas: “Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción”. Obtenido de https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Convencion_de_las_NU_contra_la_Corrupcion.pdf

*sanciones civiles, administrativas o penales eficaces, proporcionadas y disuasivas en caso de incumplimiento de esas medidas”.*²

Para velar por el cumplimiento de esta norma “macro”, la misma Convención en el número 2 de su artículo 12, enumera varias medidas de iniciativa estatal que pueden ser de utilidad para el alcance de la transparencia en el sector privado. En este sentido, vale pena mencionar: el fomento a la creación de códigos de ética, la regulación de procesos relacionados a la concesión de subsidios o licencias comerciales a las empresas, la restricción a las actividades profesiones de exfuncionarios públicos por un lapso considerable para prevenir el conflicto de intereses, etc.³

Más allá de las medidas recomendadas, es menester destacar que el instrumento enfatiza en la necesidad de tipificar conductas poco transparentes por parte de las empresas. Esto puede apreciarse como una medida para prevenir la impunidad de quienes ejecutan estos actos, y por ende evitar su repetición por parte terceros o agentes previamente involucrados. En particular, para transmitir esta imagen de cero tolerancias a la corrupción, se recomienda la tipificación de conductas como: 1) el uso de documentos falsos, 2) la destrucción de documentos de contabilidad, 3) el asiento de datos incorrectos en los libros de contabilidad, 4) el registro de datos inexistentes, 5) la ejecución de operaciones no registradas en libros, y 6) el establecimiento de cuentas no registradas en libros.⁴

Si bien la responsabilidad de tipificar estas conductas en los respectivos ordenamientos jurídicos de cada país es una responsabilidad que recae en el parlamento o su equivalente en cada caso, las empresas tienen la obligación moral de establecer controles internos que prevengan y sancionen estas prácticas. El combate a la corrupción es una actividad que no solamente depende de una autoridad pública.

Por otro lado, existe otro instrumento anticorrupción vinculante para el Ecuador y cuyo enfoque vale la pena ser estudiado. Este es la Convención Interamericana Contra la Corrupción (CICC)⁵,

² Ibidem. Artículo 12.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem. Artículo 12 – 3.

⁵ Organización de Estados Americanos: “Convención Interamericana Contra la Corrupción”. Obtenido de http://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/tratados_multilaterales_interamericanos_B-58_contra_Corruptcion.pdf

adoptado en el marco de la Organización de los Estados Americanos (OEA) y ratificado por el país el 26 de mayo de 1997.

En términos concretos, al tratado no contempla una amplia variedad de disposiciones relacionadas a la integridad en el sector privado, y más bien hace vagas recomendaciones para este, en comparación con su par antes estudiado. De todos estos, vale citar las recomendaciones de crear: 1) leyes que eliminen los beneficios tributarios de quienes efectúan asignaciones en la violación de la legislación anticorrupción⁶, 2) órganos de control superior para prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción⁷, y 3) mecanismos para que la sociedad participe en los esfuerzos para prevenir la corrupción.⁸

Al igual que en el caso de la CNUCC, en este instrumento se evoca un deber implícito de establecer mecanismos de prevención o sanciones adecuadas para quienes repliquen prácticas catalogadas como corrupción según el documento. La sola acción de una autoridad pública central no previene el surgimiento de actos de corrupción cuando no existe una acción social colectiva encaminada a eliminar las prácticas de esta naturaleza de todo un sistema.

Si bien los instrumentos internacionales evocan principios y normas anticorrupción de obligatorio cumplimiento de sus Estados Parte, existen otras herramientas que de manera más específica guían en el desarrollo de sistemas anticorrupción en el sector público y en el privado. En el caso de este último, vale la pena citar los siguientes:

ENTIDAD PROMOTORA	INSTRUMENTO
Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC)	Programa anticorrupción, de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC), Grupo del Banco Mundial.	Ética Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento: Manual para Empresas.

⁶ Ibidem. Artículo 3 – 7.

⁷ Ibidem. Artículo 3 – 9.

⁸ Ibidem. Artículo 3 – 11.

Todas las guías antes descritas han sido utilizadas para la elaboración del presente manual anticorrupción para el sector privado. Como se estableció previamente, cualquier práctica que despierte interés por parte de los lectores podrá ser analizada a la luz de cada instrumento referido y otras fuentes citadas a lo largo del documento.

II. BUENAS PRÁCTICAS ANTICORRUPCIÓN PARA EL SECTOR PRIVADO.

Cuando se habla de buenas prácticas, se hace referencia al conjunto de experiencias que han sido ejecutadas por países o instituciones en su afán de alcanzar cierta meta. En el caso de la materia anticorrupción, sus buenas prácticas consisten en el conjunto de mecanismos, sistemas, normas o cualquier otro elemento destinado a coadyuvar al alcance de la plena transparencia de un sector o la sociedad en su conjunto.

Sin embargo, y como se ha venido mencionando a lo largo del presente documento, las buenas prácticas anticorrupción no solo pueden provenir de una entidad central pública como un gobierno o autoridad en cierta materia, sino también, pueden surgir de iniciativas individuales o colectivas que buscan mitigar los riesgos de corrupción que cada una posea. Precisamente, es esta última dinámica la que ha sido aplicada por varias entidades a lo largo de los últimos años para alcanzar su transparencia.

A continuación, se estudian ciertas prácticas anticorrupción que pueden implementarse por las organizaciones que integran el sector privado para prevenir o eliminar la corrupción. Nuevamente, se destaca que estas pueden implementarse por cualquier entidad, independientemente de su tamaño o recursos disponibles; nada más, se deben acoplar ciertos procesos o mecanismos a su realidad.

1. Gestión de riesgos de corrupción.

Los riesgos de corrupción son todos aquellos nudos críticos o problemas que, en circunstancias particulares, pueden convertirse en manifestaciones de corrupción. Generalmente, son el resultado de la falta de controles a los procesos o personal existente, la mala designación de actividades y facultades, la excesiva permisividad a la intromisión de terceros interesados, la ambigüedad en la legislación nacional aplicable a la entidad, entre otros.

En definitiva, son problemas generados por factores internos o externos, y cuya correcta mitigación previene las consecuencias de las diversas manifestaciones de la corrupción. La mera existencia de un riesgo de esta naturaleza, no significa que una entidad tiene problemas de transparencia; más bien, constituye una oportunidad para establecer controles o mecanismos que la blinden de actos que afecten su desempeño o renombre.

a. Parámetros generales:

La gestión de riesgos, como medida tendiente al alcance de la transparencia organizacional, es un proceso que contempla la identificación, análisis y categorización de los riesgos de corrupción que puede tener una entidad tanto hacia su exterior como interior. Este proceso permite que las instituciones u organizaciones que lo ejecutan, sepan a qué manifestación de corrupción se están enfrentando y así establezcan medidas adecuadas para su mitigación.

Estos riesgos a los que se enfrentan las empresas cuando carecen de herramientas o sistemas apropiados para la prevención de la corrupción, pueden presentarse de diferentes formas y generar consecuencias de igual nocividad en cada caso.⁹ El conocimiento de estas últimas es necesario para que el personal de la entidad, más allá de su jerarquía o labor, sepa como operar y entienda la necesidad de diseñar/establecer un programa anticorrupción; por este motivo, a continuación, un detalle de estas posibles consecuencias:

⁹ Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito: “Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: “Guía práctica”. Obtenido de https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf

ENTIDAD PROMOTORA	INSTRUMENTO
Riesgos legales	Responsabilidades civiles o penales hacia el personal de la entidad o hacia la organización cuando el ordenamiento lo contempla. Esto genera multas, pagos de indemnizaciones, disoluciones, clausuras, prisión, etc.
Riesgos comerciales u operativos.	Problemas con las actividades cotidianas de la organización, como: la producción, la oferta de los productos, la capacidad de contratación, etc.
Riesgos para la reputación:	Declive en la imagen de la organización, ocasionando caídas en las ventas, pérdida de espacio en el mercado, disminución de personal, etc.

Tabla de referencia elaborada a partir de la doctrina propuesta por la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC).¹⁰

Las consecuencias analizadas previamente deben considerarse al momento establecer las medidas apropiadas para el combate de cada riesgo identificado. Por ejemplo, una medida de mitigación a un riesgo legal, posiblemente no generará resultados favorables cuando se enfrentan riesgos comerciales o para la reputación. Ante esto, la categorización de los peligros se posiciona como una medida favorable para la selección del mecanismo anticorrupción que mejor opere en cada empresa.

b. Guía para el proceso.

Evaluar y mitigar los riesgos de corrupción de una empresa no es una tarea fácil. En realidad, exige que quienes se encargan de este proceso presten atención a cada detalle o particularidad de la organización y determinen si un factor específico constituye un claro peligro a la transparencia de la entidad.¹¹

¹⁰ Ibidem, pp. 11 – 12.

¹¹ OCDE, UNODC, Banco Mundial: “Ética anticorrupción y elementos de cumplimiento: Manual para empresas”. Obtenido de <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Etica-Anticorrupcion-Elementos-Cumplimiento.pdf>

Dado este hecho, la doctrina internacional sobre la materia ha establecido una guía para que quienes ejecutan esta importante actividad logren establecer un mapa de riesgos claro, que plasme con detenimiento la realidad institucional en cuanto a su transparencia. Para garantizar la buena comprensión y ejecución de este importante proceso, a continuación, se incluye un gráfico con toda la información en torno a estos:

IDENTIFICACIÓN

Exige un monitoreo del entorno de la organización en lo legal, operativo, organizacional y financiero. Requiere del análisis minucioso de cada factor relacionado a los temas antes descritos y buscar nichos donde pueda proliferar la corrupción ante la falta de controles. Además, debe ser un proceso inclusivo y participativo, donde cada miembro de la organización sea consultado sobre dónde y cómo podría cometerse corrupción; o dónde y cómo se cometió corrupción.

EVALUACIÓN

Después de la identificación de los riesgos de corrupción es necesario evaluar el peligro real que cada uno representa para la empresa; una correcta evaluación permite que las acciones tomadas posteriormente respondan mitiguen efectivamente la posible manifestación de corrupción. Si bien existen diversas formas para evaluar los peligros, generalmente se usan mapas de riesgos de corrupción, que son matrices que buscan calificar los problemas según su probabilidad, impactos estimados, controles existentes, causas, consecuencias, etc

MITIGACIÓN

La mitigación consiste en la designación de una o varias estrategias para la correcta contención de un riesgo de corrupción existente. La medida apropiada debe depender de la evaluación del factor referido para poder garantizar su efectividad; en otras palabras, son medidas personalizadas para prevenir la corrupción. Algunas de las estrategias más populares son el aumento de la supervisión al personal y procesos, la creación de códigos o regulaciones internas, la capacitación continua del personal o la creación de cargos para la vigilancia.

Gráfico elaborado a partir de la doctrina que la (UNODC) ha establecido sobre el tema.¹²

La gestión de riesgos es un proceso que puede variar según la entidad donde es ejecutado. Aunque aparente requerir de grandes recursos o tener una organización relativamente numerosa, no existen impedimentos para que las pequeñas o medianas empresas la realicen adaptándolo a sus realidades. La experiencia internacional en la materia da cuenta de que, por su tamaño, las PYMES pueden gestionar sus riesgos mejor manera gracias al menor número de

procesos o trabajadores que deben ser analizados/consultados para la identificación, evaluación y selección o diseño del programa anticorrupción.

2. Programas o medidas anticorrupción.

Una vez gestionados los riesgos de corrupción de organización, es momento de escoger un mecanismo o sistema anticorrupción que se acople a sus necesidades, recursos, enfoque de trabajo, etc. Si bien existen diversas maneras de mitigar estos peligros, como son el aumento de controles, la creación de reglamentos, la modificación de procesos, etc.; es recomendable que cada herramienta utilizada se aplique de forma conjunta con otras para así garantizar el alcance del objetivo macro: la transparencia.

En la presente sección se expondrá el proceso de diseño, implementación y vigilancia de los programas de ética y cumplimiento institucionales, cuya idea central es la ejecución de varias medidas anticorrupción de forma ordenada y paulatina según los avances o contextos de la entidad que los aplica. Ante esto, se recalca que estos programas no solo pueden implementarse en el sector privado, sino también en el ámbito público de acuerdo con sus procesos.

Los temas abordados a continuación son una compilación de algunas de las posiciones que la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC) plasmó en su publicación: *“Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica”*.

a. Compromiso con el programa anticorrupción.

Previo al diseño o implementación de una estrategia para prevenir o combatir la corrupción en una organización, es necesario garantizar el compromiso de quienes la conforman.¹³ Cuando existen desacuerdos respecto a la/las medidas o la manera en que es/son implementadas, difícilmente se alcanzará la congruencia institucional tan necesaria para combatir la corrupción o para cumplir un propósito definido.

¹³ Ibidem, pp. 21 -22.

¹² En el caso de la evaluación de riesgos, existen diversas estrategias de medición utilizadas por las empresas que se acoplan con sus recursos o personal disponible. Sin embargo, para la elaboración de los mapas de riesgos de recomienda utilizar la siguiente guía:
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/25406/1/VF.MA%20Gu%C3%ADa%20para%20Elaboraci%C3%B3n%20de%20Mapas%20de%20Riesgos%20Corrupci%C3%B3n%20-%20Versi%C3%B3n%20Final%20SDM%20-%20Dr.pdf>

Dicha congruencia institucional, que en términos simples puede definirse como el respaldo o compromiso al plan anticorrupción, debe alcanzarse mediante la integración al programa de todas las partes de una organización, entendiéndose esto como directivos, personal de rangos medio y bajo, personal de apoyo administrativo, etc. Considerando que la corrupción puede manifestarse de diferentes maneras, sobre todo cuando existen nichos institucionales que la facilitan, cualquier trabajador de una entidad podría recurrir a esta para alcanzar un objetivo específico.

Dado este hecho, existen diversas maneras para fomentar la aceptación del plan; mismas que presentan variaciones ligeras según el tamaño de la organización. En sí, cuando se trata de empresas grandes, el personal directivo cumplirá un rol central haciendo que los principios, objetivos y procesos relativos a este se recuerden en todo momento y sean de fácil acceso para todos los trabajadores de la entidad.¹⁴ Por ejemplo, recordando los principios en eventos, designando a labores de socialización y control a subalternos o subordinados, creando mecanismos para que todos sepan de que trata el sistema, entre otros.

Por otro lado, en las empresas medianas y pequeñas¹⁵, los directivos también cumplirán un eje central la promoción del programa, sin embargo, su trabajo de divulgación y vigilancia del programa será más fácil considerando el tamaño de estas organizaciones. Es decir, en lugar buscar mecanismos innovadores para reafirmar el compromiso con el sistema como la delegación de actividades, simplemente podrán trabajar de cerca con sus subordinados para promover la adopción de los principios, valores o disposiciones del instrumento. Esto último es de gran ayuda al momento de evaluar el desempeño del programa.

b. Desarrollo e implementación del programa anticorrupción.

Cuando se ha reafirmado el compromiso con el sistema para prevenir o combatir la corrupción en una empresa, es posible afirmar que la entidad está lista para crear un programa o diseñar una estrategia anticorrupción individual según sus necesidades. Cabe destacar que si bien hay varios

¹⁴ Ibidem, p. 22.

¹⁵ Ibidem, p. 24.

mecanismos anticorrupción que se pueden implementar, existen ciertas características escenciales que se deben tomar en cuenta en todo momento.

En este sentido, a continuación, se citarán algunos parámetros que la doctrina internacional ha hecho respecto a los programas anticorrupción. Recordemos que estos también se pueden aplicar para el desarrollo de iniciativas individuales:

CARACTERÍSTICA	INFORMACIÓN
Consistencia con leyes aplicables.	Cualquier medida o programa debe ir acorde con las normas o regulaciones de los países donde operan.
Adaptación a requerimientos específicos.	La medida o programa debe adaptarse a la naturaleza de la empresa; es decir, debe mitigar sus propios riesgos, debe elaborarse según sus propios recursos, debe considerar su propia organización, etc. Una iniciativa ajena no responderá a los objetivos planteados.
Participación.	Todas las partes deben participar de la elaboración del programa o medida; empleados, donantes, inversores o directores, poseen información valiosa que enriquece la iniciativa y ayuda a la consecución del objetivo central.
Responsabilidades compartidas.	El programa o medida debe ser vinculante para todos los niveles, funciones y área de una empresa. Cualquier actividad o control contemplado debe replicarse en las áreas existentes. Ante el incumplimiento, cualquier área o trabajador debe responder.
Accesibilidad.	La información relacionada al programa o medida debe ser de fácil acceso para todo el personal de forma inmediata y sin interrupciones. Esto garantiza que todos sepan cómo trabajar o qué hacer para respetar incondicionalmente las disposiciones.
Simplicidad.	Todo lo relacionado al programa o medida debe ser de fácil entendimiento por quienes conforman una empresa, esto impide que se justifiquen incumplimientos aludiendo problemas de comprensión y garantice el cumplimiento de las disposiciones.

Aplicabilidad.	El programa o medida debe ser aplicable para terceros interesados como socios comerciales o inversores. Con la exclusión de estas partes se corre el riesgo de que la corrupción se manifieste a causa de acciones originarias de estos actores.
Continuidad.	El programa o medida considerado debe aplicarse continuamente; esto implica revisiones y mejoras para garantizar la efectividad. Un plan que no se adapta a los cambios en el contexto de una organización, difícilmente generará los resultados esperados.
Eficiencia.	La medida o programa contemplado debe manejar adecuadamente los recursos financieros y de personal de la empresa; esto evita que existan trabas al normal funcionamiento de una empresa. Si una iniciativa implementada limita el trabajo de la empresa o lo interrumpe, no habrá cumplido su fin. Esto no significa que se deba permitir prácticas ilegales siempre y cuando ayuden al funcionamiento de la organización; en ese caso, deben efectuarse mejoras que van más allá de un sistema anticorrupción.

Tabla elaborada con base a la doctrina internacional relacionada a los programas anticorrupción.¹⁶

Las presentes características, o mejor dicho “recomendaciones”, pueden considerarse por cualquier empresa para la implementación de un plan anticorrupción. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, ciertos parámetros son más fáciles de cumplir como en el caso de la participación; aquí, su tamaño permite que las partes interesadas, llámense trabajadores, directores, accionistas, inversores, proveedores, etc., transmitan de forma inmediata sus perspectivas sobre lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.

Cuando se desarrolla un programa o medida anticorrupción acorde con la naturaleza u objetivos de una empresa, es momento de la implementación. Esto último, es un proceso que debe ser paulatino y profesional, que no exija cambios radicales en el funcionamiento de una entidad al punto de limitar sus labores o que exija una enorme cantidad de recursos para su ejecución. En

¹⁶ Ibidem, 27 – 29.

términos simples, la implementación de un programa o medida debe cumplir con los siguientes parámetros: 1) fomentar la participación de todo el personal, 2) ser paulatino hasta conseguir que todos se acoplen a los cambios, 3) estricto para evitar transgresiones a principios o actividades previamente implementadas en su totalidad, y 4) adaptable a los posibles cambios o problemas que pudieran surgir.

c. Supervisión y mejora del programa anticorrupción.

El solo desarrollo e implementación de un programa o medida anticorrupción no bastan para mitigar los riesgos de corrupción que tenga una entidad; en realidad, es necesario efectuar un monitoreo constante a las actividades planteadas y los resultados obtenidos para medir la verdadera efectividad de la iniciativa y tomar las acciones que sean necesarias para su efectividad.¹⁷

Cuando se habla de supervisión, se hace referencia al conjunto de acciones encaminadas a vigilar el correcto funcionamiento de cualquier sistema anticorrupción implementado. Esta actividad puede tener dos enfoques: 1) supervisar el cumplimiento de las disposiciones planteadas en el programa o medida, y 2) supervisar la efectividad de la iniciativa en el alcance de los objetivos designados; por lo general, ambas actividades se realizan de forma simultánea.

Sin embargo, cualquier modalidad de supervisión no es una tarea fácil; por lo general, exige que quienes la ejecutan posean un amplio conocimiento del programa y de sus objetivos para medir su nivel de “cumplimiento” y “efectividad”. Para cumplir con esta acometida, existen dos posibilidades, recurrir a un experto externo que de manera objetiva y a través de métodos profesionales propios supervise la medida o programa; o, en su defecto, designar a una persona de la misma organización para que realice las mismas tareas que haría un experto.

En caso de que se seleccione esta segunda modalidad, que de hecho es la más popular debido al bajo coste que representa para las empresas, la persona señalada debe analizar si cada trabajador cumple con las obligaciones asignadas respecto a la iniciativa, si cada proceso se ejecuta según lo planificado, si cada dependencia cumple con sus obligaciones según lo dispuesto, si existen

¹⁷ Ibidem, p. 31.

mejoras en el nivel de transparencia la empresa, si hasta un momento dado se han venido cumpliendo los objetivos iniciales de la medida o programa, entre otros.

Seguramente, el proceso de supervisión efectuado por las empresas brindará información sobre el desempeño del programa o medida existente; a todo esto, ante la presencia de falencias o pocos resultados, lo ideal es mejorar la iniciativa para lograr la consecución del fin previsto. En este punto, vale recordar que cualquier medida anticorrupción debe ser capaz de adaptarse a los cambios en el contexto interno y externo de una empresa; la estabilidad o resistencia al cambio no siempre significa que algo implementado es y será efectivo.¹⁸

d. El programa o medida anticorrupción.

Los programas son grupos de medidas implementados de forma conjunta y que buscan mitigar los riesgos de corrupción desde varias aristas, las medidas son herramientas individuales que de igual manera buscan limitar los riesgos de corrupción, pero de forma menos amplia.

Más allá de esto, y si bien se ha venido hablando de estas como un catálogo de mecanismos plenamente definidos, cada medida puede ser extremadamente abstracta y depender de las necesidades de una institución. Esto quiere decir que, en lugar de existir una lista de sistemas que las empresas pueden escoger, cada una debe crear su propio mecanismo y así garantizar su transparencia.

Por ejemplo, cuando una organización identificó un riesgo de corrupción en sus procesos o departamentos encargados de la adquisición de bienes y servicios, con seguridad podría implementar un control adicional para llevar el registro de cada bien que ingresa, un límite a los valores por pagar por un activo, crear un cargo para la vigilancia de las transacciones o cualquier mecanismo que crea conveniente para eliminar este problema.

Por otro lado, en el caso de una empresa que registra un riesgo de corrupción sumamente alto en su área de ventas, podría crear controles más profundos a las mercancías existentes, exigir la actualización constante de la información sobre lo vendido, exigir el depósito inmediato de las

¹⁸ ECODES: “Programas y políticas públicas para la prevención de la corrupción en el ámbito privado: Buenas prácticas en América Latina y Europa”. Obtenido de <http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1400662973-DT1.pdf>

cantidades recibidas por concepto de ventas a una cuenta única o cualquier sistema que mitigue este riesgo.

Todo lo anterior, se traduce en el hecho de que los programas o medidas anticorrupción deben diseñarse para mitigar un riesgo propio que una organización tenga en un proceso o sección particular. Ninguna medida usada en una entidad par, generará los mismos resultados en aquella que lo adopta sin, al menos, modificarlo según su naturaleza.

Sin embargo, existe un mecanismo que en los últimos tiempos ha tenido una gran acogida en el sector privado: los códigos de conducta o ética. Estos son instrumentos de gestión organizacional que, a través de principios, prohibiciones o disposiciones varias, buscan homogeneizar las actividades de una entidad y evitar actividades no relacionadas con su objeto. Por lo general, estos instrumentos contemplan preceptos sobre el conflicto de intereses, el soborno, el tratamiento de regalos, donaciones u hospitalidad, etc.

En todos los casos, se recomienda que las entidades que los implementan, consideren la creación de un organismo o dependencia encargada de la vigilancia constante al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el instrumento y en caso de incumplimientos, establezcan sanciones adecuadas. En caso de no contar con los recursos suficientes, se puede asignar esta labor a un departamento ya existente para que, usando sus mismos procesos o modificándolos, pueda monitorear en tiempo real el cumplimiento a las disposiciones de este instrumento de gestión.

CONCLUSIONES

La corrupción es un fenómeno complejo que anualmente genera innumerables perjuicios para toda la sociedad. Independientemente a la cantidad de dinero que represente, los sujetos que estén involucrados en el acto o el lugar donde acontezca, la corrupción responderá a una dinámica particular donde sólo unos pocos obtienen beneficios a costa del bienestar del resto de la población.

Si bien gran parte de los casos de esta naturaleza que se han mediatizado se relacionan directamente con el sector público, sus empleados e instituciones, no se puede negar el hecho de tanto el sector privado como la sociedad civil ejercen un rol clave en la manifestación de este fenómeno. Esto último se constata en la existencia de casos donde se realizan pagos para agilizar trámites, se soborna a ciertos funcionarios para obtener contratos estatales, se falsifica documentación y se paga para sea aceptada, etc.

Por otro lado, también existen casos donde la corrupción no solo se manifiesta involucrando a una entidad o funcionario de gobierno, sino sólo a entidades o personas que pertenecen al ámbito privado y que transgreden ciertas normas o principios comunes en la búsqueda por obtener réditos o beneficios por sobre los concedidos a sus pares. Ejemplos de esto son la manipulación de contratos de privados, los pagos para obtener certificaciones, el soborno de representantes de comunidades específicas, entre otros.

En fin, la corrupción es un problema latente e innegable, que debe ser eliminado de raíz en cada sistema existente, sin embargo, los esfuerzos para cumplir esta cometido no sólo pueden depender de una entidad de gobierno. En este sentido, es deber de las empresas u organizaciones de la sociedad, establecer programas y medidas que las blinde de participar en la ejecución de actos de este tipo a través de su prevención y, cuando proceda, su sanción.

En el presente manual se ha presentado un pequeño catálogo de mecanismos anticorrupción que pueden implementar las entidades que pertenecen a los sectores privado y sociedad civil. Si bien gran parte de estos ha sido citado por el éxito que ha brindado a las organizaciones que los implementan, cada entidad deberá encontrar una forma que la blinde de mejor forma contra tan reprochables prácticas.

Ecuador necesita acciones coordinadas, profundas y efectivas para frenar de una vez por todas el ciclo de normalización y repetición de la corrupción. Cualquier iniciativa privada, por más pequeña que sea, supone una ayuda esencial en esta gran lucha por el alcance de la transparencia en el país.



O. | **DERECHOS Y JUSTICIA**
O B S E R V A T O R I O