



GIACC
Global Infrastructure Anti-Corruption Centre
Centro Anti-Corrupción en Infraestructura Global



**TRANSPARENCY
INTERNATIONAL
(UK)**

MANUAL DE CAPACITACIÓN SOBRE ANTI-CORRUPCIÓN

(SECTORES DE INFRAESTRUCTURA,
CONSTRUCCIÓN E INGENIERÍA)

VERSIÓN INTERNACIONAL

MAYO 2008

Licencia para uso: Este Manual puede ser copiado y distribuido en forma completa sin consentimiento. Se pueden citar extractos sin consentimiento siempre y cuando los titulares de derechos de autor estén totalmente acreditados. Este documento puede ser adaptado por organizaciones para su propio uso sin consentimiento siempre y cuando la versión adaptada contenga la siguiente declaración al principio o al final del documento "Adaptado del Manual de Capacitación sobre Anti-Corrupción del GIACC/TI (REINO UNIDO) escrito por Catherine Stansbury y Neill Stansbury".

Extensión de Responsabilidad: Este Manual no es un texto legal definitivo y no debería confiarse en el como tal. Siempre se debe buscar obtener asesoramiento legal. GIACC, TI (REINO UNIDO) y los autores no aceptan ninguna responsabilidad por las consecuencias de alguna acción tomada confiando en este documento.

© Catherine Stansbury y Neill Stansbury, 2008
MANUAL DE CAPACITACIÓN SOBRE ANTI-CORRUPCIÓN – IC&E (INT)
GIACC/TI(REINO UNIDO) – Mayo, 2008

(Translation: Camara Chilena de la Construccion)

Contenidos

Páginas

SECCIÓN 1: Capacitación general sobre anti-corrupción	3
El uso de este Manual	3
El propósito de la capacitación sobre anti-corrupción	4
¿Qué es la corrupción?	4
Soborno	5
Extorsión	7
Estafa	7
Colusión	8
Lavado de Dinero	8
Relación entre soborno y estafa	8
¿Corrupción voluntaria o coaccionada?	9
Otras delitos relacionadas	9
¿Quién puede ser responsable de delitos por corrupción?	9
Responsabilidad individuo	9
Responsabilidad Corporativo	10
Ámbito de personas que pueden ser responsables	11
Soborno del extranjero	12
¿Por qué debería evitarse la corrupción?	12
Riesgo de acción legal criminal	12
Riesgo de pérdida financiera	13
El argumento moral	14
¿Cómo pueden los individuos evitar la corrupción?	15
SECCIÓN 2: Ejemplos de corrupción	16
Introducción	16
Ejemplos–	
Pre-calificación y propuesta	
1. Honorario del perdedor	16
2. Fijación de Precio	17
3. Manipulación de pre-calificación	17
4. Soborno para obtener adjudicar de contrato principal	17
5. Soborno durante la obtención del sub-contrato	18
6. Contrato negociado corruptamente	18
7. Manipulación de diseño	18
8. Especificación de diseño demasiado sofisticado	18
9. Inflación de recursos y requisitos de tiempo	19
10. Obtención de cotización solo para comparación de precios	19
11. Ocultación de estado financiero	19
12. Intención de retener pagos	19
13. Presentación de cotización falsa	19
14. Falsa obtención de crédito para seguro de exportación	20
Ejecución de proyecto	
15. Facturación falsa: provisión de materiales inferiores	20
16. Facturación falsa: provisión de menos equipos	20
17. Certificados de trabajo falsos	20
18. Excesivo trabajo de reparación	21
19. Exageración de requisitos hombre-hora	21
20. Reclamación por modificación inflada (1)	21
21. Reclamación por modificación inflada (2)	21
22. Reclamación por modificación falsa	22
23. Emisión de certificado de retraso falso	22
24. Falsa extensión de aplicación de tiempo	22
25. Falsa garantía de que se hará pago	22

26. Emisión tardía de certificados de pago	22
27. Ocultación de defectos (1)	22
28. Ocultación de defectos (2)	23
29. Compensación de costos de rectificación falsos	23
30. Negativa a emitir certificado final	23
31. Requisito para aceptar un pago menor al que se debe	23
32. Extorsión por parte del representante del cliente	24
33. Pago de Facilitación	24
34. Exageración de utilidades	24
35. Falsa postulación para trabajo	24

Resolución de Conflicto

36. Presentación de reclamaciones de contrato incorrectas	24
37. Ocultación de documentos	25
38. Presentación de falsos documentos de apoyo	25
39. Presentación de falsa evidencia de testigos	26
40. Presentación de falsa prueba pericial	26
41. Soborno de testigos	26
42. Chantaje de testigos	26
43. Información falsa en cuanto a estado financiero	27
44. Falsa declaración en cuanto a suma de liquidación	27
45. Sobre dotación por parte del estudio jurídico	27
46. Excesiva facturación por parte de abogados	27
47. Complicidad por parte de abogados	27

SECCIÓN 3: Reglas de reglas de anti-corrupción para individuos 28

SECCIÓN 4: ¿Qué hacer al ser confrontado con corrupción? 29

Cuadro 1: Situaciones Corruptas - Medidas preparatorias	30
Cuadro 2: Situaciones Corruptas - Posibles acciones por parte de individuos	31
Cuadro 3: Situaciones Corruptas - Posibles acciones por parte de compañías	35

SECCIÓN 1

CAPACITACIÓN GENERAL SOBRE ANTI-CORRUPCIÓN

El uso de este Manual

1.1 Este Manual de Capacitación sobre Anti-Corrupción pretende ayudar a los usuarios a lograr una mejor comprensión de la corrupción y como evitarla. Puede ser usado por individuos y también por compañías como parte de su corporativo training.

(1) La Sección 1 entrega una visión general de lo que constituye la corrupción, quién puede ser responsable de corrupción, y como puede ser evitada.

(2) La Sección 2 entrega 47 ejemplos detallados de corrupción a través de todo el ciclo del proyecto.

(3) La Sección 3 entrega algunas simples reglas de anti-corrupción que deberían respetar los individuos (y las cuales las compañías podrían imponerle a sus empleados) para tratar de que no se cometa ninguna delito de corrupción.

(4) La Sección 4 entrega consejos prácticos sobre qué deberían hacer individuos y compañías al ser enfrentados con una situación potencialmente corrupta.

1.2 Este Manual puede ser usado por compañías e individuos dondequiera que estén ubicados o trabajando, ya que los principios generales y ejemplos tendrían aplicabilidad mundial. Sin embargo, se debe obtener asesoramiento legal específico en la jurisdicción relevante para aciertos la posición exacta.

El propósito de la capacitación sobre anti-corrupción

1.3 La corrupción está extendidas en los sectores de infraestructura, construcción e ingeniería. Puede darse tanto en países desarrollados como en desarrollo. Puede darse en cualquier fase de un proyecto del sector público o privado, y puede ser cometido por cualquiera de los muchos participantes corporativo o individuo es en un proyecto.

1.4 Algunos de los delitos de corrupción son cometidos a sabiendas y deliberadamente para beneficio personal o corporativo.

Algunas delitos son cometidas a regaña dientes creyendo que es necesario llevar a cabo estas prácticas para mantenerse competitivo, o para tomar represalias contra las prácticas corruptas de otros. Algunas ofensas se cometen bajo la errónea creencia que estas prácticas son actos comerciales normales y que no constituyen delitos.

1.5 Muchos individuos en los sectores de infraestructura, construcción e ingeniería no reconocen situaciones corruptas o, si las reconocen, no se dan cuenta de los riesgos de involucrarse en corrupción.

1.6 Es importante enfatizar que cualquiera sea la justificación comercial o de otra índole para las actividades que involucran, éstas igualmente constituyen *delitos* por las cuales un sin número de personas pueden ser responsables, incluyendo el empleado individuo que cometiese el acto, su empleador, y los directores de la compañía.

1.7 Las consecuencias para un individuo o compañía que se involucre en corrupción, ya sea directa o indirectamente, son potencialmente extremadamente serias. Un individuo puede enfrentar encarcelamiento. Una compañía puede enfrentar daño a su reputación, pérdida financiera y/o inhabilitación. También existe ahora una presión mucho mayor para que la corrupción sea detectada y procesada. Consecuentemente, a diferencia de años anteriores, existe ahora mucho más probabilidad de que se castiguen las fechorías.

1.8 El daño causado por la corrupción en cuanto a pérdidas y lesión, particularmente en el mundo en desarrollo, también se está entendiendo más ampliamente, con la resultante consciencia de que se deben hacer todos los esfuerzos posibles para eliminar la corrupción.

1.9 Es esencial, por lo tanto, que los individuos y las compañías en los sectores de infraestructura, construcción e ingeniería logren una mejor comprensión en cuanto a:

- (1) cómo ocurre la corrupción en un proyecto;
- (2) los riesgos personales y corporativos de un criminal y la responsabilidad civil al involucrarse en corrupción;
- (3) el daño causado por la corrupción;
- (4) qué hacer al ser confrontado con corrupción.

¿Qué es la corrupción?

1.10 No existe una definición internacional legal de la corrupción.

1.11 Para los propósitos de este Manual, "corrupción" incluye soborno, extorsión, estafa, engaño, colusión y lavado de dinero. Estos normalmente constituirán delitos en la mayoría de las jurisdicciones a pesar de que la definición precisa del delito pueda ser diferente.

Soborno

1.12 **El soborno es un delito** en la mayoría de las jurisdicciones.

1.13 **En términos generales**, se comete el soborno cuando una persona (A) ofrece o entrega algún beneficio a otra persona (B) como un incentivo para que esa persona (B) u otra persona (C) actúe deshonestamente en relación al negocio de su director o de su empleador. En tal caso, todas esas personas (A, B y C), al igual que otras personas quienes eran cómplices del delito, pueden ser culpables de soborno.

1.14 **La naturaleza de un soborno.** Un soborno puede ser un pago al contado, o puede ser una ventaja que no sea en dinero (tal como una promesa de un futuro contrato, o unas vacaciones).

1.15 **La actividad deshonest.** La actividad deshonest incluye cualquier acto u omisión deshonesto que no se haría si no fuese por el pago de un soborno. Sería un acto u omisión hecho por alguien en relación al negocio de su empleador o de su director. Por ejemplo, un funcionario de gobierno que actúe en representación de un departamento gubernamental puede, si se le ofrece un soborno, deshonestamente adjudicar un contrato.

1.16 **El soborno institucional** se refiere a una situación cuando un soborno puede ser pagado o recibido con total aprobación de la organización empleadora del individuo que paga o que recibe el soborno. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando una compañía contratante autorice a su director comercial pagar un soborno para ganar una propuesta.

1.17 **El soborno personal** se refiere a una situación en donde un soborno puede ser pagado o recibido por un representante de una organización sin la aprobación de esa organización. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando un funcionario de gobierno reciba un soborno para adjudicar un contrato, donde el departamento gubernamental en cuestión no apruebe el soborno.

1.18 **Soborno del lado que proporciona** se refiere a aquellas personas o compañías que son responsables de obtener o pagar sobornos.

1.19 **Soborno del lado que lo exige** se refiere a aquellas personas o compañías que son responsables de exigir o recibir sobornos.

1.20 **“Pagos Facilitadores”** es el término que a menudo se usa en relación un pagos relativamente menores hechos a funcionarios para obtener o agilizar los servicios a los que tiene derecho el que paga (por ejemplo, la obtención de permisos de importación o de trabajo, o la instalación de líneas de teléfono). Los montos que son pagados son a menudo bastante bajos, sin embargo las consecuencias al no pagar pueden ser serias. (Por ejemplo, un atraso en emitir un permiso de importación podría atrasar un proyecto, lo que podría aumentar los costos del contratista y hacer que el contratista tenga que pagar indemnización por daños y perjuicios al propietario del proyecto por el atraso.) A veces se hace una distinción entre sobornos y pagos facilitadores. Un soborno se considera como un pago hecho a alguien para que actúe de una manera en que no lo haría (por ejemplo, adjudicar un contrato a la parte sobornante, o liberando a una parte de una obligación legal) mientras que un pagos facilitadores se considera como un pago hecho a una persona para hacer algo que ya debería estar haciendo (por ejemplo, emitir una visa o un despacho de aduana) o por llevar a cabo una tarea más rápidamente. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones la distinción es académica, ya que la mayoría de los países penalizan el pagar y recibir sobornos y pagos facilitadores.

1.21 **Ejemplos de soborno.** En relación a un proyecto en una infraestructura, construcción o ingeniería el soborno puede ocurrir en numerosas formas. Por ejemplo:

(1) El propietario del proyecto puede sobornar un funcionario de gobierno para obtener un permiso de planificación para un proyecto.

(2) Un postor puede sobornar al diseñador del dueño del proyecto para que diseñe un proyecto de una manera en que incorrectamente favorezca a ese postor sobre otros licitadores.

(3) Un postor puede pagar un soborno al representante del dueño del proyecto para ganar el contrato.

(4) Un contratista puede pagar un soborno al representante del dueño del proyecto para hacer que se apruebe trabajo defectuoso o inexistente.

(5) El dueño del proyecto puede pagar un soborno al ingeniero del proyecto como compensación por abstenerse el ingeniero de emitir un certificado de pago o una extensión de tiempo al contratista.

(6) Si las partes están en conflicto debido a la construcción del proyecto, una parte puede sobornar a un testigo, a un perito, a un árbitro o a un juez para que presente evidencia falsa, o para que entregue una opinión o veredicto favorable.

1.22 En la Sección 2 de este Manual se entregan ejemplos detallados de soborno.

1.23 **El mecanismo de soborno.** El pago de un soborno puede ser hecho directamente por el que paga al receptor final que debe llevar a cabo la acción. Sin embargo, es común que un soborno se pague a través de intermediarios. Esto se hace para hacer más difícil detectar que se ha pagado un soborno. Los siguientes son algunos métodos comunes para ocultar un soborno mediante el uso de intermediarios:

(1) **Agentes.** La forma más común de intermediario es el agente. Un contratista que desea esconder el pago de un soborno puede designar a un agente que tenga contactos con un representante del propietario del proyecto o con el gobierno del país del que se trata. El contratista celebrará un contrato de representación, que diga ser un contrato por servicios legítimos, con el agente.

Sin embargo, el ámbito de esos servicios a menudo será falso o exagerado y el tamaño del pago que deba hacerse bajo el contrato será significativamente más que el valor de los servicios legítimos especificados en el contrato. El pago puede a veces ser expresado como un porcentaje del precio del contrato. El agente normalmente recibirá el pago cuando el contratista sea adjudicado con el contrato. El agente entonces pasará todo o parte del pago al representante del propietario del proyecto o del gobierno quine ha deshonestamente asegurado que el contratista ganaría el contrato. Generalmente el pago se hace en moneda extranjera a una cuenta bancaria ubicada en un paraíso fiscal.

(2) **Empresas Conjuntas.** Una empresa conjunta internacional, que comprende socios de empresa conjunta de varios países, puede tramitar un contrato de representación (que oculta un plan de soborno como el que se describe en (1) anterior) para que sea celebrado por el socio de la empresa conjunta que sea residente del país en donde sea menos probable que se descubre o se castigue el soborno.

(3) **Filiales u otras compañías de un grupo.** Cuando un contratista es parte de un grupo multinacional, el grupo puede hacer planes para que se celebre un contrato de representación corrupto, o para que se haga un pago corrupto, por parte de una filial u otra compañía del grupo que esté ubicada en un país en donde sea menos probable que se descubre o se castigue el soborno. En contratista entonces le devolverá el pago a la filial o a la otra compañía del grupo por medio de cargos inter-compañía por servicios falsos o servicios de valor inflado.

(4) **Sub-contratistas.** Un contratista pueda canalizar un soborno a través de un plan para un sub-contrato corrupto. Por ejemplo, un sub-contrato puede falsamente declarar que ciertos servicios deben ser proporcionados a un contratista en compensación por cierto pago. En realidad, el sub-contratista no proporcionará estos servicios o proporcionará servicios por un valor mucho más bajo que el precio acordado. La diferencia del pago será entonces entregada por el sub-contratista a la parte relevante como soborno.

(5) **En cada uno de los casos anteriores**, el soborno puede haber sido pagado deliberadamente con el pleno conocimiento de todas las partes relevantes. Alternativamente, se puede pagar un soborno en situaciones en donde una parte relacionada esté en desconocimiento del soborno. Por ejemplo:

(a) un contratista puede no saber que un agente pretende usar parte de su comisión de gestión para pagar un soborno;

(b) un socio de una empresa conjunta puede no saber que otro socio de la empresa conjunta ha pagado un soborno para que la empresa conjunta gane el contrato;

(c) un contratista puede no saber que una filial en otro país está pagando sobornos para ganar contratos;

(d) un contratista puede no saber que un sub-contratista pagó un soborno a un representante del propietario del proyecto para asegurarse que el contratista ganara la propuesta. En tales situaciones, un contratista puede genuinamente no saber que estas prácticas se están realizando. Sin embargo, en muchos casos, el contratista puede intencionadamente haberse hecho el ciego ante las circunstancias. En otras palabras, el contratista puede haber sospechado que existía la probabilidad de corrupción pero se abstuvo de hacer averiguaciones o de llevar a cabo acción preventiva. Tal ceguera intencionada sería considerada como culpable en la mayoría de las jurisdicciones.

Extorsión

1.24 **La extorsión es un delito** en la mayoría de las jurisdicciones.

1.25 Extorsión es una forma de chantaje cuando una parte amenaza a otra parte con consecuencias adversas a menos que exigencias, generalmente de pago, sean cumplidas por la otra parte. Tal chantaje puede constituir, por ejemplo, rehusarse a proporcionar despacho de aduana por equipos o materiales, o rehusarse a hacer pagos o emitir certificados que se deben. A veces, tales amenazas pueden significar amenazas de daños físicos.

1.26 Si la parte que es víctima de la extorsión proporciona el pago u otro beneficio, normalmente será responsable del delito de soborno. Sin embargo, la parte que hace el pago por extorsión puede tener una defensa ante el soborno si la amenaza fuese de muerte inminente o daño personal.

1.27 En la Sección 2 de este Manual se entregan ejemplos detallados de extorsión.

Estafa

1.28 **La estafa es un delito** en la mayoría de las jurisdicciones. A veces se hace referencia a ésta como “engaño”.

1.29 La estafa generalmente involucra a una persona (o grupo de personas) que engañan a otra persona para ganar alguna ventaja financiera o de otro tipo.

1.30 En el contexto de un proyecto de construcción, los delitos por estafa pueden incluir:

(1) manipulación de requisitos de pre-calificación o propuesta para favorecer a un postor particular,

(2) ocultamiento de defectos,

(3) imponer deshonestamente indemnización por daños y perjuicios,

- (4) retener deshonestamente pago de retención,
- (5) deshonestamente proporcionar bases falsas para apoyar reclamaciones por pago, variaciones o extensiones de tiempo,
- (6) deshonestamente exagerar la cuantía de una reclamación,
- (7) fabricar o falsificar evidencia para apoyar reclamaciones.

1.31 Las partes pueden ser responsables de la delito estafa cuando éstas deliberadamente lleven a cabo una acción fraudulenta con pleno conocimiento de las circunstancias. Alternativamente, es posible que una parte sea responsable de estafa si fuese descuidada en cuanto a las circunstancias. Por ejemplo, un contratista puede ser responsable de estafa si presenta una reclamación por un pago adicional que sospecha está inflada pero no toma las medidas razonables para determinar que la reclamación sea precisa.

1.32 En la Sección 2 de este Manual se entregan ejemplos detallados de estafa.

Colusión

1.33 **La colusión es un delito** en la mayoría de las jurisdicciones.

1.34 Esta ocurre cuando dos o más partes co-operan para estafar o engañar a otra parte. Es un tipo de estafa y a menudo se describe como un delito “cartel”, “antimonopolios” o “anti-competitiva”.

1.35 Un ejemplo de colusión es donde los licitadores se coluden para fraudulentamente organizan cuál postor ganará un contrato y a qué precio. A esta forma de colusión a menudo se le hace referencia como “manipulación fraudulenta de licitaciones”.

1.36 En la Sección 2 de este Manual se entregan ejemplos detallados de colusión.

Lavado de dinero

1.37 **El lavado de dinero** es un ilícito de naturaleza penal en la mayoría de las jurisdicciones. Ocurre cuando una parte mueve dinero o bienes obtenidos a través de una actividad criminal de una ubicación a otra. Por ejemplo, un contratista presenta una reclamación fraudulento al propietario de un proyecto por trabajo que no llevó a cabo. El propietario del proyecto paga la suma obtenida fraudulentamente a la cuenta bancaria de contratista en el Banco A. Si el contratista luego mueve el pago al Banco B, esto constituiría el delito de lavado de dinero. El lavado de dinero a menudo es usado para ocultar el origen criminal de fondos.

La relación entre soborno y estafa

1.38 El soborno normalmente involucra un grado de estafa. Un soborno pagado para ganar un proyecto normalmente será ocultado por algún acto fraudulento con la intención de que el proyecto desde afuera parezca haber sido ganado bajo genuinas condiciones de mercado.

1.39 la estafa (tal como la colusión durante licitaciones y la presentación de reclamaciones falsos) no necesariamente tienen que ver con soborno. Sin embargo, muchos actos de estafa pueden requerir un acto de soborno para completar la estafa. Por ejemplo, un contratista puede presentar una reclamación falso al propietario de un proyecto (lo cual es una estafa) y puede entonces sobornar al certificante para que apruebe el reclamación (lo cual es un soborno). Alternativamente, el propietario de un proyecto puede fraudulentamente desear retener el pago de un contratista y puede sobornar al certificante para que certifique falsamente que

indemnización por daños y perjuicios o que costos por rectificación de defectos deben ser pagados por el contratista.

1.40 A pesar de que el soborno normalmente recibe un perfil público más alto, la pérdida financiera en un proyecto debido a prácticas fraudulentas tales como reclamaciones infladas es a menudo más alto el atribuible al soborno.

¿Corrupción voluntaria o coaccionada?

1.41 En algunos casos, la práctica corrupta puede ser un acto voluntario llevado a cabo por la parte relevante con la intención deliberada de ganar una ventaja competitiva o de obtener una injustificada compensación adicional.

1.42 Sin embargo, en otros casos, la práctica puede ser llevada a cabo para “nivelar el campo de juego”. Por ejemplo, un contratista puede sentirse llamado a ofrecer un soborno durante una propuesta si cree que su competencia estará ofreciendo un soborno. Un contratista puede sentir que es necesario inflar artificialmente una reclamación si cree que el propietario de un proyecto automáticamente e injustificablemente reducirá la reclamación de un contratista o subirá las contra-reclamaciones artificiales contra el contratista.

1.43 En algunas circunstancias, se puede hacer que una persona pague un soborno a la fuerza. Por ejemplo, se le puede informar a un contratista que si no paga un soborno, no recibirá un pago al que tiene derecho.

1.44 Algunos delitos se cometen bajo la errónea creencia que prácticas, tales como la inflación de reclamaciones, o la retención injusta de pago, son actos comerciales normales y no constituyen delitos.

Otros delitos relacionados

1.45 Las delitos de corrupción pueden también constituir incumplimiento de **leyes tributarias y contables y**. Por ejemplo, un soborno injusto mostrado en las cuentas como una comisión por representación por servicios legítimos constituiría un falso registro contable la que estaría quebrantando las leyes contables y los reglamentos de la bolsa de comercio y también puede constituir otros tipos de delito. La deducción de un soborno contra impuesto puede también constituir un incumpliendo de ley tributaria. Los abogados de la acusación pueden encontrar más fácil procesar bajo leyes contables o tributarias que las soborno leyes ya que el estándar de prueba puede ser más bajo, y la evidencia puede obtenerse por el mero hecho del registro erróneo.

1.46 De esta manera, una amplia gama de personas puede caer tanto en el delito inicial (tal como soborno o presentación de reclamaciones fraudulentos), que puede involucrar personal comercial y en obra, y en delitos subsiguientes, las que pueden involucrar personal contable y legal.

¿Quién puede ser responsable de delitos por corrupción?

1.47 Tanto compañías como individuos pueden ser responsables de una delito. El grado exacto de responsabilidad penal dependerá de la ley de un país particular. Sin embargo, los principios citados a continuación se aplicarán en un número de jurisdicciones.

1.48 **Responsabilidad Individual.** Un individuo puede incurrir en responsabilidad por corrupción según lo siguiente:

(1) **Aquellos directamente involucrado os:** Cualquier individuo que esté directamente involucrado o en cometer una delito por corrupción puede ser responsable de la delito.

(2) **Aquellos indirectamente involucrados:** Un individuo puede ser responsable de un delito por corrupción cuando él este indirectamente involucrado o en cometer el delito. Por ejemplo, un individuo puede ser responsable cuando él haya usado a otra persona para actuar en su representación.

(3) **Aquellos en posición de autoridad:** Una persona en posición de autoridad, tal como un ejecutivo en jefe, un director, un gerente de finanzas o un gerente comercial, puede ser responsable de un delito de corrupción incluso cuando no haya estado directamente involucrado o en cometer el delito, pero ya sea expresamente autorizó el delito o ese tipo de delito, o supo de la delito y ya sea consintió a esta o se hizo el ciego. Tal responsabilidad puede surgir cuando, por ejemplo, un ejecutivo en jefe sospecha que los empleados de la compañía pueden estar pagando sobornos en un proyecto, pero no hace nada por impedirles hacerlo.

(4) **Ayudar e incitar:** Un individuo también puede ser responsable del delito de ayudar e incitar cuando de alguna manera ha facilitado la perpetración del delito.

1.49 Un individuo puede incurrir en responsabilidad penal incluso cuando:

- (1) No haya estado consciente que la actividad constituía un crimen.
- (2) No tuvo o no tendría una ganancia personal por la actividad.
- (3) No pago ni recibió el soborno personalmente, y en vez el soborno fue pagado o recibido por otra persona, tal como un agente, una compañía filial, un socio de empresa conjunta, un amigo, cónyuge u otro tercero.
- (4) No cometió una estafa personalmente, y en vez la estafa fue cometida por o a través de otra persona.
- (5) Estaba siguiendo las instrucciones de un superior de la organización.
- (6) Creyó que sus acciones eran de conveniencia de su empleador.
- (7) Habían amenazas de consecuencias adversas hacia él para hacerlo cometer el delito (a menos que temiera daño físico inminente).
- (8) El soborno o actividad fraudulenta no tuvo que ver con dinero, pero en vez tuvo que ver con una ventaja no-monetaria, por ejemplo, un futuro contrato, unas vacaciones, joyas u otro regalo.
- (9) La persona a la que se le había ofrecido o quién había recibido el soborno no actuó de la manera que se pensó cuando el soborno se acordó.
- (10) El soborno fue ofrecido, pero nunca se pagó realmente.
- (11) El monto del soborno fue menos que el daño financiero que podría resultar al no pagar el soborno.
- (12) La conducta que constituye el delito fue ampliamente practicada y considerada una práctica comercial normal.
- (13) Se creyó que la conducta que constituye el delito era necesaria para que una parte continuara siendo competitiva.
- (14) El delito no tuvo éxito (como la persona podría ser responsable de un intento de cometer el delito).

1.50 **Responsabilidad corporativa.** En muchas jurisdicciones, las compañías pueden ser responsables de delitos. Esta responsabilidad puede surgir de variadas formas incluyendo:

(1) **A través de los actos de sus empleados.** Una compañía puede incurrir en responsabilidad penal a través del acto corrupto de un empleado (cualquiera sea su posición) si el empleado estaba actuando dentro del curso de su empleo. De esta manera, si un empleado subalterno responsable de preparar registros de trabajo presenta un registro de trabajo falso a otra compañía como apoyo de una reclamación, entonces la compañía (al igual que el empleado subalterno) podría ser responsable de estafa. O, si un director de una compañía decide pagar un soborno en conexión con los negocios de la compañía, entonces la compañía (al igual que el director) podría ser responsable de soborno.

(2) **A través de actos de sus agentes.** Una compañía puede incurrir en responsabilidad penal a través del acto corrupto de un individuo o de una compañía que haya sido designada para

actuar en su representación y cuando el acto corrupto sea cometido en el curso de esa designación.

(3) **A través de los actos de su compañías relacionadas o socios comerciales.** Una compañía podría ser responsable de un acto corrupto cometido por una compañía filial o asociada, empresa conjunta o socio de consorcio, sub-contratista o proveedor, cuando ese acto corrupto puede beneficiar los negocios de la compañía. Tal responsabilidad podría surgir cuando la compañía autorizara, aprobara, condonara o se hiciera ciega ante la corrupción.

(4) **“Hacerse el ciego”** (o ceguera intencionada) es cuando una parte en posición de autoridad (tal como un funcionario o gerente de una compañía) sospecha de corrupción en relación a una transacción comercial en la cual tenga que ver la compañía, pero deliberadamente se abstiene de hacer averiguaciones o de llevar a cabo acción preventiva. En situaciones como esta, incluso si al funcionario o gerente no se le ha dicho expresamente que un socio está pagando un soborno que puede beneficiar a la compañía, un tribunal puede deducir que la compañía tiene que haber sabido que probablemente se pagaría un soborno. Esta deducción puede surgir cuando las circunstancias probablemente podrían haber alertado al funcionario o al gerente. Tales circunstancias incluirían, por ejemplo, cuando una comisión por representación es significativamente desproporcionada en relación al legítimo ámbito de servicios que el agente debe llevar a cabo, o cuando el agente no tiene la capacidad para llevar a cabo esos servicios, o cuando la comisión por representación debe ser pagada, sin una buena razón, en moneda extranjera a una cuenta bancaria ubicada en un paraíso fiscal. La existencia de un contrato de representación formal no impedirá la deducción de corrupción. Los tribunales mirarán las circunstancias que rodean el contrato y su verdadero efecto, no meramente su forma. Por lo tanto, es extremadamente importante que los funcionarios y gerentes de la compañía hagan averiguaciones apropiadas, si ellos sospecharan de corrupción en relación con los asuntos de la compañía, y que tomen las medidas que sean necesarias para impedir o parar la corrupción. De otra manera, su inacción puede hacer que la compañía sea responsable (además de hacer que incurran en responsabilidad personal).

1.51 Ámbito de personas (tanto individuos como compañías) que pueden ser responsables. Una gran variedad de personas podrían ser responsables de un delito de corrupción. Por ejemplo, un contratista acuerda pagar un soborno a un empleado de gobierno y, para ocultar el soborno, este es pagado por el contratista a través de un subcontratista quien a su vez designa a un agente individuo para que pague el soborno. En tales circunstancias, los siguientes podrán ser responsables cuando están conscientes o están intencionadamente ciegos con respecto a las circunstancias corruptas:

(1) aquellos directores y gerentes del contratista y del sub-contratista que autorizan el pago del soborno, o que autorizan la política general de pago de sobornos, ya sea tácita o expresamente;

(2) aquellos directores y gerentes del contratista y del sub-contratista que están involucrados en la decisión de ocultar el soborno por pago a través del sub-contratista y agente;

(3) el director o gerente del sub-contratista que directamente negocia el pago del soborno con el agente;

(4) aquellos directores y gerentes del contratista y del sub-contratista que sospechan que puede haber corrupción pero no hacen las averiguaciones apropiadas y no llevan a cabo acción preventiva;

(5) el empleado contable del sub-contratista que implementa el pago del soborno al agente le carga al contratista el costo del soborno;

(6) el empleado contable del contratista que implementa el reembolso del costo del soborno al sub-contratista;

(7) el abogado que redacta el mandato u otro acuerdo que se usara para ocultar el mecanismo de soborno;

(8) el agente que actúa como intermediario para el pago del soborno;

(9) el empleado de gobierno que recibe el soborno.

(10) el contratista y sub-contratista (cuando éstos sean compañías), incurriendo en responsabilidad a través del conocimiento y acciones de sus directores y gerentes.

1.52 **Soborno del Extranjero:** Como resultado del Convenio para Combatir el Soborno de la OECD el que entró en vigencia en 1999, todos los países que han rectificado el Convenio han hecho que sea un delito que sus compañías o individuos sobornen a un funcionario público en el extranjero.

¿Por qué debe evitarse la corrupción?

1.53 La corrupción debe ser evitada debido a:

- (a) el riesgo de acción penal;
- (b) el riesgo de pérdida financiera;
- (c) el razonamiento moral.

El orden de prioridad de los anteriores dependerá de los valores personales de un individuo.

Riesgo de acción penal

1.54 **Un riesgo real.** Hasta relativamente recientemente, ha habido poco riesgo de acción legal por corrupción en relación con los sectores de infraestructura, construcción e ingeniería. Sin embargo, debido a varios factores, individuos y compañías están enfrentando un creciente riesgo de acción legal. Estos factores son los siguientes:

(1) **Creciente consciencia.** Existe una creciente consciencia de la escala de corrupción y del daño tanto social como comercial que esto está causando.

(2) **Creciente presión.** Como resultado, existe una creciente presión en tomar las medidas para eliminar esta corrupción. La sociedad civil, organizaciones de ayuda, bancos multilaterales de desarrollo, gobiernos y la industria misma son todos responsables de esta creciente presión.

(3) **Mejores leyes y un creciente riesgo de acción legal.** Tal presión ha resultado en la aprobación y ratificación de varios convenios anti-corrupción que pasan (en particular el Convenio contra la Corrupción de las Naciones Unidas y Convenio para Combatir el Soborno de la OECD). Se requiere que los países que han ratificado dichos convenios promulguen las leyes necesarias para penalizar el soborno dentro del país y fuera del país de funcionarios públicos y también que se aseguren de que esas leyes sean respetadas.

(4) **Creciente riesgo de ser detectado.** Se está poniendo mucha más atención en los métodos para detectar la corrupción en proyectos de infraestructura, construcción e ingeniería. Existe también creciente protección y estímulo para la denuncia de irregularidades. De esta manera, ahora existe mucho más riesgo que la corrupción será descubierta.

(5) **Creciente voluntad para procesar y castigar delito de cuello blanco.** Existe creciente presión para asegurarse de que el delito de cuello blanco (el que incluye los delitos de corrupción) sea castigado tan severamente como el delito de cuello azul. Esto significa que existe una creciente probabilidad que cuando un individuo es declarado culpable de corrupción, pueden imponerse sanciones más severas que antes.

1.55 **Serias sanciones.** Las sanciones del delito de corrupción pueden ser severas. En la mayoría de las jurisdicciones, tales sanciones para individuos pueden incluir encarcelamiento

por varios años y fuertes multas. Para las compañías, la sanción criminal normalmente será una multa considerable.

1.56 Directores y empleados de compañías. La corrupción ahora presenta un riesgo real de severo castigo tanto para empleados superiores como inferiores.

Riesgo de pérdida financiera

1.57 Seria pérdida financiera. A medida que más se admite que la corrupción tiene que ser impedida y penalizada, los gobiernos, financiadores, propietarios de proyectos, la competencia, y empleadores se harán menos tolerantes a la corrupción. Existe, por lo tanto, una creciente tendencia para que estas partes adopten medidas más fuertes contra la corrupción. Dichas medidas pueden incluir:

(1) **Inhabilitación de compañías debido a participación en corrupción.** Los bancos multilaterales de desarrollo han adoptado políticas de inhabilitación formales a través de las cuales una compañía que ha sido hallada involucrada en corrupción quedará inhabilitada para participar en cualquiera de sus proyectos permanentemente o por un número de años. Mientras las organizaciones de ayuda y otros prestadores puedan aun no tener políticas de inhabilitación oficiales, se está haciendo cada vez más improbable que éstos permitan que compañías que han sido declaradas culpables de corrupción o inhabilitadas por bancos multilaterales de desarrollo participen en proyectos que ellos están financiando. A algunos propietarios de proyectos del sector público la ley ahora les exige inhabilitar a compañías declaradas culpables para participar en sus proyectos. Por ejemplo, las Directivas sobre Contratación de la Unión Europea requieren exclusión obligatoria de una compañía de todos los contratos del sector público de la UE si la compañía, o cualquiera de sus gerentes superiores, han sido declarados culpables de un delito de corrupción.

(2) **Exclusión de compañías de proyectos debido a inadecuación.** Cada vez más los financiadores y los propietarios de proyectos están llevando a cabo una mejor Evaluación de Estado General para determinar el riesgo de corrupción al incluir ciertas compañías en proyectos, incluso si éstas no han tenido condena por corrupción. De este modo, por ejemplo, las compañías que no han adoptado medidas adecuadas para la anti-corrupción pueden ser consideradas inadecuadas para participar en una propuesta.

(3) **Término de contratos corruptos.** Un contrato que ha sido logrado a través de corrupción a menudo es ya sea nulo, o puede ser terminado, y esto puede tener significativas consecuencias financieras. Por ejemplo, si una parte paga un soborno para obtener un contrato, o presenta información fraudulenta con su propuesta, y si el propietario del proyecto descubre la corrupción, es posible que propietario del proyecto termine el contrato (si este ya ha sido adjudicado a la parte corrupta).

(4) **Daño reputacional para las compañías.** La creciente atención dada a los temas de corrupción y el creciente deseo que exista una inversión ética significa que las compañías que están asociadas con corrupción (incluso en donde no haya habido condena) pueden sufrir en cuanto a valor accionario y también pueden descubrir que cada vez más son consideradas socios comerciales no deseados. También puede significar que la compañía puede hallar más difícil ganarse trabajo, reunir financiamiento y emplear buen personal.

(5) **Daño reputacional para los individuos.** La participación de un individuo en corrupción puede dañar irreparablemente la reputación de un individuo. Las compañías están poniendo cada vez más atención a su propia reputación y por consiguiente a la responsabilidad social corporativa y por lo tanto, cada vez es menos probable que empleen a un individuo que haya estado involucrado o en corrupción.

(6) **Despido de individuos de su trabajo.** La creciente tendencia de los requisitos de anti-corrupción de gobiernos, financiadores y propietarios de proyectos tiene el efecto de que ahora los empleadores tienen que verse imponiendo medidas disciplinarias más estrictas contra empleados que han estado involucrados en corrupción. Se está haciendo más común que un

funcionario o empleado de una compañía sea despedido de su trabajo debido a participación en corrupción. Una compañía puede preferir perder un empleado a dañar su negocio.

(7) Medidas disciplinarias contra miembros individuo es por parte de asociaciones profesionales.

Las asociaciones profesionales están haciéndose más conscientes de su deber de impedir la corrupción por parte de sus miembros, y pueden imponer multas, o suspender o descalificar de la práctica a miembros que hayan participado en corrupción.

(8) Litigio contra individuos y compañías por pérdidas provocadas por corrupción.

Una compañía que es víctima de corrupción puede tener una significativa pérdida financiera. Por ejemplo:

(a) un postor que pierde una propuesta debido al soborno de un competidor puede perder tanto el costo de presentar su propuesta como las posibles utilidades del contrato;

(b) un contratista contra quien un propietario del proyecto presenta una reclamación fraudulenta (la que después es aprobada por un certificante corrupto) puede perder su propia reclamación y tener que pagar una reclamación fraudulenta del propietario del proyecto. Se está haciendo cada vez más probable que las compañías lleven a cabo juicios para recuperar sus pérdidas. Dichos juicios pueden ser llevados tanto contra la compañía corrupta como contra los individuos involucrados en la corrupción. Estos juicios pueden ser costosos en cuanto a honorarios de abogados y asesores, tiempo de gestión perdido y tensión emocional.

El razonamiento moral

1.58 **La corrupción en el sector público** generalmente involucra soborno o estafa que se comete contra un cuerpo gubernamental. El contribuyente es, por lo tanto, el que finalmente paga por esta corrupción. Esto puede ocurrir de varias maneras:

(1) **Proyectos innecesarios, no económicos o sobre diseñados.** El tipo de corrupción más descarada ocurre cuando se encarga un proyecto que no es necesario, que no es viable o que está sobre diseñado, y cuyo único propósito es actuar como medio para canalizar fondos de gobierno corruptamente hacia las cuentas probadas de funcionario de gobierno corruptos y de sus asociados. En tales casos, la corrupción inicial al concebir o sobre diseñar el proyecto puede yacer en el funcionario de gobierno responsable y el diseñador asesor. Sin embargo, cuando un contratista toma dicho proyecto estando consciente o en sospecha que el proyecto es corrupto desde el inicio, éste también puede implicarse en la corrupción.

(2) **Sobornos incluidos en el precio de contrato.** El costo de sobornos pagados por contratistas a funcionarios de gobierno corruptos generalmente es recuperado incluyendo el monto del soborno en el precio de contrato que es pagado con fondos públicos.

(3) **Precio de contratos fraudulentamente inflados.** Cuando un contrato es adjudicado corruptamente, a menudo es el caso que el precio del contrato es inflado significativamente, no solo para cubrir el costo del soborno, pero también para maximizar las utilidades para el contratista. Cuando el contratista tenga la seguridad de ganarse el contrato, tendrá considerable libertad para exigir un alto precio de contrato.

(4) **Reclamaciones fraudulentas aprobadas y pagadas.** Los contratistas pueden presentar reclamaciones fraudulentas que son ya sea inmeritorias o infladas. El soborno del certificante, o de otra persona responsable de aprobar las reclamaciones, dará la seguridad que las reclamaciones son aprobadas. El soborno del funcionario de gobierno relevante dará la seguridad que éste no cuestionará las aprobaciones y que las reclamaciones serán pagadas.

(5) **Contratos adjudicados y reclamaciones aprobadas esperando beneficio futuro o indirecto.** En los países desarrollados, la adjudicación corrupta de contratos y la aprobación

corrupta de reclamaciones fraudulentas puede tomar una forma más insidiosa. Los sobornos grandes pueden no necesariamente cambiar de manos directamente. Los favores pueden consistir en una discreta garantía de un futuro trabajo una vez que un funcionario de gobierno deje su puesto. Tales favores pueden ser prometidos a cambio de adjudicación preferencial de permisos de urbanización o contratos, o por asegurar que los precios inflados de contratos o reclamaciones no se cuestionen.

(6) **Entrega de trabajo defectuoso o peligroso.** Los contratistas pueden usar el soborno para persuadir a un certificante a aprobar trabajos o materiales defectuosos. Esto puede resultar en que se entreguen proyectos que son seriamente defectuosos y que pueden deteriorarse muy rápidamente necesitando reparación o reemplazo mucho antes de lo que sería del caso. Alternativamente o adicionalmente, el trabajo defectuoso puede resultar en estructuras peligrosas que puedan causar lesión o muerte. El contribuyente es quien tendrá que proporcionar los fondos para cualquier reparación o reemplazo de los productos defectuosos y compensar a aquellos que sean dañados por éstos.

1.59 En términos simples, la corrupción en el sector público es robarle al contribuyente. Se roba dinero que podría ser gastado en hospitales, colegios, caminos, y otra infraestructura vitalmente importante. Esta pérdida se sentirá más severamente en países más pobres. No obstante, también se sentirá en países desarrollados donde grandes sumas pueden perderse a través de formas de corrupción más sutiles.

1.60 **La corrupción en el sector privado** toma la misma forma que la corrupción en el sector público pero el costo de la corrupción no es directamente cargada a los fondos públicos. No obstante, puede tener consecuencias extendidas y serias. La corrupción puede tener un efecto adverso inmediato sobre el costo y la calidad de los trabajos del sector privado. Puede resultar en un aumento en el financiamiento, capital, y costos de operación y mantención de los proyectos. Esto a su vez puede resultar en incremento en los precios de propiedades o servicios básicos, o incremento en cobros que se requieren por el uso de ciertas instalaciones como caminos o puentes con peaje. También puede resultar en trabajos peligrosamente defectuosos. Todos estos factores afectan a la población común. En un plazo más largo, los efectos pueden incluir menos inversión (debido a la creciente preocupación por asegurar una inversión ética) y el retiro de contratistas con sólidos principios éticos del mercado. Esto dejará al mercado incluso más abierto a la corrupción lo que inevitablemente infectará a otros sectores. Es poco probable que exista corrupción significativa en el sector privado sin que dicha corrupción se esparza al sector público.

¿Cómo pueden individuos evitar responsabilidad por corrupción?

1.61 Para evitar responsabilidad por corrupción, un individuo debe tomar todas las medidas posibles para asegurarse de no estar involucrado o, ya sea directamente o indirectamente, en cualquier actividad corrupta. Esto incluiría lo siguiente:

- (1) No debe estar involucrado o en ofrecer, pagar, solicitar ni recibir sobornos.
- (2) No debe estar involucrado o ninguna actividad fraudulenta o deshonestas.
- (3) No debe autorizar, expresamente o implícitamente, ninguna actividad corrupta.
- (4) No debe participar en ninguna actividad que pudiese facilitar la corrupción. Tal actividad podría incluir autorización de pago de sobornos, redacción de acuerdos ilegales, redacción de reclamaciones fraudulentas, falsificación de evidencia, y entrega de evidencia falsa en juicios legales.
- (5) No debe ayudar a ocultar ninguna actividad corrupta. Esto no necesariamente significa que una parte debe informar sobre una actividad corrupta (a pesar de que en algunos países no informar puede ser un delito en sí mismo). Significa que no debe hacer nada por ocultar la corrupción.
- (6) No debe cometer una actividad corrupta porque su compañía o un gerente superior se lo han solicitado.
- (7) Si se encuentra en una posición de autoridad, no debe hacerse el ciego ante una actividad corrupta. Si sospecha que ha habido corrupción, o que está ocurriendo, o que es probable que ocurra, debe hacer las averiguaciones apropiadas para establecer lo que ha ocurrido o puede ocurrir, y tomar medidas para impedir o pararla.

1.62 Sin embargo, en todas las circunstancias, el empleado no debería tomar ninguna medida que pudiese poner en peligro su seguridad, o la de otra persona.

1.63 La Sección 3 contiene un simple conjunto de reglas anti-corrupción que pueden ayudar a un individuo evitar la corrupción. La Sección 4 contiene recomendaciones específicas sobre lo que hay que hacer al ser confrontado con corrupción.

SECCIÓN 2

EJEMPLOS DE CORRUPCIÓN

INTRODUCCION

Esta sección del Manual de Capacitación sobre Anti-Corrupción entrega ejemplos de actividades en la industria de infraestructura, construcción e ingeniería que pueden constituir delito de soborno, estafa, engaño o delito similar.

Estos ejemplos son solo indicativos y no son una lista completa de todos los posibles tipos de comportamientos corruptos que podrían darse. Estos ejemplos son deliberadamente simplistas y están diseñados para ser informativos sobre el tipo de acto que podría constituir un delito.

Los ejemplos en esta Sección frecuentemente usan al propietario del proyecto/ arquitecto/ contratista/ estructura contractual. Sin embargo, estos podrían aplicarse similarmente a estructuras alternativas, por ejemplo propietario del proyecto/ asesor, o contratista/ sub-contratista.

Como en todos los delitos, la perpetración del delito dependerá de circunstancias precisas, incluyendo el grado de participación del individuo en la situación particular y sus intenciones. La dependencia no debe ponerse en estos ejemplos al determinar la criminalidad de una acción particular. Siempre se debe buscar consejo legal independiente. En muchos ejemplos, puede haber tanto responsabilidad corporativa como individuo. Una compañía puede incurrir en responsabilidad penal a través de las acciones de individuos y compañías que actúan en su representación. Similarmente, empleados y asesores independientes pueden incurrir en responsabilidad penal personal al actuar en representación de su empleador o cliente. Por lo tanto, en muchos casos, tanto la compañía como el individuo serán culpables del mismo delito. No es práctico, en los ejemplos que siguen, listar todas las categorías de individuos que pueden ser criminalmente responsables en cada delito. Por consiguiente, se ha usado la frase global 'individuos involucrados' en vez.

Incluso cuando los hechos particulares de los ejemplos que siguen no llevarían inevitablemente a responsabilidad penal, se sostiene que éstos serían suficientes para apoyar una declaración en cuanto a que la persona en cuestión no actuó con integridad para los propósitos del código de conducta de su profesión o de su trabajo.

EJEMPLOS

Pre-calificación y propuesta

Ejemplo 1: Honorarios del perdedor

Es una condición (expresa o implícita) de una propuesta que cada contratista oferente no exitoso cargará con sus propios costos de propuesta. Antes de presentar la propuesta, los contratistas que compiten secretamente acuerdan que cada uno de ellos incluirá en su precio de propuesta una suma de dinero adicional acordada que representa el total estimado de

costos de propuesta de todos los contratistas que compiten. Cualquiera sea el contratista que se adjudique el contrato, éste entonces dividirá esta suma de dinero entre todos los contratistas no exitosos quienes de esta manera recuperarán sus costos de propuesta. Esto se conoce como un 'honorario del perdedor'. Este acuerdo no es revelado al propietario del proyecto. El propietario del proyecto cree que los contratistas que pierden están cargando con sus propios costos de propuesta. El propietario del proyecto por lo tanto, sin saber está pagando más de los que tendría que haber pagado si los contratistas no exitosos hubiesen cargado con sus propios costos de propuesta.

Posibles infractores: Contratistas e individuos involucrados.

Ejemplo 2: Fijación de precios

Un grupo de contratistas que normalmente compite en el mismo mercado secretamente acuerda compartir el mercado. Cada uno de ellos aparentemente competirá en todas las propuestas más importantes, pero acordarán secretamente por anticipado cual de ellos debería ganar cada propuesta. El contratista que es elegido por los otros contratistas para ganar una propuesta luego notificará el precio de la propuesta a los otros antes de la presentación de la propuesta. Los otros contratistas entonces harán sus propuestas por un precio más alto para asegurar que el contratista preseleccionado gane la propuesta. El contratista que gana por lo tanto podrá lograr un precio más alto que si hubiese habido una competencia genuina por el proyecto. Si suficientes proyectos son adjudicados, cada contratista tendría una oportunidad de ser adjudicado con un proyecto a un precio más alto. En los respectivos proyectos, este plan se mantiene confidencial con respecto a los propietarios de proyectos quienes creen que las propuestas están teniendo lugar en una genuina competencia abierta, y que ellos están logrando el mejor precio disponible. Los propietarios de proyectos por lo tanto pagan más por sus proyectos de lo que habrían pagado si hubiese habido una genuina competencia.

Posibles infractores: Contratistas e individuos involucrados.

Ejemplo 3: Manipulación de pre-calificación

Un propietario del proyecto designa a un ingeniero para que se encargue de la pre-calificación para un proyecto para obtener una lista corta de cinco contratistas adecuados que puedan luego hacer ofertas por el contrato. Un contratista que desea estar en la lista paga un soborno en dinero al ingeniero para asegurarse que los competidores claves del contratista sean eliminados de la lista por causas artificiales. El ingeniero hace una lista corta que no contiene varios competidores claves. El ingeniero falsamente informa al propietario del proyecto que ha seleccionado los cinco mejores competidores. El propietario del proyecto confía en las recomendaciones del ingeniero. El contratista que sobornó al ingeniero gana el proyecto.

Posibles infractores: Contratista, ingeniero e individuos involucrados.

Ejemplo 4: Soborno para obtener adjudicación de contrato principal

Un contratista que está presentando una propuesta para un proyecto es abordado por un agente que afirma que él podrá asistir al contratista que se adjudique el proyecto. Ellos acuerdan que, si el contratista es adjudicado con el proyecto, el contratista le pagará al agente una comisión del 5% del precio de contrato. El agente es designado bajo un contrato de representación formal que indica que el agente llevará a cabo servicios específicos. Sin embargo, los honorarios que se pagan al agente groseramente exceden el valor de mercado de los servicios legítimos que el agente se compromete a proporcionar. El agente pretende pagar parte de la comisión a un representante del propietario del proyecto para asegurarse que el contrato se le adjudique al contratista. A pesar de que el contratista realmente no sabe que el agente usará la comisión para ese propósito, el contratista piensa que es probable que esto suceda debido a la significativa disparidad entre el valor de los servicios legítimos que serán llevados a cabo por el agente y la cantidad de los honorarios. El contratista se adjudica el contrato. El contratista paga la comisión al agente. El agente le paga de su comisión un soborno al representante del propietario del proyecto. El costo de la comisión (y por lo tanto del soborno) está incluido en el precio de contrato. El propietario del proyecto por lo tanto paga

más de lo que habría tenido que pagar si no hubiese habido un soborno. El propietario del proyecto no sabe que uno de sus representantes ha sido sobornado.

Posibles infractores: Contratista, agente e individuos involucrado os.

Ejemplo 5: Soborno durante la obtención de un sub-contrato

Un gerente de adquisiciones de un contratista está a cargo de una competitiva propuesta entre sub-contratistas. Uno de los sub-contratistas ofrece unas vacaciones gratis al gerente de adquisiciones si el gerente de adquisiciones le adjudica el contrato al sub-contratista. El gerente de adquisiciones lo hace.

Posibles infractores: Gerente de adquisiciones, sub-contratista, individuos involucrado os.

Ejemplo 6: Contrato negociado corruptamente

Un funcionario de gobierno superior que está a cargo de la construcción de nuevos proyectos de infraestructura desea enriquecerse. Él por lo tanto decide iniciar un proyecto que pueda ocultar un importante soborno para él mismo. Para maximizar el potencial del soborno, él se asegura que el diseño resulte en un proyecto que sea innecesariamente grande y complejo. Él luego le informa a un importante contratista que él le asegura a éste la adjudicación del proyecto de manera no-competitiva si el contratista incluye en el precio de contrato un pago para él personalmente por una cantidad igual al 30% del precio de contrato. El contratista está de acuerdo. El contrato es adjudicado y el contratista le paga al funcionario.

Posibles infractores: Funcionario de gobierno, contratista e individuos involucrado os.

Ejemplo 7: Manipulación de diseño

Un propietario de proyecto designa un arquitecto para diseñar un proyecto. Uno de los contratistas competidores que está presentando una propuesta para el proyecto soborna al arquitecto para que proporcione un diseño con el cual solo pueda cumplir cabalmente ese contratista. El soborno es la promesa del contratista de un significativo futuro trabajo para el arquitecto. El arquitecto proporciona un diseño apropiado. El contratista presenta un precio que es más alto que el que habría habido si hubiese existido una propuesta competitiva genuina, y más alta que varias de las otras propuestas. El arquitecto le recomienda al propietario del proyecto que el diseño relevante es para mejor conveniencia del propietario del proyecto y que el contratista en cumplimiento debe ser designado, a pesar de que su propuesta no es la más barata, ya que solo ésta cumple cabalmente con el diseño de la propuesta. En realidad, según lo que el arquitecto sabe, uno de los postores más baratos que está haciendo una oferta por un diseño alternativo se habría adecuado a las necesidades del propietario del proyecto. El propietario del proyecto sigue las recomendaciones del arquitecto y le adjudica el contrato al contratista en cumplimiento.

Posibles infractores: Contratista, arquitecto e individuos involucrado os.

Ejemplo 8: Especificación de diseño demasiado sofisticado

Un propietario de proyecto y un contratista están negociando un contrato de diseño y construcción. No hay ninguna propuesta competitiva y según el contratista el propietario del proyecto depende del contratista para presentar una propuesta razonable. En su propuesta escrita al propietario del proyecto, el contratista deliberadamente especifica un diseño demasiado sofisticado. El contratista está consciente que un diseño alternativo más barato sería adecuado para los propósitos del propietario del proyecto pero no le informa al propietario del proyecto de esta posibilidad. La intención del contratista es que el propietario del proyecto acepte el sofisticado diseño ya que resultará en una más alta recuperación de gastos generales y utilidades para el contratista. El propietario del proyecto le entrega el contrato al contratista.

Posibles infractores: Contratista e individuos involucrado os.

Ejemplo 9: Inflación de recursos y requisitos de tiempo

Un propietario de proyecto y un contratista están negociando un contrato. No hay ninguna propuesta competitiva y según el contratista, el propietario del proyecto depende del contratista para presentar una propuesta razonable. En su propuesta escrita al propietario del proyecto, el contratista deliberadamente exagera la mano de obra, los equipos y el tiempo que se requiere para completar el proyecto. Estos elementos exagerados no son una contingencia contra posible riesgo. Son exageraciones deliberadas del tiempo y recursos que se requieren para justificar un precio más alto. El propietario del proyecto acepta la propuesta del contratista. Los trabajos se llevan a cabo y el propietario del proyecto paga el excesivo precio del contrato.

Posibles infractores: Contratista e individuos involucrados.

Ejemplo 10: Obtención de una cotización solo con el propósito de comparar precio

Un propietario de proyecto pretende entregarle un contrato a un contratista que frecuentemente usa. Desea asegurarse que el precio del contratista esté de acuerdo al valor de mercado. Por lo tanto, solicita cotizaciones a otros dos contratistas. Hace que estos contratistas creen que tienen la posibilidad de ganarse el proyecto. Sin embargo, el propietario del proyecto continúa con la intención de adjudicar el contrato a su contratista favorecido. El precio de uno de los otros contratistas oferentes es el más bajo. El propietario del proyecto revela este precio más bajo a su contratista favorecido y le pide igualar el precio. El contratista favorecido lo hace y se adjudica el contrato. Los otros contratistas por lo tanto pierden sus costos de propuesta.

Posibles infractores: Propietario del proyecto e individuos involucrados.

Ejemplo 11: Ocultación de estado financiero

Un propietario de proyecto entrega un contrato a un contratista. En el momento de entregar el contrato, el propietario del proyecto está en serias dificultades financieras. Cree que es bastante probable que sea declarado en cesación de pagos antes de completar el contrato y por lo tanto no podrá pagarle al contratista todo el trabajo hecho. El propietario del proyecto no revela su estado financiero al contratista cuando le entrega el contrato. El propietario del proyecto está consciente que si revela sus dificultades financieras, el contratista probablemente no comience el trabajo.

Posibles infractores: Propietario del proyecto e individuos involucrados.

Ejemplo 12: Intención de retener pago

Un propietario de proyecto entrega un contrato a un contratista. En el momento de entregar el contrato, para aumentar la rentabilidad del proyecto para si mismo, el propietario del proyecto pretende negarse a pagar al contratista la retención del 10% al completar el proyecto y tramitar contra-reclamaciones para equiparar contra la retención.

Posibles infractores: Propietario del proyecto e individuos involucrados.

Ejemplo 13: Presentación de cotización falsa

A un gerente de adquisiciones de un contratista se le pide organizar la contratación de grúas para uno de los proyectos del contratista. Las compañías de contratación de grúas están en ese momento entregando descuentos de aproximadamente un 25% de los precios de contratación publicados para contrataciones por períodos largos. El gerente de adquisiciones y dos amigos establecen una compañía ('Craneco') que está registrada bajo el nombre de los dos amigos. La mitad de las acciones de Craneco son de propiedad secreta del gerente de adquisiciones como accionista nominado. Craneco obtiene una cotización que incluye descuento de la compañía de contratación de grúas. El gerente de adquisiciones obtiene las hojas de tarifas publicadas (que excluyen los descuentos) de dos otras compañías de grúas. Craneco entrega una cotización escrita al contratista para proporcionar las grúas a un precio

levemente más bajo que las tarifas publicadas por las otras dos compañías de grúas, pero a una tarifa más alta que la tarifa cotizada a Craneco. El gerente de adquisiciones usa las dos hojas de tarifas y la cotización de Craneco como tres cotizaciones competitivas, y adjudica a Craneco el contrato para proveer las grúas. Estos documentos se ponen en el archive de adquisiciones, creando la falsa impresión que ha habido una genuina determinación de precios competitiva, y que el contrato de arriendo ha sido adjudicado al proveedor más barato. Craneco tiene utilidades. El gerente de adquisiciones no revela al contratista sus intereses en Craneco. El contratista paga más por la contratación que lo que habría pagado si el contrato hubiese sido adjudicado, incluyendo descuento, a otra de las compañías de arriendo de grúas.

Posibles infractores: Gerente de adquisiciones y amigos.

Ejemplo 14: Obtención falsa de seguro para crédito de exportación

Un contratista presenta una propuesta para un proyecto usando un crédito de consumo. Bajo este plan, un banco de comercio ofrece al propietario del proyecto un préstamo por parte del costo del proyecto. El banco le pagará directamente al contratista por el trabajo a medida que vaya avanzando. El propietario del proyecto entonces le pagará de vuelta el préstamo y el interés al banco durante un periodo de tiempo acordado. El banco está asegurado contra omisión por el propietario del proyecto al repagar el préstamo por medio de una garantía de crédito de exportación. El contratista le paga a la organización de garantía de crédito de exportación una prima por ofrecer la garantía. Bajo la postulación para la garantía de crédito de exportación, se requiere que el contratista garantice a la organización de garantía de crédito que no pagará un soborno en relación con adjudicación del proyecto. El contratista paga un soborno a un representante del propietario del proyecto para ganar el contrato. (Este ejemplo mira solo el delito cometido en relación con la obtención de la garantía del crédito de exportación engañosamente.)

Posibles infractores: Contratista e individuos involucrados.

Ejecución del proyecto

Ejemplo 15: Facturación falsa: provisión de materiales inferiores

Un proveedor de concreto está obligado a entregar material según una especificación particular. El proveedor de concreto deliberadamente entrega concreto de una especificación más barata e inferior, pero le factura al contratista por la especificación solicitada.

Posibles infractores: Proveedor de concreto e individuos involucrados.

Ejemplo 16: Facturación falsa: provisión de menos equipos

Un sub-contratista de andamiajes hace un contrato para entregar una cantidad especificada de andamiaje en un proyecto por un precio fijo y por un período fijo. Antes de que el período de contrato de provisión haya expirado, el sub-contratista de andamiajes, sin el conocimiento del contratista, retira parte del andamiaje. El sub-contratista de andamiajes no informa al contratista que algún andamiaje ha sido retirado ni tampoco hace ninguna deducción con respecto al andamiaje retirado. Factura al contratista por el precio fijo por todo el equipo. El contratista paga por todo el equipo.

Posibles infractores: Sub-contratista e individuos involucrados.

Ejemplo 17: Falsos certificados de trabajo

Un sub-contratista de movimiento de tierras firma un contrato con el contratista para remover material inadecuado de una obra y reemplazarlo por material adecuado. Al sub-contratista de movimiento de tierras se le pagará por carga. El contratista designa un inspector de obras para contar en la obra el número de cargas removidas y reemplazadas por el sub-contratista de movimiento de tierras. Cada carga tendrá un certificado de carga escrito que será firmado por el sub-contratista de movimiento de tierras y contra-firmado por el inspector de obras. El

gerente del sub-contratista de movimiento de tierras acuerda con el inspector de obras que éste falsamente certificará más cargas de las que el subcontratista de movimiento de tierras realmente llevó. A su vez, el sub-contratista de movimiento de tierras pagará al inspector de obras 30% del pago recibido por el sub-contratista de movimiento de tierras por cada carga falsa. El inspector de obras certifica 20 remociones falsas y 20 reemplazos falsos. El sub-contratista de movimiento de tierras presenta tanto sus certificados genuinos como sus certificados falsos al contratista para pago. El contratista paga todo, resultando en ganancias ilícitas para el sub-contratista de movimiento de tierras. El sub-contratista de movimiento de tierras le paga su parte al inspector de obras.

Posibles infractores: Sub-contratista, inspector de obras e individuos involucrados.

Ejemplo 18: Excesivo trabajo de reparación

El contratista le pide a un sub-contratista en gasfitería que repare un baño. Después de inspeccionar el baño, el sub-contratista en gasfitería ve que la reparación podría completarse con una suela. El sub-contratista en gasfitería, con la intención de asegurar un precio más alto, falsamente informa al contratista que son necesarias varios repuestos nuevos. El contratista está de acuerdo. El sub-contratista en gasfitería reemplaza las partes y factura al contratista por el trabajo llevado a cabo. La factura es más elevada de lo que hubiera sido si solo se hubiese reemplazado la suela. El contratista paga la cantidad facturada.

Posibles infractores: Sub-contratista en gasfitería e individuos involucrados.

Ejemplo 19: Exageración de requerimientos de días de trabajo

Un contratista designa a un sub-contratista para trabajar por día para llevar a cabo trabajo que el sub-contratista sabe que tomará aproximadamente 100 días de trabajo para ser completado. El sub-contratista informa al contratista que el trabajo requerirá 150 días de trabajo. El sub-contratista deliberadamente exagera los requerimientos del día de trabajo para lograr un precio más alto de parte del contratista. El contratista acepta el presupuesto de 150 días del sub-contratista. El sub-contratista completa el trabajo usando 100 días de trabajo. El sub-contratista factura al contratista por 150 días de trabajo y adjunta hoja de asistencias por el trabajo. 100 días de trabajo de las hojas de asistencias son correctos. 50 días de trabajo de las hojas de asistencias son falsificados para justificar el monto facturado. El contratista paga la cantidad facturada.

Posibles infractores: Sub-contratista e individuos involucrados.

Ejemplo 20: Reclamación por modificación inflada (1)

El arquitecto designado por el propietario del proyecto instruye a un contratista que lleve a cabo una modificación a los trabajos. El contrato da derecho al contratista a una extensión de tiempo y pago adicional bajo estas circunstancias. El contratista presenta al arquitecto una reclamación por escrito con respecto a la modificación que deliberadamente exagera la mano de obra, materiales, equipos y tiempo requerido para llevar a cabo la modificación.

Posibles infractores: Contratista e individuos involucrados.

Ejemplo 21: Reclamación por modificación inflada (2)

Los hechos son como los del Ejemplo 20 excepto que cuando el arquitecto le indica al contratista que el es de la idea de reducir una reclamación del contratista, el contratista le ofrece un soborno al arquitecto si éste aprobara una reclamación total. El arquitecto así lo hace.

Posibles infractores: Contratista, arquitecto e individuos involucrados.

Ejemplo 22: Reclamación por modificación falsa

Un contratista lleva a cabo trabajo que no cumple con la especificación del contrato. Bajo el contrato, el arquitecto es responsable de emitir las modificaciones. El contratista ofrece un soborno al arquitecto si éste confirma por escrito que trabajo fue llevado a cabo conforme a la modificación emitida por el arquitecto, y es por lo tanto aceptable. El arquitecto así lo hace.

Posibles infractores: Contratista, arquitecto e individuos involucrado os.

Ejemplo 23: Emisión de falso certificado de atraso

Un contrato da derecho al contratista a una extensión de tiempo y pago por pérdida y gastos en caso de atrasos especificados provocados por el propietario del proyecto. El contrato también establece que el contratista debe pagar indemnización por daños y perjuicios al propietario del proyecto en caso de atrasos especificados causados por el contratista. Bajo el contrato, el ingeniero designado por el propietario del proyecto determina cuestiones de atraso y pérdida y gastos. Los trabajos son retrasados por el propietario del proyecto. El contratista pide al ingeniero una extensión de tiempo y establece pérdida y gastos. El propietario del proyecto y el ingeniero están conscientes que el contratista tiene derecho a ambos. El propietario del proyecto acuerda con el ingeniero que el ingeniero debería negar una reclamación del contratista debería en vez emitir un certificado que requiere que el contratista pague al propietario del proyecto indemnización por daños y perjuicios por atraso. El ingeniero así lo hace.

Posibles infractores: Propietario del proyecto, ingeniero e individuos involucrado os.

Ejemplo 24: Falsa extensión de solicitud de tiempo

Un contratista ha estado atrasado en completar el proyecto. Dos razones podrían explicar el atraso. La primera es la entrega atrasada de materiales por uno de los proveedores del contratista atraso del cual el contratista es responsable bajo el contrato y por el cual él sería responsable de pagar indemnización por daños y perjuicios al propietario del proyecto. La segunda es el cambio en la especificación por la cual el propietario del proyecto es responsable bajo el contrato y por la cual el contratista tendría derecho a recibir una extensión de tiempo y costo adicional. El contratista está consciente que toda o parte de la causa real del atraso es el atraso del proveedor. Sin embargo, el contratista presenta un una reclamación por escrito al arquitecto designado por el propietario del proyecto que afirma que todo el atraso es atribuible al cambio en especificación. El arquitecto acepta una reclamación del contratista, y le da al contratista una extensión de tiempo y pago adicional. El propietario del proyecto hace el pago adicional.

Posibles infractores: Contratista e individuos involucrado os.

Ejemplo 25: Falsa garantía que se hará un pago

Durante un proyecto, un propietario de proyecto se encuentra en dificultades financieras y se da cuenta que no podrá completar el pago al contratista. El propietario del proyecto no obstante induce al contratista a terminar los trabajos falsamente garantizándole al contratista que éstos serán pagados.

Posibles infractores: Propietario del proyecto e individuos involucrado os.

Ejemplo 26: Emisión atrasada de certificados de pago

El propietario del proyecto ofrece al arquitecto una futura designación en otro proyecto si el arquitecto atrasa la emisión de certificados de pago que se le deben al contratista. El arquitecto acuerda hacerlo.

Posibles infractores: Propietario del proyecto, arquitecto e individuos involucrado os.

Ejemplo 27: Ocultación de defectos (1)

Un contratista accidentalmente omite algún acero estructural en trabajos en los cimientos. El contratista descubre la omisión una vez que los cimientos han sido terminados. Ni el arquitecto

ni el propietario del proyecto se dan cuenta de la omisión. El contratista decide no revelar la omisión al arquitecto o al propietario del proyecto. El contratista factura al propietario del proyecto por los trabajos en los cimientos completos (incluyendo el acero estructural omitido). El propietario del proyecto paga por completo al contratista.

Posibles infractores: Contratista e individuos involucrado os.

Ejemplo 28: Ocultación de defectos (2)

Un sub-contratista de techumbre instala una membrana de techo a prueba de agua. La membrana accidentalmente se perfora durante la instalación lo que significa que se pasaría. La membrana tiene que ser aprobada por el supervisor del contratista antes de ser recubierta. La membrana debería ser rechazada y reemplazada debido a las perforaciones. El subcontratista ofrece hacerle un pago al supervisor si él certifica que la membrana defectuosa es impermeable. El supervisor acepta. El pago es hecho por el sub-contratista al supervisor y el supervisor emite el certificado. El sub-contratista presenta el certificado al contratista, y obtiene pago completo por la membrana defectuosa. Ni el sub-contratista ni el supervisor revelan al contratista que la membrana es defectuosa.

Posibles infractores: Sub-contratista, supervisor e individuos involucrado os.

Ejemplo 29: Compensación de falsos costos de rectificación

Un contratista ha completado los trabajos y solicita un pago final. Bajo el contrato, se requiere que el arquitecto designado por el propietario del proyecto especifique defectos pendientes. El propietario del proyecto convence al arquitecto para que incluya, en el listado de defectos, supuestos defectos adicionales los que de hecho no están pendientes. El propietario del proyecto entonces compensa el presunto costo de rectificación de estos defectos contra el saldo que se le debe al contratista. El contratista cuestiona la deducción. El propietario del proyecto informa al contratista que, si el contratista no acepta la suma reducida, entonces él tendrá que recurrir a litigio o a arbitraje para obtener el resto del propietario del proyecto. El contratista no puede solventar un litigio, entonces él acepta el monto reducido.

Posibles infractores: Propietario del proyecto, arquitecto e individuos involucrado os.

Ejemplo 30: Negativa a emitir certificado final

Un contratista ha completado los trabajos correctamente y tiene derecho a recibir un certificado final. El ingeniero designado por el propietario del proyecto se niega a emitir el certificado final al contratista a menos que el contratista le pague el 5% del valor del certificado final. El contratista se niega a pagar.

Posibles infractores: Ingeniero e individuos involucrado os.

Ejemplo 31: Petición de aceptar un pago más bajo que el que se debe

Un propietario de proyecto le debe a un contratista pago del precio de contrato. El contratista ha completado los trabajos contratados con la correcta especificación y dentro del tiempo asignado. No existe conflicto entre el propietario del proyecto y el contratista. El propietario del proyecto informa al contratista que éste pagará al contratista 80% de la suma del contrato inmediatamente como liquidación completa y final. El propietario del proyecto adicionalmente declara que, si el contratista no acepta esta propuesta y quiere recuperar el monto completo, el contratista tendrá que demandar al propietario del proyecto por el pago y el propietario del proyecto hará que el litigio sea tan largo y costoso como sea posible. El propietario del proyecto es una compañía grande que podría soportar el costo de un litigio prolongado. El propietario del proyecto sabe que el contratista no podría hacerlo. El contratista acuerda aceptar el pago reducido.

Posibles infractores: Propietario del proyecto e individuos involucrado os.

Ejemplo 32: Extorsión por el representante del propietario del proyecto

A un contratista se le debe el pago final de un proyecto. El representante del propietario del proyecto informa al contratista que él no autorizará la liberación del pago final a menos que el contratista haga un pago extra al representante del propietario del proyecto personalmente. El contratista hace el pago. El representante del propietario del proyecto autoriza la liberación del pago final.

Posibles infractores: Representante del propietario del proyecto, contratista e individuos involucrados.

Ejemplo 33: Pagos facilitadores

Un funcionario de aduanas exige pago a un contratista a cambio que el funcionario de aduanas apure la emisión de un permiso de importación al que tiene derecho el contratista. El contratista hace el pago.

Posibles infractores: Funcionario de aduanas, contratista e individuos involucrados.

Ejemplo 34: Exageración de utilidades

En las cuentas del proyecto, un gerente de proyectos deliberadamente exagera la rentabilidad del proyecto que él está supervisando para aumentar su bono por rendimiento.

Posibles infractores: Gerente de proyectos.

Ejemplo 35: Falsa postulación para trabajo

Para obtener empleo, un postulante para el puesto de gerente de contratos declara en su postulación para trabajo que él ha trabajado como gerente de contratos. El nunca ha tenido dicha posición. El es nombrado en ese puesto.

Posibles infractores: Postulante.

Resolución de conflictos

Ejemplo 36: Presentación de reclamaciones de contrato, alegatos o detalles incorrectos o engañosos En una reclamación de contrato, o durante juicios para resolución de conflictos (tal como mediación, adjudicación, arbitraje o litigio), el reclamante presenta reclamaciones, alegatos o detalles que él sabe son falsos, o no cree que sean ciertos, o respecto de los cuales él ha sido imprudente en cuanto a su precisión. Estos incluyen:

- Una reclamación por una extensión de tiempo (en circunstancias donde el contrato permite una extensión de tiempo basada en un atraso real) cuando la extensión reclamada es mayor que el atraso real causado, o cuando la causa declarada no es la verdadera causa del atraso;
- Una reclamación por pérdida y gastos cuando la reclamación de extensión de tiempo en la que se basa la reclamación por pérdida y gastos es incorrecta o el monto de la pérdida y gastos reclamado es exagerado;
- Una reclamación por pago por trabajo, equipos o materiales cuando el trabajo, equipos o materiales son defectuosos, o no se encuentran de acuerdo a la especificación, o no se proporcionan.
- Una reclamación que contenga declaraciones falsas o engañosas en cuanto a los acuerdos de las partes en el momento en que se hizo el contrato;

- Una reclamación que contenga declaraciones falsas o engañosas con respecto a representaciones hechas sobre el ámbito de trabajo, calidad, tiempo, o limitaciones de responsabilidad.

Posibles infractores: Reclamante e individuos involucrado os.

Ejemplo 37: Ocultación de documentos

En una reclamación de contrato, o juicio de resolución de conflictos, un reclamante deliberadamente no revela a su adversario, o al tribunal de resolución de conflictos, documentos que son, o pueden ser, perjudiciales para el caso del reclamante. Tales documentos incluyen:

- Las hojas de asistencia que podrían minar el caso del reclamante que muestran que mano de obra y equipos estaban funcionando en un ítem particular de trabajo;
- Registros de trabajo que mostraran que el documento de reclamación del reclamante exagera o describe equipos o material incorrectamente;
- Registros de trabajo que mostraran, contrariamente al caso del reclamante, que los trabajos no fueron completados en una fecha en particular, o fueron defectuosos, o no se encontraban de acuerdo con la especificación;
- Programas que establecieran que el atraso reclamado por el reclamante en realidad se debió a una razón diferente a la reclamada, o no fue tan largo como el reclamado;
- Registros de costos que mostraran que los costos reclamados han sido declarados incorrectamente;
- Fotografías que mostraran una actividad que ocurre en un momento diferente o en diferentes circunstancias a las afirmadas por el reclamante;
- Correspondencia y otros registros que minaran el caso del reclamante.

Posibles infractores: Reclamante e individuos involucrado os.

Ejemplo 38: Presentación de falsos documentos de apoyo

En una reclamación de contrato, o juicio de resolución de conflictos, un reclamante presenta los siguientes documentos de apoyo como genuinos y certeros cuando él sabe que son falsos, o no cree que sean ciertos, o es imprudente en cuanto a su certeza:

- Hojas de asistencia que no son genuinas y que han sido creadas para mostrar falsamente que se ocupó mano de obra y equipos fueron usados para un ítem de trabajo particular cuando en realidad no lo fueron;
- Registros de trabajo que no son genuinos y que han sido creados para exagerar o describir incorrectamente equipos y materiales proporcionados;
- Programas que tienen la intención de citar fechas y eventos correctamente, pero que no lo hacen y que han sido deliberadamente enmendados para atribuir atraso falsamente a una causa declarada;
- Registros de costos que incorrectamente declaran el costo de ítems, o incluyen ítems o trabajo que no fueron proporcionados;
- Fotografías que han sido creadas para mostrar falsamente que una actividad ocurrió en cierto momento o ubicación, cuando en realidad no fue así.

Posibles infractores: Reclamante e individuos involucrado os.

Ejemplo 39: *Presentación de falsa evidencia de testigos*

En juicios de resolución de conflictos, un testigo de los hechos presenta evidencia en representación del reclamante (ya sea por poder, declaración de testigo u oralmente) que él sabe que es falsa, o no cree que sea cierta. Tal evidencia del testigo incluye lo siguiente:

- Confirmar que los documentos de apoyo (tal como aquellos a los que se hace referencia en el Ejemplo 38) son genuinos y certeros, cuando él sabe que son falsos, o no está seguro si son precisos;
- Declarar que un evento ocurrió, cuando él sabe que no ocurrió, o no está seguro si ocurrió;
- Declarar que la acción del adversario era la única causa del atraso de los trabajos, cuando él sabe que existieron otras causas de atraso, o no está seguro que fuera la única causa de atraso;
- Declarar que la pérdida de un reclamante fue una cierta cifra, cuando él sabe que la cifra ha sido inflada por sobre la cifra verdadera, o no está seguro que la cifra reclamada sea correcta;
- Declarar que un hecho ha sido acordado oralmente entre representantes del reclamante y el adversario, cuando él sabe que este hecho no había sido acordado, o no está seguro si fue acordado o no;
- Entregar un recuento incompleto de eventos, sabiendo que, o descuidando si el recuento incompleto pueda ser engañoso.

Posibles infractores: Reclamante, testigo e individuos involucrados.

Ejemplo 40: *presentación de falsa prueba pericial*

En juicios de resolución de conflictos, un reclamante designa a un perito para que de una opinión sobre un aspecto del caso del reclamante. El informe inicial del perito, preparado confidencialmente para el reclamante, no apoya el caso del reclamante. El reclamante le aclara al perito que su designación continuará solo si el perito cambia su informe haciéndolo favorable para el caso del reclamante. El perito lo hace. El cree que lo cambiado es discutible, pero lo presenta en su informe como su opinión más favorecida, y como el punto de vista correcto, cuando esto no es lo que él cree. El informe es entonces presentado como prueba pericial en los juicios y el testigo perito presenta prueba oral de acuerdo con éste. Tanto el perito como el reclamante están en conocimiento que el perito no cree que su prueba sea verdadera. El éxito de la reclamación y contra-reclamación en los juicios depende del resultado de la prueba pericial.

Posibles infractores: Reclamante, perito e individuos involucrados.

Ejemplo 41: *Soborno de testigos*

Un reclamante ofrece a un testigo un porcentaje de cualquier futura indemnización del árbitro en favor del reclamante si el testigo entrega evidencia falsa en apoyo del reclamante en el arbitraje. El testigo acepta y proporciona una declaración de testigo falsa y falsa evidencia oral, ambas dos apoyando la reclamación y minando la contra-reclamación.

Posibles infractores: Reclamante, testigo e individuos involucrados.

Ejemplo 42: *Chantaje a testigos*

El demandado en un arbitraje le debe dinero al reclamante. El demandado le dice a un testigo que él será despedido como empleado del demandado a menos que el entregue evidencia

falsa en apoyo del demandado en el arbitraje. El empleado entrega la evidencia falsa y como resultado el demandado gana el arbitraje, y no necesita pagarle al reclamante.

Posibles infractores: Testigo, demandado e individuos involucrados.

Ejemplo 43: Falsa información en cuanto al estado financiero

Bajo un acuerdo de conciliación, un propietario de proyecto acuerda pagarle a un contratista una cierta cantidad. El propietario del proyecto está atrasado en pagar y se reúne con el contratista para discutir el pago. En la reunión, el propietario del proyecto falsamente informa al contratista que el propietario del proyecto está en dificultades financieras. El propietario del proyecto ofrece al contratista una cantidad más baja que la que se le debe al contratista y declara que si el contratista no acepta la cantidad más baja, el propietario del proyecto tendría que ser puesto en liquidación y que el contratista podría en ese caso obtener incluso menos que la cantidad ofrecida, o nada. El contratista acepta el pago reducido.

Posibles infractores: Propietario del proyecto e individuos involucrados.

Ejemplo 44: Falsa declaración en cuanto a la suma de liquidación

Un contratista ha logrado una liquidación con el propietario del proyecto. La cantidad de la liquidación incluye una cantidad para pago completo a todos los sub-contratistas en el proyecto. El contratista entonces se reúne con los subcontratistas, y falsamente declara que él recibió una cantidad menor que la que en realidad recibió de parte del propietario del proyecto bajo el acuerdo de conciliación. Los sub-contratistas le creen al contratista y, como resultado de lo que ellos creen que es un pago inferior bajo la liquidación entre el contratista y el propietario del proyecto, ellos acuerdan aceptar un pago reducido de las sumas que se les deben bajo sub-contratos.

Posibles infractores: Contratista e individuos involucrados.

Ejemplo 45: Sobredotación por estudio de abogados

Un contratista designa a un estudio de abogados para que actúe en su representación en un arbitraje. El socio en el estudio de abogados que es jefe de construcción ve el arbitraje como una gran oportunidad para ganar dinero y designa a cuatro abogados para el arbitraje cuando él sabe que dos abogados serían suficientes. El socio le recomienda al contratista que este número de abogados es necesario debido a la complejidad del caso y al volumen del trabajo. El contratista acepta su recomendación. El socio le hace una cotización por honorarios por horas de cada uno de los abogados. El estudio de abogados envía las cuentas mensuales al contratista y estas son pagadas por el contratista.

Posibles infractores: Socio.

Ejemplo 46: Excesiva facturación por parte de abogados

Un abogado que trabaja en un arbitraje para un propietario de proyecto factura más horas que las que el abogado realmente pasó trabajando el caso al propietario del proyecto.

Posibles infractores: Abogado.

Ejemplo 47: Complicidad de abogados

En relación al Ejemplo 39, el abogado involucrado o en redactar la declaración del testigo sabe que el testigo no cree su evidencia. Sin embargo, a pesar de este conocimiento, el abogado continúa redactando la declaración del testigo sobre la base que es cierto, y permite que la declaración del testigo se presente para apoyar el caso del reclamante.

Posibles infractores: Abogado.

SECCIÓN 3

REGLAS SOBRE ANTI-CORRUPCIÓN PARA INDIVIDUOS

La infracción de estas Reglas puede resultar en las siguientes consecuencias para el individuo:

- _ condena criminal, que puede resultar en multas y/o encarcelamiento;**
- _ demandas civiles por compensación;**
- _ despido del trabajo u otras medidas disciplinarias.**

Seguridad personal: No cumpla con estas reglas si usted cree que al hacerlo pondrá en peligro su seguridad personal o la de otra persona.

1. actúe honestamente y sin engaño en todo momento.
2. No haga nada de lo siguiente ni participe en ninguna actividad que involucre ninguno de los siguientes a sabiendas, con ceguera intencionada o descuidadamente:
 - Ofrecer, dar, exigir o aceptar ningún soborno u otro beneficio impropio.
 - Participar en ninguna actividad deshonesto o engañosa en relación a cualquier proceso de pre-calificación, propuesta o nombramiento.
 - Proporcionar, ocultar, o aprobar trabajo, materiales, equipos o servicios que no sean de la calidad y cantidad requeridas bajo contrato.
 - Proporcionar información falsa, imprecisa o engañosa.
 - Retener información deshonestamente.
 - Hacer o presentar registros, facturas, reclamaciones, solicitudes de modificaciones o extensiones de tiempo, o peticiones pago falsas, imprecisas, engañosas o exageradas.
 - Negarse o no aprobar, o atrasarse en aprobar deshonestamente trabajo, materiales, equipos, servicios, facturas, reclamaciones, solicitudes de modificaciones o extensiones de tiempo, o peticiones de pago.
 - Negarse o no pagar, o atraso en pagar deshonestamente sumas que se deben.
3. Si usted es director o funcionario de una compañía, o tiene una responsabilidad gerencial en ésta, usted debe actuar de acuerdo a lo siguiente:
 - Tiene que hacer averiguaciones apropiadas con respecto a cualquier sospecha de corrupción que usted pueda llegar a tener.
 - Tiene que tomar medidas preventivas razonables para parar corrupción por la cual la compañía pueda ser responsable.
 - No debe instruir, autorizar ni condonar, expresamente o implícitamente, ninguna actividad corrupta.

SECCIÓN 4

¿QUÉ HACER AL SER CONFRONTADO CON CORRUPCIÓN?

4.1 Esta Sección recomienda acciones que individuos y compañías deberían realizar al ser confrontados con corrupción.

4.2 Los riesgos de estar involucrado o en corrupción pueden ser mucho mayores que el potencial beneficio personal o corporativo que puede salir de tal corrupción. Si un individuo es declarado culpable de corrupción, puede enfrentar un prolongado período de encarcelamiento y demandas por compensación, y puede encontrar difícil encontrar trabajo de cualquier tipo. Las compañías pueden sufrir multas, condena criminal, inhabilitación, pérdida financiera y daño reputacional.

4.3 **Generalmente, los individuos y las compañías:**

**(1) deberían evitar involucrarse en cualquier situación corrupta, o
(2) si se han involucrado o sin intención en una situación corrupta, debería retirarse de ésta tan pronto como se den cuenta de que es corrupta.**

4.4 Los tres cuadros en esta Sección son como sigue:

Cuadro 1: Situaciones corruptas – Medidas preparativas: Estas son las medidas sugeridas que una compañía y un individuo deben tomar antes de comenzar a trabajar en una jurisdicción particular para asegurarse de que la compañía y sus funcionarios y empleados están adecuadamente equipados para tratar con situaciones corruptas.

Cuadro 2: Situaciones corruptas – Posibles acciones para individuos: Este cuadro considera 9 situaciones en las cuales individuos pueden ser confrontados con corrupción y hace sugerencias en relación con la posición legal de individuo, acción directa que se puede realizar, registro del evento, e información del evento.

Cuadro 3: Situaciones corruptas – Posibles acciones para las compañías: Este cuadro brevemente lista las situaciones en las cuales una compañía puede encontrar corrupción y luego discute las categorías de acciones que una compañía debería considerar al tratar con situaciones corruptas.

4.5 Las acciones sugeridas en los Cuadros 2 y 3 deberían considerarse en el contexto de la siguiente recomendación:

(1) Las acciones en el Cuadro 2 son solo aquellas acciones que un funcionario o empleado individuo puede realizar. Cualquier acción que pueda requerir una decisión de la compañía se establece en el Cuadro 3.

(2) Las acciones sugeridas en los Cuadros 2 y 3 son solo acciones *sugeridas*. Las acciones que un individuo o una compañía realmente realicen en una situación corrupta deben ser guiadas por la propia evaluación de la situación por parte del individuo o de la compañía y cómo otras personas involucradas pueden responder.

(3) Los informes sugeridos en los Cuadros 2 y 3 son solo informes *sugeridos*. La decisión de un individuo o compañía en cuanto a si informar o no una situación corrupta, y si es así, a quién, debe depender en la evaluación del individuo o de la compañía de como ese informe será recibido y si hacer tal informe pueda tener un impacto adverso sobre el individuo, cualquier otra persona, o la compañía. Por ejemplo, un individuo tendrá que evaluar si hacer un informe a su compañía pueda llevar a discriminación adversa contra él por parte de la compañía, o si hacer un informe para las autoridades pueda ponerlo en peligro.

4.6 Nota que esta Sección no trata con medidas sobre anti-corrupción tales como códigos corporativos, evaluación de estado general o seguimiento. Mira solo a acciones sugeridas a un individuo o compañía cuando en realidad sea confrontado con corrupción.

CUADRO 1

SITUACIONES CORRUPTAS

MEDIDAS PREPARATIVAS

Para poder lidiar eficazmente con situaciones corruptas, las compañías tienen que tener sistemas de información y de alerta funcionando, e individuos y compañías tienen que estar conscientes del marco legal y corporativo en el cual ellos están operando.

Las medidas de este Cuadro idealmente deben ser tomadas *antes del* comienzo de un trabajo en una determinada jurisdicción. Si no se toman antes del comienzo, entonces se deberían tomar lo antes posible después del comienzo.

Medidas preparativas de compañías

(1) Marco corporativo

(a) Asegurarse que la compañía tenga un sistema en funcionamiento:

- (i) para que funcionarios y empleados informen de corrupción, y
- (ii) para aconsejar y asistir a funcionarios y empleados que sean confrontados con una situación corrupta.

(b) Asegurarse que este sistema permita a los funcionarios y empleados hacer informes sobre corrupción y recibir asesoramiento confidencialmente y sin miedo a discriminación adversa.

(2) Marco legal

Obtener asesoramiento legal en cuanto a lo siguiente:

(a) Si bajo la ley relevante:

- (i) es una defensa ante el soborno si se puede probar que una persona paga un soborno solo porque existieron amenazas inminentes de daño hacia él u otro;
- (ii) si es un delito no informar sobre corrupción;
- (iii) si existe protección contra auto-incriminación;
- (iv) existe protección para personas que pasan sopló;
- (v) el informar sobre corrupción puede proporcionar inmunidad contra acción legal o mitigar cualquier responsabilidad o sanción potencial por corrupción.

(b) Como se pueden presentar los informes sobre corrupción ante las autoridades que tienen que ver con el crimen.

(c) Como deben hacerse los registros y declaraciones de testigos sobre incidentes corruptos de manera que sean válidos bajo la ley relevante.

(d) Como debe hacerse un informe sobre corrupción para evitar cualquier riesgo de responsabilidad por difamación para la persona que hace el informe.

(3) Informar a funcionarios y empleados

(a) Asegurarse que a los funcionarios y empleados de la compañía se les haga saber, por escrito, sobre toda la información bajo (1) y (2) anteriores.

(b) Capacitar a funcionarios y empleados de acuerdo con este Manual de Capacitación.

Medidas preparativas de funcionarios y empleados individuales

Los funcionarios y empleados que están a punto de comenzar trabajo en una nueva jurisdicción deberían asegurarse que han sido informados y capacitados como se cita en la casilla anterior.

CUADRO 2

SITUACIONES CORRUPTAS

POSIBLES ACCIONES POR PARTE DE INDIVIDUOS

Nota: Como un individuo lidie con una situación determinada dependerá de las circunstancias. Cada situación es diferente. Las sugerencias en el siguiente cuadro son solo para orientación y no deben tomarse como preceptos. Debe usarse sentido común y discreción en cada ocasión.

Situación (1): A usted se le hace una expresa petición de soborno (pero no está acompañada de amenazas).

Ejemplo: A usted se le informa que para que su compañía reciba el pago de un contrato que se le debe, usted tendrá que pagar 10% de la cantidad que se debe a un gerente de la compañía que paga.

Posición legal: si usted paga un soborno en esta situación, entonces es probable que usted y su empleador serán responsables de soborno.

Advertencia: No haga ni diga nada que lo pueda poner en peligro a usted o a otra persona.

Acción directa sugerida:

- _ Cortésmente niéguese a pagar el soborno.
- _ Si la persona que lo exige sigue pidiendo un soborno, infórmele que su empleador prohíbe el pago de sobornos y que si usted paga el soborno, usted tendrá que informarlo a su empleador quien entonces lo informará al empleador de la persona que lo exige y a las autoridades penales.
- _ si la exigencia es hecha por un funcionario de gobierno, y existen procedimientos de gobierno en funcionamiento para informar sobre el funcionario, entonces informe al funcionario que estos procedimientos requerirían que usted informe.
- _ Si la situación no es resuelta, pida ver a un funcionario o gerente superior.
- _ si esta petición es negada, o si el funcionario o gerente superior no es de ayuda, diga que su compañía hará un reclamo formal a uno o más departamentos gubernamentales relevantes o a la compañía que es responsable de hacer el pago, al propietario del proyecto, a los financiadores, a su embajada, y a las autoridades penales.

Haga un registro de la situación:

- _ Haga un registro detallado de la situación.
- _ si es posible, obtenga evidencia de testigos de la situación. Tal evidencia debería ser, si es posible, en la forma de testimonio por escrito que sea válida legalmente como evidencia en la jurisdicción relevante.

Informe de corrupción sugerido:

- _ Si usted cree que su empleador tiene procedimientos de informe apropiados, entonces:
 - Informe sobre el incidente al funcionario relevante de su empleador.
 - Solicite, si es necesario, que su empleador mantenga su identidad confidencial.
 - si es apropiado, proporcione a su empleador copias de sus registros y de las declaraciones de testigos del incidente. Usted guarde los originales de estos documentos a menos que usted sienta que es seguro entregárselos a su empleador. Si usted entrega los originales, guarde copias.
 - _ si usted no cree que su empleador tiene procedimientos de informe apropiados y/o usted no tiene la preocupación de que hacer el informe pueda tener un impacto inverso sobre usted, entonces considere la situación cuidadosamente antes de decidir si hacer o no el informe a su empleador.
 - _ Si usted no hace un informe a su empleador o si, habiendo hecho un informe a su empleador, usted piensa que el empleador no está realizando las acciones adecuadas, entonces considere informar (anónimamente o de otra manera) a:
 - cualquier asesor o monitor independiente designado en relación con el proyecto;
 - su embajada local;
 - las autoridades penales.

Situación (2): A usted se le hace una expresa petición de soborno (y es acompañado por amenazas implícitas o explícitas hacia su seguridad o la de otro).

Ejemplo: Un carabiniere lo hace parar en un bloqueo de camino. Él actúa de manera amenazante y exige pago en compensación por permitirle continuar. Usted prevé que él puede dañarlo a usted y/o sus pasajeros si usted no paga.

Posición legal: En un número de jurisdicciones, usted no sería responsable de soborno si usted realiza un pago en esta situación. Sin embargo, este puede no ser el caso en todas las jurisdicciones. Incluso en aquellas

jurisdicciones en donde usted no sería responsable, para evitar responsabilidad usted puede necesitar poder probar que usted razonablemente temió por su seguridad y la de sus pasajeros.

Advertencia: No haga ni diga nada que lo pueda poner en peligro a usted o a otra persona.

Acción directa sugerida:

Si su seguridad personal o la de otra persona se pusieran en peligro por una negativa a pagar, entonces pague el soborno.

Incluso si el que le hagan amenazas no es una defensa contra responsabilidad, es mejor pagar el soborno que poner en peligro su seguridad o la de otra persona.

Haga un registro de la situación: Al igual que en la Situación (1)

Informe de corrupción sugerido

si es una defensa a un cargo de soborno que usted pagó en circunstancias en donde usted razonablemente temió por su seguridad, entonces haga los informes como en la Situación (1).

si no es una defensa a un cargo de soborno que usted pagó bajo amenaza de daño personal, entonces usted puede estar inculpándose al hacer un informe. Obtenga asesoramiento legal independiente antes de realizar cualquier otra acción. Alternativamente, o además, su empleador puede proporcionarle asesoramiento confidencial en esta situación. Usted también necesitará considerar su posición si el informar sobre corrupción es una obligación legal en esa particular jurisdicción, y si es así, al no informar sobre el incidente, usted puede estar cometiendo otro delito.

Situación (3): A usted se le exige un pago que usted sospecha puede incluir un soborno oculto.

Ejemplo: Un funcionario de gobierno solicita un cobro por "agilizar" la emisión de un permiso en circunstancias que la legitimidad del cobro no son claras, o se exige un cobro que el funcionario afirma que es legítimo pero el cual es más alto que la tarifa publicitada o parece ser desproporcionadamente alta dada la acción solicitada.

Posición legal: si usted realiza el pago sabiendo o sospechando que éste incluye un soborno, y éste si incluye un soborno, entonces es probable que usted y su empleador serán responsables por soborno.

Advertencia: No haga ni diga nada que lo pueda poner en peligro a usted o a otra persona.

Acción directa sugerida:

Cortésmente pida evidencia en cuanto a que la suma es pagable, declarando que usted debe justificar todos sus gastos a su empleador, y que usted necesitará un recibo oficial.

si no se proporcionan ni evidencia ni recibo, niéguese a pagar.

si la exigencia es hecha por un funcionario de gobierno, y existen procedimientos de gobierno en funcionamiento para informar sobre el funcionario, entonces informe al funcionario que estos procedimientos harían necesario que usted informe.

Si el funcionario se niega a emitir el permiso necesario o lo que sea que se solicita, pida ver un funcionario superior.

si esta petición es negada, o si el funcionario superior no es de ayuda, diga que su compañía hará un reclamo formal a uno o más departamentos gubernamentales relevantes, al propietario del proyecto, a los financiadores, a su embajada, y a las autoridades penales.

Haga un registro de la situación: Al igual que en la Situación (1)

Informe de corrupción sugerido: Al igual que en la Situación (1).

Situación (4): Surge una situación en donde parece que se espera de un soborno de usted para que se realice una función.

Ejemplo: Un atraso exagerado para obtener un permiso sugiere que el funcionario está esperando un soborno a pesar de que no se ha hecho una exigencia expresa.

Posición legal: si usted paga un soborno en esta situación, entonces es probable que usted y su empleador serán responsables de soborno.

Advertencia: No haga ni diga nada que lo pueda poner en peligro a usted o a otra persona.

Acción directa sugerida:

Cortésmente pregúntele al funcionario cuales son las razones para el atraso.

Si las razones caen dentro de cualquiera de las Situaciones (1) a (3) anteriores, entonces siga la recomendación de la Sección apropiada.

Si las razones no son adecuadas, pida ver a un funcionario superior.

_ si la solicitud para ver a un funcionario superior es negada, o si el funcionario superior no es de ayuda, diga que su compañía hará un reclamo formal a uno o más departamentos gubernamentales relevantes, al propietario del proyecto, a los financiadores, a su embajada, y a las autoridades penales.

Haga un registro de la situación: Al igual que en la Situación (1)

Informe de corrupción sugerido: si usted cree que la falta de acción se debe a corrupción más que a incompetencia o si usted no está seguro de la causa, entonces informe como en la Situación (1).

Situación (5): A un gerente superior le pide a usted (como funcionario o empleado inferior) que participe en soborno o estafa.

Ejemplo: Un superior de su compañía le pide a usted participar en:

- Soborno, para ayudar a la compañía a tener utilidades o ganar un contrato, o para obtener un certificado, permiso o pago.
- Estafa, para ayudar a la compañía a aumentar sus utilidades o evitar pérdida o responsabilidad (por ejemplo, al presentar una reclamación inflada o por ocultación de un defecto para evitarle a la compañía incurrir en costos de rectificación).
- Soborno y estafa, cuando, por ejemplo, como asesor legal de la compañía, a usted se le pide redactar un contrato de representación que usted sospecha que oculta un plan de soborno.

Posición legal: si usted participa en la actividad sabiendo o sospechando que ésta involucra soborno o estafa es probable que usted y su empleador serán responsables de soborno o estafa. No será una defensa que usted diga que un superior le pidió cometer el delito, o que usted no se estaba beneficiando personalmente o que usted pensó que era una práctica comercial normal. Si a usted lo pillan, es posible que la administración superior de la compañía se desentienda de usted para evitar incurrir ellos en responsabilidad.

Advertencia: No haga ni diga nada que lo pueda poner en peligro a usted o a otra persona.

Acción directa sugerida:

_ Niéguese a participar en el soborno o estafa – incluso si usted es amenazado con despido o descenso. No le vale la pena a usted personalmente. Si usted participa y lo pillan, usted enfrenta responsabilidad penal personal y posible encarcelamiento.

Haga un registro de la situación: Como en la Situación (1)

Informe de corrupción sugerido: Como en la Situación (1).

Situación (6): Usted descubre soborno o estafa en su compañía o sus socios comerciales (y usted no es ni un funcionario ni un gerente superior).

Ejemplos:

- Usted esta involucrado o en una actividad que usted no se dio cuenta inicialmente que fuera corrupta, tal como cuando usted está preparando una reclamación basada en registros que usted descubre han sido falsificados.
- Usted descubre que alguien que trabaja para su propia compañía, o para una de las compañías de uno de sus socios comerciales, ha realizado una acción corrupta, tal como pagar un soborno o aprobar la entrega de materiales defectuosos.

Posición legal: si como empleado inferior, usted no estuvo involucrado en la actividad, es improbable que usted fuera responsable. Si usted estuviese involucrado en la actividad, pero usted no sabía ni sospechaba que había soborno o estafa involucrado entonces, es improbable que usted fuera responsable por tomar parte en la actividad. Sin embargo, si usted *continúa* tomando parte en la actividad una vez que usted haya descubierto o sospechado que existe soborno o estafa, entonces es probable que usted incurra en responsabilidad.

Advertencia: No haga ni diga nada que lo pueda poner en peligro a usted o a otra persona.

Acción directa sugerida: No tome parte, o no tome más parte, en la actividad en cuestión.

Haga un registro de la situación: Como en la Situación (1)

Informe de corrupción sugerido: Como en la Situación (1).

Situación (7): Como funcionario o gerente superior, usted descubre que un individuo u organización por la cual usted tiene responsabilidad administrativa ha pagado un soborno o cometido estafa.

Ejemplos:

- Un gerente de proyectos descubre que un gerente de obra sobre el que él tiene responsabilidad ha estado aceptando sobornos para aprobar entrega de materiales insuficientes.
- Un director comercial descubre que un gerente de reclamaciones sobre el cual él tiene responsabilidad administrativa ha estado entregando reclamaciones falsas.

Posición legal: Es probable que usted no sería responsable de soborno o estafa mientras usted no supiera ni sospechara ni se hiciera el ciego a la posibilidad que estuviera ocurriendo algún soborno o estafa. Sin embargo, una vez que usted haya descubierto o sospechado que existe corrupción, entonces, como usted es la persona de autoridad, es probable que usted incurra en responsabilidad si usted no hace averiguaciones completas y tome todas las medidas razonables para parar la corrupción.

Advertencia: No haga ni diga nada que lo pueda poner en peligro a usted o a otra persona.

Acción directa sugerida:

- _ Haga averiguaciones completas para establecer que ha ocurrido y si cualquier otra compañía, funcionarios o empleados están involucrados.
- _ Si la corrupción está en progreso, entonces tome todas las medidas razonables para parar la corrupción.
- _ Solicite que todos los documentos y evidencia relevantes sean recopilados.
- _ Para que su empleador realice actividad de seguimiento adicional, ver el Cuadro 3.

Haga un registro de la situación: Como en la Situación (1)

Informe de corrupción sugerido:

- _ Si usted no es un director, informe sobre el asunto al director responsable relevante.
- _ Si usted es un director, informe al directorio sobre el asunto.
- _ Para más informes de su empleador, ver el Cuadro 3.

Situación (8): Como funcionario o gerente superior, usted descubre que su compañía está involucrada en un cartel.

Ejemplo: Varias compañías acuerdan que compartirán el mercado. Cuando presentan una propuesta para un proyecto particular, éstas secretamente acuerdan por anticipado cual de ellas ganará el proyecto y a qué precio. Las otras compañías entonces hacen ofertas a un precio más alto para asegurarse de que la compañía seleccionada sea el postor exitoso.

Posición legal: Como en la Situación (7). Además, en un número de jurisdicciones, se le puede dar inmunidad contra acción legal a la primera compañía en un cartel para que denuncie al cartel a las autoridades. Incluso si no es la primera en denunciar al cartel, una compañía puede disponer de alguna mitigación de responsabilidad o sanción si denuncia al cartel y/o coopera con las autoridades.

Advertencia: No haga ni diga nada que lo pueda poner en peligro a usted o a otra persona.

Acción directa sugerida: Como en la Situación (7).

Haga un registro de la situación: Como en la Situación (1).

Informe de corrupción sugerido: Como en la Situación (7).

Situación (9): Usted descubre que un competidor de su empleador ha asegurado contrato a través de soborno.

Ejemplo: Su compañía es tanto el mejor postor técnico como el de precio más bajo. A pesar de esto, uno de sus competidores gana el contrato. Usted recibe un dato que un soborno fue pagado por su competidor.

Posición legal: Es improbable que usted, como un individuo, incurriría en responsabilidad en esta situación siempre y cuando usted no haya sido cómplice de ninguna manera en el soborno.

Advertencia: No haga ni diga nada que lo pueda poner en peligro a usted o a otra persona.

Acción directa sugerida:

- _ Haga averiguaciones completas para establecer lo que ha pasado.
- _ Solicite que todos los documentos y evidencia relevantes sean recopilados.

_ Para que su empleador realice actividad de seguimiento adicional, ver el Cuadro 3.

Haga un registro de la situación: Como en la Situación (1).

Informe de corrupción sugerido: Como en la Situación (7).

CUADRO 3

SITUACIONES CORRUPTAS

POSIBLE ACCIONES POR PARTE DE COMPAÑÍAS

Nota: Como una compañía lidie con una situación determinada dependerá de las circunstancias. Cada situación es diferente. Las sugerencias en el siguiente cuadro son solo para orientación y no deben tomarse como preceptos. Debe usarse sentido común y discreción en cada ocasión.

Situaciones:

Una compañía puede involucrarse en corrupción o puede necesitar informar de corrupción cuando:

(1) Un funcionario o empleado de la compañía informa que alguien le ha exigido un soborno el cual no ha pagado.

(2) Un funcionario o empleado de la compañía informa que él ha pagado un soborno bajo amenaza de daño personal.

(3) Un funcionario o empleado de la compañía, en el curso de su empleo, comete soborno o estafa que no ha sido autorizada por la compañía.

(4) Un funcionario o empleado de la compañía, en el curso de su empleo, comete soborno o estafa que ha sido autorizada por la compañía.

(5) Una compañía relacionada o un socio comercial de la compañía paga un soborno o comete estafa en relación a la cual la compañía podría estar implicada.

(6) La compañía está involucrada en un cartel.

(7) La compañía descubre que ha sido víctima de soborno o estafa cometida por otra compañía.

Posibles Acciones

(1) Advertencias

Existen ciertos riesgos inherentes al tomar acción en respuesta a la corrupción. Estos incluyen:

- (a) Riesgo de daño personal para aquellos que informen la corrupción o que buscan remediarla.
- (b) Riesgo de discriminación contra individuos y compañías que sacan la voz contra la corrupción.
- (c) Riesgo de incurrir en responsabilidad por difamación si no se pueden respaldar las acusaciones de corrupción.
- (d) Riesgo de pérdida financiera si se hacen informes de corrupción contra una organización o un individuo que debe dinero o tiene algún otro arraigo financiero sobre la organización que denuncia la corrupción.
- (e) Riesgo de daño financiero o comercial daño si se hacen informes contra una organización o individuo de influencia.

Es necesario mantener estos riesgos en mente cuando se consideran las posibles acciones que se listan a continuación.

(2) Seguridad

La seguridad del individuo es primordial. Si un funcionario o empleado está en riesgo personal como resultado de informar sobre corrupción o de estar involucrado en una situación corrupta, la compañía debería tomar las medidas razonables para proteger al individuo. Esto podría incluir hacer el pago apropiado para evitar que el individuo sea dañado, remover al individuo de la situación peligrosa, y/o solicitar protección policial.

(3) Hacer averiguaciones apropiadas y recolección de evidencia

La compañía debería establecer los hechos y recolectar toda la evidencia necesaria:

- (a) cuando posibles y razonables, informes que solicitan corrupción son hechos por escrito y firmados por los individuos que los hacen.
- (b) Hacer averiguaciones para establecer los hechos.
- (c) Recolectar y juntar todos los documentos relevantes y otra evidencia.
- (d) Obtener legalmente declaraciones válidas de testigos.
- (e) Conservar la evidencia por un período de por lo menos 20 años. (Esto es porque, en muchas jurisdicciones, no existe período de limitación para acciones penales).

(4) Proteger a las personas que pasan soplos

Si la compañía no tiene en funcionamiento un sistema de informes a través por medio de los cuales los empleados pueden hacer informes anónimamente, entonces debería asegurara que los funcionarios o los empleados quienes han informado de corrupción son protegidos por:

- (a) Mantener su identidad confidencial.
- (b) Mantener detalles sobre el incidente confidencial, excepto por la necesidad de hacer más informes, como se sugiere más adelante.
- (c) Asegurarse de que ellos no sufran discriminación adversa de otros funcionarios o empleados dentro de la compañía.

(5) Obtener asesoramiento legal

La compañía debería obtener asesoramiento legal en cuanto a su posición bajo la ley local y bajo la ley de su país en cuanto a:

- (a) Que individuos y compañías pueden haber incurrido en responsabilidad por los delitos de corrupción en cuestión.
- (b) las sanciones que podrías aplicarse a cada individuo y compañía implicada.
- (c) si el no informar sobre corrupción a las autoridades penales sería un delito.
- (d) si la ley proporciona protección por auto incriminación.
- (e) En el caso de corrupción perpetrada por la compañía, si la corrupción puede ser remediada o se pueden tomar otras medidas para mitigar o evitar responsabilidad.
- (f) En circunstancias donde la compañía es parte de un cartel, si la compañía recibiese inmunidad contra acción legal, o alguna mitigación de responsabilidad, si denunciara al cartel.
- (g) La naturaleza de la evidencia que sería válida legalmente en un tribunal.
- (h) Que acción civil puede llevarse a cabo *contra* la compañía (en situaciones donde la compañía haya perpetrado soborno o estafa).
- (i) Que acción civil puede llevarse a cabo *por* la compañía (en situaciones donde la compañía puede haber sido víctima de soborno o estafa).
- (j) Que otras medidas podrían tomarse para proteger los intereses de la compañía y sus funcionarios y empleados relevantes.

(6) Denunciar la corrupción

(a) Denunciar la corrupción - donde el no informar de corrupción es un delito, pero la compañía y sus empleados no están implicados en la corrupción. En esta situación, la compañía debería hacer tantos informes como sean necesarios para cumplir con la ley.

(b) Denunciar la corrupción - donde el no informar de corrupción es un delito, y la compañía y sus empleados están implicados en la corrupción. En esta situación, la compañía está obviamente en una posición difícil ya que si denuncia la corrupción, ésta arriesga incriminarse a sí misma y/o a su(s) empleado(s). Alternativamente, si no denuncia la corrupción, estará cometiendo un delito criminal más. No es posible en esta situación proporcionar asesoramiento en cuanto a la acción que debería llevarse a cabo. Sin embargo, al decidir si hacer un informe o no, la compañía debería considerar, y buscar asesoramiento legal con respecto a los siguientes factores:

- (i) ¿Cuales son los riesgos de ser procesados por no denunciar la corrupción y las probables sanciones?
- (ii) ¿Cuales son los riesgos de ser procesados por el delito de corrupción(es) en cuestión y las probables sanciones?
- (iii) ¿Existe alguna protección contra la auto-incriminación bajo la ley relevante?
- (iv) ¿El denunciar la corrupción:
 - _ resultaría en inmunidad contra acción legal por la corrupción en cuestión?
 - _ mitigaría cualquier sanción criminal que pueda ser impuesta por la corrupción en cuestión?
 - _ mitigaría cualquier otra sanción (tal como inhabilitación) que puede ser impuesta por la corrupción en cuestión?

(c) Denunciar la corrupción – donde el no denunciar la corrupción no es un delito, y la compañía y sus empleados no están implicados en la corrupción. En esta situación, la compañía debería considerar los siguientes factores al decidir si hacer un informe o no:

- (i) ¿Está la compañía bajo alguna otra obligación legal a denunciar la corrupción (por ejemplo, si una compañía ha firmado un acuerdo anti-corrupción que obliga a denunciar)?
- (ii) ¿El denunciar la corrupción mitigaría:
 - _ ¿cualquier sanción criminal que pueda ser impuesta para cualquier **otra** corrupción por la cual la compañía es o podría ser responsable? y/o
 - _ ¿cualquier otra sanción (tal como inhabilitación) que puede ser impuesta para **otra** corrupción por la cual la compañía es o podría ser responsable?
- (iii) ¿La compañía está generalmente comprometida con tratar de erradicar la corrupción y denunciar la corrupción ayudaría a hacer esto?
- (iv) ¿Cuales son las sanciones por corrupción bajo la ley relevante? ¿Son éstas extremas (tal como la ejecución) y la compañía se sentiría cómoda al denunciar la corrupción en tales circunstancias?
- (v) ¿Se puede persuadir a las personas o compañías responsables de la corrupción para que deshagan la corrupción sin tener que informar el asunto a las autoridades penales?
- (vi) ¿Se pondría a la compañía o cualquiera de sus empleados en peligro si la corrupción fuera denunciada?

(d) Denunciar la corrupción – donde el no denunciar la corrupción no es un delito, pero la compañía y/o sus empleados están implicados en la corrupción. En esta situación, la compañía probablemente se incriminaría a si misma /o sus empleados si la corrupción es denunciada. Al considerar si hacer un informe o no, debería considerar si denuncia la corrupción:

- (i) resultaría en inmunidad contra acción legal por la corrupción en cuestión;
- (ii) mitigaría cualquier sanción penal que puede ser impuesta por la corrupción en cuestión;
- (iii) mitigaría cualquier otra sanción (tal como la inhabilitación) que puede ser impuesta por la corrupción en cuestión;
- (iv) mitigaría cualquier sanción criminal que puede ser impuesta por cualquier **otra** corrupción por cual la compañía es o podría ser responsable;
- (v) mitigaría cualquier otra sanción (tal como inhabilitación) que puede ser impuesta por cualquier **otra** corrupción por cual la compañía es o podría ser responsable;

(7) Deshacer o remediar la corrupción

Si la compañía descubre que un funcionario o empleado de la compañía ha perpetrado alguna corrupción que ha resultado o puede resultar en que la compañía reciba algún beneficio ilícito, entonces considere como deshacer o remediar situación. Esto puede significar:

- (a) Tomar asesoramiento legal en cuanto a como remediar la corrupción sin auto-incriminación.
- (b) Retirarse de cualquier proceso de adquisición, o contrato resultante, donde la compañía ha sido adjudicada o puede ser adjudicada con el contrato debido a una actividad corrupta.
- (c) Devolver cualquier beneficio obtenido como resultado de estafa.
- (d) Considerar cualquier otras consecuencias de la corrupción inicial que pueden en si mismas constituir delitos. Tales delitos pueden incluir contabilidad falsa que puede ocurrir cuando un soborno se describe falsamente como una comisión por representación en las cuentas, un delito tributario donde se descuenta un soborno equivocadamente de ingresos, o lavado de dinero donde se trabaja con las ganancias del crimen.

(8) Buscar remediar la corrupción

Cuando la compañía ha sido o puede ser víctima de corrupción (por ejemplo, cuando pueda perder o haya perdido una propuesta debido a soborno de un competidor, o cuando ha pagado dinero en base a una reclamación fraudulenta), la compañía debería considerar:

- (a) Solicitar a la parte corrupta que lleve a cabo acción remedial. (Por ejemplo, retirarse del proceso de adquisición o devolver el dinero obtenido través de la estafa por reclamaciones)
- (b) Solicitar a otras partes que están en posición para hacerlo que lleven a cabo acción remedial. (Por ejemplo, se le podría solicitar a un propietario de proyecto que descalificara a la parte corrupta del proceso de adquisiciones o terminar el contrato que ha sido corruptamente adjudicado a la parte.)
- (c) Informar sobre la corrupción a todas las otras partes que puedan ser afectadas por el soborno o estafa (tal como otros licitadores).
- (d) Llevar a cabo acción legal contra la compañía corrupta y cualquier otra parte que participe en el soborno o estafa (por ejemplo, funcionarios del propietario del proyecto en relación con el proceso de adquisiciones corrupto, o asesores corruptos que prepararon la reclamación fraudulenta).
- (e) Denunciar el asunto a las autoridades penales (para lo cual ver (6) anterior).

(9) Disciplinar a funcionarios o empleados

La compañía debería lidiar apropiadamente con funcionarios y empleados que han participado en una actividad corrupta durante el curso de su empleo. Las medidas disciplinarias deberían partir de una advertencia por un delito menor a despido por un delito serio.

(10) Revisar la política y procedimientos de la compañía

Tanto cuando la compañía haya perpetrado corrupción como cuando la compañía ha sido víctima de corrupción, la compañía debería:

- (a) Examinar si la situación surgió debido a alguna inadecuación en sus procedimientos.
- (b) si es así, debería tomar medidas inmediatas para mejorar sus procedimientos.

(11) Revisar respuesta y asistencia proporcionada por gobiernos, financiadores, embajadas y las autoridades penales

Cuando la compañía ha buscado la asistencia o asesoramiento de departamentos gubernamentales, financiadores, embajadas o de las autoridades penales, la compañía debería:

- (a) Evaluar la calidad y velocidad de respuesta y asistencia, si la hay, proporcionada por esas entidades.
- (b) Hacer informes para esas entidades en cuanto a su respuesta y asistencia, declarando como dicha respuesta debe ser mejorada (si es necesario).
- (c) Hacer informes para otras entidades de autoridad en donde la respuesta y asistencia ha sido inadecuada y solicitarles que tomen medidas para solicitarles a las entidades relevantes mejoren sus respuestas.