

¿Cómo hacer frente a los pagos de facilitación?

Las recomendaciones prácticas de la NCPA para las empresas

Definición: Los pagos de facilitación son pagos realizados para garantizar o acelerar la ejecución de un acto público rutinario al que el pagador tiene efectivamente derecho. Calificados como una forma de soborno en muchos países, estos pagos son ampliamente considerados dañinos para la sociedad, ya que socavan el Estado de Derecho y las normas de competencia. Exponen a las empresas a riesgos legales, operativos y de reputación. Las empresas que recurren a los pagos de facilitación afrontan mayores costes asociados con solicitudes repetidas y pérdida de credibilidad, mientras corren el riesgo de ser procesadas penalmente bajo leyes locales y extraterritoriales.

- 1. Desarrollar una cultura empresarial basada en la integridad, donde los valores éticos estén claramente definidos como fundamentales y no negociables.** Los empleados no deben ser penalizados por retrasos causados por la negativa a realizar pagos de facilitación. El apoyo visible de la alta dirección es fundamental para enviar un mensaje inequívoco a los empleados y socios comerciales que los libere de la presión de aceptar un pedido de soborno.
- 2. Definir la estrategia de lucha contra los pagos de facilitación con base en una evaluación de riesgos.** Aprovechar el conocimiento de campo de los empleados para identificar las áreas con mayor riesgo de solicitud y establecer controles para mitigar dichos riesgos. Al elaborar la estrategia, adoptar un enfoque a medida. Adaptar los controles a las especificidades locales, según proceda. También es posible involucrar a las filiales locales para mejorar la comprensión y la gestión de los riesgos asociados a un determinado contexto.
- 3. Adoptar una política escrita clara en la cual la empresa se compromete a prohibir y eliminar los pagos de facilitación.** Se deben asignar recursos adecuados para implementar un programa anticorrupción eficaz de acuerdo con los mejores estándares internacionales. La alta dirección debe ser personalmente responsable de diseñar, aplicar y controlar el programa anticorrupción, incluso cuando su implementación se confíe a un empleado. En este caso, el empleado debe reportarse directamente a la alta dirección. Las autoridades de prevención de la corrupción pueden ayudar a identificar las mejores prácticas.
- 4. Orientar y capacitar** a los empleados sobre cómo detectar, anticipar y resistir las solicitudes, buscar asesoramiento y dar parte de preocupaciones relacionadas con pagos de facilitación de manera oportuna. La formación adaptada y los juegos de rol son herramientas valiosas para fortalecer la vigilancia y la confianza en

una situación real, especialmente cuando los empleados se encuentran en zonas de alto riesgo de corrupción.

- 5. Seguir los procedimientos adecuados para asegurar que los terceros no utilicen pagos de facilitación.** Esto implica emplear la debida diligencia, añadir requisitos contractuales, ofrecer capacitación, realizar controles y, en caso de incumplimiento, aplicar sanciones.
- 6. Instaurar un sistema de denuncia interno,** con canales confidenciales y de fácil acceso para reportar irregularidades. Esto debe incluir un marco claro de protección de los denunciantes, que contenga garantías sólidas contra las represalias. Según el perfil de riesgo de la empresa, proporcionar a los empleados una línea directa con el departamento de Compliance, de la empresa matriz si procede, que les permita informar en tiempo real de cualquier solicitud de pago y consultar a un experto.
- 7. Establecer controles contables internos específicamente diseñados para impedir los pagos de facilitación.** Los elementos clave de los controles internos incluyen la separación de funciones, los procedimientos de verificación de los pagos con mecanismos de aprobación y la auditoría interna. Evitar pagar en efectivo, pero si necesario, proporcionar recibos claros y legibles para llevar un registro exacto de los gastos. Certificar que todas las transacciones de la empresa se registran con precisión y honestidad, especialmente las que implican a servidores públicos. La falta de vigilancia en este ámbito puede exponer a la empresa a sanciones en virtud de las disposiciones contables de leyes que, de otro modo, permitirían los pagos de facilitación.
- 8. Implementar las medidas apropiadas para gestionar los incidentes** si se detectan pagos de facilitación, tratanto cualquier posible infracción con la debida atención y coherencia. Esto incluye

investigaciones y evaluaciones, sanciones disciplinarias y la posibilidad de remitir el caso a las autoridades competentes. En particular, las infracciones de los directivos no deben ser ignoradas mientras se sanciona a los subordinados. La aplicación firme de la política anticorrupción hasta la cima de la jerarquía es indispensable para mantener la confianza de los empleados y de los socios comerciales.

- 9. Controlar la implementación del programa de lucha contra los pagos de facilitación,** evaluando regularmente su eficacia y buscando la mejora continua. Informes de control e indicadores de desempeño pueden ser publicados para demostrar el compromiso real de la empresa con el combate a los pagos de facilitación.
- 10. Actuar estratégicamente, mediante la acción colectiva, para influir en el ambiente de corrupción donde opera la empresa.** Asumir la responsabilidad de afrontar las causas profundas de las solicitudes a través de, por ejemplo, proyectos de colaboración e inversiones en las comunidades. Cooperar con empresas similares y otras partes interesadas para hacer frente conjuntamente a los problemas comunes de corrupción, elevar los estándares de integridad empresarial y garantizar la competencia leal. En caso de duda, se puede consultar a la embajada local, la cámara de comercio y la autoridad de prevención de la corrupción.

Referencias

Agencia Francesa Anticorrupción (AFA), [Point sur la problématique des paiements de facilitation](#) & [Guidelines](#).
Basel Institute on Governance, [Collective Action](#).
OCDE, [Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents](#).
TRACE, [The High Cost of Small Bribes](#).
Transparency International UK, [Countering Small Bribes](#) & [Anti-Bribery Guidance, Chapter 8](#): Facilitation Payments.