



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

AFA  
Agence Française Anticorruption



## LAS RECOMENDACIONES DE LA AFA

Aviso sobre las Recomendaciones de la Agencia Francesa Anticorrupción para ayudar a las entidades del sector público y privado a prevenir y detectar el soborno, el tráfico de influencias, la extorsión por parte de funcionarios públicos, la toma ilegal de intereses, la malversación de fondos públicos y el favoritismo

***Descargo de responsabilidad***

***Este documento es una traducción de cortesía. Sólo la versión francesa de las Recomendaciones publicadas en el Diario Oficial de la República Francesa ("Journal officiel de la République française") es el texto auténtico para la interpretación por parte de la AFA y las organizaciones que se refieren a ella.***

***La Contraloría General del Estado del Ecuador a través de la Coordinación Nacional de Asuntos Internacionales ejecutó esta traducción.***

***Documento traducido por Marfisa Carvajal***

Aviso sobre las Recomendaciones de la Agencia Francesa Anticorrupción para ayudar a las entidades del sector público y privado a prevenir y detectar el soborno, el tráfico de influencias, la extorsión por parte de funcionarios públicos, la toma ilegal de intereses, la malversación de fondos públicos y el favoritismo

NOR: ECOZ2035293V

Versión del 4 de diciembre de 2020

## Tabla de contenido

<b>I. Disposiciones generales</b> .....	3
<b>I.1) Objeto</b> .....	3
<b>I.2) Ámbito de aplicación</b> .....	3
<b>I.3) Fuerza legal</b> .....	3
<b>I.4) Principios básicos</b> .....	4
<b>1. Principio de proporcionalidad y ámbito de intervención</b> .....	4
<b>2. Tres pilares inseparables</b> .....	4
<b>Primer pilar: compromiso de la alta dirección</b> .....	6
<b>Segundo pilar: mapeo de riesgos de corrupción</b> .....	7
<b>Tercer pilar: medidas y procedimientos de gestión del riesgo de corrupción</b> .....	7
<b>II. Adaptación de las disposiciones generales aplicables a las empresas sujetas al artículo 17 de la Ley</b> .....	12
<b>II.1) Primer pilar: compromiso de la alta dirección</b> .....	13
<b>1. Definición de la alta dirección</b> .....	13
<b>2. La responsabilidad de la alta dirección</b> .....	14
<b>3. Recursos dedicados</b> .....	14
<b>II.2) Segundo pilar: el mapeo de riesgos</b> .....	16

1. Objetivos del mapeo de riesgos .....	17
2. Características del mapa de riesgos .....	17
3. Etapas del mapa de riesgos .....	18
II.3) Tercer pilar: Gestión de riesgos .....	22
A- Prevención de riesgos.....	22
1. Código de conducta.....	22
2. Sensibilización y formación.....	24
3. Diligencia debida de terceros .....	26
B- Detección .....	32
1. Sistema interno de denuncia de irregularidades .....	32
2. Control interno .....	36
C – Control y evaluación del programa anticorrupción .....	40
1. Objetivos y procedimientos .....	40
2. Tipología de control .....	41
D- Acciones correctivas .....	46
1. Gestión y seguimiento de las deficiencias encontradas .....	46
2. Sistema disciplinario .....	46
III. Adaptación de las disposiciones generales a las entidades del sector público sujetas al artículo 3.3 de la Ley.....	47
III.1) Primer pilar: el compromiso de la alta dirección.....	47
1. Definición de alta dirección.....	48
2. Responsabilidad de la alta dirección .....	49
3. Recursos dedicados .....	49
4. Una política de comunicación interna y externa adecuada.....	50
III.2) Segundo pilar: mapeo de riesgos de corrupción .....	50
1. Objetivos del mapa de riesgos de corrupción.....	51
2. Características del mapa de riesgos de corrupción.....	51
3. Etapas del mapeo de riesgos de corrupción.....	52
III.3) Tercer pilar: gestión del riesgo de corrupción .....	56
A- Prevención de riesgos.....	56
1. Normas de conducta profesional/ética y código de conducta Definición y objetivos del código de conducta .....	56
2. Formación y sensibilización .....	59
3. Diligencia debida de terceros .....	62
B- Detección .....	67
1. Sistema interno de denuncia de irregularidades .....	67
2. Control interno de los riesgos de corrupción.....	72
C – Control y evaluación interna del programa anticorrupción .....	75
1. Objetivos y procedimientos .....	75
2. Tipología de control .....	76
3. Gestión de las deficiencias encontradas y seguimiento de las recomendaciones.....	78
D - Acciones correctivas .....	78
1. Gestión y seguimiento de las deficiencias encontradas.....	78
2. Normas disciplinarias .....	78
APÉNDICE 1: Denunciantes .....	80
APÉNDICE 2: Ejemplo de escenarios de riesgo para entidades del sector público .....	81

## **I. Disposiciones generales**

### **I.1) Objeto**

1. De acuerdo con lo dispuesto en el primer párrafo del apartado 2° del artículo 3 de la Ley de Transparencia, Lucha contra la Corrupción y Modernización Económica 2016-1691, de 9 de diciembre de 2016, conocida como Ley Sapin II (denominada en adelante como "la Ley", salvo que se especifique lo contrario), la Agencia Francesa Anticorrupción (AFA) "elaborará recomendaciones para ayudar a las entidades del sector público y privado a prevenir y detectar el soborno, el tráfico de influencias, la extorsión por parte de los funcionarios públicos, la toma ilegal de intereses, la malversación de fondos públicos y el favoritismo".
2. Todos estos ilícitos están definidos en el Título III del Libro IV del Código Penal, en la Sección 3 del Capítulo II ("infracciones del deber de honestidad"), y en la Sección 1 del Capítulo V ("cohecho de personas que no ejercen funciones públicas") del Título IV. En pro de la simplificación, salvo que se indique lo contrario, se referirá a todos estos delitos como "corrupción".
3. Estas recomendaciones interpretan las disposiciones de la Ley relativas a las disposiciones de prevención y detección de estos delitos. Las recomendaciones pretenden actualizar y complementar las anteriores recomendaciones sobre esta materia, publicadas en diciembre de 2017, aprovechando la experiencia de la AFA tras tres años de desempeño de sus funciones.
4. La Ley, los decretos de aplicación, estas recomendaciones y las guías publicadas en el sitio web de la AFA constituyen el marco de la política francesa de lucha contra la corrupción. Este marco contribuye a la aplicación de los compromisos internacionales de Francia en materia de lucha contra la corrupción.
5. Estas recomendaciones, que entran en vigor al día siguiente de su publicación, sustituyen a las anteriores recomendaciones publicadas en el diario oficial de la República Francesa el 22 de diciembre de 2017.

### **I.2) Ámbito de aplicación**

6. Las recomendaciones definen las modalidades de aplicación de los programas de prevención y detección de corrupción (en adelante, "programas anticorrupción") que todas las entidades del sector público o privado, constituidas conforme a las leyes francesas o extranjeras (en lo sucesivo, "organizaciones") y que realizan actividades en Francia o en el extranjero pueden desplegar en función de su perfil de riesgo, independientemente de su tamaño, estructura o estatuto jurídico, sector de actividad, presupuesto, volumen de negocio o número de empleados.
7. Las recomendaciones también pretenden ayudar a las organizaciones que deben desplegar un programa anticorrupción para cumplir con la Ley.

### **I.3) Fuerza legal**

8. Estas recomendaciones no son legalmente vinculantes para las organizaciones destinatarias. Las organizaciones mencionadas en el apartado 7 son libres de adoptar otros métodos, siempre que la aplicación de dichos métodos dé lugar al cumplimiento de la Ley.
9. La AFA cita las recomendaciones cuando realiza sus tareas de asesoramiento y control. La AFA no citará estas recomendaciones en sus auditorías hasta seis meses después de su entrada en vigor.
10. Estas recomendaciones son vinculantes para la AFA en sus actividades de auditoría, lo que significa que las organizaciones mencionadas en el apartado 7 pueden invocar las recomendaciones si han decidido cumplirlas.

11. Esto significa que, en el caso de una auditoría de AFA, una organización mencionada en el párrafo 7 que declare haber seguido estas recomendaciones se beneficiará de una presunción prima facie de cumplimiento. Esta presunción puede ser revertida sólo si AFA demuestra que la aplicación de las recomendaciones fue ineficaz, incorrecta o incompleta

12. Una organización mencionada en el párrafo 7 que decida no seguir algunos o todos los métodos recomendados por las recomendaciones no puede presumir de estar en conformidad con la Ley antes de una auditoría. Sin embargo, si la AFA cuestiona alguna o algunas de las medidas de la organización durante una auditoría, la organización auditada debe demostrar que sus opciones le permiten cumplir con los requisitos de la Ley.

#### **I.4) Principios básicos**

13. En el resto de estas recomendaciones, un sistema anticorrupción se refiere al conjunto de medidas y procedimientos establecidos por una organización para identificar, prevenir, detectar y sancionar algunos o todos los actos mencionados en el apartado 1.

##### **1. Principio de proporcionalidad y ámbito de intervención**

14. Las organizaciones adaptan estas recomendaciones en función de su perfil de riesgo, que está conformado por diferentes parámetros, como las actividades empresariales, la competencia o el tipo de producto o servicio prestado, junto con las estructuras de gobierno, las estructuras organizativas, el tamaño, el sector empresarial, la ubicación y las relaciones con diferentes categorías de terceros.

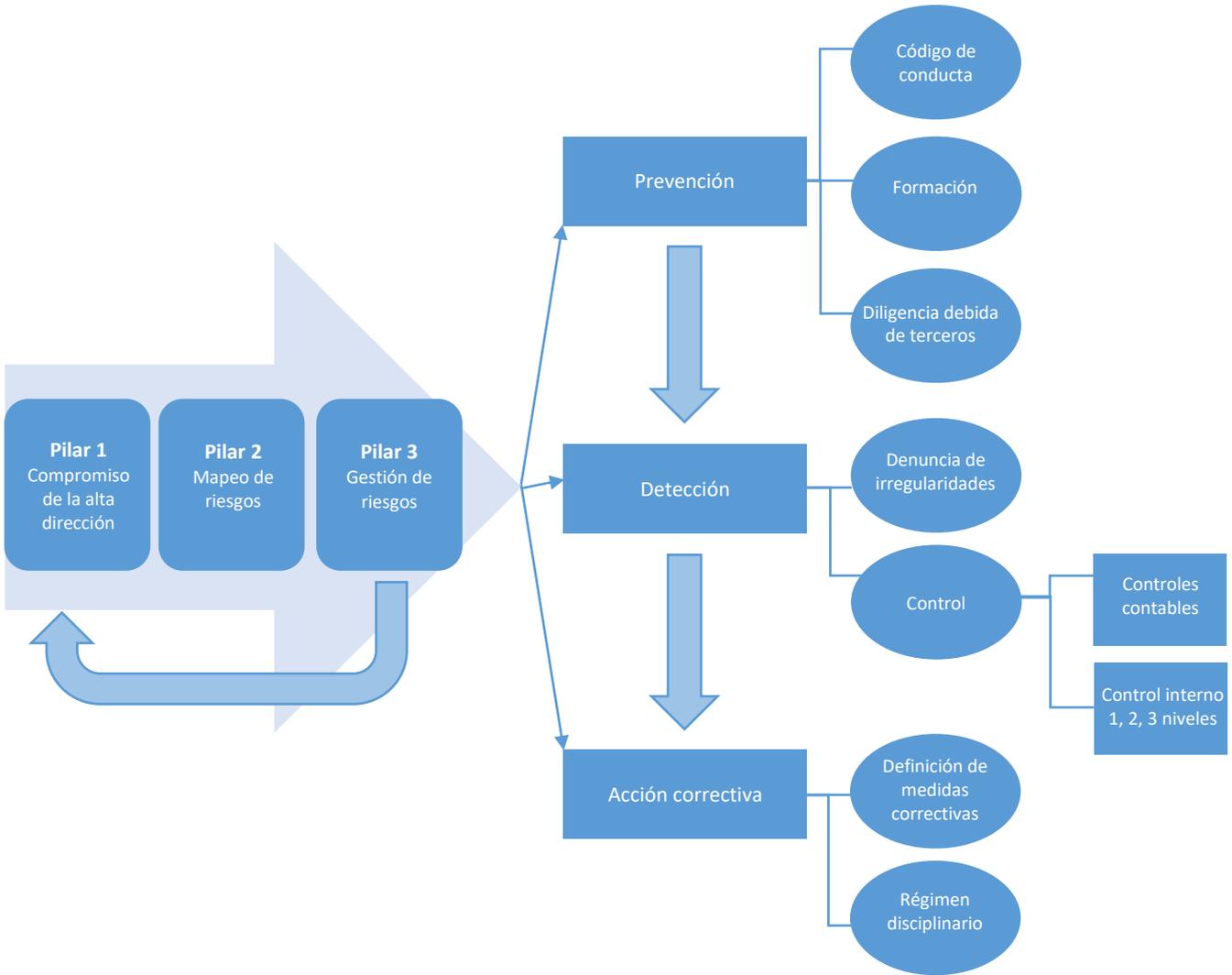
15. Las organizaciones que controlan a otras entidades garantizan la calidad y eficacia de los programas anticorrupción desplegados por todas las entidades bajo su control.

##### **2. Tres pilares inseparables**

16. Un programa anticorrupción se basa en tres pilares inseparables:

- El primer pilar es el compromiso de la alta dirección con el desempeño sin corrupción de las tareas, competencias o negocios de la organización. Esto requiere que los altos directivos:
  - muestren un comportamiento personal ejemplar, tanto de palabra como de obra, con respecto a la integridad y honestidad;
  - promuevan el programa anticorrupción a través de la comunicación personal
  - apliquen los recursos necesarios para crear un programa eficaz y eficiente
  - sean responsables de la correcta supervisión del programa
  - cumplan con el programa en su propia toma de decisiones;
  - garanticen la imposición de sanciones adecuadas y proporcionadas en caso de violaciones del código de conducta o de conductas que puedan calificarse de corruptas.
- El segundo pilar es el uso de la mapeo de riesgos de riesgos para aumentar la conciencia de la exposición de la entidad a los riesgos de corrupción;
- El tercer pilar es la gestión de los riesgos identificados mediante medidas y procedimientos eficaces para prevenir y detectar cualquier comportamiento o situación que infrinja el código de conducta o que pueda constituir corrupción, y para imponer las sanciones pertinentes. Esta gestión de riesgos también incluye el seguimiento y la evaluación de la eficacia de las medidas y procedimientos correspondientes.

Panorama general



## Primer pilar: compromiso de la alta dirección

17. La alta dirección incluye a las personas al frente de la organización que son responsables de su gestión de acuerdo con los estatutos sociales y las normas vigentes. La alta dirección inicia la implementación del programa anticorrupción, valida su diseño y despliega y supervisa el programa.
18. Si la alta dirección realiza sus tareas bajo la supervisión o vigilancia de un consejo no ejecutivo, ese consejo garantiza que los riesgos de corrupción se abordan adecuadamente mediante la aplicación de un programa anticorrupción adecuado y eficaz.
19. El compromiso de la alta dirección con el desempeño sin corrupción de las tareas de la organización, competencia o negocio constituye la base de cualquier programa anticorrupción.
20. Este compromiso se manifiesta no sólo en la determinación de la alta dirección de prevenir y detectar cualquier corrupción dentro de la organización, sino también por la asignación de recursos adecuados.
21. La alta dirección despliega los recursos apropiados y proporcionales al perfil de riesgo de la organización para diseñar, aplicar y supervisar las medidas y procedimientos que constituyen el programa anticorrupción.
22. La alta dirección es personalmente responsable del diseño, despliegue y seguimiento del programa, incluso si delega su aplicación en un miembro del personal. En este último caso, el miembro del personal en cuestión debe poder informar directamente a la alta dirección.
23. La alta dirección se asegura de que el miembro del personal y todo el personal que trabaje a sus órdenes para la ejecución de sus tareas tengan los conocimientos necesarios basados en su experiencia o formación, y poderes adecuados para desempeñar sus tareas y acceder a la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones.
24. La alta dirección se asegura de que el programa implantado funciona correctamente examinando los resultados de las auditorías que recibe sobre las distintas medidas y procedimientos del programa.
25. La alta dirección participa personalmente en la aplicación operativa de determinadas medidas y procedimientos que constituyen el programa anticorrupción, por ejemplo, cuando se valida el mapa de riesgos de corrupción, cuando se toman decisiones tras la diligencia debida de terceros o cuando se determinan las sanciones a imponer por violaciones del código de conducta o por actos que puedan ser calificados como corrupción.
26. La alta dirección comunica sobre su programa anticorrupción, tanto internamente como a las terceras partes con las que planea o sigue manteniendo relaciones. Destaca su propio e inquebrantable compromiso con la ética y la integridad.
27. La alta dirección se asegura de que se impongan sanciones apropiadas y proporcionadas a las violaciones del código de conducta o por actos que puedan ser calificados como corrupción.

## Segundo pilar: mapeo de riesgos de corrupción

28. El mapeo de riesgos de corrupción es la piedra angular del programa anticorrupción. Es la base para definir las demás medidas de prevención y detección. Se basa en la identificación, evaluación y clasificación de los riesgos específicos de corrupción.
29. Contribuye a un enfoque basado en el riesgo que requiere comprender y evaluar los riesgos de corrupción de la organización, así como aplicar medidas y procedimientos adecuados y proporcionados para gestionar estos riesgos de forma eficaz
30. El mapeo de riesgos consiste en una documentación que se actualiza periódicamente con el fin de que la organización sea consciente de sus riesgos de corrupción.
31. Es el resultado de un análisis detallado de los procesos de la organización. El mapa se elabora con un método que garantice una garantía razonable de que los riesgos identificados son un fiel reflejo de los riesgos reales de la organización. Los riesgos se evalúan en función de su gravedad real, se clasifican correctamente y se abordan mediante planes de acción para garantizar su gestión eficaz.
32. La alta dirección valida el mapa de riesgos, una vez presentado al órgano de gobierno no ejecutivo, según sea el caso. El mapa de riesgos debe ser validado antes de su aplicación y después de cada actualización.
33. El mapa de riesgos puede incorporarse a un mapa de riesgos más amplio que también cumpla con los términos de los párrafos 28 a 32.

## Tercer pilar: medidas y procedimientos de gestión del riesgo de corrupción

### - **Carácter sistemático del programa anticorrupción**

34. El diseño, despliegue y aplicación del programa anticorrupción debe ser adecuado para los riesgos que la organización ha identificado, evaluado y priorizado.
35. Las medidas y procedimientos son apropiados para los riesgos que pretenden gestionar. Pretenden tres objetivos: la prevención de riesgos, la detección de riesgos y, cuando sea necesario, la corrección de las deficiencias encontradas.

### - **Procedimientos y medidas de prevención de la corrupción**

#### • **El código de conducta y los procedimientos y políticas correspondientes**

36. El código de conducta, o cualquier documento equivalente, independientemente de su título, establece las normas éticas que se aplican a la dirección y al personal. Se remite al mapa de riesgos para definir e ilustrar los distintos tipos de comportamientos prohibidos que pueden constituir corrupción.
37. Es claro, directo e inequívoco.
38. Comienza con un prefacio de la alta dirección en el que se subraya la importancia que tiene la lucha contra la corrupción dentro de la organización.

39. El código de conducta es vinculante en todos los sentidos para el personal de la organización, de acuerdo con las normas aplicables. Si la organización dispone de un reglamento interno, el código de conducta se incorpora a dicho reglamento. En su caso, es objeto de un procedimiento de consulta con las entidades, autoridades y departamentos pertinentes.
40. Otras políticas de ética y buenas prácticas pueden incorporarse al código de conducta o anexarse a él, como las políticas relativas a los regalos e invitaciones, el patrocinio, los grupos de presión, la gestión de los conflictos de intereses, los gastos de representación, el acumulo de actividades, o cualquier otro procedimiento que contribuya a la lucha contra la corrupción.
41. El código de conducta y los procedimientos y políticas relacionados constituyen un conjunto coherente que es fácilmente accesible para el personal de la organización. Puede ser comunicado a terceros, según el caso, siguiendo los procedimientos adecuados para proteger la información confidencial que pueda contener.

- **Sensibilización y formación sobre los riesgos de corrupción**

42. La sensibilización de todo el personal de la organización puede formar parte de una iniciativa general.
43. Los directivos y el personal más expuesto deben recibir una formación obligatoria, adaptada a sus actividades y sus riesgos potenciales. El mapa de riesgos de corrupción se utiliza para identificar a los destinatarios de la formación y el contenido de la formación.
44. Los empleados que se benefician de esta formación deben ser capaces de comprender la arquitectura del programa anticorrupción, identificar los riesgos específicos que encuentran en sus trabajos y los procedimientos y medidas que se aplican a dichas situaciones. Estos objetivos deben alcanzarse, independientemente de los procedimientos de sensibilización y formación que se apliquen.
45. Deben definirse indicadores de seguimiento y pruebas de conocimiento con el fin de supervisar la formación.

- **Diligencia debida de terceros**

46. Una insuficiente diligencia debida con terceros en lo que respecta a las relaciones previstas o en curso podría exponer a la organización al riesgo de una implicación más o menos directa en delitos de corrupción que podría dañar su reputación, afectar negativamente a su desarrollo empresarial y comprometer la responsabilidad de la organización o de su alta dirección.
47. El objetivo de la diligencia debida a terceros es gestionar estos riesgos evaluando el riesgo en que incurre la organización al tratar con cualquier tercero, incluidos los clientes, los proveedores de servicios y los suministradores, los objetivos de fusiones y adquisiciones, los usuarios y los socios. Los riesgos potenciales de corrupción pueden surgir en las relaciones con cualquier persona física o jurídica.
48. La naturaleza y el rigor de la diligencia debida, así como la información que debe recogerse, se definen para distintos grupos uniformes de terceros, es decir, terceros con perfiles de riesgo comparables, determinados por el mapa de riesgos. En consecuencia, los grupos de terceros considerados sin riesgo o de bajo riesgo pueden no requerir una diligencia debida o una diligencia debida simplificada, mientras que los grupos considerados de mayor riesgo requerirán una diligencia debida más exhaustiva.
49. La diligencia debida puede llevarse a cabo utilizando diferentes medios, que van desde simples búsquedas en fuentes abiertas hasta investigaciones en profundidad, o cuestionarios de autoevaluación enviados a los terceros.

50. Los resultados de la diligencia debida permiten a la alta dirección evaluar la conveniencia de iniciar una relación con un tercero, continuar una relación o, cuando sea necesario, poner fin a una relación actual con las medidas de diligencia adecuadas<sup>1</sup>.
51. Las operaciones con terceros de alto riesgo están sujetas a medidas reforzadas de diligencia debida para garantizar la seguridad de las transacciones en cuestión. La vigilancia de los flujos financieros pertinentes y la correcta ejecución de las tareas encomendadas a estos terceros contribuye a esta seguridad.
52. En los contratos pueden incluirse cláusulas específicas que cumplan con los requisitos legales para rescindir o no renovar las relaciones comerciales en caso de que se produzcan casos de corrupción o de incumplimiento de las recomendaciones de la organización en estas materias.

- **Procedimientos y medidas de detección de la corrupción**

• **Sistema interno de denuncia de irregularidades**

53. El sistema interno de denuncia de irregularidades se utiliza para recoger informes de comportamientos y situaciones que son de conducta o potencialmente constitutivas de corrupción.
54. El sistema de denuncia debe ser adecuado a la naturaleza de los riesgos de la organización, sin perjuicio de las normas específicas para los distintos tipos de organizaciones que puedan conformar los sistemas internos de sistemas de denuncia de irregularidades. El sistema debe hacer posible que los denunciantes realicen informes de buena fe y garantizar su protección.
55. El sistema puede ser gestionado dentro de la organización o por un tercero bajo contrato, siempre que el tercero sea competente para procesar adecuadamente las denuncias y mantener la confidencialidad.
56. El sistema de denuncia puede tener uno o varios canales para presentar las denuncias, que van desde un correo electrónico, un programa informático de gestión e incluso una plataforma ética específica para algunas organizaciones. Estos canales de denuncia deben ser fácilmente accesibles para el personal permanente y temporal de la organización. También puede ser útil para las organizaciones hacer que estos canales sean accesibles para los terceros con los que se relacionan.
57. El sistema de denuncia también puede estipular que el denunciante debe informar primero a su superior. El superior debe poder orientar y asesorar al denunciante, según el caso, a menos que el superior sea la persona cuyo comportamiento está implicado.
58. El sistema de denuncia es seguro y los privilegios de acceso están restringidos a los miembros del personal autorizados a recibir y procesar las denuncias.
59. Las denuncias pueden presentarse de forma anónima. El sistema debe permitir seguir dialogando con el denunciante manteniendo el anonimato (por ejemplo, utilizando una dirección de correo electrónico anónima o un apartado de correos).
60. La organización especifica los procedimientos para procesar las denuncias recibidas, como por ejemplo:
  - la persona de contacto designada para recibir las denuncias dentro de la organización y, la persona responsable de procesar los informes, si no es la misma persona;

---

<sup>1</sup> Siempre que se cumplan las disposiciones que regulan este proceso en el caso de las entidades del sector público.

- las disposiciones adoptadas para garantizar la confidencialidad de la identidad del denunciante, el contenido de la denuncia y las personas implicadas, incluso cuando la investigación o la tramitación de la denuncia requieran comunicaciones con terceros;
- los procedimientos que el denunciante debe seguir para proporcionar cualquier información o documentos que respalden la denuncia;
- la información y los documentos empresariales que pueden utilizarse en una investigación interna;
- las disposiciones para notificar al denunciante la recepción de la denuncia y, en su caso, de la admisibilidad de esta, junto con el tiempo de tramitación y las medidas adoptadas para seguimiento de la denuncia;
- si la denuncia no da lugar a ninguna otra acción, las disposiciones para destruir cualquier información del expediente que pueda utilizarse para identificar al denunciante o a las personas implicadas, en un plazo de dos meses tras el cierre de la investigación;
- si se aplica el tratamiento automatizado de las denuncias, las disposiciones para garantizar el cumplimiento con las normas de protección de datos;
- aplicación de indicadores para evaluar la calidad y la eficacia del sistema de denuncia de irregularidades (incluyendo el número de informes recibidos, archivados o procesados, los tiempos de procesamiento problemas planteados). Estos indicadores se presentan a la alta dirección, junto con los informes más críticos.

#### ▪ Sistema de control

61. La organización establece un sistema de control interno y de auditoría adecuado y proporcionado a sus riesgos de corrupción.
62. El sistema sirve para varios propósitos:
  - Prevenir y detectar la corrupción, según el caso;
  - auditar las medidas y procedimientos eficaces, conformes y eficientes para prevenir y detectar la corrupción y definir las recomendaciones o medidas correctivas oportunas para mejorarlos.
63. Idealmente, el sistema de control puede incluir hasta tres líneas de defensa autónomas.
64. La primera línea de defensa tiene por objeto realizar controles preventivos antes de la ejecución de las decisiones y transacciones para garantizar que las tareas propias de un proceso operativo o de apoyo se realicen de acuerdo con los procedimientos de la organización. Los controles de primera línea de defensa son realizados por el personal operativo o de apoyo, o por sus superiores.
65. El objetivo de la segunda línea de defensa es realizar controles de detección a intervalos prescritos o aleatoriamente sobre algunas o todas las decisiones o transacciones para garantizar que los controles de primera línea de defensa se han realizado correctamente y que el programa general de lucha contra la corrupción funciona correctamente.
66. El objetivo de la tercera línea de defensa (o "auditoría interna") es realizar controles periódicos para garantizar que el sistema de control cumple con los requisitos de la organización y se aplica de forma eficaz y se mantiene al día. Los responsables de las auditorías de tercera línea de defensa son independientes. Son nombrados por la alta dirección y dependen directamente de ella.
67. Los resultados de los controles de segunda y tercera línea de defensa y la aplicación de medidas correctivas se comunican regularmente a la alta dirección.

68. La organización puede incorporar su sistema de control y auditoría interna del programa anticorrupción en un sistema más amplio de gestión de riesgos, siempre que se cumplan las disposiciones de los apartados 61 a 67.
69. Los procedimientos de control y auditoría contables podrán ser el medio preferido para detectar la corrupción como parte de los procedimientos de control y auditoría internos.
70. Los controles contables garantizan que los libros, los registros y las cuentas no se utilicen para ocultar la corrupción. Estos procedimientos se centran en las situaciones de alto riesgo destacadas en el mapa de riesgos de corrupción. Si la organización no dispone de estos controles, debe definirlos e implementarlos.
71. La segregación de responsabilidades para verificar los servicios prestados, las solicitudes de pago, la autorización de pagos y los pagos reales contribuye a la prevención de la corrupción, sin perjuicio de las normas o reglamentos específicos aplicables a los distintos tipos de organizaciones sobre su control contable.
72. 72. Idealmente, la organización implementa tres líneas de defensa para el control contable, siguiendo los mismos procedimientos de control interno definidos anteriormente. Las tres líneas de defensa son los controles contables de primera y segunda línea y las auditorías contables.
73. Los controles contables pueden ser realizados por la propia función de control contable y financiero de la organización, o por un auditor externo competente.
74. La organización podrá incorporar su sistema de control y auditoría contable para prevenir y detectar corrupción en un sistema general de control y auditoría contables, siempre que cumpla con lo dispuesto de los párrafos 69 a 73.

▪ **Gestión de los problemas detectados**

75. Los problemas encontrados al realizar los controles, o en otras circunstancias, dan lugar a la definición de medidas correctivas que podrán incorporarse a un plan de acción.
76. Los planes de acción definidos de esta manera exponen los problemas detectados, detallan las medidas correctivas que deben realizar, designan a los responsables de la ejecución de las acciones y establecen el calendario.
77. El progreso de los planes de acción se supervisa y se informa a la alta dirección con regularidad.
78. La alta dirección impone las sanciones adecuadas por el incumplimiento del código de conducta y sus anexos o por cualquier caso que pueda ser calificado como corrupción.
79. Las sanciones impuestas se registran para identificar las causas y evitar su repetición.
80. La alta dirección comunica dentro de la organización los incidentes y las sanciones correspondientes, manteniendo el anonimato y asegurando que las personas sancionadas no puedan ser fácilmente identificadas.
81. Cuando la alta dirección no deba aplicar lo dispuesto en el artículo 40 del Código de Procedimiento Penal (aplica para Francia) notificando al fiscal correspondiente los casos de corrupción que puedan constituir delitos, sigue siendo libre de hacerlo, si lo considera oportuno, o de presentar una denuncia, según el caso.

▪ **Conservación y archivo de las medidas y procedimientos y su método de elaboración**

82. La organización implementa un sistema de conservación y archivo de los documentos e información de su programa anticorrupción para garantizar la creación de una pista de auditoría. Este sistema cumple con las normas de protección de datos y privacidad. Esta es una precaución especialmente necesaria si los métodos utilizados por las organizaciones mencionadas en el apartado 7 no se corresponden con los métodos sugeridos en estas recomendaciones.
83. Los métodos que la organización utiliza para elaborar su programa anticorrupción y las actualizaciones del programa también se conservan y archivan.
84. Estos registros se conservan durante períodos que varían en función de la naturaleza de la información que contienen. En virtud de la legislación vigente, y del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) a en particular, una organización no puede conservar los datos personales indefinidamente. Las adaptaciones de las disposiciones generales se explican a continuación.

**II. Adaptación de las disposiciones generales aplicables a las empresas sujetas al artículo 17 de la Ley**

85. Las siguientes disposiciones explican las variaciones de las disposiciones establecidas en los apartados 13 a 84 de estas recomendaciones en el caso de las organizaciones sujetas al artículo 17 de la Ley.
86. A los efectos del apartado I del artículo 17 de la Ley, los directivos de las organizaciones enumeradas en el apartado 93 (en adelante "empresas") están obligados a "aplicar medidas y procedimientos para prevenir y detectar los actos de soborno y de tráfico de influencias cometidos en Francia o en el extranjero".
87. Las medidas y procedimientos enumerados en el artículo 17 (II), por lo tanto, se refieren a la prevención de sólo dos (soborno y el tráfico de influencias) de los seis delitos enumerados en el artículo 1 de la ley. Esto significa que la prevención y la detección de estos dos delitos podrían abordarse mediante la aplicación de medidas y procedimientos idénticos, ya que los delitos son estrictamente iguales en cuanto a los elementos materiales que los constituyen. En los casos de corrupción pasiva, sólo se diferencian por la posición del autor.
88. Más allá de las disposiciones legales, se aconseja que las organizaciones cuenten con programas anticorrupción que aborden una gama más amplia de riesgos que no se mencionan explícitamente en la legislación, pero que podrían conducir o seguir a los delitos mencionados en la Ley. Este es el caso, en particular, de los delitos de falsificación o de uso indebido del patrimonio empresarial, que justifican el control contable, o los delitos de ocultación o blanqueo relacionados con todos los delitos estipulados en el artículo 1 de la Ley.
89. A menos que se indique lo contrario, los delitos mencionados en el párrafo 87 se denominarán ambos "soborno" en el resto de la Sección II de estas recomendaciones.
90. Las empresas semipúblicas y los establecimientos industriales y comerciales públicos que alcancen el umbral establecido en el artículo 17 siguen estando sujetos a los requisitos establecidos en el artículo 3 (3°) de la Ley. En consecuencia, además de los riesgos de soborno y tráfico de influencias, su programa anticorrupción debe abordar los riesgos de extorsión por parte de funcionarios públicos, la toma ilegal de intereses, la malversación de fondos públicos y el favoritismo.

91. Se anima a las empresas que controlan otras entidades, como filiales, sucursales y agencias, a establecer procedimientos y controles internos para garantizar la calidad y eficacia del programa o programas anticorrupción desplegados en todas las entidades bajo su control.

## **II.1) Primer pilar: compromiso de la alta dirección**

92. El artículo 17 de la Ley exige a la alta dirección "*(...) adoptar medidas para prevenir y detectar los actos de soborno o tráfico de influencias cometidos en Francia o en el extranjero, de conformidad con las disposiciones de II)*". En caso contrario, puede ser responsable de las decisiones de la Comisión de Sanciones de la AFA. Por lo tanto, a la alta dirección de la empresa le interesa garantizar que se aplique un programa anticorrupción adecuado en todos los ámbitos de la actividad de la empresa.

### **1. Definición de la alta dirección**

93. Las siguientes personas constituyen la alta dirección en los términos del artículo 17 de la Ley:

- Los presidentes, directores generales y gerentes de empresas con domicilio social en Francia, que tengan más de quinientos empleados y un volumen de negocios superior a 100 millones de euros;
- Los presidentes, directores generales y gerentes de empresas pertenecientes a un grupo de empresas con una sociedad matriz con domicilio social en Francia, más de quinientos empleados y un volumen de negocios consolidado superior a 100 millones de euros;
- Presidentes, directores generales y gerentes de instituciones industriales y comerciales financiadas por el gobierno con más de quinientos empleados y un volumen de negocios superior a 100 millones de euros o que pertenezcan a un grupo financiado por el gobierno con más de quinientos empleados y volumen de negocios consolidado superior a 100 millones de euros;
- Los miembros de los consejos de administración de las sociedades de responsabilidad limitada regidas por el artículo L. 225-57 del Código de Comercio con más de quinientos empleados, o que pertenezcan a un grupo de empresas con más de quinientos empleados y un volumen de negocios o un volumen de negocios consolidado superior a 100 millones de euros.

94. Por "grupo de empresas" se entiende una empresa y sus filiales, tal como se definen en el artículo L. 233-1 del Código de Comercio, o bien una sociedad y las sociedades que controla, según la definición del artículo L. 233-3 del Código de Comercio.

95. Esta definición no incluye a los miembros del consejo de administración u otros órganos de supervisión en el en su conjunto. No obstante, su supervisión de las actividades de la empresa incluye la garantía de que los directivos de los gestores para cumplir con sus obligaciones legales sean adecuadas y eficaces. La AFA recomienda que las empresas con estos órganos de supervisión presenten periódicamente su programa anticorrupción y actualizaciones a estos organismos para que dispongan de toda la información necesaria para garantizar que la empresa cumple con el artículo 17 de la Ley.

## 2. La responsabilidad de la alta dirección

96. La alta dirección se compromete a aplicar una política de tolerancia cero ante cualquier conducta que pueda constituir corrupción, y promueve y difunde una cultura de integridad dentro de la empresa y frente a terceros, haciendo de la prevención y detección de la corrupción una prioridad. Esta es una de las bases de la prevención y detección de la corrupción.
97. La aplicación de un programa anticorrupción es responsabilidad de la alta dirección, que puede delegar, según proceda, la ejecución operativa en un oficial de cumplimiento anticorrupción, en lo sucesivo denominado "oficial de cumplimiento".
98. La alta dirección define la estrategia de gestión de riesgos y garantiza su aplicación. En este sentido, es responsable de aprobar formalmente el programa y, en particular, el mapa de riesgos de corrupción. Se asegura de que se aplique un plan de acción relacionado y de que se proporcionen los recursos adecuados para realizarlo y supervisarlos. La alta dirección utiliza indicadores e informes de control y auditoría para garantizar que el programa anticorrupción está organizado, es eficaz y está actualizado.
99. Además de aplicar las medidas y procedimientos que componen el programa anticorrupción se anima a la alta dirección a garantizar que las medidas anticorrupción se integren en los procedimientos y políticas de alto riesgo, como las relativas a la gestión de los recursos humanos y las políticas de compras:
- Con respecto a la gestión de los recursos humanos, la alta dirección se asegura:
    - El proceso de contratación y nombramiento de directivos y del personal más expuesto incluye una evaluación de su integridad;
    - Las iniciativas de los directivos para promover la prevención y detección de la corrupción con sus equipos se fomentan y destacan. Por ejemplo, el cumplimiento de las medidas de prevención de la corrupción podría tenerse en cuenta a la hora de fijar sus objetivos anuales y la evaluación de su rendimiento.
  - Con respecto a la política de ventas, se anima a la alta dirección a garantizar que los descuentos proporcionados a los clientes no se utilicen con fines corruptos.
  - La competencia entre proveedores contribuye a gestionar los riesgos inherentes a la función de compras.
100. La alta dirección se asegura de que se establezcan normas disciplinarias y de que se impongan las sanciones adecuadas en los casos de corrupción.

## 3. Recursos dedicados

101. La aplicación de un programa anticorrupción requiere que la alta dirección proporcione recursos humanos y financieros que sean proporcionales al perfil de riesgo de la empresa.
102. Estos recursos deben abarcar:
- El equipo de cumplimiento anticorrupción;
  - El uso de consultores o proveedores de servicios externos, cuando sea apropiado;
  - La aplicación de herramientas como la diligencia debida de terceros, los sistemas internos de sistemas de denuncia de irregularidades, gestión de riesgos, supervisión, aprendizaje electrónico, etc.;
  - Gestión de la formación anticorrupción;

- Elaboración de informes periódicos y evaluación.

- **Oficial de cumplimiento de la normativa**

103. El nombramiento de un oficial de cumplimiento puede anunciarse a todo el personal y formalizarse mediante un escrito de la alta dirección en el que se especifique:

- Las tareas asignadas, que reflejan las opciones estratégicas y organizativas y las características de la empresa (incluyendo el modelo de negocio, el sector empresarial y el tamaño);
- Garantizar la independencia del oficial de cumplimiento a través de su posición en la empresa y su acceso a la alta dirección, al consejo de administración y a los comités especializados del consejo.
- Coordinación con otras funciones de la empresa y con otras áreas de cumplimiento;
- Organización de la función de cumplimiento anticorrupción dentro de la empresa, incluyendo los recursos materiales y humanos asignados a la función.

104. La alta dirección se asegura de que el responsable de cumplimiento cuente con los recursos necesarios para realizar sus tareas, se coordine con las funciones correspondientes y rinda cuentas a la alta dirección.

105. En el caso de una empresa organizada en torno a un organismo central, como una empresa matriz y sus filiales, el responsable del cumplimiento debe ser designado a nivel central, con corresponsales para cada filial, país o unidad organizativa, por ejemplo.

106. El oficial puede instar a las filiales a poner en marcha programas anticorrupción y ayudarlas a hacerlo difundiendo metodologías y políticas comunes, que se adaptarán, en su caso, a las limitaciones locales (tamaño, riesgos específicos identificados, decisiones tomadas para la organización de la función de cumplimiento, reglamentos, etc.).

107. El oficial de cumplimiento puede crear una red de cumplimiento anticorrupción con sus contactos de cumplimiento en la empresa para ayudar a diseñar, desplegar y controlar los programas anticorrupción. La red facilita la comunicación de cuestiones y, en su caso, de denuncias, así como el intercambio de experiencias. De este modo, la red ayuda a mejorar el programa o programas anticorrupción de la empresa.

108. La alta dirección se asegura de que el oficial de cumplimiento siempre tenga:

- Acceso a cualquier información útil para el desempeño de sus tareas, proporcionando una visión veraz y una visión verdadera y justa de la actividad de la empresa;
- Independencia de las demás funciones de la empresa y capacidad de influir realmente sobre estas otras funciones;
- Acceso a la alta dirección para garantizar su voz y apoyo.

109. Independientemente de su posición en la empresa, es fundamental que el oficial de cumplimiento tenga un trato directo y regular con la alta dirección y un fácil acceso al consejo de administración.

110. Además de sus tareas recurrentes, el oficial de cumplimiento participa en la ejecución de proyectos y decisiones estratégicas que afectan a la estructura de la empresa, como la firma de nuevos contratos y adquisiciones, inversiones importantes, búsqueda o participación en nuevas asociaciones, y diseño y comercialización de nuevos productos o servicios.

111. La independencia del oficial de cumplimiento no implica la ausencia de supervisión. A tal efecto el oficial de cumplimiento informa de su actividad a la alta dirección.

112. La alta dirección se asegura de que el oficial de cumplimiento tiene la competencia necesaria, incluyendo:

- La capacidad de desempeñar una función transversal;
- El conocimiento de la normativa relativa al cumplimiento de la lucha contra la corrupción, así como el conocimiento de las actividades de la empresa y de las técnicas de gestión de riesgos. Estos conocimientos pueden haber sido adquiridos a través de la formación o la experiencia laboral.

- **Una política de comunicación interna y externa adecuada**

113. La empresa lleva a cabo una amplia comunicación dirigida a todo el personal sobre su política de prevención y detección de sobornos.

114. La comunicación interna sobre el programa anticorrupción es adecuada para la estructura y las actividades de la empresa y cubre necesariamente el código de conducta, la formación anticorrupción y el sistema interno de denuncia de irregularidades.

115. La empresa también comunica su política anticorrupción a los socios externos a través de los medios adecuados con el fin de proteger a su personal de las solicitudes ilícitas.

## II.2) Segundo pilar: el mapeo de riesgos

116. En virtud de lo dispuesto en el artículo 17 (II, 3) de la Ley, el mapeo de riesgos adopta la forma de *"documentación actualizada periódicamente con el fin de identificar, analizar y clasificar la exposición de la empresa a los riesgos de soborno, en función de los sectores de actividad y de los lugares donde la empresa ejerce su actividad"*.

117. La interpretación de las distintas disposiciones del artículo 17, y del apartado I de este en particular, implica que las empresas que se rigen por el artículo deben elaborar no sólo un mapa de riesgos de soborno, tal y como especifica la Ley sino también un mapa de riesgos de tráfico de influencias. Una interpretación literal del artículo 17(II, 3) socavaría de los riesgos de tráfico de influencias. Una interpretación literal del artículo 17(II, 3) socavaría la eficacia del programa global, ya que las demás medidas, que se derivan del mapa de riesgos, también tienen como objetivo prevenir y detectar el tráfico de influencias. Este objetivo está implícito en el código de conducta, los procedimientos de control contable y el programa de formación, y es explícito en el sistema de denuncias, los procedimientos de diligencia debida a terceros, etc.

118. El mapeo de riesgos es una herramienta clave para conocer los riesgos de corrupción. Las empresas lo utilizan para emprender y formalizar un examen en profundidad de sus riesgos y crear las condiciones adecuadas para mejorar su gestión de estos. El mapeo de riesgos se lleva a cabo para protegerse de los riesgos y de sus posibles repercusiones de reputación, legales, humanas, económicas y financieras.

119. Un ejercicio de mapeo de riesgos de corrupción requiere:

- Conocimiento del ámbito de la empresa y de sus actividades, incluidos los procesos de gestión, operativos y procesos de apoyo<sup>2</sup> necesarios para estas actividades. Este conocimiento es un requisito previo para un análisis de los procesos, que permita tener una garantía razonable de que el mapa es una visión verdadera y justa de los riesgos reales de la empresa en sus relaciones con terceros. Cada empresa elabora su propio mapa de riesgos, que es específico de esa empresa y, por tanto, no puede transponerse directamente a otra empresa.
- Identificación de las funciones y responsabilidades de los actores implicados en todos los niveles de la empresa.

## **1. Objetivos del mapeo de riesgos**

120. El mapeo de riesgos comienza con un análisis objetivo, estructurado y documentado de la exposición de la empresa a los riesgos de corrupción en el curso de sus actividades. Es el resultado de un análisis de todos los procesos de la empresa que implican el trato con terceros, junto con la identificación de los riesgos de corrupción en cada una de las etapas de estos procesos.
121. El mapa de riesgos proporciona a la alta dirección la información necesaria para aplicar medidas eficaces de prevención y detección que sean proporcionales a los problemas que el mapa ha identificado y adecuadas a las actividades de la empresa.
122. El mapa de riesgos permite a la empresa gestionar eficazmente sus riesgos con las medidas y procedimientos de prevención, de detección y de corrección que se comentan a continuación. Las lecciones aprendidas de la aplicación de estas medidas y procedimientos se retroalimentan en el mapa de riesgos de corrupción y sus actualizaciones. Todas estas interacciones forman parte de un enfoque sistémico del mapeo de riesgos de corrupción y del diseño y aplicación de medidas y procedimientos de gestión de riesgos.

## **2. Características del mapa de riesgos**

### **123. El mapa de riesgos está completo cuando abarca:**

- Los procesos directivos, operativos y de apoyo de la empresa en sus relaciones con terceros. El mapa capta los riesgos de corrupción, teniendo en cuenta las características específicas de cada empresa, incluidos los sectores de actividad, las ubicaciones, la competencia y el contexto normativo, los tipos de terceros, modelo de negocio, cadena de valor, actividades y procesos, organización interna y circuitos de toma de decisiones;
- Y el alcance de la actividad de la empresa. Por ejemplo, si una empresa tiene el control de jure o de facto control de otras entidades, como en el caso de una empresa matriz y sus filiales, su mapa de riesgos considera los riesgos inherentes a las actividades de las empresas bajo su control. Para ello las empresas controladas presentan sus mapas de riesgo de corrupción y los planes de acción asociados a la matriz, que supervisa la elaboración de los mapas de riesgo. Puede ser útil agregar los mapas de riesgo de las filiales con el mapa de riesgo de la empresa matriz. Este último proporciona una visión general de los riesgos de las diferentes entidades y los planes de acción asociados.

### **124. El mapa de riesgos está formalizado,** es decir, adopta la forma de una documentación escrita y estructurada con una descripción detallada de los métodos utilizados para elaborar el mapa, las medidas

---

<sup>2</sup> En el contexto de estas recomendaciones, la noción de proceso abarca un conjunto de tareas correlacionadas o que interactúan entre sí, destinadas a satisfacer una necesidad de gestión, operativa o de apoyo.

adoptadas para gestionar los riesgos y las funciones y responsabilidades de las diferentes partes interesadas.

125. En función de las actividades y la organización de la empresa, el mapa de riesgos puede organizarse por actividad, proceso, entidad o ubicación.
126. El mapa de riesgos debe utilizarse como herramienta de dirección de riesgos y debe facilitar la evaluación externa (en caso de auditorías administrativas o acciones legales) de la adecuación del programa anticorrupción.
127. El mapa de riesgos es dinámico, dada la necesidad de reevaluar periódicamente los riesgos, especialmente cuando se produce un cambio significativo en la empresa. Esta actualización sitúa el mapa dentro de un proceso de mejora continua que utilizan las empresas para potenciar su gestión de riesgos.

### **3. Etapas del mapa de riesgos**

128. El mapeo de riesgos comienza con un análisis objetivo, estructurado y documentado de la exposición de la empresa a los riesgos de corrupción en el curso de sus actividades. La descripción identifica el impacto potencial de los riesgos (gravedad) y la probabilidad de que ocurran (frecuencia), los factores que pueden agravarlos (factores agravantes) y las respuestas en el marco del sistema de gestión de riesgos existente o de un plan de acción.
129. Para identificar, evaluar y gestionar el riesgo de corrupción, se recomienda seguir seis etapas.
130. El trabajo preexistente puede aprovecharse en el caso de empresas que ya hayan realizado ejercicios de mapeo de riesgos en un contexto más amplio o para otros riesgos distintos de los de corrupción.

#### **Etapas 1: Funciones y responsabilidades de las partes interesadas en el mapeo de riesgos**

131. Las empresas pueden asignar útilmente las funciones y responsabilidades de la siguiente manera:
  - La alta dirección promueve el ejercicio del mapeo de riesgos y proporciona al oficial de cumplimiento los medios para llevarlo a cabo. Aprueba los principios básicos de la estrategia de gestión de riesgos y garantiza la aplicación del plan de acción elegido.
  - El oficial de cumplimiento coordina el ejercicio de mapeo de riesgos, guiando a la empresa en la identificación de sus procesos y riesgos de corrupción, en la clasificación de estos riesgos y en la definición y aplicación de las medidas de gestión de riesgos. El oficial de cumplimiento es responsable de elaborar el mapa de riesgos de corrupción y presenta cada actualización del mapa de riesgos y el informe de seguimiento del plan de acción a la alta dirección.
  - Los gestores de los procesos de toma de decisiones, operativos, contables y otros procesos de apoyo contribuyen a la elaboración y actualización del mapa de riesgos en su área de responsabilidad. Ellos son responsables de identificar los riesgos específicos de sus actividades de acuerdo con los procedimientos anticorrupción de la empresa.
  - El gestor de riesgos, cuando la empresa lo tiene, también contribuye a definir la metodología para identificar, analizar, clasificar y gestionar los riesgos de corrupción. El oficial de cumplimiento y el gestor de riesgos trabajan en estrecha colaboración en este punto. El mapa de riesgos de corrupción puede elaborarse al mismo tiempo que un mapa de otros riesgos, como los riesgos operativos, contables y de fraude con el fin de optimizar el uso de los recursos.

En este caso, es importante establecer una clara distinción entre los riesgos de corrupción y otros riesgos durante el ejercicio del mapeo de riesgos.

- Los miembros del personal, en virtud de su experiencia práctica de los procesos de la empresa, contribuyen al ejercicio de mapeo informando sobre los factores específicos de sus funciones y los riesgos en los que incurren, con el fin de tomar las medidas adecuadas para identificar, evaluar y clasificar estos riesgos.

132. La empresa se asegura de que el ejercicio de mapeo de riesgos capte los riesgos inherentes a las actividades de todo su personal, independientemente de su estatus, junto con los ejecutivos, directores y gerentes.

## **Etapa 2: Identificación de los riesgos inherentes a las actividades de la empresa (identificación de procesos y escenarios de riesgo)**

133. La identificación de los riesgos de la empresa implica un análisis detallado de sus procesos:

- En la primera etapa, la empresa puede identificar sus procesos en función de sus actividades, basándose, en su caso, en un mapa preexistente de sus procesos. En esta fase, la empresa procura no llegar a una conclusión preconcebida sobre los resultados del ejercicio de mapeo de los riesgos, elaborando una lista ex ante de los procesos considerados más representativos o expuestos a los riesgos.
- En la segunda etapa, la empresa consulta al personal de todos los niveles jerárquicos y de todas las de la empresa sobre los procesos identificados. Estas consultas pueden adoptar la forma de talleres, entrevistas o cuestionarios. Los miembros del personal se eligen por su familiaridad operativa con los procesos para identificar los escenarios de riesgo que la empresa encuentra en sus actividades, que pueden estar relacionadas con líneas de negocio, filiales o ubicaciones específicas.

134. El objetivo es realizar un inventario preciso que permita identificar en detalle y documentar los escenarios de riesgo propios de la empresa. Aunque las ideas compartidas en estos debates podrían basarse en una lista de escenarios de riesgo elaborada de antemano, no se puede permitir que dicha lista determine de antemano la naturaleza, número y clasificación de los escenarios de riesgo elegidos tras los debates.

135. Los participantes en los debates hablan libremente y un resumen escrito enumera todos los escenarios de riesgo y los factores de riesgo identificados.

136. Los escenarios de riesgo se identifican teniendo en cuenta el entorno comercial de la empresa, que puede verse afectado por:

- Los países en los que opera la empresa,
- Sus sectores de actividad;
- La naturaleza de sus operaciones, especialmente las estratégicas (fusiones y adquisiciones, ventas de activos, nuevas asociaciones estratégicas, etc.)
- La naturaleza del tercero, su sector de actividad, el tipo de relación (directa o indirecta), la presencia de personas políticamente expuestas, el nivel de dependencia económica;
- La duración del ciclo de ventas y las presiones de la competencia, los acuerdos de compensación para los vendedores de ventas;

- Las condiciones y medios de pago;
- Incidentes pasados de la empresa: incluidos los incidentes revelados por auditorías internas o de denuncias internas que hayan dado lugar a sanciones disciplinarias;
- Incidentes que dieron lugar a sentencias judiciales relativas a empresas con riesgos comparables.

### **Etapa 3: Evaluación de los riesgos brutos**

137. El propósito de esta etapa es evaluar la vulnerabilidad de la empresa a cada escenario de riesgo identificado en la etapa 2. El objetivo es identificar los riesgos "brutos" de la empresa, es decir, los riesgos que se consideran antes de que se tomen medidas de gestión.
138. Esta vulnerabilidad se evalúa mediante los tres indicadores siguientes: impacto, frecuencia y factores agravantes.
139. Se realiza un análisis del impacto de cada escenario de riesgo identificado. Los impactos pueden ser de reputación, humano, financiero, económico o jurídico. Por supuesto, un mismo escenario de riesgo puede implicar más de un tipo de impacto.
140. La probabilidad se determina utilizando la información más completa y adecuada para la naturaleza específica del riesgo identificado (por ejemplo, incidentes pasados).
141. Los factores agravantes se evalúan aplicando coeficientes de gravedad. Por ejemplo, en el caso de empresas con actividades internacionales, este coeficiente capta el impacto de la presencia geográfica en la fase de evaluación del riesgo bruto.
142. Las consultas realizadas para identificar los riesgos pueden ser útiles para evaluar dichos riesgos. Las evaluaciones de riesgos brutos se basen o no en dichas consultas, se realizan sobre la base de una metodología uniforme. En particular, la empresa se asegura de que las evaluaciones del riesgo bruto para diferentes líneas de negocio, filiales o ubicaciones puedan agregarse de forma coherente.

### **Etapa 4: Evaluación de los riesgos netos o residuales**

143. En esta etapa se evalúa el alcance de la gestión de riesgos de la empresa para determinar sus riesgos "netos" o "residuales". Consiste en reevaluar los escenarios de riesgo "bruto" tras la aplicación de las medidas de gestión de riesgos existentes.
144. En esta fase del ejercicio del mapeo de riesgos, la eficacia de las medidas de gestión de riesgos existentes debe evaluarse mediante las auditorías realizadas.
145. Lo ideal es que la identificación de los recursos de gestión de riesgos existentes implementados tenga lugar durante consultas con el personal realizadas para identificar los riesgos inherentes a las actividades de la empresa (etapa 2). La evaluación de la eficacia de estas medidas y, en consecuencia, de los riesgos netos o residuales, es tarea del responsable de la conformidad, en colaboración, si es necesario, con los responsables de las funciones en cuestión y con el apoyo de la función de auditoría interna y del gestor de riesgos, si la empresa tiene uno.

### **Etapa 5: Clasificación del riesgo neto o residual y elaboración del plan de acción**

146. Una vez evaluados los riesgos "netos" o "residuales", surge una clasificación por niveles de escenarios de riesgo.
147. Cuando estos escenarios de riesgo devuelven el mismo nivel de evaluación neta, y cuando la empresa considere útil separarlos para priorizar las acciones a realizar, se pueden clasificar utilizando una metodología objetiva adaptada a las actividades particulares de la empresa, basada en una combinación de diferentes criterios como el riesgo país, el volumen de negocio y la naturaleza y el tipo de relaciones con terceros.
148. Esta clasificación de los riesgos se utiliza para distinguir los riesgos que se consideran adecuadamente gestionados de los riesgos en los que la alta dirección desea mejorar la gestión mediante el refuerzo del control interno.
149. Una vez establecido y documentado este umbral de riesgo aceptable, se determinan las medidas a tomar para gestionar los riesgos como parte de la estrategia de gestión de riesgos.
150. A partir de estos elementos se elabora un plan de acción. El calendario y los procedimientos de ejecución del plan de acción, junto con los procedimientos de seguimiento e información correspondientes, deben ser responsabilidad de agentes específicamente designados. La elaboración, la formalización y el seguimiento de este plan de acción constituyen un requisito previo para la eficacia del mapa de riesgos.

#### **Etapa 6: Formalización, actualización y archivo del mapa de riesgos**

151. Todos los elementos mencionados anteriormente se combinan para formar el mapa de riesgos. La presentación del mapa forma parte de la apropiación del mapa como herramienta de control de los riesgos de corrupción. La empresa puede optar por organizar el mapa por área de negocio, por proceso, por entidad o por ubicación. El mapa está respaldado por un anexo que describe cómo se ha elaborado y la metodología para identificar, evaluar, clasificar y gestionar los riesgos.
152. Una vez al año, se evalúa la necesidad de posibles actualizaciones.
153. Las actualizaciones del mapa pueden ser una ocasión para que la empresa adapte su metodología o adopte una nueva, de modo que el mapa de riesgos resultante ofrezca garantías razonables de que los riesgos identificados ofrecen una imagen fiel de los riesgos reales de la empresa y de que se evalúan en su nivel real y se clasifican correctamente.
154. Se recomienda mantener los siguientes elementos que pueden utilizarse para evaluar la efectiva aplicación del ejercicio del mapeo de riesgos:
- Los registros de las conversaciones con el personal afectado (diarios, notas, resúmenes escritos);
  - El método de cálculo de los riesgos "brutos" y las definiciones utilizadas;
  - El método para calcular los riesgos "netos" o "residuales", y las definiciones utilizadas;
  - Los procedimientos de identificación y clasificación de los riesgos;
  - Las diferentes versiones de los mapas de riesgos presentados a la alta dirección, su aprobación y los correspondientes planes de acción aprobados;
  - Las actas de las diferentes reuniones del comité.

155. Las diferentes versiones de los mapas y las correspondientes pistas de auditoría están fechadas, referenciadas y archivadas.

## II.3) Tercer pilar: Gestión de riesgos

### A- Prevención de riesgos

#### 1. Código de conducta

156. El artículo 17 (II, 1º) de la Ley establece que las personas mencionadas en el punto I deberán aplicar un *"código de conducta que defina e ilustre los distintos tipos de conductas prohibidas que puedan constituir soborno o tráfico de influencias. Este código de conducta deberá incorporarse al reglamento interno de la empresa y, en virtud de este hecho, será objeto de consulta con los representantes del personal según lo estipulado en el artículo L.1321-4 del Código del Trabajo."*

- **Definición y objetivos**

157. El código de conducta, cualquiera que sea la denominación que le dé la empresa, es un documento que es expresión de la decisión de la alta dirección de comprometer a la empresa en la prevención y detección del soborno.

158. Recapitula los compromisos y principios de la empresa a este respecto. Define e ilustra los distintos tipos de conductas prohibidas que pueden constituir soborno.

- **Alcance y comunicación**

159. El código de conducta es aplicable y vinculante para todo el personal de la empresa.

160. Como instrumento de buen gobierno, el código de conducta es aplicable en todos los lugares donde la empresa hace negocios, incluso en otros países. El mismo código puede aplicarse a todas las entidades de la empresa siempre y cuando esta opción no perjudique su eficacia. Si la empresa opera en otros países, el código de conducta debe adaptarse a los requisitos legales locales específicos, que puede resultar de la aplicación de diferentes normas anticorrupción. Del mismo modo, si las líneas de negocio de la empresa son diversas y presentan riesgos de corrupción específicos, la empresa debe adaptar su código de conducta para las diferentes entidades o unidades operativas.

161. Otras personas que trabajen con la empresa y estén sujetas a su reglamento interno deben cumplir con el código de conducta.

162. Puede ser útil comunicar el código de conducta a terceros, sin perjuicio de las adaptaciones necesarias para proteger la información confidencial que pueda contener. Los terceros deben estar obligados a respetar el código de conducta mediante una cláusula contractual.

- **Proceso de redacción y aprobación**

163. El código de conducta es redactado conjuntamente por los oficiales de cumplimiento y el personal cualificado de la empresa.
164. El código de conducta es aprobado por la alta dirección de la empresa, que ejerce su liderazgo, por ejemplo, redactando el prefacio del código. De esta manera, el código promueve el desarrollo de una cultura de cumplimiento, ética, integridad y honestidad, para guiar a todos los miembros del personal en sus relaciones profesionales.
165. La alta dirección promueve el código de conducta y aplica escrupulosamente sus principios. Dar el ejemplo es clave para que el personal haga suyo el código de conducta y lo aplique.

- **Interacción del código de conducta y otros documentos**

166. El código de conducta puede remitir a fichas "operativas" (o "procesos", o "procedimientos" relativos a la política de regalos y los conflictos de intereses, por ejemplo). Estas guías, que no forman parte del propio código definen los detalles operativos de una conducta conforme para gestionar las situaciones de alto riesgo identificadas por el mapa de riesgos. Es importante que todos estos documentos constituyan un conjunto coherente, claramente expresado y accesible para todo el personal.
167. El código de conducta también puede incorporarse a un programa de "ética" (como una carta de ética) que abarque algo más que la lucha contra la corrupción, siempre que su presentación siga siendo perfectamente comprensible.

- **Coordinación del código de conducta con el reglamento interno**

168. El código de conducta se integra en el reglamento interno en las empresas que disponen de él.
169. Si la empresa no está obligada a adoptar un reglamento interno en Francia o en otros países, el código de conducta se entrega al personal o se pone a su disposición según los procedimientos definidos y conservados por la empresa.

- **Contenido**

170. El código de conducta debe redactarse o actualizarse tras el ejercicio del mapeo de riesgos, ya que el código de conducta describe los comportamientos prohibidos en función de los riesgos identificados.
171. Las disposiciones del código de conducta abordan los tipos de conductas proscritas que el personal puede encontrar en el curso de las actividades de la empresa. Se anima a las empresas a dividir el código de conducta en secciones sobre los diferentes tipos de conductas proscritas.
172. El código de conducta está respaldado por ilustraciones pertinentes de casos reales.
173. El código de conducta es algo más que un conjunto de buenas prácticas. También estipula la prohibición de conductas y prácticas que constituyen corrupción en el contexto específico de la empresa. Para ello, puede tratar los regalos y la hospitalidad, los pagos de facilitación, los conflictos de intereses, el patrocinio y el mecenazgo y, en su caso, los gastos de lobby y de representación.
174. El código de conducta presenta el sistema de denuncia interno para recibir informes sobre conductas o situaciones que violen el código de conducta.

175. El código de conducta prevé sanciones disciplinarias para las conductas prohibidas y, en general, para conductas que no se ajusten a los compromisos y principios de la empresa en materia de prevención y detección de la corrupción.
176. El código de conducta nombra la función que está capacitada para responder a las preguntas del personal (por ejemplo, el responsable de cumplimiento, la persona de contacto para el cumplimiento o la integridad) y los procedimientos para ponerse en contacto con ellos (como una dirección genérica).
177. El código de conducta está redactado en términos sencillos. Es claro, directo e inequívoco. Puede traducirse a uno o varios idiomas para que sea comprensible para el personal extranjero.

- **Actualizaciones**

178. La necesidad de actualizar el código de conducta se revisa periódicamente, especialmente tras las actualizaciones del mapa de riesgos. Para ello, se indica la fecha de validez.

## **2. Sensibilización y formación**

179. De acuerdo con el artículo 17 (II, 6) de la Ley, las personas mencionadas en I están obligadas a implementar un "*programa de formación para los directivos y el personal más expuesto a los riesgos de soborno y tráfico de influencias.*"
180. El programa de formación anticorrupción está dirigido a todos los directivos, como empleados con cierto grado de responsabilidad dentro de la empresa, así como al resto del personal de la empresa que se considera que tiene la mayor exposición a los riesgos de corrupción.

- **Definición y objetivos**

181. Un programa de formación eficaz y adecuado es un vehículo para los valores y la cultura de la integridad dentro de la empresa. Promueve una amplia difusión del compromiso de la alta dirección en la lucha contra la corrupción y la apropiación de este compromiso por parte del personal afectado. Puede ser útil incorporarlo a un programa de sensibilización más amplio para todo el personal.
182. El programa de sensibilización hace que los miembros del personal estén mejor informados y sean más receptivos a las cuestiones que se les presenta, pero el programa de formación proporciona los conocimientos y la competencia necesarios para realizar una actividad o una tarea. Se incorpora al plan de formación general de la empresa.
183. El programa de formación anticorrupción debe:
- Estar coordinado con las demás medidas y procedimientos del programa anticorrupción. Por ejemplo: curso de formación sobre el contenido del código de conducta, formación prioritaria para los individuos identificados como de riesgo por el ejercicio de mapeo de riesgos, formación y concienciación sobre el uso de los sistemas de denuncia de irregularidades.
  - Abordar los riesgos particulares de las diferentes categorías de personal.

- **Un programa de sensibilización para todo el personal**

184. Aunque el programa de formación sobre riesgos da prioridad a los directivos y al personal de mayor riesgo, se recomienda un programa de sensibilización para todo el personal.

185. Las acciones de sensibilización pueden centrarse en:

- El código de conducta, como expresión del compromiso de la alta dirección;
- La corrupción en general, los problemas, las formas y las sanciones disciplinarias y penales en las que se incurre;
- La conducta que debe adoptarse ante la corrupción y el papel y la responsabilidad de cada persona;
- El sistema interno de denuncia de irregularidades.

186. Independientemente de los procedimientos utilizados, el objetivo de estas acciones de sensibilización es promover la concienciación sobre la corrupción en la empresa y en su entorno.

• **Formación obligatoria para directivos y personal de mayor riesgo**

187. La formación de los directivos y del personal de mayor riesgo les informa tanto de la vigilancia que se les exige en el ejercicio de sus actividades como de la conducta que deben adoptar en situaciones de alto riesgo. El objetivo es que asuman como propio el programa anticorrupción de la empresa.

188. El efecto final de la formación es reducir los riesgos identificados por el mapa de riesgos de corrupción.

189. El personal con mayor riesgo se identifica mediante el mapa de riesgos. Estos pueden ser, en particular:

- El personal que trata con determinados terceros (especialmente el personal de ventas y compras);
- El personal que participa en la aplicación del programa anticorrupción.

190. El contenido de la formación varía en función de si se dirige a los directivos y al personal más expuesto a los riesgos de corrupción o a otras categorías de personal.

191. El contenido se adapta a la naturaleza de los riesgos, a las funciones desempeñadas y a los lugares en los que opera la empresa. Se actualiza periódicamente en asociación con las actualizaciones del mapa de riesgos.

192. El objetivo de la formación es mejorar la comprensión y el conocimiento de:

- Los procesos y sus riesgos asociados;
- Los delitos de corrupción;
- La diligencia debida requerida y las medidas que deben adoptarse para mitigar estos riesgos;
- Conducta que debe adoptarse cuando se encuentre con una solicitud ilícita;
- Sanciones disciplinarias en caso de prácticas no conformes.

193. El núcleo común de estos cursos de formación abarca:

- El código de conducta, como expresión del compromiso de la alta dirección;
- La corrupción en general, temas y formas;
- Los requisitos legales aplicables y las sanciones asociadas;
- El programa anticorrupción;
- La conducta que debe adoptarse cuando se encuentra con la corrupción y el papel y la responsabilidad de cada individuo;

- El sistema de denuncia de la corrupción.

194. También se abordan temas específicos según las funciones de los participantes y los riesgos específicos a los que se enfrentan. Las herramientas de detección de la corrupción pueden ser uno de los temas cubiertos por la formación para el personal con responsabilidades de supervisión.

195. Los directivos y el personal de mayor riesgo reciben formación durante su proceso de incorporación. Se imparte formación periódica a lo largo del ejercicio de sus funciones.

196. Al igual que el código de conducta, los cursos de formación utilizan casos prácticos y escenarios personalizados adaptados a cada público y adecuados a los riesgos identificados por el mapa de riesgos de corrupción.

197. Se puede pedir al personal de la empresa que comparta sus experiencias en este ámbito, sus respuestas y sus conclusiones, dando lugar así a un debate sobre las limitaciones operativas. Los ejercicios de simulación podrían ser útiles para ayudar a que se apropien de las normas en su trabajo.

198. Hay que fomentar el uso de herramientas como los tests para comprobar que los participantes han entendido bien los cursos de formación. Dichas pruebas podrían establecerse durante el curso de formación o después de un cierto lapso de tiempo para garantizar que los conocimientos han sido asimilados.

- **Seguimiento y control del programa de formación**

199. Se establecen indicadores para controlar el programa de formación, incluso en el caso de la formación externalizada. Estos indicadores podrían incluir los siguientes elementos:

- Porcentaje de público objetivo formado;
- Número de horas de formación sobre el cumplimiento y el programa anticorrupción.

200. El responsable de cumplimiento debe ser notificado de los calendarios y contenidos de la formación, y también debe ser capaz de supervisar el despliegue del programa y los indicadores correspondientes.

### **3. Diligencia debida de terceros**

201. El artículo 17 (II, 4) de la Ley establece que las personas mencionadas en el punto I deben aplicar "*procedimientos para evaluar la situación de los clientes, proveedores principales e intermediarios con respecto al mapa de riesgos.*"

- **Definición y objetivos de la diligencia debida a terceros**

202. La Ley obliga a las empresas a evaluar a los clientes, proveedores principales e intermediarios.

203. Esta diligencia debida debe abarcar también otras categorías de terceros con los que la empresa pueda tener o desee iniciar relaciones, como los objetivos de adquisición y los receptores de patrocinio y mecenazgo.

204. La finalidad de la diligencia debida es informar la decisión de entablar una relación con un tercero, o mantener una relación o terminarla.

- **La coordinación de la diligencia debida con terceros y otros programas, incluida la lucha contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo (LD/FT)**

205. La diligencia debida con respecto a terceros debe ser distinta de otros requisitos de vigilancia relativos a los clientes que incumben a las personas definidas en el artículo L. 561-2 del Código Monetario y Financiero en el marco de la lucha contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo (artículo L. 561-1 y siguientes del Código Monetario y Financiero).
206. No obstante, pueden aplicarse en el marco de un único programa, siempre que éste pueda identificar riesgos específicos de corrupción.

- **Definición del mecanismo de diligencia debida frente a terceros**

207. La naturaleza y el rigor de la diligencia debida que debe realizarse y la información que debe recogerse se determinan con respecto a los diferentes grupos uniformes de terceros con perfiles de riesgo comparables, identificados por el mapa de riesgos. En consecuencia, los grupos de terceros considerados sin riesgo o de bajo riesgo pueden no requerir una diligencia debida o una diligencia debida simplificada, mientras que los grupos que se considera que presentan mayores riesgos requerirán una diligencia debida más exhaustiva.
208. La empresa puede identificar a todos sus terceros. El objetivo de este enfoque es determinar *ex ante* los grupos de terceros que la empresa considera más expuestos a los riesgos de corrupción sobre la base del mapa de riesgos.
209. En cada grupo de terceros que requieren diligencia debida, ésta se lleva a cabo sobre cada uno de ellos por separado en función de sus particularidades, ya que el objetivo de la diligencia debida es apreciar el riesgo específico asociado a la relación o posible relación con un determinado tercero.
210. La debida diligencia con terceros permite a la empresa apreciar situaciones individuales, que el mapa de riesgos (o incluso el mapa de riesgos del tercero) no puede hacerlo. Un tercero en una categoría clasificada como de bajo riesgo por el mapa de riesgo puede ser reclasificado como tercero de alto riesgo tras su debida diligencia individual. Asimismo, un incidente, denuncia o condena de un tercero de una categoría clasificada como de bajo riesgo o cuyo comportamiento cambie en el transcurso de una relación puede llevar a la empresa a realizar una diligencia debida más profunda o a llevar a cabo una diligencia debida de forma prioritaria.
211. Podría ser útil elaborar una base de datos interna de terceros en cumplimiento de la normativa. La base de datos debe ser segura y estar actualizada, lo que implica adoptar procedimientos formalizados y seguros para crear, aprobar, modificar y eliminar a los terceros registrados en la base de datos en estricta conformidad con las tareas y los privilegios de acceso asignados.

- **La diligencia debida con los terceros en la práctica**

212. En la diligencia debida participan tres niveles de actores:
- El personal encargado de la diligencia debida recopila la información y los documentos útiles para la diligencia debida sobre los terceros con los que la empresa tiene una relación o una posible relación. Emitirán una primera valoración. Esta apreciación cuenta como una decisión en los casos considerados de bajo riesgo;

- El miembro del personal o el departamento a cargo del programa anticorrupción (o cualquier otra persona o departamento designado) proporciona experiencia y asesoramiento al personal a cargo de la diligencia debida y ayuda al personal operativo con las evaluaciones y decisiones sobre los casos de alto riesgo;
- La alta dirección decide sobre las medidas que deben tomarse con respecto a los casos de alto riesgo que le remiten los departamentos afectados.

213. Cuando sea necesario, la empresa puede recurrir a proveedores de servicios externos, especialmente cuando no pueda obtener la información o documentos necesarios por sí misma, o cuando el tercero sea residente o haga negocios en un país en el que la empresa no está presente. En virtud de la Ley, la empresa es responsable de la calidad e idoneidad de la diligencia debida realizada en su nombre.

214. Se formaliza el procedimiento de diligencia debida de terceros.

215. La empresa determina la información y los documentos útiles para la diligencia debida sobre la base de su mapa de riesgos.

216. A título orientativo, la diligencia debida puede incluir:

- Recogida de información mediante la consulta de las listas internas de la empresa;
- Recogida de información de fuentes abiertas, documentos públicos y documentos disponibles para el público (por ejemplo, artículos de prensa, estados financieros, sentencias judiciales cuando se publiquen);
- Comprobación de si el tercero y sus beneficiarios efectivos, tal y como se definen en artículos R. 561-1 y R. 561-2 del Código Monetario y Financiero de Francia, y sus directivos o administradores figuran en listas de personas físicas y jurídicas sancionadas (en particular, listas de personas inhabilitadas para participar en contratos públicos financiados por el Banco Mundial y los bancos de desarrollo, y la lista de personas sujetas a sanciones financieras e internacionales de los Ministerios de Economía y Hacienda).
- Recogida de información a partir de bases de datos vendidas por proveedores de servicios especializados;
- Recogida de información y documentos del tercero por medios como un cuestionario, entrevista, auditoría y proceso de aprobación o certificación interna.

217. La empresa anota los principales elementos que identifican al tercero: nombre, denominación social, el estatuto jurídico de la estructura, fecha de creación, número de empleados, volumen de negocios, capital, sector(es) de actividad especialización(es) (para los proveedores de servicios en particular) y ubicación geográfica.

218. La sociedad averigua el nombre y los apellidos de los principales accionistas, así como los de los propietarios efectivos.

219. La empresa evalúa la sensibilidad del sector de actividad del tercero al riesgo de corrupción. Para ello, la empresa puede basarse en su mapa de riesgos de corrupción, así como en su experiencia empresarial. Puede complementar con análisis externos de empresas internacionales y organizaciones no gubernamentales.

220. La empresa se asegura de que el tercero, especialmente en el caso de un intermediario o un proveedor, tiene la experiencia, credenciales y competencia necesarias para desempeñar sus tareas. Para ello, podrá solicitar al tercero que le proporcione las referencias profesionales que considere necesarias en función

de los datos ya recogidos (fecha de establecimiento, fecha de inicio de la actividad, etc.). La falta de credenciales o de experiencia podrá definirse como un factor agravante en la evaluación del nivel de riesgo del tercero.

221. La empresa deberá averiguar si el tercero, sus altos directivos, sus principales accionistas y sus beneficiarios efectivos han sido mencionados alguna vez en informes negativos, acusaciones, procedimientos o condenas relacionadas con la corrupción (o por los delitos de ocultación o blanqueo de capitales relacionados con la corrupción).
222. La información se obtiene de acuerdo con la normativa aplicable, especialmente la que regula la protección de datos personales.
223. La empresa también podría asegurarse de que el tercero ha desplegado un programa anticorrupción. Cuando un tercero no dice nada sobre la aplicación de dicho programa cuando está obligado a hacerlo por ley y no proporciona ninguna documentación al respecto, esto puede considerarse como un motivo de vigilancia.
224. Los tratos entre los sectores público y privado dan lugar a un riesgo de corrupción identificado. Es conveniente que la empresa identifique los tratos que el tercero pueda tener con funcionarios públicos, especialmente en el caso de las personas políticamente expuestas, tal como se definen en el artículo L. 561-10 del Código Monetario y Financiero.

- **Evaluación del nivel de riesgo del tercero**

225. La empresa evalúa el nivel de riesgo del tercero basándose en la información y los documentos recopilados y en un análisis de los términos de la relación prevista (o un análisis de la naturaleza y el objetivo de la relación). También considera los factores agravantes, como el riesgo país o la conducta del tercero.
226. Algunas relaciones entrañan graves riesgos de corrupción, como en el caso de un tercero al que se le encomienda la tarea de ayudar a la empresa a conseguir contratos. La empresa puede animar al tercero a realizar prácticas no conformes para eludir su programa anticorrupción, o el tercero puede realizar dichas prácticas por iniciativa propia, sin informar a la empresa.
227. El establecimiento de una relación financiera a largo plazo y de alto valor puede considerarse un factor de riesgo en la evaluación del nivel de riesgo del tercero. Además, el uso de determinadas monedas extranjeras también es un factor para considerar, dado el alcance extraterritorial de algunas legislaciones anticorrupción. Asimismo, el nivel de dependencia económica de la empresa respecto al tercero o el nivel de dependencia económica del tercero con respecto a la empresa podría constituir un riesgo.
228. La empresa comprueba que el importe de la compensación es coherente con la naturaleza y el volumen de los bienes o servicios vendidos por el tercero y en línea con los precios del mercado. Una incoherencia podría ser una señal de alarma y habría que justificar las razones de la misma.
229. La empresa se asegura de que el uso del tercero está garantizado y de que los servicios prestados son reales, especialmente en el caso de los proveedores de servicios e intermediarios.
230. La empresa especifica las razones para elegir a un tercero en lugar de uno de sus competidores. El hecho de que un cliente recomiende o exija el uso de un determinado tercero es una señal de peligro, por ejemplo.

231. El pago de comisiones por la obtención de contratos representa un factor de riesgo en la evaluación del nivel de riesgo del tercero.
232. La ubicación de las cuentas bancarias de los terceros puede ser un factor agravante para tener en cuenta a la hora de evaluar el nivel de riesgo de terceros (por ejemplo, una cuenta bancaria en una jurisdicción poco cooperativa).
233. Además, algunos métodos de pago, incluidos los pagos en efectivo, los pagos transfronterizos y los pagos de facturas unificadas pueden constituir factores de riesgo a la hora de evaluar el nivel de riesgo del tercero.
234. Si el tercero no está situado en Francia o si el servicio se presta en otro país, la evaluación considera el nivel de riesgo de corrupción de ese país sobre la base de:
- La lista de países sujetos a sanciones financieras e internacionales publicada por los ministerios de economía y finanzas;
  - Los informes de seguimiento de la aplicación de la Convención de la OCDE sobre la Lucha contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales en los países signatarios;
  - Investigaciones e índices sobre la corrupción en el sector público;
  - Incorporación del tercero en una jurisdicción no cooperativa o en un país sin legislación equivalente, que puede definirse como un factor de riesgo al evaluar el nivel de riesgo del tercero.
235. La evaluación del riesgo considera la conducta del tercero: por ejemplo, cuando un tercero se niega a proporcionar o se retrasa en proporcionar la información y/o los documentos solicitados, la evaluación podría considerar que esto es un factor de riesgo.
236. La empresa puede hacer negocios en un ecosistema formado por varios actores, sin tener realmente vínculos con cada uno de ellos (por ejemplo, cadenas contractuales). En este caso, a la empresa le puede interesar asegurarse de que los terceros con los que trata realicen su propia diligencia debida con respecto a terceros de acuerdo con los párrafos anteriores.

- **Conclusiones que deben extraerse de la diligencia debida a terceros**

237. Los responsables de la toma de decisiones deben ser designados en función de la fase de la relación comercial (inicio de nueva relación o renovación de una relación existente, etc.), la categoría del tercero y el nivel de riesgo del tercero.
238. Tras la evaluación del nivel de riesgo, se puede decidir:
- Aprobar la relación – con o sin medidas reforzadas de diligencia debida;
  - Terminar o abstenerse de continuar con la relación;
  - Aplazar la decisión (a la espera de nuevas evaluaciones, por ejemplo).
239. Los responsables y los procedimientos de toma de decisiones de la empresa están claramente identificados.
240. La ausencia de factores de riesgo tras una evaluación no garantiza que la relación con el tercero esté absolutamente exenta de riesgos. A la inversa, la identificación de factores de riesgo no descarta la relación, sino que debe llevar a la empresa a ejercer la debida diligencia durante la relación.

- **Diligencia debida en las relaciones comerciales en curso**

241. Las medidas de prevención y detección de la corrupción deben adaptarse al entorno de cada empresa. Esto significa que es la empresa la que debe definir las medidas que considere coherentes con su modelo de negocio.

242. En este sentido, la entidad del sector público puede prever una o varias de las siguientes opciones:

- Informar al tercero de la existencia de su programa anticorrupción comunicando el código de conducta, por ejemplo;
- Formar o concienciar al tercero sobre el riesgo de corrupción;
- Exigir un compromiso anticorrupción por escrito al tercero o insertar una cláusula que permita a la empresa rescindir la relación contractual en caso de corrupción si la naturaleza legal de la relación con el tercero lo permite;
- Animar al tercero a verificar la honestidad de sus propios subcontratistas para garantizar la seguridad de la cadena contractual.

- **Seguimiento de la relación contractual**

243. La relación contractual debe estar claramente establecida para poder controlar su correcta ejecución.

244. Para ello, la empresa necesita una total transparencia en cuanto a los pagos a y de terceros para asegurarse de que las compensaciones y los métodos de pago se ajustan a las disposiciones del contrato. El personal de finanzas y contabilidad alerta al responsable de cumplimiento o a cualquier otra persona designada cuando se exijan métodos de pago inusuales, como pagos en efectivo, pagos a un tercero o a una nueva cuenta bancaria en una jurisdicción no cooperativa o embargada.

- **Renovación y actualización de la diligencia debida a terceros**

245. El proceso de diligencia debida se repite a intervalos regulares de acuerdo con la categoría y el nivel de riesgo del tercero. En este sentido, es útil fijar una fecha de revisión al entablar una relación.

246. Cuando la información sobre la situación de un tercero no afecta al nivel de riesgo de la empresa, la información sobre el tercero se actualiza. Sin embargo, si esta información revela un cambio significativo en la situación del tercero, como un cambio de beneficiario efectivo, una fusión de dos entidades o la adquisición de una nueva entidad, entonces se emprende una nueva diligencia debida sobre el tercero.

247. El proceso de revisión es la ocasión para garantizar que el tercero ha respetado sus compromisos anticorrupción a lo largo de la relación.

- **Seguimiento de la diligencia debida con terceros**

248. El monitoreo de la debida diligencia de terceros se instituye y puede incluir:

- Indicadores relacionados con la debida diligencia realizada;
- Indicadores de revisión del cumplimiento de la frecuencia de revisión de la diligencia debida de terceros;
- Los resultados de los controles de primera y segunda línea de defensa;
- Indicadores de las revisiones prioritarias en el marco de un plan ad hoc de diligencia debida iniciado a raíz de los casos de incumplimiento encontrados por los controles de primera y segunda línea de defensa.

249. En función de su finalidad, todos estos indicadores y conclusiones pueden presentarse a los superiores y al responsable del cumplimiento o cualquier otra persona designada.

- **Presentación de información sobre terceros**

250. El expediente completo de diligencia debida con terceros y el registro de los cambios deben conservarse en el archivo durante cinco años a partir de la fecha de finalización de la relación comercial (o desde la fecha de una transacción ocasional), salvo en el caso de una legislación más estricta.

## **B- Detección**

### **1. Sistema interno de denuncia de irregularidades**

251. De acuerdo con el artículo 17.II, 2 de la Ley, la empresa está obligada a implantar "*un sistema interno de denuncia para recibir informes del personal sobre conductas o situaciones que violen el código de conducta de la empresa.*"

- **Definición y objetivos**

252. El sistema de denuncia interna es el procedimiento que las empresas ponen en marcha para que su personal pueda informar a una persona de contacto especializada sobre conductas o situaciones que podrían constituir infracciones del código de conducta, de modo que puedan eliminarse y aplicarse, en su caso, las sanciones correspondientes (véase el Apéndice 1).

- **Coordinación de los diferentes sistemas de denuncia de irregularidades**

253. Existen varios sistemas de denuncia en el lugar de trabajo, previstos en leyes y reglamentos específicos, que coexisten de trabajo, previstos en leyes y reglamentos específicos. En aras de la transparencia, debería crearse una plataforma técnica única para la recepción de denuncias para garantizar el correcto tratamiento de las denuncias.

254. La creación de una plataforma técnica única para la recepción de denuncias implica que, además del personal de la empresa los colaboradores externos y los trabajadores ocasionales<sup>3</sup> puedan realizar denuncias.

255. Las denuncias de corrupción que revelen deficiencias en el programa anticorrupción pueden ser enviadas a la AFA.

- **Organización del sistema de denuncias**

---

<sup>3</sup> Los colaboradores externos y los trabajadores ocasionales incluyen al personal temporal, a los becarios, a los proveedores de servicios y a los empleados de los subcontratistas.

256. El sistema de denuncia interna debe ser adecuado al perfil de riesgo de la empresa.
257. El sistema de denuncia interna especifica el papel del superior jerárquico, que debe ser capaz de orientar y asesorar a sus empleados, excepto en el caso de que sea el autor de la conducta infractora.
258. La empresa se asegura de que las personas encargadas de tramitar las denuncias de los denunciantes están formadas para respetar la confidencialidad de las denuncias que tramitan y garantiza que el personal de supervisión esté formado.
259. El sistema interno de denuncia de irregularidades se presenta inmediatamente a los nuevos contratados.
260. La gestión del sistema, incluida la función de persona de contacto definida a continuación, puede contratarse a un tercero, siempre que éste tenga la competencia necesaria para el tratamiento adecuado de las denuncias y los medios para garantizar la confidencialidad. Los servicios prestados con este fin deben ser supervisados regularmente. La empresa se asegura de que el tercero elegido dispone de los recursos necesarios para procesar las denuncias de los denunciantes y se asegura de que se facilita el acceso del tercero a los departamentos pertinentes de la empresa.
261. El sistema de denuncia de irregularidades se despliega en todas las entidades bajo el control de la empresa.

- **Tramitación de las denuncias de los denunciantes**

262. El procedimiento interno de denuncia de irregularidades debe especificar las diferentes etapas a seguir para realizar una denuncia, las modalidades de tratamiento de la denuncia por parte del destinatario, los derechos de las personas afectadas (y en particular la protección de sus derechos), y las medidas de seguridad y protección de los datos personales.
263. El sistema interno de denuncia identifica:
- La persona de contacto designada para recibir las denuncias dentro de la empresa y la persona responsable de procesar las denuncias, si no es la misma persona;
  - Las medidas adoptadas para garantizar la confidencialidad de la identidad de los denunciantes, las denuncias y los incidentes denunciados y las personas nombradas en los informes, incluso cuando la investigación y las denuncias requieran la comunicación con terceros. La violación de la confidencialidad debe ser objeto de sanciones disciplinarias.
264. El sistema de denuncia de irregularidades es seguro y los privilegios de acceso están restringidos al personal autorizado para recibir y procesar las denuncias.
265. Si una o más personas están implicadas, la empresa debe tener cuidado con la recopilación de pruebas y documentos, sobre todo cuando las personas citadas en la denuncia puedan destruir datos o documentos.
266. El sistema interno de denuncia de irregularidades especifica los procedimientos de acceso al sistema y de intercambio de información con el denunciante, más concretamente:
- Los canales para realizar las denuncias: puede ser una dirección de correo electrónico dedicada, un software de gestión, o incluso, para algunas empresas, una plataforma específica de ética. La denuncia también puede presentarse a través de los superiores del denunciante. En cualquier caso, estos canales deben ser fácilmente accesibles;

- Procedimientos para que los denunciantes aporten información y documentos que respalden sus denuncias;
- La información empresarial y los documentos presentados por el denunciante que pueden ser utilizados para una investigación interna;
- Las disposiciones adoptadas para notificar inmediatamente al denunciante de la recepción de la denuncia y el tiempo necesario para determinar su admisibilidad. Cabe señalar que el acuse de recibo de recepción no significa que la denuncia sea admisible.
- Las disposiciones adoptadas para notificar al denunciante y, en su caso, a las personas citadas en la denuncia, que el procedimiento está cerrado.

267. Si se introduce el tratamiento automatizado de las denuncias, el procedimiento debe indicar las disposiciones que garantizan el cumplimiento de los términos de la ley 78-17 de 6 de enero de 1978 sobre la protección de datos personales. Por datos personales se entiende cualquier información sobre una persona física identificada o identificable.

268. Ante el creciente número de requerimientos en materia de recepción de informes, la Autoridad Francesa de Protección de Datos (CNIL) publicó su resolución 2019-139, de 18 de julio de 2019, en la que se establecen las normas para tratamiento de datos personales con el fin de implementar un sistema de denuncia.

269. Las denuncias pueden presentarse de forma anónima. El sistema debe permitir seguir dialogando con el denunciante mientras se mantiene su anonimato (por ejemplo, se podría pedir a los denunciantes que proporcionen una dirección de correo electrónico anónima o una dirección de apartado postal).

270. Es esencial definir y formalizar el procedimiento de investigación interna antes de la puesta en marcha del sistema, y estar atentos a la elección de los participantes en la investigación y al desarrollo de esta. El procedimiento de investigación puede especificar:

- Los criterios para iniciar una investigación;
- Los procedimientos para llevar a cabo una investigación.

271. Las personas encargadas de realizar la investigación deben estar sujetas a obligaciones de confidencialidad muy estrictas, que deben formalizarse.

272. Si la investigación se subcontrata, los servicios prestados por el proveedor seleccionado deben ser supervisados periódicamente para comprobar el cumplimiento de las normas de confidencialidad y protección de datos.

273. Toda investigación interna es realizada por una o varias personas calificadas que serán designadas por la alta dirección de la empresa.

274. Como mínimo, se mantiene informada a la alta dirección de las investigaciones abiertas sobre las situaciones más delicadas, a excepción de las situaciones en las que la propia dirección esté implicada.

275. Después de la investigación interna, se elabora un informe oficial de investigación en el que se presentan todos los hechos y pruebas recopiladas para corroborar o desacreditar las sospechas, y para describir el método utilizado. El informe de la investigación interna extrae conclusiones sobre cualquier acción adicional necesaria sobre la denuncia del denunciante.

276. Si las sospechas parecen estar fundadas, el informe se presenta a la alta dirección (o al órgano de supervisión si la alta dirección está implicada) para que tome medidas adicionales.
277. Si la investigación interna demuestra una conducta contraria al código de conducta anticorrupción, se deben imponer las sanciones disciplinarias previstas para estos casos, según decida la alta dirección o su delegado.
278. También podrá iniciarse un procedimiento judicial contra la persona física implicada, si la empresa decide notificar a las autoridades judiciales mediante una denuncia o un informe. Esta notificación es obligatoria si la empresa está sometida a las autoridades enumeradas en el artículo 40 del Código de Procedimiento Penal.
279. Los informes deben servir para actualizar el mapa de riesgos, manteniendo la confidencialidad que garantiza el sistema, y para extraer conclusiones sobre las mejoras que deben introducirse en los elementos del programa de prevención y detección de la corrupción (programa de formación, código de conducta, diligencia debida a terceros).

- **Implantación del sistema interno de denuncia de irregularidades**

280. Las siguientes etapas pueden ser:

- Establecer un procedimiento formalizado que puede incluir la designación de un contacto para la denuncia de irregularidades y la creación de un comité de personas cualificadas sujetas a mayores obligaciones de confidencialidad. El comité decide colectivamente cualquier acción posterior que deba tomarse sobre los informes de los denunciantes;
- Presentar el sistema de denuncia de irregularidades en el código de conducta con referencia a dicho procedimiento;
- Difundir el procedimiento interno de denuncia de irregularidades a todo el personal por todos los medios (carta de la alta dirección, carteles, sitio de intranet, etc.) para garantizar que todos los interesados conozcan el sistema y tengan acceso a él. Si el sistema de denuncia de la corrupción forma parte de un sistema conjunto que cubre otros requisitos legales, el procedimiento también debe difundirse a los colaboradores ocasionales de la empresa. La empresa puede decidir que su sistema de denuncia sea accesible a terceros. La empresa puede optar por utilizar sus herramientas de comunicación externa, como las páginas web y los documentos facilitados a terceros, para hablar de su sistema de denuncia de irregularidades;
- Presentar el sistema de denuncia a todo el personal como parte de sus acciones de sensibilización;
- Formación del personal encargado de recibir, gestionar y procesar las denuncias de los denunciantes, con especial énfasis en las obligaciones de confidencialidad y la formación del personal más expuesto;
- Establecer controles de primera y segunda línea de defensa del sistema interno de denuncia de irregularidades e incorporar este sistema (y todas las demás herramientas del programa de prevención de la corrupción) en el plan de auditoría interna como parte de la tercera línea de defensa. Las tres líneas de defensa mencionadas anteriormente pueden adaptarse para evitar cualquier conflicto de intereses o auto auditoría. Cuando sea necesario, es importante que el

personal que procesa un informe de denuncia sea diferente del personal que audita la tramitación de la denuncia y que realice una auditoría a posteriori;

- Implementar indicadores para evaluar la calidad y eficacia del sistema de denuncia de irregularidades (incluyendo el número de informes recibidos, archivados o procesados, los tiempos de procesamiento, los problemas planteados). Estos indicadores se presentan a la alta dirección.

- **Archivo de las denuncias de los denunciantes y su seguimiento**

281. Los períodos de conservación y archivo de los datos personales relativos a las denuncias difieren de si se toman medidas posteriores.
282. Si el responsable del tratamiento decide tomar una acción ulterior<sup>4</sup> en relación con un informe de denuncia, o si se inicia una acción disciplinaria o un litigio, todos los datos personales recogidos durante la investigación pueden conservarse hasta el final del procedimiento, hasta la prescripción (seis años), o hasta después de que se hayan agotado todos los recursos.
283. Si la investigación de una denuncia no da lugar a ninguna otra acción, los datos personales deben ser destruidos o convertidos en anónimos en un plazo de dos meses tras el cierre de la investigación.
284. Cuando las denuncias se reciban a través de una única plataforma técnica y no se refieran a conductas que puedan ser calificadas como de corrupción, los plazos de conservación están determinados por el Decreto 2017-564 de 19 de abril de 2017, sobre los procedimientos de recepción de informes de denuncia en las entidades del sector público, las entidades del sector privado y las administraciones públicas centrales.

## **2. Control interno**

- **Contribución del sistema de control interno y auditoría a la prevención y detección de riesgo de corrupción**

285. El artículo 17 de la Ley obliga a las empresas sujetas a sus disposiciones a establecer procedimientos de control contable y un sistema de control interno y evaluación de las medidas que componen su programa anticorrupción.
286. Las empresas suelen tener un sistema de control y auditoría interna de propósito general con hasta tres líneas de defensa:
  - El objetivo de la primera línea de defensa<sup>5</sup> es garantizar que las tareas que forman parte de un proceso operativo o de apoyo se realizan de acuerdo con los procedimientos de la empresa. Estos controles pueden ser realizados por el personal operativo o de apoyo o por su superior;

---

<sup>4</sup> Se entiende por "acción ulterior" cualquier decisión tomada por la organización para actuar en relación con el informe del denunciante. Esto puede implicar normas internas nuevas o modificadas (reglamento interno, carta ética, etc.), la reorganización de las operaciones y departamentos de la empresa, sanciones o procedimientos judiciales (véase la guía práctica de la CNIL sobre los períodos de conservación).

<sup>5</sup> Esta actividad de control y auditoría es preventiva y se realiza antes de que se aplique una decisión o transacción.

- El objetivo de la segunda línea de defensa<sup>6</sup> es garantizar que los controles de la primera línea de defensa se ejecuten correctamente. Estos controles pueden realizarse a intervalos prescritos o de forma aleatoria. Los controles de segunda línea de defensa son realizados por el responsable de cumplimiento, la función de calidad, la función de gestión de riesgos o el control de gestión;
- El objetivo de la tercera línea de defensa, también conocida como "auditoría interna", es garantizar que el sistema de control cumple con los requisitos de la empresa, se aplica de forma eficaz y se mantiene al día.

287. Además de aplicar los requisitos establecidos en el artículo 17 de la Ley, este sistema de control y auditoría internos de propósito general también puede ser útil para garantizar una cobertura más amplia de los riesgos de la empresa identificados en el ejercicio de mapeo de riesgos de corrupción.

288. La empresa puede utilizar el mapa de riesgos para:

- Identificar las situaciones de alto riesgo que no están cubiertas o están mal cubiertas por las medidas de control;
- Evaluar las medidas de control existentes que podrían gestionar estos riesgos.

289. Por lo tanto, se anima a la empresa a garantizar que su sistema de control interno y auditoría de propósito general:

- Cubra las situaciones de alto riesgo identificadas por su ejercicio de mapeo de riesgos de corrupción;
- Sea adecuado a estos riesgos y capaz de gestionarlos;
- Se actualice periódicamente en función de los riesgos detectados y de los resultados de los controles realizados.

290. Los controles así definidos complementan el plan de acción derivado del ejercicio de mapeo de riesgos de corrupción.

291. Los controles así definidos se formalizan en un procedimiento que especifica los procesos y situaciones de alto riesgo, la frecuencia de los controles y los procedimientos de control, los responsables de los controles y los procedimientos de presentación de sus resultados a la alta dirección.

- **Controles contables**

292. De los procedimientos de control interno y de auditoría, los de control contable y de auditoría, que ayudan a gestionar los riesgos de las empresas, son una de las herramientas preferidas para prevenir y detectar la corrupción.

293. La contabilidad de una empresa es un instrumento de evaluación que proporciona información sobre su actividad y sus activos inmateriales, materiales y financieros. Los asientos contables se realizan, clasifican, actualizan y agregan para producir estados que representen fielmente los detalles de las transacciones.

- Definición y objetivos

---

<sup>6</sup> Esta actividad de control y auditoría es de detección y se realiza sobre todas o algunas de las decisiones o transacciones implementadas

294. El objetivo de los controles contables estipulados en el artículo 17 de la Ley (en adelante, "controles contables anticorrupción") es "garantizar que los libros, registros y cuentas no se utilicen para ocultar el soborno o el tráfico de influencias."

▪ Coordinación con los controles contables existentes

295. Las empresas disponen de procedimientos de control contable de carácter general para ofrecer una garantía razonable sobre la calidad de la información contable. Estos procedimientos garantizan la regularidad, la exactitud y la fiabilidad de las cuentas y los estados financieros.

296. Controles contables anticorrupción:

- Garantizan, en última instancia, el cumplimiento de los mismos principios que los controles contables generales (legalidad, exactitud y fiabilidad de las cuentas y los estados financieros);
- Buscan, más específicamente, detectar las transacciones sin causa o justificación, como pagos inadecuadamente explicados a "fondos ilícitos";
- Utilizar los mismos métodos que los controles contables generales, como el muestreo, revisiones de consistencia, controles físicos (recuentos de inventario) y confirmaciones de terceros.

297. Los procedimientos se instituyen mejorando o complementando los controles de propósito general existentes con respecto a las situaciones de alto riesgo identificadas por el ejercicio de mapeo de riesgos de corrupción.

298. Ejemplos de situaciones de alto riesgo que deben abordarse de esta manera, si son identificadas por el ejercicio de mapeo de riesgos, pueden incluir:

- Transacciones como el patrocinio, el mecenazgo, los honorarios y las comisiones, los gastos de viaje y de representación, regalos y hospitalidad, donaciones, legados, etc.;
- Transacciones inusuales (por ejemplo, cuentas transitorias y cuentas temporales);
- Transacciones extraordinarias y de alto riesgo;
- Transacciones en las que participen terceros de grupos de alto riesgo, como intermediarios o consultores;
- Movimientos o fondos o materias primas hacia y desde cuentas o terceros pertenecientes a un grupo de alto riesgo, como intermediarios o agentes comerciales;
- Compromisos fuera de balance, como:
  - Compromisos contraídos por cuenta de terceros (por ejemplo, ejecutivos, filiales),
  - Garantías,
  - Cauciones.

299. El ejercicio de mapeo de riesgos también puede revelar que la gestión de algunas partidas de la cuenta es un proceso de alto riesgo, como en el caso de los asientos de anulación, los descuentos y las rebajas, los gastos diversos y los flujos de caja. Las partidas del balance también pueden implicar un alto nivel de riesgo, como el fondo de comercio o las cuentas transitorias y las cuentas de anticipos.

▪ Formalización de los controles contables anticorrupción

300. Los procedimientos de control contable anticorrupción se formalizan en un procedimiento que establece:

- La finalidad y el alcance de los controles;
- Las funciones y responsabilidades para su aplicación;
- Los procedimientos de muestreo de las transacciones sujetas a controles, según corresponda;
- Definición de un plan de control;
- Procedimientos de gestión de incidentes;
- Criterios de umbral y materialidad que activan los controles.

- Contenido de los controles contables anticorrupción

301. Los controles anticorrupción de la primera línea de defensa son realizados generalmente por las personas responsables de introducir y validar los asientos contables. Estas personas se aseguran de que los asientos estén debidamente justificados y documentados (especialmente los asientos manuales).
302. Las empresas deben asegurarse de que los asientos contables de alto riesgo sean revisados y validados por una persona distinta a la que realiza los asientos para mitigar los riesgos asociados a la auto-auditoría.
303. La validación recíproca entre los miembros del personal es satisfactoria para los asientos que implican sumas inferiores a un umbral designado. Los asientos por importes superiores requieren la aprobación de un superior.
304. Los controles contables anticorrupción de la segunda línea de defensa son realizados durante todo el año por personas independientes de las que realizan los controles de la primera línea de defensa.
305. El objetivo de estos controles es garantizar la correcta realización de los controles contables anticorrupción de la primera línea de defensa. Cuando se utiliza el muestreo, el método de muestreo debe ser representativo de los riesgos inherentes a las transacciones (incluidos los registros manuales, la autoridad de aprobación y la segregación de funciones). Los procedimientos de muestreo se definen en función de un análisis previo de los distintos asientos y riesgos afectados para garantizar la representatividad.
306. Si los controles contables anticorrupción de la primera línea de defensa están automatizados, los controles de la segunda línea de defensa deben adaptarse en consecuencia.
307. Los resultados de los controles contables anticorrupción para la segunda línea de defensa se resumen con la definición de medidas correctivas en el marco de un plan de acción si se encuentran problemas.
308. La eficacia de los controles contables anticorrupción se evalúa periódicamente como parte de los controles contables de la tercera línea de defensa, que también se denominan "*auditorías contables*."
309. Estas auditorías contables abarcan todo el sistema contable para garantizar que los controles contables anticorrupción cumplen con los requisitos de la empresa, y que se aplican efectivamente y se mantienen al día.
310. Para ello, los controles contables de la tercera línea de defensa evalúan la adecuación y eficacia:
- De la gobernanza y los recursos para los controles contables anticorrupción;
  - De los métodos para el desarrollo (especialmente la integración del mapa de riesgos de corrupción) y la aplicación de los controles contables anticorrupción para la primera y segunda líneas de defensa.

- Del tratamiento de los problemas detectados

311. Si se encuentra un problema, se pueden modificar ciertos procedimientos contables existentes para solucionar el problema.
312. Los problemas encontrados también contribuyen a la actualización del mapa de riesgos de corrupción y pueden presentarse en coordinación con el responsable de cumplimiento como ejemplos adicionales para ilustrar el código de conducta y materiales de formación sobre la prevención de la corrupción.
313. Si el problema se deriva de un fallo en la aplicación de los procedimientos o del programa anticorrupción, el superior puede considerar la posibilidad de tomar medidas contra la persona responsable del fallo. Estas medidas pueden ir desde un recordatorio de las normas hasta una sanción, dependiendo de la gravedad del fallo.
314. Si el problema da lugar a sospechas o casos de corrupción, debe ser comunicado al oficial de cumplimiento y a la alta dirección, que puede decidir iniciar una investigación interna.

▪ Subcontratación

315. Los controles contables anticorrupción pueden ser implementados:
- Internamente, por los departamentos de contabilidad y finanzas o por funciones especializadas (centros de servicios compartidos, control de gestión, auditoría interna, etc.) a las que la empresa recurra para este;
  - Externamente, por las entidades que la empresa encargue a tal efecto.
316. Algunas empresas están obligadas a nombrar a un auditor de cuentas para que certifique sus estados financieros. La actuación de este auditor y los objetivos que se le asignan contribuyen a prevenir posibles problemas para la empresa auditada y a prevenir y detectar la corrupción. El auditor está obligado a notificar al fiscal cualquier presunto delito, incluido el de corrupción, que se detecte durante la realización de la auditoría.

## C – Control y evaluación del programa anticorrupción

### 1. Objetivos y procedimientos

317. La empresa desarrolla un sistema de control y evaluación interno para garantizar que las medidas y procedimientos estipulados en el artículo 17 de la Ley son adecuados y eficaces. Este sistema puede ser incorporado al sistema de control interno y auditoría de propósito general.
318. Este sistema cumple cuatro objetivos:
- Supervisar la aplicación de las medidas del programa anticorrupción y comprobar su eficacia;
  - Identificar y comprender cualquier deficiencia en la aplicación de los procedimientos;
  - Formular, cuando sea necesario, recomendaciones u otras medidas correctivas apropiadas para mejorar la eficacia del programa anticorrupción;
  - Detectar cualquier tipo de corrupción.
319. La supervisión puede estructurarse en torno a las tres líneas de defensa mencionadas anteriormente.

320. El oficial de cumplimiento elabora un plan de seguimiento de la segunda línea de defensa para cubrir todo el programa anticorrupción.
321. El plan especifica el propósito y el alcance de cada actividad de monitoreo, junto con las personas responsables, los métodos (tipos de mediciones, documentación, análisis y evaluación) y, en su caso los procedimientos de muestreo basados en el análisis de riesgos. El plan también especifica la frecuencia del seguimiento, la formalización, la comunicación de los resultados y las medidas correctivas que podrían aplicarse, junto con los procedimientos de conservación de registros.
322. Las deficiencias identificadas por la supervisión de la segunda línea de defensa se redactan en un informe aprobado por el responsable del cumplimiento. Puede ser útil presentar un resumen del informe a la alta dirección y a la función de auditoría interna.
323. La adecuación y eficacia de las medidas y procedimientos del programa anticorrupción son evaluados periódicamente mediante la supervisión de la tercera línea de defensa o la auditoría interna. El objetivo de estas auditorías internas es garantizar que el programa anticorrupción cumple con los requisitos de la empresa, se aplica de forma eficaz y se mantiene al día. La función de auditoría interna también es alentada a garantizar que las situaciones de alto riesgo identificadas por el mapa de riesgos de corrupción estén cubiertas por medidas preventivas eficaces.
324. Estas auditorías se formalizan, documentan y conservan. Un informe de auditoría fundamentado y documentado en el que se exponen las medidas correctivas y las recomendaciones. Este informe se presenta a la alta dirección.

## 2. Tipología de control

325. Los controles se definen y aplican para la primera, segunda y tercera líneas de defensa para cada medida y procedimiento mencionados en el artículo 17 de la Ley.
326. La AFA recomienda que esta supervisión se centre en los siguientes elementos:

	<b>327 Mapa de riesgos de corrupción</b>
<b>Primera línea de defensa</b>	El seguimiento vinculado al mapa de riesgos no puede realizarse hasta que se elabore el mapa y después de cada actualización. En este caso no se puede realizar un seguimiento de primera línea de defensa.  Además, la función que es responsable de supervisar el programa anticorrupción y que participó en el ejercicio de elaboración del mapa de riesgos o en sus actualizaciones no puede realizar un seguimiento de segunda línea de defensa de su propio trabajo.
<b>Segunda línea de defensa</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión del alcance del mapa, la metodología utilizada y el despliegue de los planes de acción asociados;</li> <li>- Análisis de las deficiencias e incidencias encontradas (con vistas a la actualización del mapa);</li> <li>- Análisis de la gobernanza y de la correcta asignación de recursos.</li> </ul>

<b>Tercera línea de defensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de la naturaleza sistemática del programa.</li> <li>- Análisis de las ilustraciones previstas en el código de conducta en relación con los riesgos identificados por el mapa de riesgos;</li> <li>- Análisis de la orientación y el contenido de la formación en relación con los riesgos identificados por el mapa de riesgos;</li> <li>- Análisis de los incidentes comunicados por los denunciantes o detectados por las auditorías contables, y las consecuencias para la actualización del mapa;</li> <li>- Análisis de la adecuación de la diligencia debida de terceros en relación con los riesgos identificados por el mapa.</li> </ul>
	<b>328. Código de conducta</b>
<b>Primera línea de defensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación de transacciones o situaciones regidas por las políticas y procedimientos contenidos en el código de conducta o anexos al mismo (en particular sobre regalos y hospitalidad).</li> </ul>
<b>Segunda línea de defensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión periódica del correcto funcionamiento de los controles de primera línea de defensa;</li> <li>- Muestreo para controlar el cumplimiento de las políticas y procedimientos contenidos en el código de conducta o anexos al mismo. <i>Por ejemplo, definición de una muestra trimestral de XX solicitudes de gastos basadas en el análisis de riesgos. A continuación, se analiza la coherencia del comprobante con la reclamación, los nombres de los invitados, el cumplimiento de los umbrales y las aprobaciones.</i></li> <li>- Revisión del contenido del código con respecto a los requisitos legales y el mapa de riesgos, y la incorporación del código de conducta a las normas de procedimiento de las entidades afectadas.</li> <li>- Garantizar que las ilustraciones previstas en el código de conducta siguen siendo adecuadas después de cada actualización del mapa de riesgos.</li> </ul>
<b>Tercera línea de defensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoría de la correcta ejecución y eficacia de la vigilancia de primera y segunda línea de defensa.</li> <li>- Análisis de la comunicación, difusión y accesibilidad del código de conducta y de las políticas y procedimientos contenidos en él o anexos.</li> <li>- Análisis del carácter sistemático del programa. <i>Por ejemplo, un análisis crítico del contenido (especialmente de las ilustraciones) del código de conducta con respecto a los escenarios identificados por el mapa y la incorporación del contenido del código de conducta en el programa de formación.</i></li> </ul>
	<b>329. Formación</b>

<b>Primera línea de defensa</b>	- Verificar la asistencia de los empleados afectados y los conocimientos adquiridos durante la formación.
<b>Segunda línea de defensa</b>	- Control periódico de la correcta ejecución de la primera línea de defensa seguimiento; - Garantizar que el contenido de la formación es adecuado para los destinatarios y su exposición al riesgo identificada por el mapa. - Revisar la asistencia del personal afectado y las posibles sanciones por la falta de asistencia a las sesiones de formación.
<b>Tercera línea de defensa</b>	- Seguimiento de la correcta ejecución y eficacia de los controles de primera y segunda línea de defensa. - Análisis de la gobernanza y de la correcta asignación de recursos. <i>Por ejemplo, análisis de los procedimientos (aprendizaje presencial o a distancia, etc.) y del contenido de la formación para los directivos y el personal con mayor exposición a riesgos específicos.</i> - Análisis del carácter sistemático del programa. <i>Por ejemplo, análisis de la de la formación para los directivos y el personal más expuesto a los riesgos identificados por el mapa. Garantizar que las referencias al código de conducta y al sistema de denuncia de irregularidades sean claras</i>
	<b>330 Diligencia debida de terceros</b>
<b>Primera línea de defensa</b>	- Controlar la aplicación de los procedimientos de diligencia debida de terceros. <i>Por ejemplo, antes de entablar una relación con un nuevo proveedor, verificar:</i>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Que se han reunido todos los documentos necesarios para el procedimiento (por ejemplo, la lista de propietarios efectivos, las respuestas a un cuestionario, etc.);</i></li> <li>• <i>Que se ha realizado la investigación necesaria (fuentes abiertas, bases de datos, etc.);</i></li> <li>• <i>Que la evaluación sea coherente con las pruebas analizadas;</i></li> <li>• <i>Que la decisión de aceptar o rechazar la nueva relación se ha formalizado adecuadamente.</i></li> </ul>
<b>Segunda línea de defensa</b>	- Control regular de la correcta ejecución de la primera línea de defensa, basado en un muestreo representativo; - Verificación de la aplicación de las medidas de diligencia debida y seguimiento de estas; - Verificación de las actualizaciones de la diligencia debida (revisiones periódicas de las evaluaciones o tras un informe de denuncia); - Supervisión de la idoneidad de las medidas de diligencia debida aplicadas.

<b>Tercera línea de defensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoría de la correcta ejecución y eficacia del seguimiento de primera y segunda línea de defensa.</li> <li>- Análisis del carácter sistemático del programa.</li> </ul> <p><i>Por ejemplo, auditoría de la idoneidad de la diligencia debida de terceros con respecto a los riesgos identificados por el mapa.</i></p> <p><i>Garantizar la actualización de los sistemas de control contable en relación con los riesgos identificados por la diligencia debida a terceros.</i></p>
	<b>331. Sistema interno de denuncia de irregularidades</b>
<b>Primera línea de defensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar el despliegue y el uso correcto del procedimiento de denuncia de irregularidades;</li> </ul> <p><i>Por ejemplo, supervisar la accesibilidad a los canales de denuncia y la amplia comunicación sobre el sistema de denuncia, los acuses de recepción y examen de la admisibilidad de los informes de los denunciantes, identificación de las funciones y responsabilidades del equipo de investigación, cierre de investigaciones, notificación de las investigaciones cerradas, sanciones y planes de acción, mantenimiento de la confidencialidad y el anonimato, seguimiento de las medidas de protección.</i></p>
<b>Segunda línea de defensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control regular de la correcta ejecución de la primera línea de defensa, basado en un muestreo representativo;</li> </ul>
<b>Tercera línea de defensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoría de la correcta ejecución y eficacia de la vigilancia de primera y segunda línea de defensa.</li> <li>- Análisis cualitativo y cuantitativo de las denuncias recibidas durante el período (los canales utilizados, los informes presentados a través de otros canales no identificados, cuestiones planteadas en los informes).</li> <li>- Auditoría de la adecuación de las respuestas a las denuncias recibidas.</li> <li>- Análisis del carácter sistemático del programa.</li> </ul> <p><i>Por ejemplo, tener en cuenta las denuncias de los denunciantes a la hora de actualizar el mapa de riesgos, la diligencia debida a terceros y los controles contables. Verificar que los empleados están formados o informados sobre el sistema de denuncia de irregularidades y que las personas responsables de procesar las denuncias reciben una formación especial.</i></p>
	<b>332. Controles contables</b>
<b>Primera línea de defensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control automatizado de determinadas transacciones;</li> <li>- Autoridad de aprobación del control;</li> <li>- "Regla de los cuatro ojos": revisión por parte de un empleado distinto del que registra la transacción;</li> <li>- Control de la correcta aplicación del seguimiento contable anticorrupción antes de que se ejecute la transacción.</li> </ul>

<b>Segunda línea de defensa</b>	- Control regular de la correcta ejecución de la primera línea de defensa control después de la ejecución de las operaciones y sobre la base de un muestreo representativo;
<b>Tercera línea de defensa</b>	- Auditoría de la correcta ejecución y eficacia de los controles de primera y segunda línea de defensa. - Análisis de la ejecución de los controles contables y de la correcta asignación de recursos; - Análisis de la adecuación de los controles contables con respecto a los riesgos identificados por el mapa. - Análisis de la sistemática del programa. <i>Por ejemplo, análisis crítico de las medidas de control contable existentes con respecto a las actualizaciones del mapa de riesgos de corrupción.</i>
	<b>333. Normas disciplinarias</b>
<b>Primera línea de defensa</b>	El cumplimiento de las normas disciplinarias no puede controlarse hasta que se imponen las sanciones
<b>Segunda línea de defensa</b>	- Seguimiento de las sanciones impuestas para cada incidente; - Verificación de que la sanción es adecuada para el incidente.
<b>Tercera línea de defensa</b>	- Auditoría de la correcta ejecución y eficacia del seguimiento de primera y segunda línea de defensa. - Análisis del carácter sistemático del programa. <i>Por ejemplo, análisis de las sanciones impuestas y de la necesidad de mejorar la comunicación de la alta dirección o de formación adicional sobre una medida específica en el marco del programa anticorrupción.</i>

334. Si el programa anticorrupción de una empresa incluye otras medidas y procedimientos, además de las estipuladas en el artículo 17 de la Ley, la AFA recomienda que estas medidas y procedimientos también sean cubiertos por los sistemas de control y evaluación internos instituidos.

335. Los controles de la primera línea de defensa están formalizados y documentados.

336. Se elabora un plan de seguimiento formalizado para los controles de segunda línea de defensa que describe el alcance, las funciones y responsabilidades, la frecuencia, los procedimientos de muestreo, las especificaciones de formalización, las medidas ulteriores sobre irregularidades y los planes de acción asociados.

337. Para la tercera línea de defensa se elabora un programa de auditoría formalizado que describe el alcance, los procedimientos de muestreo, especificaciones de formalización, medidas posteriores a las irregularidades encontradas y los planes de acción asociados.

## D- Acciones correctivas

### 1. Gestión y seguimiento de las deficiencias encontradas

338. Las deficiencias asociadas a la aplicación de los procedimientos – y potencialmente notificadas por el seguimiento y las auditorías – se analizan para identificar su causa y subsanarlas.

### 2. Sistema disciplinario

- **Definición**

339. El régimen disciplinario está constituido por el conjunto de medidas que una empresa se reserva el derecho de imponer por lo que considera una mala conducta.

340. Entre las faltas que pueden dar lugar a sanciones se encuentra el incumplimiento de las normas disciplinarias establecidas en el reglamento interno y el código de conducta anticorrupción que se haya incorporado a él. Las empresas con 20 o más empleados están obligadas a tener un reglamento interno. Las sanciones no pueden ser impuestas a los miembros del personal a menos que éstas estén estipuladas en el reglamento interno.

- **Principio de una escala de sanciones**

341. La sanción disciplinaria debe ser proporcional a la falta cometida, según la escala de sanciones estipulada en el reglamento disciplinario.

- **Mecanismo**

342. Cuando se comprueba que los miembros del personal han incumplido sus deberes de integridad y honestidad, se inicia un procedimiento disciplinario contra ellos y se les imponen sanciones proporcionadas.

343. La alta dirección no está obligada a esperar la sentencia de un tribunal penal para imponer sanciones disciplinarias, si la falta está probada y es lo suficientemente grave como para justificar las sanciones. Las sanciones disciplinarias pueden imponerse sobre la base de las conclusiones de una investigación interna detallada que establezca firmemente la materialidad de la falta cometida por el acusado.

- **Informe sobre las sanciones**

344. Un informe de las sanciones disciplinarias impuestas al personal de la entidad contribuye a reforzar los mecanismos de gestión del riesgo de corrupción.

345. Independientemente del soporte utilizado para este informe, la empresa garantiza la estricta confidencialidad de su contenido y lo elabora de acuerdo con las normas de protección de datos personales.

- **Comunicación interna**

345 b. La alta dirección puede solicitar la difusión del informe de sanciones disciplinarias, de forma que garantice el total anonimato, para poner de manifiesto su política de tolerancia cero ante cualquier tipo de corrupción o mala conducta.

### **III. Adaptación de las disposiciones generales a las entidades del sector público sujetas al artículo 3.3 de la Ley**

346. Las siguientes disposiciones adaptan y especifican las disposiciones establecidas en los apartados 13 a 84 de estas recomendaciones para las entidades del sector público sujetas al apartado 3 del artículo 3 de la Ley.
347. La Ley confiere a la Agencia Francesa Anticorrupción competencia para auditar "*la calidad y la eficacia de los procedimientos aplicados por las administraciones públicas centrales y locales y las empresas semipúblicas, así como las organizaciones sin ánimo de lucro reconocidas para prevenir y detectar el soborno, el tráfico de influencias, la extorsión por parte de funcionarios públicos, la toma ilegal de intereses, la malversación de fondos públicos y el favoritismo.*" La ley establece la obligación para las entidades así definidas (en adelante "entidades del sector público") a desplegar un programa anticorrupción.
348. El propósito de estas recomendaciones es facilitar el cumplimiento por parte de las entidades del sector público de los objetivos definidos por la Ley, proponiendo procedimientos de aplicación de un programa anticorrupción.
349. La particularidad de las entidades del sector público en términos de prevención y detección de la corrupción reside en su de tareas, responsabilidades, formas jurídicas, estructuras de gobierno, cobertura geográfica, normas de integridad normas de integridad, estatus del personal, categorías de terceros con los que interactúan y tamaño. En consecuencia, se pide a las entidades del sector público que apliquen las recomendaciones de forma proporcional a su perfil de riesgo. También pueden utilizar otros métodos para lograr los mismos resultados.
350. Los regímenes jurídicos aplicables a las diferentes categorías de entidades del sector público son demasiado numerosos y variados para que estas recomendaciones detallen todas las disposiciones obligatorias que se aplican a las entidades del sector público y que desempeñan una parte en la prevención y detección de la corrupción. No obstante, estas recomendaciones se centran en determinados puntos concretos que afectan a un gran número de entidades del sector público.
351. Las entidades del sector público con control sobre otras entidades (por ejemplo, fundaciones, filiales, empresas públicas locales empresas públicas locales, establecimientos públicos, etc.) garantizan la calidad y la eficacia del programa o programas anticorrupción desplegados en todas las entidades que controlan. En este sentido, pueden optar por desarrollar su propio programa anticorrupción para las entidades que controlan (por ejemplo, para las entidades pequeñas) o establecer procedimientos y controles internos para garantizar la calidad y la eficacia del programa(s) anticorrupción desplegado(s) en todas las entidades que controlan.
352. El programa anticorrupción de la entidad del sector público afecta, además del personal, a los miembros de la alta dirección, a todos los funcionarios electos que no sean miembros de la alta dirección y al personal de la oficina privada de los ministros, así como, en su caso, a los voluntarios que participan en sus actividades.

#### **III.1) Primer pilar: el compromiso de la alta dirección**

353. Los requisitos para que las entidades del sector público establezcan procedimientos para prevenir y detectar la corrupción se derivan no sólo de la Ley,<sup>7</sup> sino también, en su mayor parte, de diferentes

---

<sup>7</sup> Artículos 3 y 8 de la Ley y del Decreto 2017-564, de 20 de abril de 2017, sobre los procedimientos de recepción de informes de

disposiciones legislativas y reglamentarias. En el caso de las entidades del sector público que emplean a funcionarios, se trata principalmente de requisitos éticos (revelación de intereses y activos por parte de ciertos funcionarios electos y altos ejecutivos, recusación o abstención en caso de conflicto de intereses, regulación del pluriempleo, prevención de conflictos de intereses cuando un funcionario público abandona la función pública, obligación de nombrar a un responsable de cumplimiento, etc.).<sup>8</sup> Otras disposiciones también tienen un papel que desempeñar en la reducción de los riesgos de corrupción, como las disposiciones del Código General de Administración Local que regulan la celebración de asambleas deliberantes, las normas de contratación pública y el Decreto de Contabilidad Pública y Gestión Presupuestaria 2012-1246, de 7 de noviembre de 2012.

354. Por lo tanto, corresponde a la alta dirección velar por que las personas interesadas conozcan y apliquen estas disposiciones. De no hacerlo, la alta dirección podría incurrir en una responsabilidad administrativa o penal.

355. No obstante, la aplicación de estas disposiciones legislativas y reglamentarias no constituye en sí misma un programa completo y eficaz de prevención y detección de la corrupción. Estas recomendaciones están diseñadas para ayudar a las entidades del sector público a desarrollar dicho programa.

### **1. Definición de alta dirección**

356. La alta dirección está constituida por las personas – elegidas o designadas – con autoridad y poderes para gestionar una entidad del sector público, de acuerdo con sus estatutos y la legislación y normativa vigentes.

357. Esta definición incluye a las siguientes personas y órganos:

- Para los departamentos de la administración central: ministro, secretario general, director de la administración central, la autoridad de la prefectura y el director del departamento descentralizado;
- Para las administraciones locales y regionales: órgano ejecutivo (alcalde y presidente del departamento, consejo regional, consejo local, asamblea, etc.), presidente del establecimiento público de cooperación intermunicipal (EPCI) y el director general;
- Para los establecimientos públicos y las empresas semipúblicas: presidente del consejo de administración y director;
- Para las instituciones sanitarias financiadas por el Estado: director;
- Para las fundaciones de interés público reconocidas, según la organización elegida: presidente del consejo de vigilancia, presidente del consejo de administración, presidente del consejo de administración y director;
- Para las asociaciones de interés público reconocidas: presidente y director.

358. Estas personas y órganos están facultados para organizar la entidad o departamento, asignar recursos y representar a la entidad, lo que les confiere un papel decisivo en el establecimiento de un programa anticorrupción.

---

denuncia en las entidades gubernamentales y empresariales, o en los departamentos del gobierno central.

<sup>8</sup> En particular, la Ley de Transparencia en la Vida Pública 2013-907, de 11 de octubre de 2013, la Ley de Derechos y Obligaciones de los Funcionarios Públicos 83-634, de 13 de julio de 1983, modificada por la Ley de Ética y Derechos y Obligaciones de los Funcionarios Públicos 2016-483, de 20 de abril de 2016; la Ley de Transformación de la Función Pública 2019-828, de 6 de agosto de 2019; y el Decreto 2020-69, de 30 de enero de 2020, de Auditorías Éticas en la Función Pública.

## **2. Responsabilidad de la alta dirección**

359. La alta dirección se compromete con una política de tolerancia cero ante cualquier conducta que pueda constituir corrupción y promueve y difunde la cultura de la integridad dentro de la entidad del sector público y frente a terceros, haciendo de la prevención y detección de la corrupción una prioridad.
360. La alta dirección es responsable de establecer el programa anticorrupción. La alta dirección puede, cuando sea apropiado y conservando su responsabilidad personal, delegar la aplicación y gestión operativa del programa anticorrupción a un miembro del personal o a un departamento.
361. Cualquiera que sea el tipo de organización elegido, los delegados deben tener una posición jerárquica que garantice la independencia y la legitimidad necesarias para desempeñar su función. Esta posición debe facilitar el acceso directo a la alta dirección.
362. La alta dirección define la estrategia de gestión de riesgos y garantiza que el programa anticorrupción se aplique y sea eficaz. En este sentido, es responsable de aprobar formalmente el programa y, en particular, el mapa de riesgos de corrupción. Se asegura de que se desarrolle un plan de acción relacionado y que se proporcionen los recursos adecuados para llevarlo a cabo y supervisarlos periódicamente.
363. La alta dirección se asegura de que el cumplimiento de las medidas de prevención y detección de la corrupción se tenga en cuenta a la hora de fijar los objetivos anuales y de evaluar el rendimiento de sus directivos. Las iniciativas de los directivos para promover la prevención y detección de la corrupción entre sus equipos deben ser recompensadas.
364. La alta dirección utiliza indicadores e informes de control y auditoría para comprobar que el programa anticorrupción está organizado, es eficaz y está actualizado.
365. La aplicación de las medidas y procedimientos del programa anticorrupción exige que la alta dirección incorpore medidas de gestión de riesgos en las políticas y procedimientos públicos declarados de su organización, incluyendo la gestión de los recursos humanos, la contratación pública y la asignación de subvenciones públicas.
366. La alta dirección impone, teniendo en cuenta las normas aplicables (legislación laboral y reglamentos de la función pública), sanciones disciplinarias adecuadas en caso de conducta corrupta, violación del código de conducta o incumplimiento del deber de integridad.
367. La alta dirección se asegura de que las entidades controladas por la entidad del sector público (de iure o de facto) estén cubiertas por un programa anticorrupción.
368. La alta dirección se asegura de que el programa anticorrupción es aplicable a la alta dirección.
369. Cuando la alta dirección desempeña sus obligaciones y funciones bajo el control o la supervisión de un órgano no ejecutivo o de supervisión, éste se asegura de que los riesgos de corrupción están cubiertos mediante el establecimiento de un programa anticorrupción adecuado y eficaz.

## **3. Recursos dedicados**

370. La aplicación de un programa anticorrupción requiere recursos humanos y financieros proporcionales al perfil de riesgo de la entidad del sector público.

371. El nombramiento del funcionario o departamento encargado de la aplicación operativa y gestión del programa de prevención y detección podría anunciarse en un memorando especial a todo el personal y, en su caso, formalizarse mediante un escrito de la alta dirección en el que se indique:
- Las tareas asignadas;
  - Los elementos que garantizan la independencia de la persona designada, como la posición jerárquica y los procedimientos de acceso a la alta dirección;
  - La coordinación con las demás funciones de la entidad del sector público;
  - Los recursos humanos y materiales asignados o disponibles para su asignación.
372. La alta dirección se asegura de que este funcionario o departamento tiene los recursos y la competencia para poder desempeñar su papel, coordinar las funciones pertinentes e informar a la alta dirección.
373. La posición jerárquica del funcionario o departamento en la estructura debe garantizar:
- El acceso a toda la información útil para obtener una visión fiel de la actividad de la entidad del sector público;
  - La independencia de las demás funciones y la capacidad de influir realmente en estas otras funciones;
  - Facilidad de acceso a la alta dirección para garantizar la voz y el apoyo.
374. Independientemente de su posición en el organigrama, el funcionario o departamento mantiene un contacto directo y regular con la alta dirección.

#### **4. Una política de comunicación interna y externa adecuada**

375. La alta dirección comunica su política de prevención y detección de la corrupción y todo el programa que la hace operativa a todos los cargos electos, al personal y a terceros (usuarios, proveedores de servicios, asociaciones y socios).
376. La comunicación interna del programa anticorrupción, adaptada a la estructura y a las actividades del organismo abarca necesariamente el código de conducta y ética, la formación y el sistema interno de denuncia de irregularidades.

#### **III.2) Segundo pilar: mapeo de riesgos de corrupción**

377. El mapeo de riesgos de corrupción es una herramienta clave para hacer un balance de los riesgos de corrupción. Lo utilizan las entidades del sector público para emprender y formalizar un examen en profundidad de sus riesgos y crear las condiciones adecuadas para mejorar su gestión de esos riesgos. El mapeo de riesgos se realiza para proteger los riesgos y sus potenciales repercusiones de reputación, legales, humanas, económicas y financieras.
378. Un mapa de riesgos de corrupción puede ser específico o estar integrado en un mapa de riesgos general, siempre que se utilice una metodología que ofrezca una garantía razonable de que los riesgos de corrupción identificados, evaluados y clasificados realmente reflejan la exposición real al riesgo de la entidad del sector público.
379. El objetivo de la elaboración de mapas de riesgo por parte de las entidades del sector público es gestionar los riesgos de todos los delitos de corrupción establecidos en el artículo 1 de la Ley.

380. En el caso de las entidades del sector público comprendidas en el ámbito de aplicación tanto del artículo 3 como del artículo 17 de la Ley (es decir, los establecimientos públicos, establecimientos industriales y comerciales públicos y empresas semipúblicas con un volumen de negocios y un número de empleados por encima de los umbrales establecidos en el artículo 17), el mapeo de riesgos debe incluir los riesgos relativos a todos los delitos de corrupción establecidos en el artículo 1 de la Ley.

381. El mapeo de riesgos de corrupción requiere:

- Un conocimiento preciso de la entidad del sector público y de sus actividades, incluidos los procesos<sup>9</sup> implicados en estas actividades. Este conocimiento es necesario para el análisis detallado de los procesos, que garantiza que el mapa de riesgos de corrupción refleje realmente la exposición al riesgo real de la entidad del sector público. Cada entidad del sector público elabora su propio mapa de riesgos, que es específico para esa entidad y, por lo tanto, no puede transponerse directamente a otra entidad del sector público.
- Identificación de las funciones y responsabilidades de los actores implicados en todos los niveles de la organización.

## **1. Objetivos del mapa de riesgos de corrupción**

382. El mapeo de riesgos de corrupción proporciona a la alta dirección los conocimientos necesarios para adoptar medidas eficaces de prevención y detección, proporcionales a los riesgos identificados por el mapa y adaptados a las actividades de la entidad del sector público en cuestión.

383. Como segundo pilar del programa de prevención y detección, el mapeo de riesgos de corrupción permite a la entidad del sector público gestionar eficazmente sus riesgos, identificando las medidas y procedimientos de prevención, de detección y de corrección que deben aplicarse. Las lecciones aprendidas de la aplicación de estas medidas y procedimientos se retroalimentan en el mapa de riesgos de corrupción y sus actualizaciones. Todas estas interacciones forman parte de un enfoque sistémico del mapeo de riesgos de corrupción y del diseño y de las medidas y procedimientos de gestión de riesgos.

## **2. Características del mapa de riesgos de corrupción**

384. El mapa de riesgos está completo cuando abarca:

- Todos los actores, incluidos los cargos electos, los ministros, el personal de los diferentes gabinetes ministeriales, los contadores públicos, los auditores económicos y financieros generales y todo el personal, independientemente de su estatus (personal titular, personal contratado, personal en comisión de servicio, personal con contrato de derecho privado, personal temporal, aprendices, becarios y voluntarios),
- "De extremo a extremo", los procesos de gestión, operativos y de apoyo realizados por la entidad del sector público para sus actividades. Basado en un análisis de todos los procesos de la entidad del sector público y la identificación de los riesgos de corrupción en cada etapa de estos procesos, el mapa de riesgos hace un balance de riesgos teniendo en cuenta las particularidades de cada entidad del sector público: tareas, responsabilidades, especialidad, estructura de gobierno y

---

<sup>9</sup> En estas es, la noción de procesos se refiere a un conjunto de tareas correlacionadas o que interactúan, diseñadas para satisfacer una necesidad de gestión, operativa o de apoyo.

canales de decisión, situación del personal, cobertura geográfica, tipologías de terceros, recursos propios, etc.;

- Todo el ámbito de intervención de la entidad del sector público, es decir, todas las estructuras, incluidas las entidades que controla. Si se ha optado por que todas o parte de las estructuras controladas realicen su propio mapeo de riesgos de corrupción, la entidad del sector público se asegura de que los mapas existen realmente y de que se han elegido los métodos adecuados para elaborarlos.

385. El mapa de riesgos de corrupción se formaliza, es decir, adopta la forma de una documentación escrita, estructurada y auditable. El mapa de riesgos debe adoptar una forma adecuada para su uso como herramienta de dirección de riesgos y debe facilitar la evaluación interna (principalmente por parte de la auditoría) y externa (en caso de supervisión administrativa o acciones judiciales) de la idoneidad del programa anticorrupción.

386. La entidad del sector público puede optar por organizar la documentación por responsabilidad, proceso, entidad o cobertura geográfica, por ejemplo. La documentación contiene un apéndice en el que se describen las funciones y responsabilidades de redacción y responsabilidades y los procedimientos y metodologías utilizados para identificar, evaluar, clasificar y gestionar los riesgos de corrupción.

387. Un mapa de riesgos es un documento dinámico, ya que los riesgos deben revisarse periódicamente, en particular cada vez que un aspecto importante de la entidad del sector público cambia. Esta actualización sitúa el mapa dentro de un proceso de mejora continua que utilizan las entidades del sector público para mejorar su gestión de riesgos.

### **3. Etapas del mapeo de riesgos de corrupción**

388. El mapeo de riesgos de corrupción se basa en un análisis objetivo, estructurado y documentado de los riesgos a los que está expuesta una entidad del sector público en el curso de sus actividades. La descripción identifica el impacto de los riesgos (gravedad) y la probabilidad de que se produzcan (frecuencia), los factores que pueden agravarlos (factores agravantes) y las respuestas dadas por el sistema de gestión de riesgos existente o que deben ser dadas por un plan de acción.

389. En consecuencia, se recomiendan las siguientes etapas para identificar, evaluar y gestionar los riesgos de corrupción, o se puede utilizar otro método que sea al menos igual de eficaz y apropiado.

390. Las entidades del sector público que ya están familiarizadas con el mapeo de los riesgos, como los riesgos operativos, estratégicos, fiscales, contables y de gestión de fondos europeos, podrían aprovechar estos enfoques preexistentes siempre que el método de mapeo utilizado se ajuste a las siguientes recomendaciones, ya que el método utilizado para el mapeo de los riesgos de corrupción es similar: la entidad del sector público ya ha elaborado una descripción de todos o parte de sus procesos y tiene experiencia en la identificación y calificación de riesgos, así como en la definición de una estrategia de gestión de riesgos. Los escenarios de riesgo ya identificados para los riesgos operativos, estratégicos, fiscales, contables o de gestión de fondos pueden, por tanto, examinarse y enriquecerse, en su caso, con sus riesgos integrales de corrupción. No obstante, este proceso no garantiza que los escenarios de riesgo así identificados reflejen realmente los riesgos de corrupción a los que la organización está realmente expuesta. El uso del método de análisis de procesos que se presenta a continuación podría completar útilmente este enfoque.

## **Etapas 1: Funciones y responsabilidades de las partes interesadas en el mapeo de riesgos de corrupción**

391. Las entidades del sector público pueden asignar útilmente las funciones y responsabilidades de la siguiente manera:

- La alta dirección promueve el ejercicio de mapeo de riesgos y proporciona los recursos adecuados al miembro del personal o al departamento al que ha asignado la tarea. Comprueba el razonamiento en el que se basa la estrategia de gestión de riesgos utilizada y garantiza la aplicación del plan de acción elegido;
- El funcionario o departamento correspondiente coordina el mapeo de riesgos, ayudando a los departamentos con la identificación del proceso, la identificación de los riesgos de corrupción, la evaluación y la clasificación de estos riesgos, y la definición y aplicación de medidas para gestionarlos. El miembro del personal o el departamento correspondiente comunica cada actualización del mapa de riesgos y el informe de seguimiento del plan de acción a la alta dirección;
- Los gestores del proceso de toma de decisiones, operativos, contables y de apoyo contribuyen a la elaboración y actualización del mapa de riesgos, informando sobre los riesgos específicos de su área de responsabilidad;
- El personal, en virtud de su experiencia práctica de los procesos de la entidad del sector público, contribuye contribuyen al ejercicio de mapeo informando sobre los factores específicos de sus funciones y sus riesgos conexos

392. Al realizar el mapeo, la entidad del sector público se asegura de hacer un balance de los riesgos inherentes a las actividades de todo el personal que trabaja en la estructura, independientemente de su estatus (incluidos los voluntarios y becarios), así como los asociados a los cometidos y funciones de los directivos, cargos electos y su personal.

## **Etapas 2: Identificación de los riesgos inherentes a las actividades de la entidad del sector público (identificación de procesos y escenarios de riesgo)**

393. La identificación de los riesgos de la entidad del sector público implica un análisis detallado de sus procesos:

- En un primer paso, la entidad del sector público identifica estos procesos, en su caso, utilizando un mapa de procesos ya establecido. En este primer inventario es importante que la entidad del sector público tenga cuidado de no llegar a una conclusión preconcebida sobre los resultados del mapeo de riesgos, elaborando una lista ex ante de los procesos considerados más representativos o expuestos a los riesgos. Si una entidad del sector público no dispone de una biblioteca de procesos, un primer paso en la identificación de los macro-procesos utilizando la metodología descrita en los párrafos siguientes. Este primer paso tendría que seguir una revisión a un nivel más detallado de los procesos y los escenarios de riesgo asociados.
- En un segundo paso y sobre la base de la identificación de los procesos, la entidad del sector público habla con el personal (talleres, entrevistas individuales, etc.) de todos los niveles jerárquicos y de todas las funciones de la entidad del sector público elegidas por su dominio operativo de estos procesos. Estas conversaciones permiten a los participantes expresar libremente sus opiniones y se recogen en informes.

394. El objetivo de estos debates es identificar, por proceso, los escenarios de riesgo<sup>10</sup> a los que la entidad del sector público está expuesta en función de sus actividades y de determinadas líneas de trabajo. No se trata de establecer la tipología teórica de los riesgos a los que está expuesta la entidad del sector público, sino hacer un inventario preciso que pueda identificar en detalle y documentar los escenarios de riesgo asociados. Aunque estas discusiones podrían basarse en una lista de riesgos elaborada de antemano, dicha lista no puede predeterminar la naturaleza, el número y la clasificación de los escenarios de riesgo elegidos tras los debates: la entidad del sector público debe basar su mapeo en la realidad de sus procesos.
395. El mapeo de riesgos incluye las intervenciones de los terceros de la entidad del sector público, que pueden presentar un riesgo de exposición a la solicitud ilícita (factor de riesgo).
396. Los escenarios de riesgo se identifican considerando esencialmente los siguientes factores de riesgo:
- La organización interna de la entidad del sector público, en particular su gobernanza;
  - Su organización geográfica, incluidas las administraciones descentralizadas y los organismos del gobierno central;
  - Los "vínculos de interés" de la alta dirección y del personal;
  - La naturaleza de los terceros con los que interactúa la entidad del sector público, por ejemplo, en sus contrataciones y a la hora de conceder ayudas y subvenciones o emitir autorizaciones, así como los sectores de actividad del tercero, la naturaleza de la relación (directa o indirecta), el nivel de dependencia económica, etc.;
  - Incidentes pasados, en particular incidentes que afecten a la entidad del sector público revelados por auditorías internas o por sistemas de denuncia de conducta interna o profesional e incidentes que den lugar a medidas disciplinarias o sentencias judiciales relativas a entidades del sector público similares, observaciones de la Oficina de Auditoría del Gobierno y de la Oficina Regional de Auditoría, y comentarios de una auditoría de legalidad.

### **Etapas 3: Evaluación de los riesgos brutos**

397. El objetivo de esta etapa es evaluar la vulnerabilidad de la entidad del sector público ante cada escenario de riesgo identificado en la etapa 2. El objetivo es identificar la exposición al riesgo "bruto" de la entidad del sector público, es decir, los riesgos considerados antes de adoptar cualquier medida de gestión.
398. Esta vulnerabilidad se evalúa mediante los tres indicadores siguientes: impacto, frecuencia y factores agravantes.
399. Se realiza un análisis del impacto de cada escenario de riesgo identificado. Los impactos pueden ser de reputación, humanos, financieros, económicos o legales. Un mismo escenario de riesgo puede tener más de un tipo de impacto.

---

<sup>10</sup> Un escenario de riesgo corresponde a una situación que podría dar lugar a un incumplimiento de la probidad. Por ejemplo, la no declaración de un conflicto de intereses por parte del funcionario encargado de examinar la decisión de conceder una subvención a una asociación cuyo cónyuge es el presidente, o la no realización de controles sobre el terreno por parte del funcionario encargado de certificar el servicio prestado al recibir las entregas de un proveedor.

400. La probabilidad se determina utilizando la información más completa y adecuada para la naturaleza específica del riesgo identificado (por ejemplo, incidentes anteriores).
401. Los factores agravantes se evalúan aplicando coeficientes de gravedad. Por ejemplo, en el caso de entidades del sector público que desarrollan actividades internacionales, este coeficiente capta el impacto de la ubicación geográfica en la fase de evaluación del riesgo bruto.
402. Los debates mantenidos para identificar los riesgos pueden aprovecharse para evaluar los riesgos brutos identificados. Independientemente de que se recurra a estos debates, la evaluación de los riesgos brutos se realiza con una metodología uniforme. La entidad del sector público se asegura de que las evaluaciones de riesgos brutos producidas por sus diferentes componentes puedan agregarse de forma coherente.

#### **Etapa 4: Evaluación de los riesgos netos o residuales**

403. En esta etapa se evalúa el grado de gestión del riesgo por parte de la entidad del sector público para determinar su exposición al riesgo "neto" o "residual". Consiste en reevaluar los escenarios de riesgo "bruto" tras la aplicación de las medidas de gestión de riesgos existentes.
404. El objetivo en esta fase del mapeo es, por tanto, evaluar la eficacia de las medidas de gestión de riesgos existentes, como las intrínsecas a la existencia de procedimientos formalizados, la formación de medidas y controles internos, basándose principalmente en las auditorías realizadas.
405. **N.B.** En un ejercicio de mapeo de riesgos "integrado", en el que el nivel de riesgo de un escenario o proceso se evalúa mediante la agregación de diferentes tipos de riesgo, incluido el riesgo de corrupción, es necesario tomar medidas para garantizar que esta evaluación califique el riesgo de corrupción como tal.

#### **Etapa 5: Clasificación del riesgo neto o residual y preparación del plan de acción**

406. Una vez evaluados los riesgos "netos" o "residuales", surge una clasificación de los escenarios de riesgo por niveles.
407. Cuando estos escenarios de riesgo devuelven el mismo nivel de evaluación neta, y cuando la entidad del sector público considera útil separarlos para priorizar las acciones a realizar, deben clasificarse utilizando una metodología objetiva adaptada a las actividades particulares de la entidad del sector público, basada en una combinación de diferentes criterios, como la cuota presupuestaria asignada y la naturaleza y el tipo de relaciones con terceros.
408. El objetivo es determinar, en el marco de la estrategia de gestión de riesgos, las medidas que deben adoptarse para gestionar los riesgos.
409. A partir de estos elementos se elabora un plan de acción. El calendario del plan de acción, los procesos de aplicación y las disposiciones de seguimiento e información asociadas se encargan a agentes específicamente designados. La elaboración, formalización y seguimiento de este plan de acción constituyen un requisito previo para la eficacia del mapa de riesgos.
410. Las entidades del sector público con poca o ninguna experiencia en ejercicios de mapeo de riesgos podrían, en su trabajo hacia un mapa de riesgos de corrupción como el que se propone en los párrafos anteriores, empezar con un examen prioritario de tres procesos que la experiencia ha demostrado que

están especialmente expuestos a los riesgos de corrupción: la contratación pública, la gestión de los recursos humanos y el desembolso de subvenciones (véase el Apéndice 2).

#### **Etapas 6: Formalizar, actualizar y archivar el mapa de riesgos de corrupción**

411. Todos los elementos mencionados se combinan para formar el mapa de riesgos. Su presentación es fundamental para que el personal se apropie del mapa como herramienta de dirección de los riesgos de corrupción.
412. La necesidad de actualizar el mapa debe evaluarse una vez al año.
413. Las actualizaciones deben utilizar el mismo método utilizado para construir el mapa, siempre que la evaluación, clasificación y procedimientos de gestión de riesgos de dicho método ofrezcan la garantía razonable de que refleja realmente la exposición real al riesgo de la entidad del sector público.
414. Se recomienda conservar todos los elementos que puedan utilizarse para evaluar la aplicación efectiva de los procedimientos y metodologías de mapeo.
415. Las diferentes versiones de los mapas están fechadas, referenciadas y archivadas.

### **III.3) Tercer pilar: gestión del riesgo de corrupción**

#### **A- Prevención de riesgos**

##### **1. Normas de conducta profesional/ética y código de conducta Definición y objetivos del código de conducta**

- **Definición y objetivos del código de conducta**

416. El código de conducta, cualquiera que sea su nombre, es un documento que expresa la decisión de la alta dirección de comprometerse con un enfoque de prevención y detección de la corrupción. Puede incorporarse a un sistema de "ética" (como una carta de ética) o de buena conducta que puede abarcar más que la estricta prevención de la corrupción, siempre que se presente y difunda de forma que sea perfectamente comprensible.
417. El código de conducta define e ilustra con ejemplos de las actividades de la entidad del sector público los diferentes tipos de comportamientos inaceptables por ser susceptibles de constituir corrupción.

- **Alcance**

418. El código de conducta se aplica a todo el personal y los directivos de la entidad, así como, en su caso, de forma, a los demás cargos electos y a su personal.
419. El código también debe ser aplicable a los demás recursos humanos de la entidad del sector público (voluntarios y aprendices), de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes.

- **Construcción y proceso de aprobación**

420. Para demostrar su compromiso, la alta dirección promueve el código de conducta y aplica escrupulosamente sus principios. La conducta ejemplar de la alta dirección es clave para que el personal aplique correctamente el código de conducta.
421. El código de conducta, con un prefacio redactado por la alta dirección, articula los valores y el compromiso de la alta dirección con respecto a la prevención de la corrupción. Este liderazgo fomenta el desarrollo de una cultura de conducta profesional, ética, integridad y honestidad.
422. El código de conducta de las entidades del sector público cuyo personal está sujeto al Reglamento General de la Función Pública es firmado por el jefe de departamento tras consultar con el comité técnico o, en el futuro, con el comité social correspondiente.
423. Cuando la entidad del sector público disponga de un reglamento interno, el código de conducta se incorpora a éste y es objeto, en su caso, de un procedimiento de consulta con los organismos, autoridades y departamentos correspondientes.

- **Contenido**

424. El código de conducta debe redactarse o actualizarse tras la elaboración del mapa de riesgos de corrupción, ya que el código de conducta describe los comportamientos inaceptables en función de los riesgos específicos de la entidad del sector público. El código de conducta no se limita a un conjunto de buenas prácticas, sino que contiene disposiciones sobre los tipos de conducta inaceptable que el personal y los directivos pueden encontrar como resultado de la actividad de la entidad del sector público. Se anima a las entidades a estructurar el código de conducta en secciones relativas a los diferentes tipos de conductas inaceptables.
425. El código de conducta también establece y detalla cómo cumplir con los requisitos éticos aplicables al personal y los directivos de la entidad del sector público.
426. Algunos de estos requisitos pueden ser legislativos o reglamentarios. El código de conducta puede proporcionar detalles sobre el cumplimiento operativo de los mismos. Estos requisitos también pueden ser complementados de manera útil por las propias medidas de la entidad del sector público de acuerdo con su perfil de riesgo.<sup>11</sup>
427. El código de conducta abarca principalmente los regalos e invitaciones, los conflictos de intereses, las normas sobre el uso de los bienes y recursos del departamento, y los gastos de representación. También puede detallar:
- Las obligaciones morales y éticas de los gestores públicos contempladas en el artículo 25 del Título 1 del Reglamento de la Función Pública y el [artículo 1 de la Ley 2013-907 de 11 de octubre 2013 relativa a la Transparencia de la Vida Pública](#);
  - Disposiciones específicas para determinadas categorías de funcionarios públicos (fuerzas de seguridad nacional y el sector asistencial) cuando estos estén representados en la entidad del sector público;

---

<sup>11</sup> En el caso de los departamentos cuyo personal está sometido al Estatuto General de la Función Pública, el jefe de departamento ejerce la facultad que le confiere el artículo 25 de la Ley 83-634 de 13 de julio de 1983 sobre los derechos y obligaciones de los funcionarios: "Todo jefe de departamento puede precisar, previo dictamen de los representantes del personal, los principios deontológicos aplicables al personal bajo su autoridad, adaptados a las misiones del departamento."

- Disposiciones relativas a la divulgación de intereses y activos aplicables a la entidad del sector público;
  - El marco aplicable en cuanto a la multiplicidad de puestos de trabajo y la movilidad de los funcionarios hacia el sector privado y el regreso del sector privado al servicio público;
  - Todas las normas aplicables para prevenir los conflictos de intereses: requisitos de recusación e incluso declaraciones voluntarias de no conflicto de intereses o revelación de intereses;
  - La prohibición de puestos de trabajo para miembros de la familia en el personal de las oficinas privadas de los funcionarios electos cuando sea relevante para la entidad del sector público;
  - Reglas que rigen el desempeño de múltiples cargos electivos y administrativos;
  - La exigencia de que un intermediario acreditado gestione los instrumentos financieros para determinados puestos y funciones;
  - Los requisitos de transparencia y libertad de información aplicables con respecto a la gestión de la entidad del sector público.
428. El código de conducta se ilustra con ejemplos relevantes de la actividad de la entidad del sector público y los riesgos definidos en su mapa de riesgos de corrupción (por ejemplo, la conducta adecuada con respecto a la hospitalidad de un proveedor o de una persona que solicita un permiso o autorización).
429. Si la entidad del sector público opta por un código de conducta que hace referencia a fichas "operativas" o procedimientos que, sin formar parte del propio código, definen, a partir del mapa de riesgos, los detalles operativos de la conducta que hay que respetar para gestionar las situaciones de riesgo, es importante que estos documentos formen un conjunto coherente y claramente articulado que garantice su comprensión y accesibilidad a todos los miembros del personal.
430. El código de conducta proporciona el nombre y los datos de contacto del responsable de cumplimiento (en su caso) y de la persona de contacto para las denuncias, que pueden ser la misma. Para evitar cualquier confusión entre estas dos funciones, el código de conducta especifica sus respectivas funciones y los procedimientos de remisión.
431. Presenta el sistema de denuncia interna destinado a informar sobre conductas y situaciones infractoras del código de conducta susceptible de constituir corrupción para el personal sujeto al Reglamento General de la Función Pública.
432. El código de conducta establece que las infracciones a sus disposiciones son susceptibles de sanciones disciplinarias de acuerdo con las disposiciones aplicables.
433. El personal sujeto al Estatuto de la Función Pública que infrinja las medidas establecidas en el código de conducta para la organización del departamento y su actividad son susceptibles de ser sancionados disciplinariamente. El incumplimiento de las obligaciones éticas legales mencionadas en el código de conducta también puede ser objeto de una sanción disciplinaria. El incumplimiento de las recomendaciones del código de conducta correspondientes a la función pública puede ser objeto de una sanción disciplinaria cuando constituya una infracción de los deberes de honestidad e integridad de los funcionarios. El incumplimiento de las recomendaciones del código de conducta es un signo de corrupción.

- **Formalización y accesibilidad del código de conducta**

434. El código de conducta, redactado en términos sencillos, es claro, directo e inequívoco.

435. El código de conducta se difunde internamente y constituye un elemento de la formación del personal y de la dirección de la entidad del sector público.

436. El código de conducta también sirve como herramienta de comunicación externa en las relaciones con los usuarios, proveedores y, en general, con los socios de la entidad del sector público.

- **Actualizaciones**

437. El código de conducta se actualiza periódicamente, especialmente tras la actualización del mapa de riesgos de corrupción. Para ello, es necesario que el código de conducta esté fechado.

## 2. Formación y sensibilización

- **Definición y objetivos**

438. Como vehículo de la cultura de integridad de la entidad del sector público, un programa eficaz y adecuado de formación y sensibilización apoya la amplia difusión de los compromisos anticorrupción de la alta dirección, la apropiación de estos por parte del personal y la creación de una base de conocimientos compartida por los diferentes miembros del personal.

439. Un programa de sensibilización da lugar a participantes más informados que son más receptivos a los temas que se les presentan.

440. Un programa de formación consiste en la adquisición de los conocimientos y habilidades necesarios para realizar una actividad u ocupación. Forma parte del plan general de formación de la entidad del sector público.

441. El programa de formación y sensibilización debe:

- Estar coordinado con las demás medidas y procedimientos del programa anticorrupción, como el curso de formación sobre el contenido del código de conducta, el curso de base sobre riesgos prioritarios de riesgo, el curso de formación y concienciación sobre el uso de sistemas de denuncia, etc.
- Abordar los riesgos particulares a los que están expuestas las diferentes categorías de personal.

- **Un programa de sensibilización para todo el personal**

442. Aunque el programa de formación sobre riesgos da prioridad a los directivos y al personal de mayor riesgo, se recomienda un programa de sensibilización para todo el personal.

443. Las acciones de sensibilización diseñadas para todo el personal se centran en:

- El código de conducta;
- La corrupción en general, sus implicaciones, formas y sanciones disciplinarias y penales asociadas;
- La conducta que debe adoptarse cuando se encuentra con la corrupción y el papel y la responsabilidad de cada persona;
- El sistema interno de denuncia de irregularidades.

444. Cualquiera que sea la forma en que se organicen estas acciones de sensibilización, su objetivo es avanzar en la concienciación de las implicaciones de la corrupción para la entidad del sector público y su entorno.

- **Formación obligatoria para las personas de mayor riesgo**

445. La formación dirigida a los altos directivos, a los cargos electos y a su personal, así como a los directivos y al personal de mayor riesgo, les informa tanto de la diligencia debida que se les exige en el ejercicio de sus actividades como de la conducta que deben adoptar cuando se encuentren con situaciones de alto riesgo.

446. El objetivo de esta formación es que las personas interesadas se apropien del programa anticorrupción de la entidad del sector público.

447. El efecto final es la mitigación de los riesgos identificados por el mapa de riesgos de corrupción.

448. El gerente de recursos humanos utiliza el mapa de riesgos de corrupción, con la ayuda del gerente o departamento encargado del programa anticorrupción (o cualquier otra persona o departamento designado), para identificar a las personas más expuestas a los riesgos de corrupción, es decir, las personas encargadas de los procesos de alto riesgo o que participan en ellos.

449. Estas pueden ser, en particular:

- Los altos cargos y los funcionarios electos (especialmente los que tienen autoridad delegada);
- Los directivos y el personal que se relacionan con terceros expuestos (compradores, evaluadores de solicitudes de subvenciones o autorizaciones, etc.);
- El personal que participa en la aplicación del programa anticorrupción.

450. Otros elementos, como las descripciones de los puestos de trabajo, pueden servir de base para la identificación de los directivos y el personal expuestos.

451. El contenido de la formación varía según se trate de directivos y personal más expuesto a los riesgos de corrupción o a otras categorías de personal.

452. Este contenido se adapta a la naturaleza de los riesgos, a las funciones desempeñadas y a las zonas geográficas en que trabaja la entidad del sector público. Se actualiza periódicamente en asociación con las actualizaciones del mapa de riesgos.

453. El objetivo de la formación es mejorar la comprensión y el conocimiento de:

- Los procesos y sus riesgos asociados;
- Los delitos de corrupción;
- La diligencia debida requerida y las medidas que deben adoptarse para reducir estos riesgos;
- Conducta que debe adoptarse cuando se encuentre con una solicitud ilícita;
- Sanciones disciplinarias en caso de prácticas no conformes.

454. El núcleo común de estos cursos de formación abarca:

- El código de conducta;
- La corrupción en general, sus implicaciones y formas;
- Los requisitos legales aplicables y sus sanciones asociadas;
- El programa anticorrupción;

- La conducta que debe adoptarse al enfrentarse a la corrupción y el papel y la responsabilidad de cada individuo;
  - El sistema interno de denuncia de irregularidades.
455. También se abordan temas específicos según las funciones de los participantes y los riesgos específicos a los que se enfrentan. Las herramientas de detección de la corrupción pueden ser uno de los temas tratados en el curso de formación para el personal con responsabilidades de control.
456. Las personas más expuestas reciben formación en el momento de asumir sus cargos. La formación periódica se imparte a lo largo del ejercicio de sus funciones.
457. Los cursos de formación se imparten con las herramientas adecuadas. Los cursos de formación deben ser accesibles y estar adaptados al público al que se dirigen.
458. Los cursos de formación son prácticos y educativos. Al igual que el código de conducta, utilizan casos prácticos y escenarios adaptados a cada público y adecuados a los riesgos identificados por el mapa de riesgos de corrupción.
459. Se puede pedir a los miembros de la entidad del sector público que compartan sus experiencias en este ámbito, sus respuestas y sus conclusiones, dando lugar a un debate sobre las limitaciones operativas. Los ejercicios de simulación podrían ser útiles para ayudarles a asumir las normas en su trabajo cotidiano.
460. Se debe fomentar el uso de herramientas como los tests para comprobar que los participantes han comprendido correctamente los cursos de formación. Dichas pruebas podrían establecerse durante el curso de formación o después de un determinado lapso de tiempo para garantizar la asimilación de los conocimientos.
461. Los cursos de formación pueden ser impartidos por personal interno o por un proveedor de servicios externo.
462. En el caso de la subcontratación, la entidad del sector público debe participar en el diseño y la realización del curso de formación para garantizar que se tengan en cuenta sus particularidades y que el contenido del curso de formación sea coherente con la política desplegada en la materia (por ejemplo, elementos relativos al código de conducta, mapa de riesgos, etc.).
463. Por último, la corrupción también podría abordarse mediante cursos de formación más generales (contratación pública, la asunción de un cargo de responsabilidad, la formación de los cargos electos, etc.).

- **Seguimiento y control del programa de formación**

464. Se establecen indicadores para controlar el programa de formación, incluso en el caso de la formación externalizada. Estos indicadores podrían incluir los siguientes elementos:
- Porcentaje de público objetivo formado;
  - Número de horas de formación sobre el programa de prevención y detección de la corrupción.
465. Se comprueba la calidad y el seguimiento del programa de formación, así como la identificación de los participantes.

466. En caso de subcontratación de todo o parte del programa de formación, el funcionario o departamento responsable del programa anticorrupción (o cualquier otra persona o departamento designado) debe no sólo ser informado del calendario del curso de formación y del contenido educativo, sino que también debe verificar el despliegue efectivo del programa y los indicadores asociados.

### 3. Diligencia debida de terceros

- **Definición y objetivos de la diligencia debida a terceros**

467. La diligencia debida se lleva a cabo sobre la base del mapa de riesgos de corrupción. La diligencia debida puede referirse, entre otras, a las siguientes categorías de terceros: proveedores y subcontratistas, entidades subvencionadas por la entidad del sector público, receptores de ayudas individuales, receptores de autorizaciones, socios o filántropos, usuarios de servicios públicos y cualquier entidad del sector privado o público con la que una entidad del sector público se relaciona en el curso de su trabajo, incluidas las entidades con las que se relaciona regularmente sin tener ningún control de hecho o de derecho sobre ellas (como las empresas semipúblicas en las que tiene una participación minoritaria).

468. La finalidad de la diligencia debida es decidir si se inicia una relación con un tercero, se continúa con una relación – con medidas de diligencia debida reforzadas cuando sea necesario – o poner fin a una relación.<sup>12</sup>

- **Definición del mecanismo de diligencia debida con terceros**

469. Un inventario exhaustivo de terceros, utilizando una base de datos existente cuando sea aplicable, tiende a facilitar la realización y gestión de la diligencia debida a terceros.

470. La base de datos debe estar actualizada y ser segura, lo que implica la adopción de procedimientos formalizados y seguros para crear, aprobar, modificar y eliminar a los terceros registrados en la base de datos en estricta conformidad con las tareas y autorizaciones asignadas.

471. La entidad del sector público debe realizar un inventario exhaustivo de sus categorías de terceros. El propósito de este enfoque es determinar ex ante los grupos de terceros que la exponen a riesgos de corrupción sobre la base del mapa de riesgos.

472. La naturaleza y la profundidad de la diligencia debida a realizar y la información a recopilar se determinan con respecto a los diferentes grupos uniformes de terceros con perfiles de riesgo comparables identificados en el mapa de riesgos. En consecuencia, los grupos de terceros considerados sin riesgo o de bajo riesgo pueden no requerir una diligencia debida o una diligencia debida simplificada, mientras que los grupos que se consideran que presentan mayores riesgos requerirán una diligencia debida más exhaustiva. El análisis de los grupos de terceros para determinar los que pueden ser descartados para la diligencia debida es particularmente aconsejable para los servicios públicos accesibles a un gran número de usuarios.

473. En cada grupo de terceros que requiera diligencia debida, ésta se realiza sobre cada uno de ellos por separado en función de sus particularidades, ya que la finalidad de la diligencia debida es apreciar el riesgo específico asociado a la relación o posible relación con un determinado tercero.

---

<sup>12</sup> Siempre que se respeten las disposiciones que rigen el proceso en cuestión

474. La diligencia debida con terceros permite a la entidad del sector público apreciar situaciones individuales, que el mapa de riesgos (o incluso el mapa de riesgos del tercero) no puede hacerlo. Un tercero clasificado como de bajo riesgo en el mapa de riesgos puede ser reclasificado como tercero de alto riesgo tras su diligencia debida individual. Asimismo, un incidente, informe de denuncia o condena sobre un tercero de una categoría clasificada como de bajo riesgo o cuyo comportamiento cambie en el curso de una relación puede llevar a la entidad del sector público a realizar una diligencia debida más profunda o a realizar una diligencia debida con carácter prioritario.

### **La diligencia debida frente a terceros en la práctica**

475. En la diligencia debida intervienen tres niveles de:

- El personal encargado y responsable de la diligencia debida recoge la información y los documentos útiles para la diligencia debida sobre los terceros con los que tienen una relación o una posible relación. Emiten una apreciación preliminar. Esta apreciación cuenta como una decisión en los casos que se consideran de bajo riesgo;
- El miembro del personal o el departamento encargado del programa anticorrupción (o cualquier otra persona o departamento designado) proporciona experiencia y asesoramiento al personal encargado de la diligencia debida y ayuda al nivel operativo en sus evaluaciones y decisiones sobre los casos de alto riesgo;
- La alta dirección decide sobre las medidas que deben tomarse con respecto a los casos de mayor riesgo que le remiten los departamentos correspondientes.

476. El procedimiento de diligencia debida a terceros está formalizado.

477. La entidad del sector público determina la información y los documentos útiles para la diligencia debida sobre la base de su mapa de riesgos. En muchos casos, parte de los datos que se enumeran a continuación a título orientativo ya son solicitados por los actuales procedimientos administrativos de apreciación.

478. A título orientativo, la diligencia debida puede incluir:

- Recogida de información mediante la consulta de los listados internos de la entidad del sector público;
- Recogida de información de fuentes abiertas, documentos públicos y documentos disponibles para el público (por ejemplo, artículos de prensa, estados financieros, sentencias judiciales cuando se publican, informes de control e inspección, etc.);
- Comprobación de si el tercero y sus beneficiarios efectivos, tal y como se definen en artículos R. 561-1 y R. 561-2 del Código Monetario y Financiero, y sus directivos o administradores figuran en listas de personas físicas y jurídicas sancionadas (en particular, listas de personas inhabilitadas para participar en contratos públicos financiados por el Banco Mundial y los bancos de desarrollo, y la lista de personas sujetas a sanciones financieras e internacionales de los Ministerios de Economía y Hacienda);
- Recogida de información y documentos del tercero por medios como un cuestionario, entrevista, auditoría y proceso de aprobación o certificación interna.

479. La información se obtiene de acuerdo con la normativa aplicable, especialmente la que regula la protección de datos personales.

480. La entidad del sector público anota los principales elementos que identifican al tercero: nombre, denominación social, forma jurídica de la estructura, fecha de creación, número de empleados, volumen de negocio, capital, sector(es) de actividad, especialización(es) (para los proveedores de servicios en particular) y ubicación geográfica.
481. La entidad del sector público se asegura de que el tercero tiene la experiencia, las credenciales y los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo su tarea. En este sentido, puede solicitar al tercero que le proporcione las referencias profesionales que considere necesarias en función de los datos ya recogidos (fecha de establecimiento, fecha de inicio de la actividad, etc.). La falta de credenciales o de experiencia puede ser definida como un factor agravante por la valoración del nivel de riesgo del tercero. En el caso de los terceros con estatuto de poder adjudicador, estas comprobaciones se realizan de acuerdo con el código de contratación pública.
482. Los datos personales relativos a la integridad del tercero, incluyendo potencialmente los procedimientos de corrupción y/o condenas, deben recopilarse teniendo en cuenta las normas de protección de datos
483. La entidad del sector público también podría comprobar que el tercero ha desplegado un programa anticorrupción. Si un tercero no dice nada sobre la aplicación de dicho programa cuando está obligado a hacerlo por ley y no lo documenta, esto puede considerarse un factor de riesgo.

- **Evaluación del nivel de riesgo del tercero**

484. La entidad del sector público evalúa el nivel de riesgo del tercero basándose en la información y un análisis de las circunstancias de la posible relación (o un análisis de la naturaleza y finalidad de la relación).
485. Ciertas relaciones implican un riesgo agudo de corrupción, como en el caso de un tercero encargado de ayudar a la entidad del sector público a obtener contratos. Ello podría incitar al tercero a incurrir en prácticas no conformes que eludan su programa anticorrupción.
486. El establecimiento de una relación financiera a largo plazo y de gran valor puede considerarse un factor de riesgo al evaluar el nivel de riesgo del tercero. Asimismo, el nivel de dependencia económica de la entidad del sector público con respecto al tercero o el nivel de dependencia económica del tercero con respecto a la entidad del sector público podría constituir un riesgo.
487. La entidad del sector público comprueba que el coste del entregable es coherente con la naturaleza y el volumen de los bienes o servicios vendidos por el tercero y en línea con los precios del mercado. Una incoherencia puede ser una señal de alerta y habría que justificar las razones de esta.
488. El pago de comisiones por la obtención de contratos representa un factor de riesgo en la evaluación del nivel de riesgo del tercero.
489. La evaluación del riesgo tiene en cuenta la conducta del tercero: por ejemplo, cuando un tercero se niega a proporcionar o se retrasa en proporcionar la información y/o los documentos solicitados, la evaluación podría considerar que esto es un factor de riesgo.

- **Conclusiones que deben extraerse de la diligencia debida a terceros**

490. Tras la evaluación del nivel de riesgo, se puede decidir:

- Aprobar la relación – con o sin medidas reforzadas de diligencia debida;
- Terminar o abstenerse de continuar con la relación;<sup>13</sup>
- Posponer la decisión (a la espera de nuevas evaluaciones, por ejemplo).

491. Las personas que toman la decisión dentro de la entidad del sector público están claramente identificadas.

492. La ausencia de factores de riesgo tras una evaluación no garantiza que la relación con el tercero esté absolutamente desprovista de riesgo. A la inversa, la identificación de factores de riesgo no descarta la relación, sino que debe llevar a la entidad del sector público a adoptar medidas de diligencia debida adecuadas durante la relación.

- **Medidas de diligencia debida y prevención a desplegar durante la relación con un tercero**

493. Dado que las medidas de prevención y detección de la corrupción deben adaptarse al entorno de cada entidad del sector público, corresponde a la entidad en cuestión definir las medidas que considera coherentes con sus particularidades.

494. A este respecto, la entidad del sector público puede prever una o varias de las siguientes opciones:

- Informar al tercero de la existencia de su programa anticorrupción comunicando el código de conducta, por ejemplo;
- Formar o concienciar al tercero sobre el riesgo;
- Reforzar la toma de decisiones colectiva;
- Reforzar el control interno (especialmente la aprobación de los superiores);
- Exigir un compromiso anticorrupción por escrito al tercero o insertar una cláusula que permita a la entidad del sector público a rescindir la relación contractual en caso de corrupción si la naturaleza jurídica de la relación con el tercero no es la adecuada

- **Seguimiento de la relación contractual con el tercero**

495. La relación contractual debe estar claramente establecida para poder controlar su buena ejecución.

496. En este sentido, la entidad del sector público necesita tener plena visibilidad de los pagos recibidos y de pagos efectuados a terceros, a fin de garantizar que las tarifas y las condiciones de pago se ajustan a las disposiciones contractuales.

- **Diligencia debida con terceros y contratación pública**

497. La diligencia debida con respecto a terceros por parte de las entidades del sector público que aplican el Código de Contratación Pública de Francia debe ir de acuerdo con los principios fundamentales de la contratación pública: libertad de acceso a los contratos públicos, la igualdad de trato de los licitadores y la transparencia de los procedimientos.

---

<sup>13</sup> Véase la nota 12.

498. Esta diligencia debida incluye las comprobaciones previstas en el Código de Contratación Pública: la entidad del sector público comprueba, en particular, la existencia de cualquier medida que pueda excluir a un licitador de los procedimientos de contratación pública:

- Exclusión de empresas que hayan sido condenadas por un determinado número de delitos, incluido el soborno;
- Exclusiones a discreción del comprador:
  - En caso de que una oferta cree una situación de conflicto de intereses, cuando dicho conflicto no se pueda resolver por otros medios;
  - En caso de intento de influir en la decisión;
  - En caso de intento de obtener información confidencial.

499. La diligencia debida sobre los operadores económicos sirve para adaptar la relación entre el poder adjudicador y el tercero o los terceros en función del riesgo identificado. En el caso de un tercero de alto riesgo o de un sector identificado como sensible por el mapa de riesgos, la entidad del sector público podrá adoptar medidas de prevención como:

- Reforzar la toma de decisiones colectivas;
- Formar al personal encargado de preparar o supervisar el contrato;
- Disponer la recusación, cuando sea necesario, de los posibles actores de la contratación que tengan un conflicto de intereses;
- Reforzar el control interno (especialmente las aprobaciones de los superiores);
- Mantener una mayor diligencia debida durante la ejecución de un contrato celebrado con un tercero evaluado como de alto riesgo.

500. Dado que los criterios de análisis de las ofertas deben tener relación con el objeto del contrato o de ejecución, la introducción de criterios con respecto al compromiso anticorrupción de una empresa licitadora sólo parece posible en casos residuales. La adición de tales criterios podría exponer al poder adjudicador a acusaciones de favoritismo.

- **Renovación y actualización de la diligencia debida a terceros**

501. El proceso de diligencia debida se repite a intervalos regulares de acuerdo con la categoría y el nivel de riesgo del tercero. En este sentido, es útil fijar una fecha de revisión al iniciar una relación.

502. Cuando la información sobre la situación de un tercero no afecta al nivel de riesgo de la entidad del sector público, la información sobre el tercero se actualiza simplemente. Sin embargo, si esta información revela un cambio significativo en la situación del tercero, como un cambio de propietarios efectivos, una fusión de dos entidades o la adquisición de una nueva entidad, entonces se lleva a cabo una nueva diligencia debida sobre el tercero.

503. El proceso de revisión es la ocasión para garantizar que el tercero ha respetado sus compromisos anticorrupción a lo largo de la relación.

- **Presentación de información sobre terceros**

504. Todo el expediente de diligencia debida de terceros y el registro de los cambios deben conservarse en el archivo durante cinco años a partir de la fecha de finalización de la relación (o desde la fecha de una transacción ocasional), salvo en el caso de una legislación más estricta.

## **B- Detección**

### **1. Sistema interno de denuncia de irregularidades**

- **Definición y objetivos**

505. El sistema de denuncia interna es el procedimiento que las entidades del sector público implementan para que su personal pueda informar a una persona de contacto dedicada a ello sobre conductas o situaciones que puedan ser eliminadas y se apliquen, en su caso, las sanciones correspondientes (ver Apéndice 1).

506. Las entidades del sector público obligadas a implementar procedimientos adecuados para recibir denuncias realizadas por el personal o por colaboradores externos y ocasionales en los términos del artículo 8 de la Ley son: la administración central (administraciones centrales, departamentos con responsabilidades a nivel nacional los departamentos descentralizados), los municipios de más de 10.000 habitantes, los departamentos y las regiones, las administraciones locales mencionadas en el artículo 72-3 de la Constitución y las instituciones públicas de cooperación intermunicipal las instituciones públicas de cooperación intermunicipal con competencias fiscales que incluyan uno o varios municipios de más de 10.000 habitantes, las autoridades públicas independientes con cincuenta o más empleados y las administrativas independientes, así como cualquier otra entidad del sector público o del sector privado con cincuenta o más empleados (instituciones públicas, grupos de interés público, etc.).

507. Estos procedimientos deben permitir denunciar las infracciones (artículo 6 de la ley) y, en consecuencia, referirse a situaciones constitutivas de corrupción.

508. El personal que trabaja para los gobiernos locales, las instituciones públicas o las entidades que no están obligadas a aplicar un procedimiento de recepción de denuncias, también puede denunciar un delito de acuerdo con el procedimiento previsto en el artículo 8 de la Ley. Esto significa que pueden denunciar a sus superiores directos o indirectos.

509. El Reglamento General de la Administración Pública y el Código del Trabajo ofrecen protección a los denunciantes, siempre y cuando cumplan con las disposiciones de la Ley al momento de realizar las denuncias (temas que pueden ser cubiertos por las denuncias y procedimientos de los denunciantes).

510. El personal al que se aplica el Reglamento General de la Función Pública también puede denunciar un conflicto de intereses a su superior jerárquico o a su oficial de cumplimiento y gozar de la misma protección. También se pueden presentar denuncias en casos que no constituyan una toma ilegal de intereses, pero que, sin embargo, parezcan constituir violaciones de los requisitos éticos de la administración pública en materia de conflictos de intereses.

511. La AFA recomienda implementar un sistema único de denuncia que no se limite a la lucha contra la corrupción a la vista de las disposiciones ya vigentes y pendientes de transposición de la Directiva (UE)

2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de octubre de 2019 relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión

512. Sin embargo, si una denuncia de un denunciante revela una posible corrupción, debe llevarse a cabo una investigación interna.

- **Coordinación de los diferentes sistemas de denuncia de irregularidades**

513. En aras de la simplicidad, una única plataforma técnica para recibir las denuncias de los denunciantes y enviarlas para su tratamiento cuando se utilicen varios sistemas de denuncia diferentes

514. La creación de una plataforma técnica única para la recepción de informes significa que, además del personal, los colaboradores externos y trabajadores ocasionales<sup>14</sup>, o asociaciones profesionales, puedan realizar informes. La plataforma puede también hacerse pública.

- **Organización del sistema de denuncia**

515. El sistema interno de denuncia debe ser adecuado al perfil de riesgo de la entidad del sector público.

516. La gestión del sistema (incluida la persona de contacto) debe realizarse internamente o externalizarse.

517. El sistema interno de denuncia de irregularidades especifica el papel del superior jerárquico, que debe ser capaz de orientar y asesorar al personal, excepto cuando el superior sea el autor de la conducta denunciada.

518. La entidad del sector público garantiza que las personas encargadas de tramitar las denuncias de los denunciantes están formadas para respetar la confidencialidad de las denuncias que tramitan y que no tienen ningún conflicto de intereses. También se asegura de que el personal de supervisión esté formado.

519. El sistema interno de denuncia de irregularidades se presenta inmediatamente a las nuevas contrataciones de la entidad del sector público.

520. La gestión del sistema, incluida la función de persona de contacto definida a continuación, podrá contratarse a un tercero, siempre que éste tenga la competencia necesaria para el tratamiento adecuado de las denuncias y los medios para garantizar la confidencialidad. Los servicios prestados a tal efecto deberán ser supervisados periódicamente. La entidad del sector público se asegura de que el tercero elegido disponga de los recursos para procesar los informes de los denunciantes y, más concretamente, se asegura de que el tercero el acceso a los departamentos pertinentes de la entidad del sector público se facilite.

521. El sistema interno de denuncia de irregularidades debe desplegarse de manera que cubra todo el ámbito de la entidad del sector público. El sistema se adapta a las características específicas de las entidades que lo componen (actividad, tamaño, legislación local, etc.).

- **Tramitación de las denuncias de los denunciantes**

---

<sup>14</sup> Los colaboradores externos y los trabajadores ocasionales incluyen al personal temporal, a los becarios, a los proveedores de servicios, a los empleados de los subcontratistas, etc.).

522. El procedimiento interno de denuncia de irregularidades debe especificar los diferentes pasos a seguir para realizar una denuncia, los procedimientos para la tramitación de la denuncia por parte del destinatario, los derechos de las personas afectadas (y en particular la protección de sus derechos), y las medidas de seguridad y protección de los datos personales.
523. El sistema interno de denuncia identifica:
- La persona de contacto designada para recibir las denuncias dentro de la entidad del sector público y, la persona responsable del tratamiento de las denuncias, si no es la misma persona;
  - Las medidas adoptadas para garantizar el anonimato de los denunciantes, la confidencialidad de las denuncias y las personas nombradas en ellas, incluso cuando la investigación y la tramitación de las denuncias requieran comunicación con terceros. La violación de la confidencialidad debe ser objeto de sanciones disciplinarias.
524. El sistema de denuncia de irregularidades es seguro y los privilegios de acceso están restringidos al personal autorizado para recibir y procesar las denuncias.
525. Si una o más personas están implicadas, la entidad del sector público debe tener cuidado con la recopilación de pruebas y documentos, especialmente cuando las personas citadas en la denuncia pueden destruir datos o documentos incriminatorios
526. El sistema interno de denuncia de irregularidades especifica los procedimientos de acceso al sistema y de intercambio de información con el denunciante, más concretamente:
- Los canales para realizar las denuncias: pueden ser una dirección de correo electrónico dedicada, un software de gestión, o incluso una plataforma ética específica. El informe también puede presentarse a través del superior del denunciante. En cualquier caso, estos canales deben ser fácilmente accesibles;
  - Procedimientos para que los denunciantes aporten información y documentos que respalden sus denuncias;
  - En caso de investigación interna, la información y los documentos empresariales presentados por el denunciante que puedan ser utilizados para este fin;
  - Las disposiciones adoptadas para notificar al denunciante inmediatamente la recepción de la denuncia y el tiempo necesario para determinar su admisibilidad. A estos efectos, debe indicarse que el acuse de recibo no significa que la denuncia sea admisible.
  - Las disposiciones adoptadas para notificar al denunciante y, en su caso, a las personas citadas en el informe, que el procedimiento está cerrado.
527. Si se introduce el tratamiento automatizado de las denuncias, el procedimiento debe indicar las disposiciones que garantizan el cumplimiento de los términos de la Ley 78-17 de 6 de enero de 1978 sobre la protección de datos y otras disposiciones de protección de datos personales. Por datos personales se entiende cualquier información sobre una persona física identificada o identificable.
528. Ante el creciente número de requerimientos en materia de recepción de informes, la Autoridad Francesa de Protección de Datos (CNIL) publicó su resolución 2019-139, de 18 de julio de 2019, en la que se establecen las normas para tratamiento de datos personales con el fin de implementar un sistema de denuncia.

529. Las denuncias pueden presentarse de forma anónima. El sistema debe permitir seguir dialogando con el denunciante mientras se mantiene su anonimato (por ejemplo, se podría pedir a los denunciantes que proporcionen una dirección de correo electrónico anónima o una dirección de apartado postal).
530. Es esencial definir y formalizar el procedimiento de investigación interna antes de poner en marcha el sistema, y estar atentos a la elección de los participantes en la investigación y al desarrollo de esta. El procedimiento de investigación puede especificar:
- Los criterios para iniciar una investigación;
  - Los procedimientos para llevar a cabo una investigación.
531. Las personas encargadas de realizar la investigación deben estar sujetas a obligaciones de confidencialidad muy estrictas, que deben ser formalizadas.
532. Si la investigación se subcontrata, los servicios prestados por el proveedor seleccionado deben ser supervisados periódicamente para comprobar el cumplimiento de las normas de confidencialidad y protección de datos.
533. Toda investigación interna será realizada por una o varias personas cualificadas que serán designadas por la entidad del sector público.
534. La alta dirección es sistemáticamente informada de las investigaciones abiertas sobre las situaciones más sensibles, a excepción de las situaciones en las que la propia alta dirección está implicada.
535. Tras la investigación interna, se elabora un informe oficial de investigación que presenta todos los hechos y pruebas recopiladas para corroborar o disipar las sospechas, y para describir el método utilizado. El informe de la investigación interna extrae conclusiones sobre las medidas que deben adoptarse en relación con la denuncia del denunciante.
536. Si las sospechas parecen fundadas, el informe se presenta a la alta dirección (o al órgano de control si la alta dirección está implicada) para que adopte las medidas oportunas.
537. Si la investigación interna demuestra una conducta contraria al código de conducta, deben imponerse las sanciones disciplinarias previstas para estos casos, según lo decidido por la alta dirección.
538. También puede iniciarse un procedimiento judicial contra la persona física implicada, si la entidad del sector público decide notificar a las autoridades judiciales mediante una denuncia o un informe. Esta notificación es obligatoria si la entidad del sector público está sujeta a las autoridades enumeradas en el artículo 40 del Código de Procedimiento Penal.
539. Los informes deben utilizarse para actualizar el mapa de riesgos, manteniendo la confidencialidad que garantiza el sistema, y para sacar conclusiones respecto a las mejoras que deben introducirse en los elementos del programa anticorrupción (programa de formación, código de conducta, diligencia debida a terceros).

- **Aplicación del sistema interno de denuncia de irregularidades**

540. Las siguientes etapas pueden ser útiles:

- Establecer un procedimiento formalizado que puede incluir la designación de un contacto para la denuncia de irregularidades y la creación de un comité de personas cualificadas sujetas a

obligaciones de confidencialidad. El comité decide colectivamente sobre cualquier acción posterior que deba tomarse sobre los informes de los denunciantes;

- Incluir un capítulo sobre el sistema de denuncia de irregularidades en el código de conducta con referencia a dicho procedimiento;
- Difundir el procedimiento interno de denuncia de irregularidades a todo el personal por todos los medios (carta de la alta dirección, carteles, sitio de intranet, etc.) para garantizar que todos los interesados conozcan el sistema y tengan acceso a él. Si el sistema de denuncia de la corrupción forma parte de un sistema que cumple con otros requisitos legales, el procedimiento también debe difundirse a los colaboradores ocasionales de la entidad del sector público. La entidad del sector público puede decidir hacer que su sistema de denuncia sea accesible a terceros. La entidad del sector público puede optar por utilizar sus herramientas de comunicación externa, como los sitios web y los documentos facilitados a terceros, para hablar de su sistema de denuncia de irregularidades;
- Presentar el sistema de denuncia a todo el personal como parte de las acciones de sensibilización;
- Formación del personal encargado de recibir, gestionar y procesar las denuncias de los denunciantes, con especial énfasis en las obligaciones de confidencialidad y la formación del personal con mayor exposición;
- Establecer un control de primera y segunda línea de defensa del sistema interno de denuncia de irregularidades y la incorporación de este sistema al plan de auditoría interna como parte de la tercera línea de defensa. Las tres líneas de defensa mencionadas pueden adaptarse para evitar cualquier conflicto de intereses o la auto-auditoría. Cuando sea necesario, es importante que el personal que tramita un informe de denuncia sea diferente del personal que supervisa la tramitación y que se realice una auditoría a posteriori;
- Aplicar indicadores para evaluar la calidad y eficacia del sistema de denuncia de irregularidades (incluyendo el número de informes recibidos, archivados o procesados, los tiempos de procesamiento, los problemas planteados). Estos indicadores se presentan a la alta dirección.

- **Archivar las denuncias de los denunciantes y su seguimiento**

541. Los plazos de conservación y archivo de los datos personales relativos a las denuncias difieren dependiendo de si se toman medidas adicionales.

542. Si el responsable del tratamiento decide tomar una acción ulterior<sup>15</sup> en relación con una denuncia, o si se inicia una acción disciplinaria o un litigio, todos los datos personales recogidos durante la investigación podrán conservarse hasta el final del procedimiento, hasta la prescripción (seis años), o hasta que se hayan agotado todos los recursos.

543. Si la investigación de una denuncia no da lugar a ninguna otra acción, los datos personales deben destruirse en un plazo de dos meses tras el cierre de la investigación.

544. Cuando las denuncias se reciban a través de una única plataforma técnica y no se refieran a conductas que puedan calificarse de corrupción, los plazos de conservación se determinan en el Decreto 2017-

---

<sup>15</sup> Véase la nota 4.

564 de 19 de abril de 2017 sobre los procedimientos de recepción de informes de denuncia en las entidades del sector público, entidades del sector privado y administraciones del gobierno central.

545. El procedimiento interno de denuncia de irregularidades (artículos 8 o 17 de la Ley) es distinto de la denuncia ante el fiscal mencionado en el artículo 40 del Código de Procedimiento Penal<sup>16</sup>.

546. Se deben cumplir varios criterios para realizar una denuncia ante el fiscal en los términos del artículo 40:

- La conducta denunciada debe ser constitutiva de delito o falta;
- Debe estar "adecuadamente fundamentada";
- El funcionario debe haber tenido conocimiento de ellas en el ejercicio de sus funciones.

## 2. Control interno de los riesgos de corrupción

### • **Contribución del sistema de control interno y auditoría a la prevención y detección de corrupción**

547. Las entidades del sector público pueden tener ya sistemas de control y auditoría internos que no están específicamente diseñados para los riesgos de corrupción. Estos sistemas pueden tener hasta tres líneas de defensa:

- La primera línea de defensa<sup>17</sup> tiene por objeto garantizar que las tareas que forman parte de un proceso operativo o de apoyo se realizan de acuerdo con los procedimientos de la entidad del sector público. Estos controles pueden ser realizados por el personal operativo o de apoyo o por sus superiores;
- El objetivo de la segunda línea de defensa<sup>18</sup> es garantizar que los controles de la primera línea de defensa se ejecuten correctamente. Estos controles pueden realizarse a intervalos prescritos o de forma aleatoria. Los controles de esta línea de defensa los lleva a cabo un departamento distinto de los que ejecutan los procesos operativos y de apoyo del día a día. Estos controles pueden ser realizados por el departamento de gestión de riesgos, control de calidad, control de gestión o departamentos de cumplimiento, etc.
- Los controles de la primera y segunda líneas de defensa del sistema de control interno se formalizan bajo un procedimiento que especifica los procesos y situaciones de alto riesgo identificados, la frecuencia de controles y procedimientos de control, los responsables de los controles y los procedimientos para presentar sus conclusiones a la alta dirección.
- El objetivo de la tercera línea de defensa, también conocida como "auditoría interna", es garantizar que el sistema de control cumple con los requisitos de la entidad del sector público y se aplica de forma eficaz y se mantiene al día.

548. El programa de gestión de los riesgos de corrupción forma parte del sistema de control interno de la entidad del sector público. Se basa en los sistemas de gestión de riesgos preexistentes (para los riesgos financieros y los riesgos operativos, en particular), que pueden utilizarse inmediatamente para

---

<sup>16</sup> Artículo 40 del Código de Procedimiento Penal: "Toda autoridad constituida, todo funcionario o servidor público que, en el ejercicio de sus funciones, tenga conocimiento de un delito o de una falta, está obligado a notificarlo inmediatamente al fiscal y a proporcionarle toda la información, los informes oficiales o los documentos pertinentes."

<sup>17</sup> Véase la nota 5.

<sup>18</sup> Véase la nota 6.

prevenir, detectar y gestionar determinados riesgos de corrupción. La AFA recomienda que las entidades del sector público complementen sus procedimientos de control interno sobre la base del mapa de riesgos de corrupción para garantizar que se preste la debida atención a dichos riesgos.

549. El mapa de riesgos de corrupción, junto con el plan de acción asociado, el plan de control interno y el plan de auditoría interna, mejoran el sistema general de control y auditoría interna que no aborda específicamente los riesgos de corrupción de la entidad del sector público.
550. El sistema de control contable interno, que a menudo es anterior al programa específico de gestión de los riesgos de corrupción, desempeña un papel especial en la prevención y detección de la corrupción. Teniendo esto en cuenta, se debe procurar que se despliegue adecuadamente.

- **Controles contables**

551. La fiabilidad de las cuentas públicas es un principio fundamental de las finanzas públicas.<sup>19</sup> Asimismo, el principio de separación de ordenadores y contables es específico de las entidades del sector público. En virtud de este principio, el ordenador aprueba las operaciones financieras y el contable las ejecuta y las registra en la contabilidad, después de verificar su legalidad. Sólo el contable maneja los fondos. El contable también controla las empresas de gestión pública. El objetivo de la separación de las funciones de los ordenadores y los contadores públicos es garantizar una gestión sana y honesta de los fondos públicos. El objetivo de las verificaciones de los contadores públicos es detectar cualquier error o irregularidad antes de que se realicen los pagos. Las cuentas públicas tienen un papel fundamental en la detección de la corrupción. El riesgo de corrupción debe tenerse en cuenta a la hora de determinar la metodología para el control de los gastos y el control racionalizado en las asociaciones.
552. Los procedimientos de control contable y de auditoría de los ordenadores constituyen un instrumento importante para prevenir y detectar la corrupción. Contribuyen a la gestión de riesgos en el marco del control interno y de auditoría. Un factor clave para su eficacia es el uso de sistemas de información financiera fiables y fáciles de usar.
553. El control contable interno proporciona una garantía razonable sobre la calidad de las cuentas, lo que significa que proporcionan una imagen fiel de la situación económica, patrimonial y financiera. El sistema de control interno incluye una auditoría interna contable y financiera realizada por un departamento independiente para evaluar la eficacia del sistema de control interno periódicamente.
554. Aunque un tercero independiente (como una jurisdicción financiera) audite sus estados financieros, las entidades del sector público en cuestión siguen estando obligadas a implantar y realizar controles internos para garantizar la fiabilidad de su información financiera y gestionar sus riesgos.

- Definición y objetivos

555. El objetivo de los controles contables, en adelante "controles contables anticorrupción", es garantizar que la contabilidad no se utiliza para ocultar la corrupción.

- Coordinación con los controles contables existentes

---

<sup>19</sup> El artículo 47-2 de la Constitución consagra los principios de exactitud, legalidad y fiabilidad de las cuentas para todas las administraciones públicas.

556. Las entidades del sector público disponen de procedimientos de control contable de carácter general para proporcionar una garantía razonable sobre la calidad de la información contable. Estos procedimientos garantizan la legalidad, exactitud y fiabilidad de las cuentas y estados financieros.

557. Controles contables anticorrupción:

- Garantizan, en última instancia, el cumplimiento de los mismos principios que los controles contables generales (legalidad, exactitud y fiabilidad de las cuentas y los estados financieros);
- Utilizar los mismos métodos que los controles contables de propósito general, incluyendo el muestreo, revisiones de consistencia, recuentos de inventario físico y confirmaciones de terceros.

558. Los procedimientos se definen en relación con las situaciones de alto riesgo puestas de manifiesto por el ejercicio de mapeo de riesgos de corrupción de la entidad del sector público para mejorar o complementar los controles de propósito general existentes.

559. Entre los ejemplos de situaciones de alto riesgo que deben abordarse en estos procedimientos se encuentran los gastos de representación y de viaje, la tramitación de solicitudes de fondos, la gestión de bienes inmuebles e inventarios, las operaciones de las empresas, productos y servicios financiados por el gobierno y los bienes del gobierno central, y los compromisos fuera de balance.

- Formalización de los controles contables anticorrupción

560. Los procedimientos de control contable anticorrupción se formalizan mediante un procedimiento que establece:

- Su finalidad y alcance;
- Las funciones y responsabilidades para su aplicación;
- Los procedimientos de muestreo de las transacciones sujetas a control, según corresponda;
- La definición de un plan de control;
- Procedimientos de gestión de incidentes;
- Umbrales y criterios de materialidad que activan las auditorías.

- Contenido de los controles contables anticorrupción

561. Los controles anticorrupción de la primera línea de defensa son realizados generalmente por las personas responsables de la introducción y aprobación de los asientos contables. Estas personas se aseguran de que los asientos estén debidamente justificados y documentados (especialmente los asientos manuales).

562. Los asientos contables de alto riesgo deben ser revisados y aprobados por un funcionario independiente de la persona que realiza los asientos, a fin de mitigar los riesgos asociados a la auto-auditoría.

563. Los controles cruzados entre funcionarios son satisfactorios para los asientos que implican importes inferiores a un umbral determinado. Los asientos por importes superiores requieren la aprobación de un superior.

564. Los controles contables anticorrupción de la segunda línea de defensa son realizados durante todo el año por personas independientes de las que realizan los controles de la primera línea de defensa.

565. El objetivo de estos controles es garantizar la correcta realización de los controles contables anticorrupción de la primera línea de defensa. Cuando se utilice el muestreo, el método de muestreo

debe ser representativo de los riesgos incurridos en las transacciones (incluidas las entradas manuales, la autoridad de aprobación y la segregación de funciones). Los procedimientos de muestreo se definen con respecto a un análisis previo de las distintas entradas y riesgos incurridos para garantizar la representatividad.

566. Si los controles contables anticorrupción de la primera línea de defensa están automatizados, los controles de la segunda línea de defensa deben adaptarse en consecuencia.

567. Los resultados de los controles contables anticorrupción de la segunda línea de defensa se resumen con la definición de medidas correctivas en el marco de un plan de acción si se encuentran problemas.

568. La eficacia de los controles contables anticorrupción se evalúa periódicamente como parte de los controles contables de la tercera línea de defensa, que también se denominan "auditorías contables".

569. Estas auditorías contables abarcan todo el sistema contable para garantizar que los controles contables anticorrupción se ajustan a los requisitos de la entidad del sector público, se aplican eficazmente y se mantienen al día.

570. Para ello, las auditorías contables evalúan la idoneidad y eficacia:

- De la gobernanza y los recursos para los controles contables anticorrupción;
- De los métodos (en particular la integración del mapa de riesgos de corrupción) y la aplicación de los controles contables anticorrupción para la primera y la segunda línea de defensa.

- Tratamiento de los problemas detectados

571. Si se encuentra un problema, se pueden complementar ciertos procedimientos contables existentes para corregir el problema.

572. Los problemas detectados también contribuyen a actualizar el mapa de riesgos de corrupción y pueden presentarse como ejemplos adicionales para ilustrar el código de conducta y los materiales de formación sobre la prevención de la corrupción.

573. Si el problema se deriva de un fallo en la aplicación de los procedimientos o del programa anticorrupción, el superior puede considerar la posibilidad de tomar medidas contra la persona responsable del fallo. Estas medidas pueden ir desde un recordatorio de las normas hasta una sanción, dependiendo de la gravedad del fallo.

574. Si el problema da lugar a sospechas o revela casos de corrupción, debe comunicarse a la alta dirección, que puede decidir iniciar una investigación administrativa.

## C – Control y evaluación interna del programa anticorrupción

### 1. Objetivos y procedimientos

575. La entidad del sector público supervisa y evalúa los procedimientos de prevención y detección de la corrupción para garantizar que sean adecuados y eficaces.

576. Este sistema cumple cuatro objetivos:

- Supervisar la aplicación de las medidas de prevención y detección de la corrupción y comprobar su eficacia;

- Identificar y comprender cualquier deficiencia en la aplicación de las medidas y procedimientos;
- Definir, cuando sea necesario, recomendaciones u otras medidas correctivas adecuadas para mejorar la eficacia del programa;
- Detectar cualquier tipo de corrupción.

577. Cada actividad de seguimiento debe especificar:

- El objetivo y el alcance;
- La persona o personas responsables;
- El método utilizado (tipo de medición y documentos de apoyo, análisis y evaluación), los procedimientos de muestreo, en su caso, basados en un análisis de riesgos, la frecuencia y las especificaciones de formalización;
- La presentación de los resultados del seguimiento y las posibles medidas correctivas;
- Los procedimientos de conservación de los registros de control.

578. La adecuación y eficacia de las medidas y procedimientos del programa anticorrupción se evalúan periódicamente mediante auditorías de tercera línea de defensa. Estas auditorías internas garantizan que el programa anticorrupción cumple con los requisitos de la entidad del sector público, se aplica de forma eficaz y se mantiene al día. También se pide a la auditoría interna que se asegure de que las situaciones de riesgo identificadas por el mapa de riesgos de corrupción están cubiertas por medidas de prevención eficaces.

## 2. Tipología de control

579. Cada medida y procedimiento del programa anticorrupción es objeto de control.

580. La AFA recomienda que este seguimiento se centre en los siguientes elementos:

<b>Procedimiento</b>	<b>Puntos focales</b>
Mapeo de riesgos de corrupción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobar periódicamente la adecuación del alcance del mapa, la metodología utilizada y el despliegue de los planes de acción asociados;</li> <li>- Analizar las deficiencias encontradas, especialmente los incidentes que han ocurrido, con el fin de actualizar el mapa.</li> </ul>
Código de conducta y políticas/procedimientos asociados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar que los procedimientos (por ejemplo, la aceptación de regalos e invitaciones) se apliquen realmente con auditorías ex ante y ex post sobre muestras;</li> <li>- Garantizar la difusión del código de conducta y que las personas afectadas lo conozcan y comprendan;</li> <li>- Comprobar periódicamente la adecuación del código de conducta y los ejemplos de situaciones y conductas descritas en el código (especialmente si se han notificado incidentes y al actualizar el mapa de riesgos).</li> </ul>

Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar que la formación prevista se ha impartido realmente y que las personas afectadas (especialmente las personas expuestas y las encargadas de aplicar los procedimientos anticorrupción);</li> <li>- Comprobar la coherencia del contenido de la formación con respecto a los destinatarios y su exposición al riesgo, tal y como se ha identificado en el mapa</li> </ul>
Diligencia debida de terceros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobar la aplicación efectiva de las medidas de diligencia debida con auditorías ex ante y ex post sobre muestras;</li> <li>- Comprobar periódicamente que la diligencia debida de terceros coincide con los riesgos identificados por el mapa</li> </ul>
Sistema interno de denuncia de irregularidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar el despliegue y el uso correcto del procedimiento de denuncia de irregularidades;</li> <li>- Realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de los informes de denuncia recibidos durante el periodo (canales utilizados, las denuncias recibidas a través de otros canales no identificados, tema, etc.);</li> <li>- Comprobar la adecuación de las respuestas a las denuncias recibidas;</li> <li>- Comprobar los procedimientos de archivo de las denuncias.</li> </ul>
Control interno y controles contables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobar la formalización de los procedimientos de control;</li> <li>- Supervisar la aplicación efectiva de los controles previstos y su trazabilidad;</li> <li>- Comprobar periódicamente que el control interno es adecuado para los riesgos identificados en el mapa.</li> </ul>
Normas disciplinarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobar que se adoptan las medidas disciplinarias adecuadas en caso de incumplimiento del código de conducta o de la corrupción.</li> </ul>

581. Los controles de la primera línea de defensa están formalizados y documentados.

582. Se elabora un plan de auditoría formalizado para la supervisión de segunda línea de defensa que describe el alcance, las funciones y responsabilidades, la frecuencia, los procedimientos de muestreo, las especificaciones de formalización y el seguimiento de irregularidades y los planes de acción asociados.

583. Se elabora un programa de auditoría formalizado para las auditorías de tercera línea de defensa que describe el alcance, los procedimientos de muestreo, las especificaciones de formalización, el seguimiento de las irregularidades y los planes de acción asociados.

### 3. Gestión de las deficiencias encontradas y seguimiento de las recomendaciones

584. Estas deficiencias pueden llevar a la alta dirección a imponer sanciones disciplinarias adecuadas y proporcionadas a sus autores.

## D - Acciones correctivas

### 1. Gestión y seguimiento de las deficiencias encontradas

585. Las deficiencias asociadas a la aplicación de los procedimientos – y potencialmente señaladas por el seguimiento y las auditorías – se analizan para identificar su causa y corregirlas.

### 2. Normas disciplinarias

- **Definición**

586. El régimen disciplinario corresponde a las sanciones que una entidad del sector público puede aplicar a un funcionario por su mala conducta.

587. Los principales tipos de faltas que se consideran motivo de sanción disciplinaria son la corrupción, la violación del código de conducta<sup>20</sup> y el incumplimiento del deber de integridad.

- **Principio de una escala de sanciones**

588. La sanción disciplinaria debe ser proporcional a la falta cometida, según la escala de sanciones previstas en el reglamento disciplinario aplicable.

- **Mecanismo**

589. La participación de la alta dirección en la gestión del riesgo de corrupción implica la adopción de medidas disciplinarias y la imposición de sanciones disciplinarias proporcionadas en caso de conducta corrupta, violación del código de conducta<sup>21</sup> o incumplimiento del deber de integridad.

590. Dependiendo del caso, se pueden presentar cargos o notificar al fiscal en los términos del artículo 40 del Código de Procedimiento Penal en el momento de la incoación de la acción disciplinaria.

591. La alta dirección no está obligada a esperar la sentencia penal antes de imponer sanciones disciplinarias si la falta está probada y es lo suficientemente grave como para justificar las sanciones. Las sanciones disciplinarias pueden imponerse sobre la base de los resultados de una investigación interna detallada que establezca firmemente la materialidad de la mala conducta del acusado.

592. En el caso del código de conducta aplicable a los cargos electos, corresponde a la alta dirección decidir las medidas que deben adoptarse en caso de incumplimiento de las disposiciones de dicho código por parte de un cargo electo. En algunos casos, esto podría dar lugar a la modificación, o incluso a la retirada, de la autoridad delegada del cargo electo y a la exclusión de determinados órganos, como el comité de licitación.

---

<sup>20</sup> Sin perjuicio de lo especificado en el apartado 433 anterior para el personal regido por el Estatuto de la Función Pública General.

<sup>21</sup> Véase la nota 20.

- **Creación de una lista de sanciones**

593. Una lista de sanciones disciplinarias impuestas al personal de la entidad contribuye a reforzar los mecanismos de gestión del riesgo de corrupción.

594. Independientemente del medio utilizado para publicar esta lista, la entidad del sector público garantiza la estricta confidencialidad de su contenido y la elabora de acuerdo con las normas de protección de datos personales.

- **Comunicación interna**

595. La alta dirección podrá solicitar la difusión de las sanciones disciplinarias de forma que se garantice total anonimato para que sirva de recordatorio de su política de tolerancia cero ante cualquier corrupción o mala conducta

## APÉNDICE 1: Denunciantes<sup>22</sup>

596. El sistema de protección de los denunciantes requiere garantizar la protección de sus derechos incluyendo la estricta confidencialidad de su identidad, así como de los asuntos revelados y de las personas nombradas en el informe de denuncia. La violación de la confidencialidad debe ser objeto de sanciones disciplinarias.
597. Además de establecer un sistema de recepción de denuncias, cualquier persona que desee denunciar una infracción del artículo 6 de la Ley puede informar a su superior jerárquico directo o indirecto o a un contacto de denuncia designado por el empleador.
598. Si la persona que recibe la denuncia no da curso a la misma en un plazo razonable, el denunciante puede recurrir a las autoridades judiciales o administrativas o a los organismos profesionales.
599. El denunciante también puede remitir el asunto al Defensor de los Derechos ("*Défenseur des droits*") para que la denuncia sea dirigida al organismo correspondiente.
600. Si ninguno de los organismos a los que se ha presentado la denuncia la ha tratado en el plazo de tres meses, la denuncia podrá hacerse pública.
601. En caso de peligro grave e inminente o riesgo de daño irreversible, la denuncia de una infracción del artículo 6 de la Ley podrá remitirse directamente a las autoridades judiciales o administrativas o a los organismos profesionales. También puede hacerse pública.

---

<sup>22</sup> <https://defenseurdesdroits.fr/>

## APÉNDICE 2: Ejemplo de escenarios de riesgo para entidades del sector público

AFA ha identificado ejemplos de escenarios de riesgo en los siguientes tres procesos de gestión pública:

- Desembolso de subvenciones;
- Gestión de recursos humanos;
- Contratación pública.

Al mismo tiempo, ha identificado ejemplos de medidas de prevención y detección junto con las mejores prácticas para la mitigación de riesgos. Como se indica en el párrafo 410 de estas recomendaciones, la AFA sugiere que las entidades del sector público especialmente las que no están familiarizadas con el mapa de riesgos den prioridad al examen de estos procesos de gestión pública al inicio de su ejercicio de mapeo.

Estos ejemplos no son exhaustivos y deben ser adaptados y completados de acuerdo con el perfil de riesgo de cada entidad del sector público.

Nota: Este apéndice es una parte integral explicativa e ilustrativa de recomendaciones para las entidades del sector público.

### 1- Desembolso de subvenciones

#### 1.1 Principales riesgos de corrupción asociados a la concesión de subvenciones

La concesión de subvenciones está especialmente expuesta a los riesgos de **malversación de fondos públicos** y de **toma ilegal de intereses**:

##### **Malversación de fondos públicos:**

- ✓ En el caso de una subvención concedida a una empresa "fantasma".
- ✓ Cuando la subvención se desembolsa a pesar de una solicitud incompleta.
- ✓ Cuando los fondos públicos no se entregan a la asociación solicitante, sino a un tercero que ha sustituido los datos bancarios de la asociación por los suyos propios.
- ✓ Cuando la asociación destina la totalidad o parte de los fondos públicos recibidos a un uso distinto de para el que se concedió la subvención.

##### **Toma ilegal de intereses:**

- ✓ Cuando la solicitud es apreciada por un funcionario público que tiene interés en que se conceda o no la concesión de la subvención (por ejemplo, cuando su cónyuge forma parte de la junta directiva de la asociación).
- ✓ Cuando la persona que decide conceder la subvención o que participa en una decisión colectiva de conceder la subvención tenga interés en que ésta se conceda o no.

## 1.2 Ejemplos de medidas de prevención y detección de la corrupción en el proceso de desembolso de subvenciones

- ✓ Formar a los funcionarios y cargos electos en la gestión de los conflictos de intereses y las opciones de solución: recusación, abstención de apreciación, etc.
- ✓ Diseñar el formulario de solicitud de subvención para poder verificar la existencia del organismo solicitante, la realidad de su actividad y la identidad de sus gestores.
- ✓ Realizar una encuesta de conocimiento público sobre el solicitante.
- ✓ Introducir un control sistemático para cotejar la identidad del beneficiario de la subvención y la identidad del titular de la cuenta bancaria que recibe los fondos.
- ✓ No desembolsar la totalidad del importe de la subvención de forma inmediata y supeditar los siguientes desembolsos a un informe de gestión provisional; realizar auditorías sobre el terreno.
- ✓ Establecer la obligación de rendir cuentas sobre el uso de la subvención.
- ✓ Realizar auditorías, que pueden basarse en métodos de muestreo, de la apreciación de las solicitudes de subvención.

## 2- **Gestión de los recursos humanos**

### 2.1 Principales riesgos de corrupción asociados a la gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos está especialmente expuesta a los riesgos de **soborno, tráfico de influencias, toma ilegal de intereses, malversación de fondos públicos y extorsión por parte de funcionarios públicos** en sus actividades de contratación, gestión de la carrera profesional y de las nóminas.

#### **Soborno y tráfico de influencias:**

- ✓ Cuando una decisión de contratación se toma a cambio de un beneficio concedido al reclutador o a una persona que ejerce una influencia sobre el reclutador.

#### **Toma ilegal de intereses:**

- ✓ Cuando un reclutador o un miembro del comité de contratación no revele sus vínculos personales con un solicitante y participe en el proceso de toma de decisiones sobre la contratación o promoción de dicho solicitante

#### **Malversación de fondos públicos:**

- ✓ Cuando la persona contratada y pagada no trabaja para la entidad del sector público (empleo falso).
- ✓ Cuando un gestor de carrera o de nóminas crea un falso funcionario en el sistema de información de gestión de recursos humanos y asocia su propia cuenta bancaria al falso funcionario, recibiendo así una remuneración por un trabajo falso.

#### **Extorsión por parte de funcionarios públicos:**

- ✓ Cuando un funcionario público declara horas extras no trabajadas para cobrar la compensación correspondiente.

- ✓ Cuando un funcionario público recibe una compensación indebida relacionada con su grado tras haber proporcionado deliberadamente información falsa que reconstituye su historial profesional en su beneficio.

## 2.2 Ejemplos de medidas de prevención y detección de la corrupción en el proceso de gestión de recursos humanos

- ✓ Formar al personal en la gestión de los conflictos de intereses en la contratación y organizar acceso generalizado al responsable de cumplimiento para que le asesore en la materia.
- ✓ Comprobar regularmente las nóminas con los nombres del organigrama del departamento.
- ✓ Optimizar el cálculo automático de los ascensos y reclasificaciones en el sistema de gestión de recursos humanos y prever un control jerárquico en caso de forzamiento manual.
- ✓ Impedir que los privilegios de acceso del personal les permitan realizar cambios en sus propios archivos en el sistema de información de gestión de recursos humanos.
- ✓ Comprobar sistemáticamente los cambios inusuales en la remuneración de un mismo miembro del personal.
- ✓ Organizar auditorías sobre muestras de entradas de datos por parte de compañeros y superiores.
- ✓ Organizar una rotación periódica de los miembros del personal en puestos especialmente expuestos a riesgos de corrupción.

## 3- Contratación pública

### 3.1 Principales riesgos de corrupción asociados a la contratación pública

La adjudicación de contratos públicos está especialmente expuesta a los riesgos de **soborno y tráfico de influencias**:

- ✓ Un contrato se adjudica a cambio de una suma que el licitador paga al responsable de la toma de decisiones (soborno) o que se pide al licitador que pague para influir en el responsable de la toma de decisiones del gobierno (tráfico de influencias).

El incumplimiento de los principios de la contratación pública constituye en sí mismo corrupción en forma de **favoritismo**. Estos principios son el acceso libre e igualitario de los licitadores a los contratos públicos y la transparencia de los procedimientos. El riesgo de favoritismo abarca muchos tipos de situaciones:

- ✓ Elección inadecuada del procedimiento de licitación.
- ✓ Uso injustificado de procedimientos especiales (necesidad urgente/contrato negociado sin licitación).
- ✓ Trato más favorable a una de las organizaciones durante los procedimientos de licitación (comunicación de información privilegiada, por ejemplo).
- ✓ Elección sesgada o "dirigida" de los criterios de análisis de las ofertas.
- ✓ Uso indebido de las adiciones a los contratos.

La decisión de adjudicar un contrato público también puede dar lugar a una **toma ilegal de intereses** cuando el responsable de la decisión o uno de los responsables de la toma de decisiones tiene algún tipo de interés en un licitador o en la empresa adjudicataria del contrato:

- ✓ Un funcionario electo forma parte del comité de licitación cuando uno de los licitadores es propiedad de un familiar, aunque la oferta en cuestión no sea elegida.

Por último, existe el riesgo de **malversación de fondos públicos** en la ejecución de un contrato público:

- ✓ El pago de servicios o trabajos encargados, pero no entregados.
- ✓ Una adición al contrato redactada en contra de las normas de contratación pública.
- ✓ El pago de todos los servicios o trabajos encargados cuando la entrega fue parcial.

### 3.2 Ejemplos de medidas de prevención y detección de la corrupción en la contratación pública

- ✓ Elección del procedimiento de licitación: cumplimiento de las normas de la entidad para los contratos de procedimiento modificado (umbrales) y aplicación estricta de los criterios que justifican el uso de procedimientos especiales.
- ✓ Licitación: proporcionar el mismo nivel de información a todos los licitadores y justificar la elección de los criterios de análisis de las ofertas, incluidos los criterios técnicos.
- ✓ Adjudicación de contratos: introducir la recusación de los responsables de la toma de decisiones con intereses (financieros o morales) y favorecer la toma de decisiones colectiva para la adjudicación de los contratos con procedimientos adaptados.
- ✓ Ejecución: prestar especial atención al servicio prestado, realizar controles periódicos de los servicios o trabajos realmente recibidos (volumen y calidad).