



# La integridad como herramienta en el combate contra la corrupción en los proyectos de infraestructura

**Dr. Ing. Jorge Díaz Padilla**  
Ex-Presidente de la FIDIC  
Presidente del Comité de Integridad, FIDIC

Lima, 9 de mayo de 2018

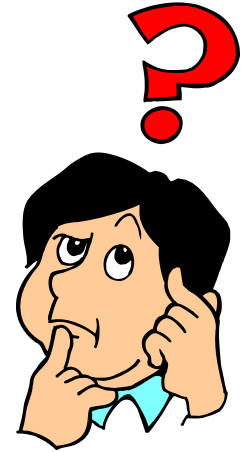


## Corrupción:

*“el abuso del poder para beneficios privados”.*

*\* Transparencia Internacional*

La calidad de los proyectos, o mejor dicho, **su falta de calidad**, ha sido señalada en todos los países, y por todos los participantes, como una preocupación seria.



Sobrecostos, retrasos, reclamaciones, controversias, problemas de seguridad, impactos negativos en sustentabilidad, conflictos con grupos sociales y, sobre todo, **corrupción** son algunas consecuencias derivadas de la baja calidad.



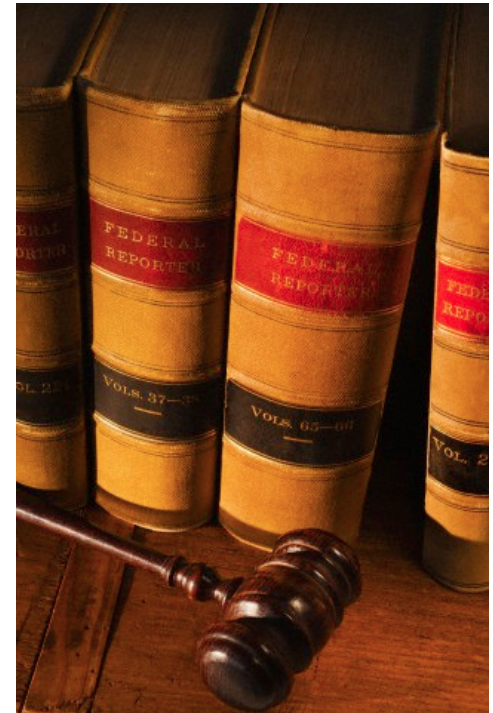
"Our only option is to improve quality or hire more lawyers."



# El Reto

La experiencia ha demostrado que la lucha contra la corrupción es muy compleja y que su combate, basado exclusivamente en **sanciones** (multas, inhabilitaciones o cárcel), resulta limitado y poco efectivo.

Aunque las políticas apoyadas en el **“cumplimiento”** de reglas debe reforzarse, existe una tendencia a complementar dicho enfoque con otro basado en la **“prevención”**.

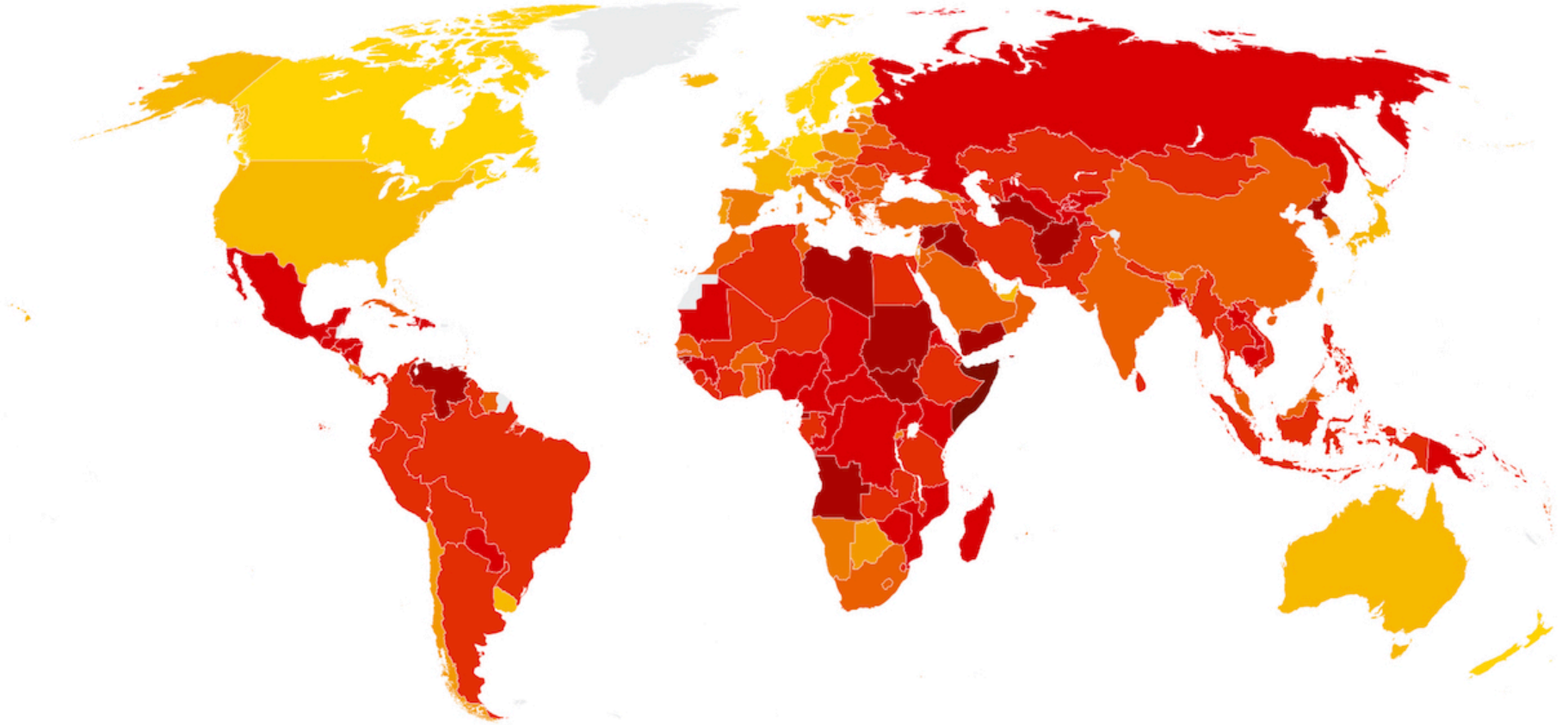




# El Combate a la Corrupción



# ¿Donde estamos en materia de corrupción?



CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2017 ([www.transparency.org/cpi](http://www.transparency.org/cpi))



# La corrupción en Latinoamérica

	<u>CPI 2006</u>	<u>CPI 2017</u>
Uruguay	64	70
Chile	70	67
Costa Rica	50	59
Argentina	29	39
Brasil	35	37
Colombia	38	37
Perú	35	37
México	35	29
Guatemala	28	28
Venezuela	20	18

---

CPI: Índice de Percepción de la Corrupción (Nueva Zelanda – 89)  
“Transparencia Internacional”





**Mejores Prácticas: Gestión de Integridad**



# Mejores Prácticas: Integridad

Para operar con éxito en un entorno global, las empresas deben estar alineadas con las mejores prácticas internacionales y su comportamiento ético debe ser **clave y visible**.



Muchas empresas hacen *“lo mejor que pueden”* para formular e implantar políticas en contra de la corrupción, pero la mayoría no tiene consistencia y carecen de retroalimentación en sus actividades de *“día-a-día”*.



# Mejores Prácticas: Integridad

Lo que hace falta es un marco de referencia que permita conectar y transformar **actos aislados** de aseguramiento de integridad en un conjunto ordenado de procedimientos.

Como respuesta a lo anterior, la FIDIC desarrolló un **sistema** de gestión de la integridad como una herramienta diseñada para prevenir posibles actos de corrupción y fomentar la integridad.

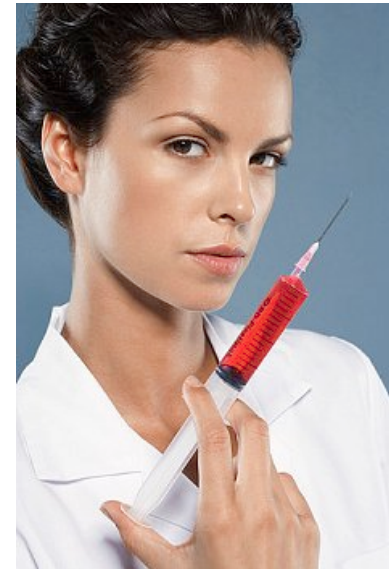




# El Enfoque de la FIDIC

El “Sistema FIDIC para la Gestión de Integridad”, **FIMS**, fue desarrollado con un enfoque de **prevención** como mecanismo clave para combatir a la corrupción.

La **gestión de la integridad**, contrariamente a las acciones anti-corrupción, que implican acciones defensivas, refleja la importancia de **identificar** y controlar posibles riesgos.





## Herramientas de la FIDIC



# Herramientas de la FIDIC

“FIMS-I” (2011) se refiere al conjunto de políticas y principios de gestión de integridad que **deben** ser adoptadas por todas las firmas.



La segunda parte de la Guía, FIMS-II (2015) explora diferentes procedimientos que las empresas **pueden utilizar** para desarrollar sus Sistemas de Gestión de Integridad.





# Mejores Prácticas: Políticas de Integridad

1. Tolerancia “cero” a la corrupción, al soborno, a la colusión, a la extorsión, al fraude y a los conflictos de interés.
2. Las empresas deben elaborar y cumplir sus propios “Códigos de Conducta”.
3. Las empresas deben formular y operar sus FIMS con base en las características de sus negocios y los posibles riesgos de corrupción en sus mercados.





# Herramientas de la FIDIC

Los dos documentos, FIMS-I y FIMS-II, deben utilizarse conjuntamente ya que son partes complementarias de cómo desarrollar, implantar y operar un Sistema de Gestión de Integridad FIDIC.

Como complemento al FIMS se desarrolló un contrato para “agentes” además de un sistema de integridad para las áreas encargadas de la **procuración**.







# Herramientas de la FIDIC

El Código de Conducta de la empresa es el **componente fundamental de un FIMS**.

Este documento constituye la declaración formal de los valores y las reglas de comportamiento ético de la compañía y de sus empleados.





# Implantando FIMS



Proyectos Críticos



Riesgos Potenciales  
& COI

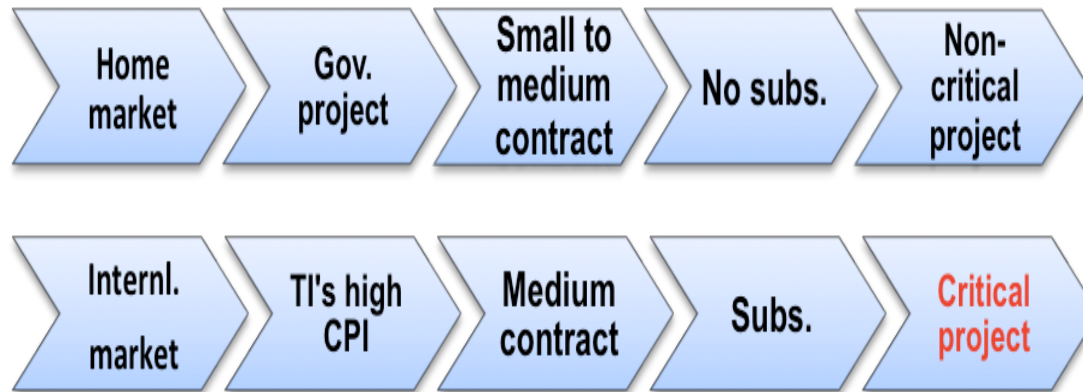


Procedimientos  
de Integridad



# Implantando FIMS

La empresa tendrá que decidir cuáles son los proyectos críticos y con alto riesgo de corrupción que necesitan vigilarse con cuidado. Estos dependerán de: la ubicación; el nivel de corrupción; el tipo de cliente, el tipo de contrato, el tipo de subcontratistas, etc.

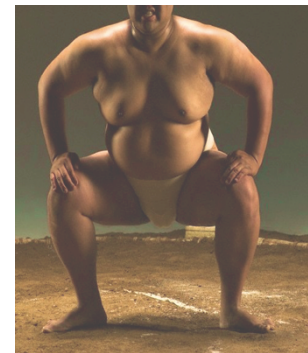




# Implantando FIMS

“**FIMS light**” puede utilizarse en empresas pequeñas y medianas que ofrecen servicios en mercados de bajo riesgo.

Un “**FIMS robusto**” puede diseñarse para cumplir con los requerimientos de Leyes AC tales como las de los EUA (FCPA), del Reino Unido, o de la legislación del “Sistema Nacional Anti-Corrupción” recientemente aprobada en México.





¿Problemas en la Implantación  
de un SGI?



# La implantación de un SGI

## Problema



Los clientes le dan poco valor durante la procuración de los servicios.



# La implantación de un SGI

## Problema



Existe poco compromiso para combatir la corrupción



# La implantación de un SGI

## Problema



Es vista por las empresas como un costo indirecto adicional.





# La implantación de un SGI

## Problema



Pone a las compañías en desventaja para conseguir clientes.



# La implantación de un SGI

## Problema



No refleja las características y necesidades de cada empresa.



# El “caso de negocio” de un SGI

Sin embargo, la gestión de la integridad nunca había tenido un “caso de negocio” tan sólido como en la actualidad.





# La Integridad es sinónimo de calidad

El compromiso de ofrecer servicios con integridad envía mensajes al mercado que **la calidad** es esencial para las firmas.





# Un SGI contribuye a generar ventas

Las empresas que son vistas por sus clientes como “confiables” permiten construir relaciones y tener **clientes repetitivos.**





# Un SGI apoya a fomentar la lealtad

La integridad redundanda en confiabilidad y calidad lo cual, a su vez, fomenta **lealtad y confianza** por parte de los clientes.





# Un SGI ayuda a minimizar riesgos



Un SGI reduce el riesgo de que las empresas sean **multadas o inhabilitadas** debido a un evento indebido, pero aislado.



# Un SGI ayuda a minimizar riesgos

La implantación de mecanismos de cumplimiento (“compliance”) se ha vuelto cada vez más importante para la **identificación y prevención** de riesgos.



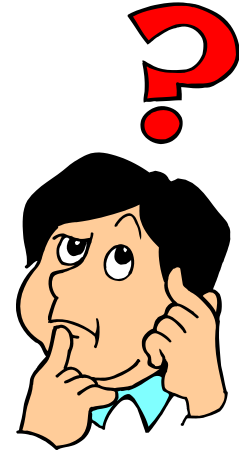




# El Camino Hacia Adelante

Para que se puedan planear, desarrollar y entregar proyectos de alta calidad y con integridad se deben utilizar las mejores prácticas globales para la industria.

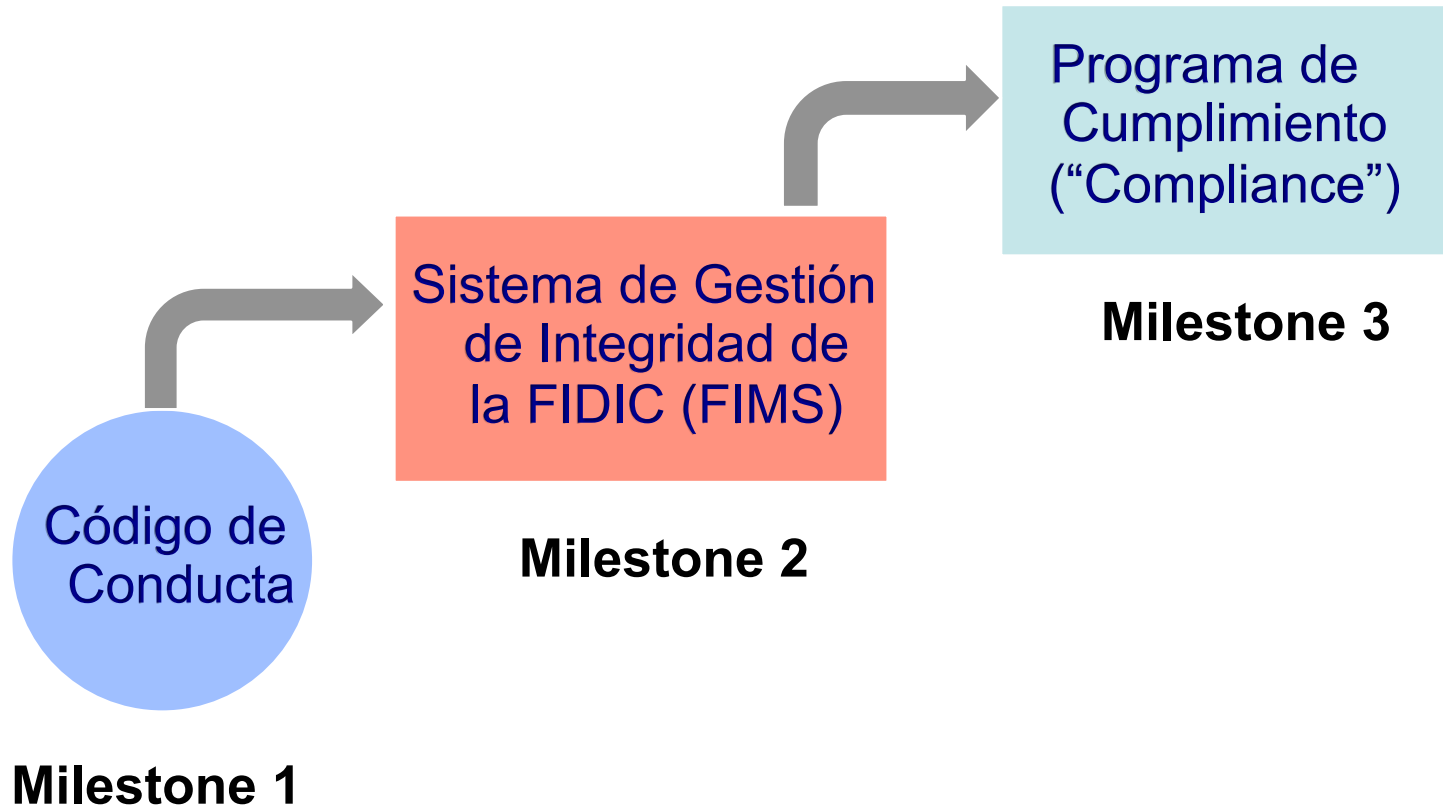
Para esto, la FIDIC recomienda:





# Desde FIMS Hacia “Compliance”

En síntesis





- FIMS es una herramienta diseñada para que las empresas combatan la “oferta” de corrupción.
- Sin embargo, una lucha efectiva contra este flagelo debe incluir también a los que “piden” y a los que “condonan”.





*“Muchas gracias por su atención”*

Jorge Díaz Padilla  
jdp@system.com.mx