

# GOBERNANZA PARA LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO VENEZOLANO



Octubre 2021





## **Transparencia Venezuela**

**Mercedes De Freitas**  
Directora Ejecutiva

**Mercedes De Freitas**  
**Airam González**  
**Edith Romero**  
Coordinación general

**Manuel Sánchez**  
**Jhuan Medina**  
**Mildred Rojas**  
**Norma Ferrer**  
**Christi Rangel**  
**Antonella del Vecchio**  
**Mauricio Pernía**  
Colaboradores

**María Alejandra Domínguez**  
Diseño, infografías y maquetación

**GOBERNANZA PARA LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO VENEZOLANO**  
**Una propuesta para institucionalizar la transparencia y la rendición de cuentas**  
Edición ©Transparencia Venezuela - 2021

El contenido de esta obra puede ser citado y difundido por cualquier medio, siempre que sea sin fines comerciales.  
Agradecemos citar la fuente.

**Transparencia Venezuela**  
Av. Andrés Bello con 1era transversal de Los Palos Grandes, Edif. Multicentro Empresarial Los Palos Grandes, piso 6.  
Chacao. Caracas. Venezuela  
Tlf: 212-286.24.10 / 286.49.47

# ÍNDICE

<b>1. Contexto</b>	<b>7</b>
<b>2. Marco legal de las empresas propiedad del Estado y de los servidores públicos.</b>	<b>12</b>
2.1 Leyes del marco legal venezolano que aplican a las empresas propiedad del Estado	
2.2 Los estados de excepción afectan a las empresas propiedad del Estado	
2.3 Obligaciones legales de las empresas propiedad del Estado para el 2020	
2.4 Definición de funcionario y servidor público	
2.4 Obligaciones legales de los servidores públicos	
2.5 Código de ética de las servidoras y los servidores públicos	
<b>3. El abc para asumir una empresa propiedad del Estado. Preparándose para el cambio.</b>	<b>34</b>
3.1 Proceso de entrega-recepción de la empresa propiedad del Estado	
3.2 Contenido del acta de entrega	
3.3 Verificación del contenido de los documentos anexos al acta de entrega	
3.4 ¿Qué hacer si el servidor público saliente no efectúa la entrega?	
3.5 Gestionar con eficiencia	
3.6 Compromisos para una gestión transparente y exitosa	
<b>4. Acciones para institucionalizar la gobernanza en las empresas propiedad del Estado</b>	<b>57</b>
4.1 Acciones de buenas prácticas de gobernanza	
4.2 Acciones anticorrupción	
4.3 Acciones para la transparencia	
4.4 Acciones para las contrataciones transparentes	
4.5 Acciones de administración y finanzas	
4.6 Acciones de recursos humanos	
4.7 Acciones de competitividad y sostenibilidad	

<b>5. Órganos de Supervisión y Control</b> .....	<b>104</b>
5.1 Comité de auditoría	
5.2 Auditoría independiente	
5.3 Auditoría interna	
5.4 Control interno	
5.5 Control externo	
5.6 Unidad de Riesgos	
5.7 Unidad de Transparencia e Integridad	
5.8 Comité de ética	
<b>6. Iniciativas internacionales de buenas prácticas de gobernanza</b> .....	<b>122</b>
6.1 Diez Principios Anticorrupción para empresas públicas	
6.2 Herramienta Healthcheck	
6.3 Transparency In Corporate Reporting, 2016	
6.4 Índice de Ttransparencia Corporativa para empresas productivas del Estado, febrero 2019.	
6.5 Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa del IBGC - Brasil	
6.6 Global Reporting Initiative (GRI) - pautas para la presentación de informes de sostenibilidad por parte de empresas propiedad del Estado en Suecia.	
6.7 Índice de Transparencia y Cleptocracia en empresas propiedad del Estado venezolano	
6.8 Conectando las empresas, los derechos humanos y las agendas anticorrupción	
<b>Anexo</b> .....	<b>151</b>
"Modelo de Términos de Referencia para la contratación de Auditores independientes"	
<b>Glosario</b> .....	<b>153</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>157</b>

# INTRODUCCIÓN

Una escena que aún permanece fija en la memoria de muchos venezolanos es la del expresidente de la República, Hugo Chávez Frías, con un micrófono o con un silbato gritando “exprópiese”. Así, hace más de 15 años, el mandatario ordenó que empresas y acciones que pertenecían a inversionistas nacionales y extranjeros, edificios de privados, fincas propiedad de grupos familiares y demás, debían pasar de inmediato y por completo a manos del Estado venezolano, cuyo gobierno se encaminaba al llamado Socialismo del Siglo XXI.

Por la vía de las expropiaciones, las confiscaciones, las adquisiciones y la creación, el gobierno chavista emprendió un viaje acelerado para convertir al Estado venezolano en el que más empresas tiene en América Latina, y al mismo tiempo, en uno de los que más control ostenta sobre la actividad económica, de acuerdo con las investigaciones que desde 2016 ha realizado Transparencia Venezuela, con aliados de Argentina, Brasil y México. Los estudios revelan que, hasta mediados de 2021, el Estado venezolano cuenta con más de 900 compañías, la mayoría de las cuales han sido mal gestionadas y carcomidas por los altos niveles de corrupción.

Pero, los lamentables resultados vistos hasta ahora pueden ser revertidos con una reforma que permita la implementación de un conjunto de buenas prácticas de **gobierno corporativo**, como las sugeridas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que garantizan un eficaz y eficiente control sobre las empresas estatales para lograr una gestión transparente y sostenible. El desarrollo de esas políticas, normas, procesos y la creación de mecanismos que ayuden a controlar su aplicación en las empresas es lo que se conoce como **gobernanza**.

Este documento, ***Gobernanza para las Empresas Propiedad del Estado venezolano, una propuesta para institucionalizar la transparencia y la rendición de cuentas***, constituye una importante guía para que los responsables de los gobiernos corporativos de las empresas propiedad del Estado venezolano enfrenten el mayor y más importante desafío que encontrarán para lograr una gestión exitosa: concienciar a los colaboradores y demás partes interesadas sobre los devastadores efectos de la corrupción, y la necesidad de emprender el cambio de la cultura de la corrupción a la cultura de la ética y la integridad.

El documento está compuesto por seis capítulos que exponen el contexto; el marco legal de las empresas propiedad del Estado y de los servidores públicos; el ABC para asumir una empresa propiedad del Estado; las acciones para institucionalizar la gobernanza en las empresas propiedad del Estado, los órganos de supervisión y control y algunas iniciativas internacionales de buenas prácticas de Gobernanza; y finalmente se presenta un modelo de términos de referencias para la contratación de auditores independientes, el glosario de términos y la bibliografía consultada.

En el **capítulo 1**, se expone el nivel de deterioro de las empresas públicas producto de la inexistencia de políticas anticorrupción, de transparencia, de rendición de cuentas y, en resumen, de la inexistencia de una cultura de integridad.

1 Estos documentos pueden ser consultados en la web de Transparencia Venezuela: <https://transparencia.org.ve>  
2 <https://www.academia.edu/24791066>

El **capítulo 2**, por su parte, presenta el marco legal y las obligaciones legales de las empresas, así como de los servidores públicos para contribuir a disminuir los riesgos de cumplimiento normativo.

En el **capítulo 3** se ofrece el ABC para asumir una empresa propiedad del Estado. Se describe el proceso a seguir en las empresas públicas para la entrega de una directiva a otra, bien sea ante un cambio de gobierno normal y común en un sistema democrático, en una transición política, o simplemente en un cambio de directiva que busque incorporar transparencia en los procesos de las empresas y delimitar responsabilidades.

En tanto, el **capítulo 4** presenta las acciones para Institucionalizar la gobernanza en las empresas propiedad del Estado, se establecen un conjunto de acciones para lograr este objetivo, responsabilidad de la junta directiva entrante. La implementación de estas acciones es básica para prevenir la corrupción, al lograr una cultura de integridad, transparencia y rendición de cuentas, al tiempo que contribuirán a la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Mientras, el **capítulo 5** señala y describe los principales órganos de supervisión y control que obligan a las empresas públicas, y aquellos que son recomendados por las buenas prácticas internacionales. Se refieren aquí los comités o grupos de trabajo que analizan diferentes asuntos y les proporcionan sugerencias en diferentes áreas a las juntas directivas.

Finalmente, en el **capítulo 6**, se describen ocho destacadas iniciativas internacionales consultadas, como soporte para el desarrollo del documento, todas ellas recomendadas por reconocidas instituciones internacionales, tales como: el IBGC (Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa), Transparencia Internacional, OCDE, México Evalúa, el CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento), entre otros.

La mayor expectativa de Transparencia Venezuela es que este documento sea una guía que permita lograr el necesario cambio de la cultura actual de corrupción a una cultura basada en la ética, la transparencia y la rendición de cuentas en las empresas propiedad del Estado, y que sirva también para sensibilizar al liderazgo político, que aspira a un cambio en el país, en la lucha contra la corrupción y la mala gestión de las empresas propiedad del Estado.

Uno de los problemas más serios que enfrenta Venezuela es la corrupción y, como tal, constituye un obstáculo para el desarrollo, el crecimiento económico, la lucha contra la desigualdad y el funcionamiento y la legitimación de la democracia; elementos que deben ser objetivos prioritarios de cualquier gobierno. La gran corrupción captura los sistemas de justicia y con ello destruye la seguridad jurídica y la igualdad ante la ley; es un obstáculo para institucionalizar la innovación y aumentar los riesgos de inversión a niveles inaceptables para capitales “limpios”.

Aunque la corrupción siempre ha existido en Venezuela, durante las últimas dos décadas ha alcanzado valores bastante altos para los estándares mundiales, prevaleciendo en todos los niveles de la escala social venezolana. Sus principales incentivos han sido la evolución de los ingresos petroleros, la impunidad, la desinstitucionalización de las organizaciones públicas, aunados a la ineficiencia del órgano del Poder Ciudadano responsable del control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos.

En el poder desde 1999, el chavismo se ha convertido en un terreno fértil para la corrupción. Su élite gobernante creó toda una estructura de impunidad para evitar el castigo por el desfalco a la nación. En Venezuela, en los últimos veinte años, se ha pasado de un problema de corrupción administrativa y de una captura del Estado entendida en el sentido clásico (grupos de poder económico influyendo en las decisiones del Estado para su propio beneficio) a lo que hoy se conoce como “gran corrupción”.

La gran corrupción, en consideración de las Naciones Unidas, es una expresión usada para describir aquella que penetra los niveles más altos de gobierno, generando graves abusos de poder y distorsionando las funciones centrales de gobierno. De acuerdo con Transparencia Internacional, la gran corrupción es el abuso de poder de alto nivel que beneficia a

pocos al costo de muchos y causa un daño extendido y serio a individuos y a la sociedad en su conjunto, permaneciendo usualmente impune.

El perjuicio causado por la gran corrupción no es solo económico, sino que afecta también a los derechos fundamentales y libertades políticas del conjunto de los ciudadanos. La diferencia cualitativa de esta corrupción con la tradicional es que es generadora de graves violaciones a los derechos humanos, más aún cuando se da la mano con el crimen organizado.

La gran corrupción en Venezuela se maximizó con la cleptocracia instaurada por todo el liderazgo del gobierno convertido en cómplice y organizado, de manera deliberada, para enriquecerse y usar las fortunas acumuladas para perpetuarse en el poder. Los cleptócratas en el país se han enriquecido a niveles increíbles, mientras el bien común y las necesidades de la población solo merecen su atención para el discurso cuando les sirven para engordar sus fortunas y mantenerse en el poder.

De acuerdo con el Informe de Corrupción 2018, elaborado por Transparencia Venezuela, no existe sector del país que no se haya visto involucrado o afectado por la corrupción. En ese informe se presentan reportes de impacto en diferentes temas, áreas y niveles que abarcan desde crímenes en las fronteras hasta la destrucción del aparato productivo, a través del control plagado de abusos, ilícitos e irregularidades sobre las Empresas Propiedad del Estado.

En todos los casos investigados y presentados en el mencionado informe se confirma la opacidad, monopolio y captura del Estado, la discrecionalidad y otros elementos que, desde 2003, se han profundizado en forma sistematizada y generalizada, con el apoyo y la complicidad del sistema de administración que le garantiza impunidad.

En la actualidad no hay ningún control sobre el gasto público. Existe un alto nivel de secretismo en relación con el presupuesto nacional en todas sus fases, desde su formulación y aprobación

hasta el control de su ejecución. Es necesario insistir en la creación de un entorno ético, donde se promuevan la transparencia, la integridad, la eficiencia, la honestidad, la participación activa de la sociedad civil, como elementos fundamentales en la lucha contra la corrupción.

Venezuela es uno de los pocos países del mundo donde el Estado tiene el control de la casi totalidad de la actividad económica. En este sentido, es el mayor proveedor de bienes y servicios, y los suministra a través de una gran cantidad de empresas de propiedad estatal que el gobierno, con el llamado “Socialismo del Siglo XXI” creó, adquirió, expropió, confiscó en todos los sectores de la vida económica nacional, utilizando diferentes métodos e intensificando sin control el rol del “Estado empresario”, que controla desde las empresas fabricantes de cemento hasta las productoras de leche. Es propietario de más de 80 % del patrimonio empresarial de la nación, controla la explotación del petróleo, la mayor parte del sistema financiero, telecomunicaciones, todo el sistema eléctrico nacional, el 80 % de las mejores tierras para la producción agropecuaria, emisoras de radio y televisión, hoteles, ferry, líneas aéreas, acero, aluminio, cemento, agroindustria, industrias, tractores, carros, autobuses, complejo pesquero, y la mayor red de distribución y venta de alimentos.

En el estudio Empresas Propiedad del Estado en Venezuela: Un modelo de control del Estado, elaborado por Transparencia Venezuela, se señala que entre 2001 y 2017 el **Estado venezolano pasó de ser propietario de 74 empresas públicas a 526**<sup>1</sup>. Se indica, además, que el total de Empresas Propiedad del Estado venezolano es hoy cuatro veces el de Brasil (130) y diez veces el de Argentina (52), destacando que, tanto en Brasil como en Argentina, el Estado debe atender a una población sustancialmente mayor que la de Venezuela. En el informe del 2020 *Un conglomerado marcado por la ineficiencia y la opacidad*<sup>2</sup> se muestra que el número de Empresas Propiedad

del Estado venezolano aumentó a 597 nacionales y a 109 en el exterior, para un total de 706 empresas, sin incluir las que son propiedad de las gobernaciones y alcaldías<sup>3</sup>.

Transparencia Venezuela, sin embargo; ha persistido en el seguimiento de la actividad empresarial del Estado venezolano y ha publicado en nota de prensa, del mes de agosto de 2021, la cantidad de compañías en poder de las gobernaciones y alcaldías, con un total de 218. De igual manera, en la referida nota se actualiza el número de empresas públicas en territorio nacional, que asciende a 595, y de las empresas públicas domiciliadas fuera del país, que son 89. Estas cifras recientes indican que, actualmente, el Estado venezolano es propietario de 905 empresas.

El buen funcionamiento y desempeño de las empresas son clave para el desarrollo económico y social del país, más aún las Empresas Propiedad del Estado, pues su situación financiera, de producción, generación de productos y beneficios impacta las finanzas públicas, el presupuesto nacional y la economía del país. Sin embargo, es evidente que la severa crisis que padece Venezuela actualmente es consecuencia de la mala gestión y de la corrupción de estas empresas debido a sus orígenes y a la forma vertiginosa en que fueron incorporadas al sistema productivo nacional durante las presidencias de Hugo Chávez y Nicolás Maduro.

Las Empresas Propiedad del Estado están inmersas en un modelo **cleptocrático**. Este modelo se enfoca en el enriquecimiento como objetivo real de quienes ejercen el monopolio de las decisiones, de los recursos y del poder, sin rendir cuentas, en la mayor opacidad y en el que prevalece un alto nivel de impunidad, potenciando el patrón de gran corrupción.

Todas estas circunstancias adversas que en los últimos veinte años han actuado sobre las Empresas Propiedad del Estado venezolanas, han devenido en serias debilidades:

1 <https://transparencia.org.ve/wp-content/uploads/2017/09/Empresas-propiedad-del-Edo.-2017-TV-sin-linea-de-corte.pdf>

2 <https://transparencia.org.ve/project/un-conglomerado-marcado-por-la-ineficiencia-y-la-opacidad/>

3 Para ver detalle de cada una de las empresas visitar Vendata.org; <https://vendata.org/site/empresas-publicas-2/>

- No reportan beneficios a la nación, ni en forma de dividendos, regalías o impuestos para el Tesoro Nacional, ni de bienes y servicios para la sociedad, a pesar de que administran recursos que reciben desde el sector público provenientes del Presupuesto Nacional y de los créditos adicionales, principalmente, ya que muchas Empresas Propiedad del Estado también reciben recursos de los fondos extrapresupuestarios y del Banco Central de Venezuela.
- No cumplen con la Ley de Contrataciones Públicas al hacer grandes compras sin realizar los procesos licitatorios respectivos, incentivando hechos de corrupción de los que se han beneficiado funcionarios públicos, intermediarios y empresas proveedoras privadas.
- Gestionan con **opacidad y discrecionalidad** dado que la gran mayoría de las Empresas Propiedad del Estado no publican su presupuesto, la estructura accionaria, la estructura organizativa, los miembros de la directiva, los sueldos y salarios de los empleados públicos, las competencias del ente, los planes estratégicos, los planes operativos, las normas que los rigen, las contrataciones públicas, el balance general, los estados financieros, la capacidad de producción, los proveedores, los clientes, la nómina, las políticas internas. En fin, desconocen los principios de transparencia y buen gobierno.
- Prevalece la ideología y la lealtad al modelo político.
- Tienen mayoría de miembros designados por militancia política en los directorios y no por su experiencia profesional, formación, es decir, auctoritas.
- La estructura organizacional, en la mayoría de las Empresas Propiedad del Estado, no responde a criterios modernos de gobernanza corporativa enfocados en la eficacia, la eficiencia y la transparencia.
- Escasas veces presentan estudios de costos y tarifas. La falta de transparencia y el mal servicio las llevan a no actualizar sus precios y tarifas.
- Los servicios no son planificados de acuerdo con el crecimiento de la economía. Esto trae como consecuencia la ineficiencia y su falta de cobertura.
- Carecen de planes de expansión.
- Acumulan deudas del propio sector público por el consumo de servicios básicos que ellas proveen.
- Tienen un excesivo gasto corriente.

En el estudio *Empresas Propiedad del Estado en Venezuela: Un modelo de control del Estado* antes mencionado y en el documento *El rol de FONDEN en la corrupción* realizados por Transparencia Venezuela, se muestran los siguientes resultados de la gestión de las Empresas Propiedad del Estado:

- Han consumido enormes cantidades de recursos por medio de asignaciones presupuestarias y créditos adicionales. Mientras que hasta 2003 estas empresas requerían 1,1 % del presupuesto ordinario de la Nación, para 2015 demandaron más del 8,6 %. Convertido al tipo de cambio oficial preferencial, durante estos años estas empresas recibieron más de USD 500.000 millones. Eso sin contar recursos asignados por la vía de fondos parafiscales. Pero en 2019, solo una empresa propiedad del Estado, el FONDEN, recibió el 61,90 % de todos los recursos asignados para ese año<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> <https://transparencia.org.ve/wp-content/uploads/2020/10/3-El-rol-del-Fonden-en-la-corrupcio%CC%81n-venezolana.pdf>, páginas 11 y 12

- En su mayoría tienen resultados operativos negativos, no crean valor social para sus empleados y la sociedad en general —a lo que están obligadas— y mucho menos crean el valor económico deseado para el Estado.
- Pese a las grandes sumas de dinero que les ha asignado el Estado, al cuarto trimestre de 2018, de las 576 empresas existentes en ese período, solo 467 estaban operativas.

Estos resultados señalan una urgente reforma del Estado que busque potenciar las capacidades de las empresas que el país decida que tienen que mantenerse en manos del Estado, poniendo el énfasis en:

- Los mecanismos de control y rendición de cuentas como un método eficaz de aumentar la investigación y sanción de los actos de corrupción, así como de prevenirlos.
- El fortalecimiento de la autonomía, independencia y capacidad de las instituciones vinculadas a la lucha contra la corrupción (Poder Judicial, Poder Legislativo, Ministerio Público y Contraloría General).
- La mejora de la coordinación entre estas instituciones bajo el liderazgo de la Contraloría General.
- El fortalecimiento de los mecanismos de vigilancia y contraloría desde la sociedad civil.
- El fortalecimiento de la gobernanza de las Empresas Propiedad del Estado, centrándose en su gestión interna y en la asignación de poderes y responsabilidades de la junta directiva, las gerencias y las áreas de la administración central de gobierno a las que éstas responden. En particular, la junta directiva es un órgano de administración clave para afrontar los problemas de gobernanza que caracterizan a las Empresas Propiedad del Estado, en tanto está encargada de la

orientación estratégica y supervisión de la gestión de la empresa.

- La designación de directores miembros de las juntas directivas y directorios debe realizarse con criterios profesionales y no de lealtad política, para reducir los conflictos de interés y garantizar la autonomía en administración y gestión.

Por otra parte, como se ha descrito anteriormente, el Estado en los últimos 20 años se ha dedicado a la adquisición e incorporación a la administración pública, de cualquier tipo de empresa y por cualquier método, sin confirmar si existe una justificación para ello. En tal sentido, es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El Estado debe evaluar y divulgar cuidadosamente los objetivos que justifiquen la propiedad estatal de sectores o determinadas empresas y someterlos a una revisión periódica.
- El objetivo final de las Empresas Propiedad del Estado debe ser maximizar el valor para la sociedad a través de una asignación eficiente de recursos.
- El gobierno debe desarrollar una política de propiedad en la cual debería definir, entre otras cosas, los fundamentos generales de la propiedad estatal; el papel del Estado en el gobierno de las empresas estatales; cómo el Estado implementará su política de propiedad y los respectivos roles y responsabilidades de las oficinas gubernamentales involucradas en su implementación.
- La política de propiedad debe estar sujeta a los procedimientos apropiados de responsabilidad política, divulgación al público en general y bajo revisión del parlamento nacional. El gobierno debe revisar periódicamente la política de propiedad.

## Gobernanza Empresas **Propiedad del Estado**

---

▼  
Obligaciones legales de las empresas propiedad del Estado y servidores públicos

▼  
El ABC para asumir una empresa propiedad del Estado

▼  
Acciones para institucionalizar la gobernanza en la empresas propiedad del Estado

▼  
Supervisión y control

▼  
Iniciativas internacionales de buenas prácticas de gobernanza



## **MARCO LEGAL DE LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO Y DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

- 2.1** Leyes del marco legal venezolano que aplican a las empresas propiedad del Estado
- 2.2** Los estados de excepción afectan a las empresas propiedad del Estado
- 2.3** Obligaciones legales de las empresas propiedad del Estado para el 2020
- 2.4** Definición de funcionario y servidor público
- 2.5** Obligaciones legales de los servidores públicos
- 2.6** Código de ética de las servidoras y los servidores públicos



Las Empresas Propiedad del Estado, así como los servidores públicos que en ellas se desempeñan, deben cumplir con un conjunto de leyes contenidas en el marco legal venezolano. En principio, estas leyes deben proporcionar un contexto de actuación eficaz, que establezca la separación entre el poder Ejecutivo y las autoridades de la Empresa Propiedad del Estado, la no injerencia de intereses políticos electorales y de control social, la igualdad de condiciones de las Empresas Propiedad del Estado y las empresas del sector privado en los mercados en los que compiten, la regulación de los principios rectores de los deberes y conductas de los servidores públicos, el acceso a la información pública oportuno, el control de gestión.

De acuerdo con el art. 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el marco legal que aplica a la Administración Pública se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública.

Sin embargo, Transparencia Venezuela ha publicado, en el documento *Es legal pero injusto*<sup>5</sup>, un trabajo de investigación sobre la opacidad legal en Venezuela. La investigación consideró las leyes y acuerdos aprobados en los últimos años por la Asamblea Nacional, los Decretos con Rango, Valor y Fuerza de Ley dictados por el presidente de la República, y la jurisprudencia del Tribunal Supremo de Justicia, todas las cuales revelan “un sistema con mayor opacidad, y mayor discrecionalidad en la información pública que se hace llegar a la ciudadanía.”

El estudio confirma que este sistema de opacidad está sustentado en el ordenamiento jurídico levantado en los últimos 15 años en Venezuela, en contravía y en violación a la Constitución y al Derecho Internacional de los Derechos Humanos

y, además, establece que la pretendida “legalización del secreto” en ese lapso está contenida en 42 de las 217 leyes aprobadas, 11 de los 251 decretos leyes y en las siete sentencias de las siete adoptadas sobre el tema.

En general, la opacidad existente en el marco legal venezolano restringe el acceso a la información pública sólo a quien demuestre un interés personal y legítimo en la información solicitada, o a quien justifique el uso legítimo que le puede dar a la información obtenida, siendo que esto es contrario y viola expresamente el principio constitucional de la “transparencia” en el que se fundamenta la administración pública al servicio de la ciudadanía (art.141).

En las siguientes tablas se muestran las leyes venezolanas que conforman el marco legal de las Empresas Propiedad del Estado y de los servidores públicos y se identifican las leyes que son opacas, de acuerdo con la investigación expuesta por Transparencia Venezuela en el documento *Es Legal pero injusto*, anteriormente mencionado.

Las leyes opacas deben reformarse para ajustarlas a la Constitución vigente o derogarse completamente. Así mismo, es urgente incluir y/o actualizar nuevos instrumentos legales apegados a los mejores estándares internacionales de Gobernanza y normativas que reflejen las buenas prácticas internacionales, con la finalidad de que las Empresas Propiedad del Estado venezolano cuenten con un marco legal “ideal” y fortalecido que les permita desempeñarse en pro de la transparencia y lucha contra la corrupción, de manera eficaz y eficiente, con autonomía de la Junta Directiva con respecto al Gobierno, competitivas y sostenibles.

Se hace también imperativo fortalecer la institucionalidad y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

<sup>5</sup> “Es legal pero injusto”, este Informe se encuentra en la Biblioteca digital que acompaña este documento. <https://transparencia.org.ve/es-legal-pero-injusto/>



### 2.1 LEYES DEL MARCO LEGAL VENEZOLANO QUE APLICAN A LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

N°	LEYES	OPACIDAD
1	Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP).	Opaca
2	Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (LPDPYMIUPS).	
3	Ley Penal del ambiente (LPA).	
4	Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP).	
5	Ley de Contrataciones Públicas (LCP).	Opaca
6	Ley Orgánica de Bienes Públicos (LOBP).	
7	Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LOCGRSNCF).	
8	Ley Contra la Corrupción (LCC).	
9	Ley Orgánica de la Planificación Pública y Popular (LOPPP).	
10	Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT).	
11	Código de Comercio (CC).	
12	Código de Ética de las Servidoras y Servidores Público.	
13	Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).	
14	Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (LOSSS).	
15	Ley Orgánica de Precios Justos (LOPJ).	Opaca
16	Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero (LCEPDSM).	
17	Ley del Impuesto Sobre la Renta.	
18	Ley del Impuesto al Valor Agregado.	
19	Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad que obliga a suministrar información y documentación necesaria para la posterior comprobación de la calidad de los bienes que produzcan o servicios que presten al Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER).	
20	Ley del Instituto Nacional de Educación Socialista, señala en su artículo 51 que el INCES organizará, dirigirá y mantendrá un Registro Nacional de Contribuciones Parafiscales.	
21	Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI), según Providencia Administrativa N° 015-002 de 18/06/2015, señala la obligatoriedad de registrarse en el SIDCAI.	Opaca
22	Sistema Integral de Gestión para las Industrias y el Comercio (SIGESIC), creado según Resolución Ministerial (Ministerio del Poder Popular de Industrias) N° 058 de fecha 13 de marzo de 2012, publicada en Gaceta Oficial N° 39.887 de 20 de marzo de 2012.	
23	Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física, obliga a hacer aportes al Fondo Nacional para el Desarrollo del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física.	



Nº	LEYES	OPACIDAD
24	Decreto N° 9052 de fecha 15 de junio de 2012 con Rango, Valor y Fuerza de Ley que promueve y regula las nuevas formas asociativas conjuntas entre el Estado, la iniciativa comunitaria y privada para el desarrollo de la economía nacional.	
25	Decreto N° 2.165 de fecha 30 de diciembre de 2015 con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica que Reserva al Estado las Actividades de Exploración y Explotación del Oro y demás Minerales Estratégicos.	
26	Ley Orgánica de Hidrocarburos.	
27	Ley Orgánica de Creación de la Comisión Central de Planificación.	
28	Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal.	

En esta tabla que conforma el marco legal de las Empresas Públicas del Estado se aprecia la existencia de cuatro leyes opacas, que deben

convertirse en transparentes para evitar incentivos para la corrupción.

## 2.2 LOS ESTADOS DE EXCEPCIÓN AFECTAN A LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

Además de las leyes identificadas en esta tabla, es conveniente destacar que a las Empresas Propiedad del Estado también le son aplicables los decretos de estados de excepción establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en los artículos 337, 338 y 339, los cuales otorgan poderes especiales al Ejecutivo Nacional para afrontar situaciones fuera de lo común que afectan la paz o el bienestar de los ciudadanos y que no puedan ser resueltos a través de los mecanismos normales. Según el artículo 337, los decretos de excepción podrán restringir temporalmente las garantías consagradas en la constitución, salvo las referidas a los derechos a la vida, prohibición de incomunicación o tortura, el derecho al debido proceso, el derecho a la información y los demás derechos humanos intangibles.

De acuerdo con el artículo 338 existen cuatro estados de excepción: el estado de alarma (cuando se producen catástrofes, calamidades públicas o acontecimientos que pongan en peligro la seguridad de la Nación o de la ciudadanía), el estado de emergencia económica

(cuando se susciten circunstancias económicas extraordinarias que afecten la vida económica de la Nación), el estado de conmoción interior y el estado de conmoción exterior (en los casos de conflictos interno o externo que pongan en peligro la seguridad de la Nación, la de sus ciudadanos o la de sus instituciones).

La Constitución limita los decretos de excepción a un tiempo máximo de existencia, es decir; estos no pueden ser por tiempo indefinido. Ello implica que no pueden dictarse decretos de estados de excepción sobre la misma situación, sin embargo, presentándola de diferente manera hacen ver que se trata de un decreto sobre hechos diferentes. Esto supone un fraude a la Constitución, cuya intención es que la excepción dure lo menos posible. La Constitución también establece un control político por parte de la Asamblea Nacional, así como un control jurídico por parte del Tribunal Supremo, cuyas sentencias deben velar por el cumplimiento de la Constitución, sobre todo en lo que se refiere a la restricción de los derechos de los ciudadanos.



En la Ley Orgánica sobre los Estados de Excepción se establece que un decreto que declare el estado de excepción suspende temporalmente, en las leyes vigentes, los artículos incompatibles con las medidas dictadas en dicho decreto (artículo 21). En este sentido, los decretos de excepción afectan el marco legal venezolano y, en consecuencia, podrían afectar leyes que aplican a las Empresas Propiedad del Estado, según sean las medidas que el ejecutivo contemple en los decretos.

Desde enero de 2016 hasta septiembre de 2020, el ejecutivo nacional ha dictado quince decretos de emergencia económica con sus respectivas prórrogas, los cuales se consideran inconstitucionales por no haber sido sometidos al control y aprobación del Parlamento, y, además, por exceder el límite temporal de 60 días establecido en la Constitución Nacional, así como por obstaculizar el funcionamiento de un poder público como la Asamblea Nacional.

El primer Decreto de Emergencia Económica —dictado en enero de 2016— contó con 11 medidas de excepción, las cuales han ido aumentando de tal manera que el catorceavo decreto de mayo de 2020 cuenta con treinta y cinco medidas de emergencia.

Estos decretos le han dado al gobierno central la posibilidad de tomar decisiones durante casi cinco años, sin la aprobación o autorización de la Asamblea Nacional, cuyas atribuciones han sido usurpadas, lo que ha permitido al ejecutivo gobernar con un traje a la medida.

Así, el Ejecutivo tuvo un traje a la medida para:

1. Decretar el presupuesto nacional
2. Efectuar erogaciones con cargo al Tesoro Nacional y otras fuentes de financiamiento que no estaban previstas en el Presupuesto Anual.
3. Redirigir los recursos en fondos especiales.
4. Autorizar la formulación del presupuesto del Banco Central de Venezuela (BCV).

5. Ajustar la Unidad Tributaria.
6. Emitir la Ley Especial de Endeudamiento.
7. Efectuar reprogramaciones en la Ley de Endeudamiento.

**Desde el 2016 el presupuesto nacional y sus modificaciones, así como las leyes de endeudamiento, no son objeto de los controles que la Constitución Nacional ordena que deben ser aplicados por el Parlamento.** En el artículo 187 constitucional se deja muy claro la facultad constitucional que tiene la Asamblea Nacional para supervisar las decisiones tomadas desde la presidencia de la República. A los diputados se les ha impedido discutir y aprobar el presupuesto nacional y todo proyecto de ley concerniente al régimen tributario y al crédito público, así como autorizar los créditos adicionales.

Un estudio realizado por Transparencia Venezuela refleja que el Ejecutivo aprobó inconstitucionalmente **34 créditos adicionales en 2019**. El total de los créditos ascendió a **38,02 billones de bolívares**, monto que es **2.485 % superior al gasto reflejado en la Ley de Presupuesto Nacional dictado por el Ejecutivo para el 2019, estimado en 1,52 billones de bolívares**.

Pero el gobierno no solo anuló de facto la potestad de control de la gestión que debe ejercer el Parlamento, sino que el Ejecutivo se atribuyó la potestad de **dictar normas en áreas de gran importancia nacional**, tales como:

1. Sistema cambiario.
2. Creación de procedimientos para la producción y distribución de alimentos, materias primas, productos e insumos del sector agroproductivo, industrial, agroalimentario, farmacéutico, de higiene personal y aseo del hogar.
3. Financiamiento del sector agroindustrial.
4. Impulso de los denominados “motores Agroalimentario”.



5. Producción y distribución de rubros considerados estratégicos.
6. Exoneración de impuestos y tasas.

Durante muchos años, el autodenominado Gobierno Bolivariano ha dictado medidas extraordinarias que **augmentaron la discrecionalidad, suprimieron controles, pusieron en riesgo el patrimonio público, al tiempo que lesionaron derechos y garantías constitucionales como la libertad económica o el derecho a la propiedad**. Los sectores afectados son el agroalimentario, conformación y regulación de estructuras organizativas excepcionales para la distribución de alimentación, productos farmacéuticos y de primera necesidad, planes de seguridad pública, uso de tecnología para programas sociales, incorporación de cripto activos, registro de operaciones digitales, operaciones de comercialización y distribución de bienes y servicios en las zonas fronterizas, sistema de determinación de costos, rendimiento y precios justos, ejecución de procura nacional e interna-

cional urgente para garantizar el sistema eléctrico, acueductos e infraestructura, entre otros.

El balance de estas medidas tomadas bajo el paraguas de la supuesta “emergencia” ha sido negativo. Las fallas en el servicio eléctrico, transporte y suministro de agua, responsabilidad de Empresas Propiedad del Estado, se incrementaron durante 2019. La reconversión monetaria, que implicó el cambio de escala monetaria con la supresión de cinco ceros de su denominación, se perdió con el aceleramiento de la hiperinflación, que para diciembre de 2019 alcanzó 9.585,5 %. La industria petrolera venezolana experimentó durante el 2019 una caída acentuada en su producción de crudo, de acuerdo a fuentes secundarias que ofrecieron cifras a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Según la OPEP, la producción de crudo de Petróleos de Venezuela, Pdvsa, en 2019 se ubicó en 907.000 barriles diarios que, comparados con los 1.511.000 bd de diciembre de 2018, significó una disminución de 40 %.





## 2.3 OBLIGACIONES LEGALES DE LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO PARA EL 2020

Del análisis detallado de las leyes contenidas en el marco legal especificado en la tabla precedente, se determina que las Empresas Propiedad del Estado deben cumplir con un conjunto de obligaciones legales, que incluyen sanciones legales en caso de ser incumplidas.

Las empresas competitivas son aquellas que efectivamente demuestren ser las más organizadas en cuanto a planificación, gestión, control y cumplimiento de sus obligaciones, lo que tiene consecuencias directas en cuanto a calidad, precios y oportunidad de los bienes y servicios que proveen. Las Empresas Propiedad del Estado, como

cualquier otra empresa, deben establecer una buena planificación y control de actividades para asegurar el cumplimiento de sus obligaciones legales, ya que el Estado venezolano tiene bajo su responsabilidad la fiscalización y control de su gestión, verificando continuamente el cumplimiento de sus obligaciones e imponiendo las sanciones necesarias, que van desde la imposición de penas pecuniarias hasta privativas de libertad.

En la siguiente tabla se detallan las obligaciones legales de las Empresas Propiedad del Estado, de acuerdo a las leyes que las derivan y el ámbito de actuación.

### OBLIGACIONES LEGALES DE LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

#### ÁMBITO ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN

##### Ley Orgánica de la Planificación Pública y Popular (LOPPP)

**Artículo 47** Corresponde a las máximas autoridades de los órganos del poder público, formular y aprobar el proyecto del Plan Estratégico Institucional correspondiente.

**Artículo 48** Ejecución del plan. El plan estratégico institucional será ejecutado por los órganos encargados de su formulación, aplicando los instrumentos establecidos por el Sistema Nacional de Planificación, de conformidad con lo dispuesto en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de ley; y demás normativas aplicables.

**Artículo 49** Seguimiento y evaluación del plan. Corresponde a la máxima autoridad del órgano o ente responsable de la formulación del Plan Estratégico Institucional y a los órganos del Sistema Nacional de Planificación, cada uno en el ámbito de sus competencias, realizar el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional respectivo sin perjuicio de lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley.

**Artículo 55** Vinculación plan-presupuesto. Los órganos y entes sujetos a las disposiciones del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, al elaborar sus respectivos planes operativos, deberán:

1. Elaborar el anteproyecto de presupuesto, de conformidad con los proyectos contenidos en el plan operativo.
2. Registrar los proyectos y acciones centralizadas en el sistema de información sobre los proyectos públicos que a tales efectos establezca el ministerio del poder popular con competencia en materia de planificación.
3. Ajustar los planes y proyectos formulados con base en la cuota asignada por el órgano con competencia en materia de presupuesto.
4. Verificar que los planes y proyectos se ajusten al logro de sus objetivos y metas y a la posible modificación de los recursos presupuestarios previamente aprobados.



## **OBLIGACIONES LEGALES DE LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO**

**Artículo 85** Formulación del plan. Corresponde a las máximas autoridades y a los niveles directivos y gerenciales con la responsabilidad de intervenir en los procesos de planificación de los órganos y entes sujetos a las disposiciones del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, formular el anteproyecto de Plan Operativo Anual.

**Artículo 86** Aprobación del plan. El anteproyecto del Plan Operativo Anual será aprobado y ejecutado por la máxima autoridad del órgano o ente encargado de su formulación, de conformidad con lo dispuesto en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley; y demás normativa aplicable.

**Artículo 87** Seguimiento y evaluación del plan. Corresponde a la máxima autoridad del órgano o ente del Poder público responsable de la formulación del Plan Operativo Anual y a los órganos del Sistema Nacional de Planificación, cada uno en el ámbito de sus respectivas competencias, realizar el seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual, sin perjuicio de lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

### **Código de Comercio (CC)**

**Parágrafo 3º** De la contabilidad mercantil. Artículo 32. Todo comerciante debe llevar en idioma castellano su contabilidad, la cual comprenderá, obligatoriamente, el libro Diario, el libro Mayor y el de Inventarios. Podrá llevar, además, todos los libros auxiliares que estime conveniente para el mayor orden y claridad de sus operaciones.

## **ÁMBITO: TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN**

### **Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP)**

Artículo 105 - Obligatoriedad de publicación de los documentos de las empresas del Estado. Todos los documentos relacionados con las empresas del Estado que, conforme al ordenamiento jurídico vigente deben ser objeto de publicación, se publicarán en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela o en el medio de publicación oficial correspondiente.

Artículo 142 - Obligación de informar a la población. La Administración Pública deberá establecer sistemas que suministren a la población la más amplia, oportuna y veraz información sobre sus actividades, con el fin de ejercer el control social sobre la gestión pública. Cualquier persona puede solicitar de los órganos y entes de la administración pública la información que considere necesaria para el ejercicio del control social sobre la actividad de éstos de conformidad y con las excepciones establecidas en la legislación vigente.

Artículo 143 - Obligación de información a las personas. Todos los órganos y entes de la administración pública mantendrán permanentemente actualizado y a disposición de las personas, en las unidades de información correspondientes, el esquema de su organización y la de los órganos dependientes o entes adscritos, así como guías informativas sobre los procedimientos administrativos, servicios y prestaciones aplicables en el ámbito de su competencia.

Artículo 167 - Establecer los días y el horario de atención al público, garantizando el derecho de las personas a la presentación de documentos previstos en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica. Debe hacer pública y mantener actualizada una relación de sus oficinas, sus sistemas de acceso y comunicación, así como los horarios de funcionamiento.

Artículo 165 - Soporte informático para registros. Los registros que la administración pública establezca para la recepción de escritos y comunicaciones de los particulares o de órganos o entes, deberán instalarse en un soporte informático



## OBLIGACIONES LEGALES DE LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

**Artículo 171** Expedición de copias certificadas

### Ley Orgánica de Bienes Públicos (LOBP)

**Artículo 44** Inventario y bienes. Los órganos y entes del Sector Público deberán rendir información actualizada del inventario de bienes, dentro de los primeros quince días continuos siguientes al vencimiento de cada trimestre.

**Artículo 47** Empresas de capital mixto minoritario. Las empresas o sociedades de cualquier tipo, en las que es integrante del Sector Público cuenten con una participación inferior al cincuenta por ciento (50 %) de su capital social o patrimonial, según el caso, deberán remitir con la periodicidad y oportunidad que a tal efecto establezca el reglamento o la normativa técnica dictada por la Superintendencia de Bienes Públicos, la información relativa al inventario de sus activos, a los fines del registro correspondiente en el Registro General de Bienes Públicos.

**Artículo 115** (Último aparte) A tal efecto deberán remitir el expediente administrativo a la Superintendencia de Bienes Públicos, dentro de los treinta días hábiles siguientes, a la presunta comisión del hecho, a fin de dar inicio al procedimiento administrativo sancionatorio.

### Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (LPDPYMIUPS)

**Artículo 6°** Son deberes de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social:

9. Suministrar todos aquellos datos e informaciones que le sean requeridos por los órganos y entes de la Administración Pública Nacional competentes, a los fines de cooperar con la formulación de políticas públicas dirigidas a fortalecer y desarrollar el sector aquí regulado.

## ÁMBITO: CONTROL INTERNO

### Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP)

**Artículo 27** Los órganos y entes cuyos presupuestos se rigen por este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, contarán con unidades administrativas para el cumplimiento de las funciones que en materia presupuestaria se regulan en este Título. Dichas unidades administrativas acatarán y velarán por el cumplimiento de las normas e instructivos técnicos dictados por la Oficina Nacional de Presupuesto, de conformidad con este Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley y su Reglamento.

## ÁMBITO: PRESUPUESTO

### Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP)

Obligación de tener un sistema de control interno.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LOCGRSNCF)

**Artículo 36** Corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente.



## OBLIGACIONES LEGALES DE LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

**Artículo 37** Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

### ÁMBITO: INTERACCIÓN CON OTROS ÓRGANOS DEL PODER PÚBLICO

#### Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LOCGRSNCF)

**Artículo 7** Los entes y organismos del sector público, los servidores públicos y los particulares están obligados a colaborar con los órganos que integran el Sistema Nacional de Control Fiscal, y a proporcionarles las informaciones escritas o verbales, los libros, los registros y los documentos que les sean requeridos con motivo del ejercicio de sus competencias. Asimismo, deberán atender las citaciones o convocatorias que les sean formuladas.

**Artículo 51** Quienes administren, manejen o custodien recursos de los entes y organismos señalados en el Artículo 9, numerales 1 al 11, de esta ley, estarán obligados a formar y **rendir cuenta de las operaciones y resultados de su gestión**, en la forma, oportunidad y ante el órgano de control fiscal que determine la Contraloría General de la República, mediante resolución que se publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Tienen igual obligación quienes administren o custodien, por cuenta y orden de los referidos entes y organismos, recursos pertenecientes a terceros. La rendición de cuentas implica la obligación de demostrar formal y materialmente, la corrección de la administración, manejo o custodia de los recursos.

**Artículo 52** Quienes administren, manejen o custodien recursos de cualquier tipo afectados al cumplimiento de finalidades de interés público, provenientes de los entes y organismos señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta ley, en la forma de transferencia, subsidios, aportes, contribuciones, o alguna otra modalidad similar, están obligados a **establecer un sistema de control interno y a rendir cuenta de las operaciones y resultados de su gestión**, de acuerdo con lo que establezca la resolución indicada en el Artículo anterior. Los administradores o administradoras que incurran en irregularidades en el manejo de estos fondos serán sometidos a las acciones resarcitorias y sanciones, previstas en esta ley.

**Artículo 53** El cuentadante que cese en sus funciones antes de la oportunidad fijada para la formación y rendición de cuentas, previo a la separación del cargo, está igualmente obligado a formarla y rendirla, de conformidad con lo previsto en el Artículo 51 de esta ley.

#### Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

**Artículo 13** De la Coordinación Administrativa y Cooperación entre las Instituciones. Los diferentes órganos y entes de la administración pública, así como las organizaciones de los trabajadores y trabajadoras y los empleadores y empleadoras deberán coordinar sus actuaciones y cooperar entre sí para el desarrollo de la política nacional de seguridad y salud en el trabajo.

#### Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (LPDPYMIUPS)

**Artículo 6** Son deberes de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social:  
8. Fomentar y fortalecer la cooperación entre la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social y los órganos y entes de la Administración Pública e instituciones privadas para satisfacer las necesidades de producción nacional.



### OBLIGACIONES LEGALES DE LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

#### ÁMBITO: IMPOSIBILIDAD DE RENDIR CUENTAS

##### Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LOGRSNCF)

**Artículo 54** Cuando por cualquier causa el obligado a formar y rendir la cuenta no lo hiciere, el órgano de control fiscal competente ordenará la formación de la misma a los funcionarios o funcionarias, empleados o empleadas de la dependencia administrativa que corresponda, sin perjuicio de las sanciones previstas en esta ley. Cuando la formación de la cuenta se haga por funcionarios o funcionarias, empleados o empleadas distintos del obligado a rendirla, por fallecimiento del cuentadante, los herederos o herederas de éste o ésta y los garantes o sus herederos o herederas, tendrán derecho a intervenir en aquélla. (Obligaciones de rendición de cuentas, cuando no se rinde cuentas por separación del cargo).

#### ÁMBITO: REGISTROS

##### Ley de Contrataciones Públicas (LCP)

**Artículo 47** Inscripción en el Registro Nacional de Contratistas. Los potenciales oferentes para contratar con el Estado, y con las organizaciones de base del Poder popular cuando manejen fondos públicos, deberán inscribirse en el Registro Nacional de Contratistas, en los términos y condiciones que establezca el Servicio Nacional de Contrataciones para tal fin.

**Artículo 50** Obligación de Actualización de Datos. Los inscritos en el Registro Nacional de Contratistas y los calificados por éste, deberán actualizar anualmente sus datos en el respectivo Registro, a los fines de poder realizar contrataciones con el sector público. Quienes dejen de cumplir con este requisito, tendrán la condición de no habilitado dentro del Registro Nacional de Contratistas.

##### Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

**Artículo 6** Registro, Afiliación y Cotización al Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Todos los empleadores o empleadoras están en la obligación de registrarse en la Tesorería de Seguridad Social en la forma que dispone la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social y su Reglamento.

Los empleadores o empleadoras que contraten uno o más trabajadores o trabajadoras bajo su dependencia, independientemente de la forma o términos del contrato de trabajo, están obligados a afiliarlos, dentro de los primeros tres (3) días hábiles siguientes al inicio de la relación laboral, en el Sistema de Seguridad Social y a cotizar al Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social y en esta Ley. Igualmente, los empleadores o empleadoras deben informar la suspensión y terminación de la relación laboral dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la suspensión o terminación de la relación de trabajo.

##### Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (LOSSS)

**Artículo 16** Los empleadores y empleadoras afiliarán a sus trabajadores y trabajadoras dentro de los primeros tres días hábiles siguientes al inicio de la relación laboral. Igualmente, deberán mantener actualizada la información sobre la nómina de los trabajadores y trabajadoras de la institución, empresa, establecimiento, explotación o faena.

- Registro INCES
- Registro SIDCAI
- Registro de Información Fiscal



## OBLIGACIONES LEGALES DE LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

### Ley Orgánica de Precios Justos

Inscripción y registro en el sistema de costos y precios justos

### Sistema Integral de Gestión para las Industrias y el Comercio

Inscripción y registro en el Sistema integral de Gestión para las industrias y el Comercio

### Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos

Registros y cumplimiento de niveles de calidad

## ÁMBITO: Ejecución de Contratos

### Ley de Contrataciones Públicas (LCP)

**Artículo 127** Plazos de ejecución de obras. El contratista deberá iniciar el suministro de los bienes, la prestación del servicio o ejecución de la obra dentro del plazo señalado en el contrato, orden de compra o servicio; el plazo se contará a partir de la fecha de la firma del contrato o de la que se señala en el mismo. Se podrá acordar una prórroga de ese plazo cuando existan circunstancias que lo justifiquen plenamente. Cuando la prórroga sea solicitada por el contratista deberá hacerlo por escrito. En todos los casos deberá dejarse constancia de la fecha en que se inicie efectivamente el suministro del bien o prestación del servicio o la ejecución de la obra, mediante acta o documento que será firmado por las partes.

**Artículo 142** Conformación y Validación de los Formularios. En los casos de obras y servicios, el contratista elaborará los formularios o valuaciones que al efecto establezca el contratante, donde reflejará la cantidad de obra o servicio ejecutado, en un periodo determinado. El formulario y su contenido deben ser verificados por el supervisor o ingeniero inspector.

**Artículo 143** Condiciones para Entregar y Conformar las Valuaciones de Obras. En los casos de obras, el contratista deberá presentar las facturas y valuaciones en los lapsos establecidos en el contrato, debidamente firmadas por el ingeniero residente, al ingeniero inspector en forma secuencial para su conformación, de modo que los lapsos entre una y otra no sean menores de cinco días calendario, ni mayores de cuarenta y cinco días calendario. El ingeniero inspector indicará al contratista los reparos que tenga que hacer a las valuaciones, dentro de un lapso de ocho días calendario, siguientes a la fecha que les fueron entregadas.

**Artículo 147** Terminación del Contrato de Obra por Ejecución. El contratista notificará por escrito al ingeniero inspector, con diez días calendario de anticipación, la fecha que estime para la terminación de los trabajos. Mediante acta suscrita por el ingeniero inspector, el ingeniero residente y el contratista, se procederá a dejar constancia de la terminación de la obra.

**Artículo 148** Aceptación Provisional. El contratista deberá solicitar por escrito la aceptación provisional de la obra dentro del plazo de sesenta días calendario contados a partir de la fecha del acta de terminación.

**Artículo 150** Recepción Definitiva de la Obra. Concluido el lapso señalado en la garantía de funcionamiento, el contratista deberá solicitar por escrito al contratante la recepción definitiva de la obra.



## OBLIGACIONES LEGALES DE LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

### ÁMBITO: BIENES PÚBLICOS

#### Ley Orgánica de Bienes Públicos (LOBP)

**Artículo 21 Unidades de Bienes Públicos.** A los fines de dar cumplimiento al artículo precedente, se ordena la creación de una instancia administrativa, como unidad responsable patrimonialmente de los Bienes Públicos, en cada órgano y ente del Sector Público, señalados en el artículo 4º del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica, las cuales, sin menoscabo de la autonomía de los Poderes Públicos distintos al Poder Público Nacional, deberán ajustarse a lo previsto en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica, sus Reglamentos y demás normas que dicte la Superintendencia de Bienes Públicos en la materia, en lo relativo a la adquisición, uso, mantenimiento, registro y disposición de sus bienes y de los que se encuentren a su cargo.

Dichas unidades funcionarán bajo los criterios de cooperación y colaboración entre las distintas ramas del Poder Público, fundamentándose esta en las normas, lineamientos, directrices y pautas técnicas dictadas por la Superintendencia de Bienes Públicos, sin perjuicio de la autonomía constitucional de aquellas funciones, atribuciones y deberes comunes de los órganos y entes que conforman el Sistema de Bienes Públicos.

**Artículo 35 Son funciones, atribuciones y deberes compartidos de la Superintendencia de Bienes Públicos y las unidades encargadas de los Bienes Públicos:** 1. Realizar el diagnóstico de los Bienes Públicos. 2. Requerir información a los particulares que ejerzan o hayan ejercido algún derecho sobre Bienes Públicos. 3. Recibir y atender denuncias y sugerencias de la ciudadanía, relacionadas con el manejo y administración de los Bienes Públicos, debiendo mantener la identidad de los denunciantes y el contenido de la denuncia, protegidos por el principio de reserva.

**Artículo 43 Obligación de registro.** Las Unidades Administrativas que en cada órgano o ente del Sector Público administren Bienes Públicos, deberán llevar registro de los mismos, de conformidad con las normas e instructivos que al efecto dicte la Superintendencia de Bienes Públicos.

**Artículo 55 Responsables de bienes.** El órgano o ente que tenga la propiedad, custodia, protección, adscripción o asignación de un Bien Público, nombrará un encargado o encargada, quien tendrá la responsabilidad de mantener y administrar el mismo, respondiendo patrimonialmente por cualquier daño, pérdida o deterioro sufrido por el bien custodiado, en cuanto le sea imputable.

Remisión de expediente administrativo de las Unidades de administración y custodia de los Bienes Públicos

**Artículo 115 Del expediente administrativo.** Las Unidades responsables patrimoniales encargadas de la administración y custodia de los bienes públicos en los órganos y entes del Sector Público, deberán formar expediente administrativo con los recaudos enunciados en el artículo precedente.

Asimismo, deberán incorporar al expediente aquellos documentos que tengan en su poder, relacionados directa o indirectamente, con la presunta comisión de hechos considerados como delitos, faltas o irregularidades administrativas, cometidos con ocasión a la adquisición, uso, administración, mantenimiento, registro, supervisión y disposición de los bienes públicos.

### ÁMBITO: POLÍTICAS ANTICORRUPCIÓN

#### Ley Contra la Corrupción (LCC)

**Artículo 6 Principios.** En la administración de los bienes y recursos públicos, los funcionarios y empleados públicos se regirán por los principios de honestidad, transparencia, participación, eficiencia, eficacia, legalidad, rendición de cuentas y responsabilidad.



#### OBLIGACIONES LEGALES DE LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

**Artículo 8 Administración del patrimonio público.** Toda la información sobre la administración del patrimonio público que corresponda a las personas indicadas en los artículos 4 y 5 de este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, tendrá carácter público, salvo las excepciones que por razones de seguridad y defensa de la Nación expresamente establezca la ley.

**Artículo 9** A fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo anterior, las personas a que se refieren los artículos 4 y 5 de este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley deberán informar a los ciudadanos sobre la utilización de los bienes y el gasto de los recursos que integran el patrimonio público cuya administración les corresponde. A tal efecto, publicarán trimestralmente y pondrán a la disposición de cualquier persona en las oficinas de atención al público o de atención ciudadana que deberán crear, un informe detallado de fácil manejo y comprensión, sobre el patrimonio que administran, con la descripción y justificación de su utilización y gasto.

**Artículo 10** Los particulares tienen el derecho de solicitar a los órganos y entes indicados en los artículos 4 y 5 de esta ley cualquier **información sobre la administración y custodia del patrimonio público** de dichos órganos y entes. Asimismo, podrán acceder y obtener copia de los documentos y archivos correspondientes para examinar o verificar la información que se les suministre, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, salvo las excepciones que por razones de seguridad y defensa de la Nación expresamente establezca la ley.

**Artículo 15 Sobre sueldos y salarios.** Las autoridades competentes establecerán sueldos y salarios a los funcionarios y empleados públicos, suficientes para garantizar su independencia política y económica en el ejercicio de la función pública.

#### ÁMBITO: RECURSOS HUMANOS

##### Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)

**Artículo 43 Responsabilidad objetiva del patrono o patrona.** Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.

**Artículo 44 Participación en salud y seguridad.** Los patronos o patronas están en la obligación de garantizar que los delegados y delegadas de prevención dispongan de facilidades para el cumplimiento de sus funciones, y que los comités de salud y seguridad laboral cuenten con la participación de todos y todas sus integrantes, y sus recomendaciones sean adoptadas en la entidad de trabajo.

**Artículo 161 La responsabilidad del patrono o patrona en el derecho a la educación.** El patrono o la patrona que tenga bajo su dependencia más de mil trabajadores y trabajadoras, cuyas labores se presten a más de cien kilómetros de una ciudad que tenga centros de atención educativa, deberán establecer institutos educacionales cumpliendo con toda la normativa legal al respecto para que los hijos e hijas de los trabajadores y las trabajadoras puedan obtener la educación inicial, básica y media general, cumpliendo con las disposiciones y las autorizaciones previstas por el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de Educación.

**Artículo 183 Registro de horas extraordinarias.** Todo patrono y patrona llevará un registro donde anotará las horas extraordinarias utilizadas en la entidad de trabajo, los trabajos efectuados en esas horas, los trabajadores y las trabajadoras que las realizaron y la remuneración especial que haya pagado a cada trabajador y trabajadora.



## OBLIGACIONES LEGALES DE LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

### Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

**Artículo 7 Financiamiento.** Las cotizaciones correspondientes a este Régimen Prestacional, estarán a cargo exclusivo del empleador o empleadora, la cooperativa, u otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio, según sea el caso, quienes deberán cotizar un porcentaje comprendido entre el cero coma setenta y cinco por ciento (0,75 %) y el diez por ciento (10 %) del salario de cada trabajador o trabajadora o del ingreso o renta de cada asociado o asociada a la organización cooperativa u otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio.

**Artículo 39 Las asociaciones productivas.** Los empleadores y empleadoras, así como las cooperativas y las otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio, deben organizar un servicio propio o mancomunado de Seguridad y Salud en el Trabajo, conformado de manera multidisciplinaria, de carácter esencialmente preventivo, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

**Artículo 41 De los delegados o Delegadas de Prevención.** En todo centro de trabajo, establecimiento o unidad de explotación de las diferentes empresas o de instituciones públicas o privadas, los trabajadores y trabajadoras elegirán delegados o delegadas de prevención, que serán sus representantes ante el Comité de Seguridad y Salud Laboral, mediante los mecanismos democráticos establecidos en la presente Ley, su Reglamento y las convenciones colectivas de trabajo.

**Artículo 46** En todo centro de trabajo, establecimiento o unidad de explotación de las diferentes empresas o de instituciones públicas o privadas, debe constituirse un Comité de Seguridad y Salud Laboral, órgano paritario y colegiado de participación destinado a la consulta regular y periódica de las políticas, programas y actuaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo.

**Artículo 56 Deberes de los Empleadores y las Empleadoras.** Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieron, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas.

### Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (LPDPYMIUPS)

**Artículo 6° Son deberes de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social:**

2. Crear y fomentar mecanismos que contribuyan a la formación, capacitación y adiestramiento de las trabajadoras y trabajadores, creando para ellos incentivos, facilidades y condiciones favorables.
3. Contribuir con los programas de alfabetización, formación y capacitación ya diseñados por el Ejecutivo Nacional que permitan el desarrollo integral de las trabajadoras y trabajadores y el de sus familiares que integran la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social.

### Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (LOSSS)

**Artículo 10 Administración de las Cotizaciones Obligatorias.** Las cotizaciones obligatorias que establece la presente Ley a los empleadores o empleadoras y trabajadores o trabajadoras u otros afiliados para financiar los regímenes prestacionales del Sistema de Seguridad Social, sólo podrán ser administrados con fines sociales y bajo la rectoría y gestión de los órganos y entes del Estado.



## OBLIGACIONES LEGALES DE LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

### ÁMBITO: PROTECCIÓN AMBIENTAL

#### Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (LPDPYMIUPS)

**Artículo 6°** Son deberes de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social: 6. Tomar las medidas adecuadas para promover la defensa, protección y aseguramiento del medio ambiente en condiciones óptimas, en la realización de sus actividades productivas, a los fines de minimizar el impacto ambiental de las operaciones que realicen.

#### Ley Penal del ambiente (LPA)

La ley tipifica delitos ambientales de los cuales se desprende la obligación de las Empresas Propiedad del Estado de:

1. Mantener y preservar el sistema de control o las escorrentías de las aguas, el flujo o el lecho natural de los ríos.
2. Mantener el servicio de agua de un centro poblado.
3. Utilizar el agua en cantidades que las normas técnicas señala como uso racional le señalen.
4. Conservar barreras, esclusas, diques u otras obras destinadas a la defensa común de las aguas.
5. Solicitar autorización para la extracción de minerales metálicos y no metálicos.
6. Mantener el acceso público a las playas.
7. Conservar los suelos, la cobertura vegetal de suelos clasificados como aptos para la producción de alimentos, tomando en cuenta sus condiciones agroecológicas específicas, los planes de ordenación del territorio, los planes del ambiente o las normas técnicas o legales que dicte la autoridad competente.

### ÁMBITO: PRODUCTIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD

#### Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (LPDPYMIUPS)

**Artículo 6°** Son deberes de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social:

1. Fomentar los mecanismos que permitan la integración entre los medios de producción, regulados en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, mediante la inclusión de éstos a la producción social.
4. Adoptar las medidas necesarias para el mejoramiento de los niveles de producción y calidad de vida de las trabajadoras y trabajadores de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social.
5. Cumplir con las medidas de protección y seguridad industrial.
7. Cumplir a cabalidad los requerimientos contractuales propios de la producción nacional eficiente de los bienes y servicios de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social.
11. Fomentar y fortalecer la actividad económica, a través del trabajo cooperativo orientado por los principios de interdependencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad.
12. Fomentar preferentemente el uso de materia prima, equipos, maquinarias, partes, piezas y accesorios y productos intermedios nacionales en sus procesos productivos.
13. Dirigir de manera prioritaria la producción hacia el consumo interno.

#### Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero (LCEPDSM)

**Artículo 3** Los entes u organizaciones públicos y privados que integren el sistema microfinanciero deben ser diligentes en el retorno y la recuperación de los recursos económicos y la sustentabilidad del sistema en forma eficiente y oportuna.



## OBLIGACIONES LEGALES DE LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

### ÁMBITO: INTERACCIÓN SOCIEDAD CIVIL

#### **Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (LPDPYMIUPS)**

##### **Artículo 6° Son deberes de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social:**

Incorporación de las comunidades en el desarrollo de los procesos productivos de las pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social.

## 2.4 DEFINICIÓN DE FUNCIONARIO Y SERVIDOR PÚBLICO

De acuerdo con el Art. 3 de la Ley del Estatuto de la Función Pública, **un funcionario público es** toda persona natural que, en virtud de nombramiento expedido por la autoridad competente, se desempeñe en el ejercicio de una función pública remunerada, con carácter permanente.

De acuerdo con el Art. 3 del Código de Ética de las Servidoras y los Servidores Públicos, **un servidor público es** toda persona investida de funciones públicas, permanentes o transitorias, remuneradas o gratuitas, originadas por elección, por nombramiento, designación o contrato, otorgado por la autoridad competente, que desempeñe actividades o funciones en nombre o al servicio de los entes u organismos del sector público, aun cuando realice actividades fuera del territorio de la República.

Los funcionarios públicos se rigen por la Ley del Estatuto de la Función Pública y los servidores públicos se rigen por la Ley Orgánica del Trabajo.

De acuerdo con los procedimientos de ingreso establecidos en la Ley del Estatuto de la Función Pública y su Reglamento, los Funcionarios Públicos deben estar registrados en el Ministerio de Planificación y Desarrollo para ejercer como tales.

Las personas que trabajan en las Empresas Propiedad del Estado no se rigen por la Ley del Estatuto de la Función Pública porque no son considerados bajo el régimen funcional como funcionarios públicos, se les considera empleados por la modalidad de ingreso a las Empresas Propiedad del Estado, es decir, ingresan a prestar sus servicios mediante contratos, por lo que se rigen por la Ley del Trabajo. Se les llama servidores públicos porque prestan sus servicios a una Empresas Propiedad del Estado, pero realmente a los fines legales son empleados no funcionarios. Esto lo ha explicado la doctrina de los Tribunales de la Jurisdicción Contencioso Administrativa y los Laborales.

## 2.5 OBLIGACIONES LEGALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

### OBLIGACIONES LEGALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

#### ÁMBITO ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN

##### Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP)

**Artículo 26** Los funcionarios y funcionarias y demás trabajadores y trabajadoras al servicio de los órganos y entes cuyos presupuestos se rigen por este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, están obligados a suministrar las informaciones que requiera la Oficina Nacional de Presupuesto, así como a cumplir las normas e instructivos técnicos que emanen de ella.

##### Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LOGRSNCF)

**Artículo 82** Los funcionarios, funcionarias, empleados, empleadas, obreros y obreras que presten servicios en los entes señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11 de esta ley, así como los particulares a que se refiere el Artículo 52 de esta ley responden penal, civil y administrativamente de los actos hechos u omisiones contrarios a norma expresa en que incurran con ocasión del desempeño de sus funciones.

##### Ley Orgánica de Bienes Públicos (LOBP)

**Artículo 46 Obligación de informar.** Los funcionarios, funcionarias y demás trabajadores al servicio de los órganos y entes sujetos al presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica, tendrán el deber de suministrar a la Superintendencia de Bienes Públicos, en el ámbito de sus competencias, la información requerida en la forma y oportunidad que esta determine.

##### Ley Contra la Corrupción (LCC)

**Artículo 7** Los funcionarios y empleados públicos deben **administrar y custodiar el patrimonio público con decencia, decoro, probidad y honradez**, de forma que la utilización de los bienes y el gasto de los recursos que lo integran, se haga de la manera prevista en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes, y se alcancen las finalidades establecidas en las mismas con la mayor economía, eficacia y eficiencia.

**Artículo 16** Los funcionarios y empleados públicos instruirán los procedimientos y demás trámites administrativos procurando su simplificación y respetando los **principios de economía, celeridad, eficacia, objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia, buena fe y confianza**, establecidos en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública y en la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos.

**Artículo 17** Los funcionarios y empleados públicos deberán administrar los bienes y recursos públicos con criterios de racionalidad y eficiencia, procurando la disminución del gasto y la mejor utilización de los recursos disponibles en atención a los fines públicos.

**Artículo 18** Los funcionarios y empleados públicos deberán **utilizar los bienes y recursos públicos para los fines previstos** en el presupuesto correspondiente.

**Artículo 19 Leyes discrecionales.** Los funcionarios y empleados públicos actuarán de conformidad con lo establecido en la ley. Cuando una disposición legal o reglamentaria deje a su juicio o discrecionalidad una decisión, medida o providencia, ésta deberá ser suficientemente motivada y mantener la debida proporcionalidad y adecuación con el supuesto de hecho y con los fines de la norma, y cumplir los trámites, requisitos y formalidades necesarios para su validez y eficacia.



## OBLIGACIONES LEGALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

**Artículo 20** Los funcionarios públicos a que se refiere el Capítulo IV del Título II de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal deberán **rendir cuentas de los bienes y recursos públicos** que administren de conformidad con las disposiciones establecidas en dicha Ley.

**Artículo 22** Los funcionarios y empleados públicos ceñirán sus actuaciones a las disposiciones del Código de Ética para el Funcionario Público, sin perjuicio de las demás normativas aplicables.

**Artículo 23** Declaración jurada de patrimonio.

### **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)**

#### **Artículo 54 Deberes de los Trabajadores y las Trabajadoras**

1. Ejercer las labores derivadas de su contrato de trabajo con sujeción a las normas de seguridad y salud en el trabajo no sólo en defensa de su propia seguridad y salud sino también con respecto a los demás trabajadores y trabajadoras y en resguardo de las instalaciones donde labora.
2. Hacer uso adecuado y mantener en buenas condiciones de funcionamiento los sistemas de control de las condiciones inseguras de trabajo en la empresa o puesto de trabajo, de acuerdo a las instrucciones recibidas, dando cuenta inmediata al supervisor o al responsable de su mantenimiento o del mal funcionamiento de los mismos. El trabajador o la trabajadora deberá informar al Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa o al Comité de Seguridad y Salud Laboral cuando, de acuerdo a sus conocimientos y experiencia, considere que los sistemas de control a que se refiere esta disposición no correspondiesen a las condiciones inseguras que se pretende controlar.
3. Usar en forma correcta y mantener en buenas condiciones los equipos de protección personal de acuerdo a las instrucciones recibidas dando cuenta inmediata al responsable de su suministro o mantenimiento, de la pérdida, deterioro, vencimiento, o mal funcionamiento de los mismos. El trabajador o la trabajadora deberá informar al Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa o al Comité de Seguridad y Salud Laboral cuando, de acuerdo a sus conocimientos y experiencia, considere que los equipos de protección personal suministrados no corresponden al objetivo de proteger contra las condiciones inseguras a las que está expuesto.
4. Hacer buen uso y cuidar las instalaciones de saneamiento básico, así como también las instalaciones y comodidades para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas y en general, de todas las instalaciones de servicio social.
5. Respetar y hacer respetar los avisos, carteleros de seguridad e higiene y demás indicaciones de advertencias que se fijaren en diversos sitios, instalaciones y maquinarias de su centro de trabajo, en materia de seguridad y salud en el trabajo.
6. Mantener las condiciones de orden y limpieza en su puesto de trabajo.
7. Acatar las instrucciones, advertencias y enseñanzas que se le impartieren en materia de seguridad y salud en el trabajo.
8. Cumplir con las normas e instrucciones del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido por la empresa.
9. Informar de inmediato, cuando tuvieren conocimiento de la existencia de una condición insegura capaz de causar daño a la salud o la vida, propia o de terceros, a las personas involucradas, al Comité de Seguridad y Salud Laboral y a su inmediato superior, absteniéndose de realizar la tarea hasta tanto no se dictamine sobre la conveniencia o no de su ejecución.
10. Participar activamente en forma directa o a través de la elección de representantes, en los Comités de Seguridad y Salud Laboral y demás organismos que se crearen con los mismos fines.
11. Participar activamente en los programas de recreación, uso del tiempo libre, descanso y turismo social.



## OBLIGACIONES LEGALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

12. Cuando se desempeñen como supervisores o supervisoras, capataces, caporales, jefes o jefas de grupos o cuadrillas y, en general, cuando en forma permanente u ocasional actúen como cabeza de grupo, plantilla o línea de producción, vigilar la observancia de las prácticas de seguridad y salud por el personal bajo su dirección.
13. Denunciar ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, cualquier violación a las condiciones y medio ambiente de trabajo, cuando el hecho lo requiera o en todo caso en que el empleador o empleadora no corrija oportunamente las deficiencias denunciadas.
14. En general, abstenerse de realizar actos o incurrir en conductas que puedan perjudicar el buen funcionamiento del Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.
15. Acatar las pautas impartidas por las supervisoras o supervisores inmediatos a fin de cumplir con las normativas de prevención y condiciones de seguridad manteniendo la armonía y respeto en el trabajo. Los deberes que esta Ley establece a los trabajadores y trabajadoras y la atribución de funciones en materia de seguridad y salud laborales, complementarán las acciones del empleador o de la empleadora, sin que por ello eximan a éste del cumplimiento de su deber de prevención y seguridad.

## 2.6 CÓDIGO DE ÉTICA DE LAS SERVIDORAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS

El Consejo Moral Republicano, órgano del Poder Ciudadano, en ejercicio de las atribuciones que le confieren los artículos 5 y 10, numerales 1 y 4 de la Ley Orgánica del Poder Ciudadano y la Disposición Transitoria Única de la Ley Contra la Corrupción, y considerando los artículos 2, 141 y 274 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, resolvió dictar, el 12 de diciembre de 2013, el Código de Ética de las Servidoras y los Servidores Públicos.

En este código se establecen los principios rectores de los deberes y conductas que deben observar las servidoras y los servidores públicos en el ejercicio de las funciones que desempeñen, a fin de promover los valores consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y prevenir hechos que atenten, amenacen o lesionen la ética pública y la moral administrativa.

El Código de Ética de las Servidoras y los Servidores Públicos contiene, entre otros aspectos,

las sanciones por conductas contrarias a los Principios Rectores (valores)<sup>6</sup>. A continuación, se destacan aquí los artículos correspondientes a las obligaciones y las prohibiciones:

### Artículo 5:

#### Deberes de las servidoras y los servidores públicos

1. Salvaguardar en todo momento y en cada una de sus actuaciones, los Intereses del Estado y preservar el patrimonio público.
2. Actuar con estricto apego a lo previsto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las leyes y a todas las demás normas e instrucciones que deben regir su comportamiento en la realización cabal de todas las tareas que le hayan sido asignadas.
3. Dedicar todos sus esfuerzos para cumplir, con la máxima eficiencia y la más alta eficacia, la misión que le esté encomendada.

<sup>6</sup> El Código de las Servidoras y los Servidores Públicos se encuentra en la Biblioteca digital que acompaña este documento.



4. Realizar permanentemente actividades de superación personal y de colaboración en el mejoramiento institucional de la Administración Pública y, en particular, del ente u organismo donde preste sus servicios.
  5. Rehusar con firmeza inequívoca el mantenimiento de relaciones o de intereses, con personas u organizaciones, que sean incompatibles con sus cargos y con las atribuciones y funciones que le estén asignadas.
  6. Proceder con objetividad e imparcialidad en todas las decisiones que le corresponda tomar y en los asuntos en los que deba intervenir.
  7. Rechazar en cualquier caso y circunstancia y no solicitar jamás, ni para sí mismo ni para terceros, pagos, prebendas, privilegios u otros beneficios indebidos con ocasión de los servicios que deba prestar.
  8. Ajustar su conducta, de modo estricto y sin excepciones, a favor de la transparencia en la Administración Pública manteniendo la confidencialidad y reserva de información, salvo las excepciones que expresamente establezca la ley.
  9. Tratar a los ciudadanos y ciudadanas y a las servidoras y los servidores públicos con absoluto respeto y prestar sus servicios y colaboración de manera eficiente, puntual y pertinente, sin abusar en modo alguno de la autoridad y atribuciones que le sean conferidas con ocasión del cargo que desempeñe.
- o indirecto; del que pueda resultar algún beneficio para la servidora o el servidor público.
  2. Prestar servicios de asesoramiento o gestionar asuntos relacionados con su cargo, por sí mismo o a través de un tercero, de los que pueda resultar algún beneficio directo para la servidora o el servidor público.
  3. Utilizar en beneficio propio información secreta, reservada o confidencial de la que hubiere tenido conocimiento con ocasión del ejercicio de sus funciones.
  4. Obtener ventajas, concesiones o privilegios, en razón del cargo o posición ocupada dentro del órgano o ente en el cual se desempeña o se haya desempeñado durante los últimos cinco (5) años, o en aquellos sobre los que dicho organismo o entidad ejerza control de tutela, estatutario o accionario, en contraposición a los intereses de dichos órganos o entes.
  5. Litigar o tramitar asuntos administrativos o judiciales, en representación de terceros, en contra del órgano o ente del cual es beneficiario de una jubilación.
  6. Patrocinar, asesorar, asistir o representar directa o indirectamente a cualquier persona o entidad en materias o asuntos que estos demanden, en contra de los intereses del órgano o ente en el cual se desempeña o haya desempeñado durante los últimos cinco (5) años.
  7. Ofrecer información, asesorar o representar a cualquier persona en asuntos, acciones, procedimientos o reclamaciones en contra de los intereses del Estado, en los cuales hubiere intervenido mientras prestaba servicios en algún órgano o ente del sector público.
  8. Utilizar el patrimonio público para financiar actividades destinadas a favorecer o perjudicar los intereses particulares de organizaciones con fines políticos, grupos de electores o candidaturas a cargos de representación

#### Artículo 6:

#### Prohibiciones de las servidoras y los servidores públicos

Es contrario a los principios rectores de los deberes y conductas de las servidoras y los servidores públicos, y en consecuencia se les prohíbe:

1. Intervenir en la toma de decisiones, acto, contrato o resolución de asuntos en los que tenga interés de naturaleza particular, directo



popular; o hacer uso del cargo o función desempeñada para tales fines.

9. Utilizar recursos del órgano o ente donde presta sus servicios, para identificar bienes, obras o vestimenta de servidoras o servidores públicos con su nombre, imagen, símbolos, seudónimo o eslogan, con el fin de promocionar su gestión.
10. No inhibirse del conocimiento, tramitación o resolución de algún asunto que, bajo los supuestos contemplados en el presente Código, constituya una situación en la que el interés particular, directo o indirecto, se contraponga a los intereses del Estado.
11. Realizar cualquier otro acto, hecho u omisión en el que su interés particular, directo o indirecto, se contraponga a los intereses del Estado, o que sea contrario a los principios establecidos en el presente Código.

A los efectos del este Código se entenderá que la servidora o el servidor público ha obtenido un beneficio, ventaja o privilegio, cuando éste se hubiere obtenido a favor de su cónyuge, concubina o concubino, o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad; o para terceros con los que tenga o haya tenido, durante los últimos cinco (5) años, relaciones profesionales, laborales o de negocios.

#### Artículo 7:

##### Obligación de denunciar

Las servidoras y los servidores públicos deben denunciar ante el Poder Ciudadano, su superior jerárquico o ante los órganos de control fiscal competentes aquellos actos de los que tuvieron conocimiento con motivo, o en ocasión, del ejercicio de sus funciones, que pudieran atentar, amenazar o lesionar la ética pública y la moral administrativa.



## **EL ABC PARA ASUMIR UNA EMPRESA PROPIEDAD DEL ESTADO. PREPARÁNDOSE PARA EL CAMBIO**

- 3.1** Proceso de entrega-recepción de la empresa propiedad del Estado
- 3.2** Contenido del acta de entrega
- 3.3** Verificación del contenido de los documentos anexos al acta de entrega
- 3.4** ¿Qué hacer si el servidor público saliente no efectúa la entrega?
- 3.5** Gestionar con eficiencia
- 3.6** Compromisos para una gestión transparente y exitosa



Ya sea ante un cambio de gobierno común en un sistema democrático o por un proceso de transición política; por la venta de una empresa o simplemente en un cambio de directiva en una Empresa Propiedad del Estado, si se busca incorporar transparencia y gestión efectiva en las empresas se debe realizar un proceso riguroso de recepción, que permita:

- Registrar con detalle lo que se recibe, en qué condiciones y con qué tipo de dificultad, debilidad o problemas legales, técnicos y humanos.
- Proteger al nuevo equipo directivo de posibles irregularidades de la gestión anterior.
- Tener una clara información en torno a la situación para poder asumir y formular un plan de trabajo con objetivos y metas reales y claras.

Asumir la responsabilidad de la gestión de una Empresa Propiedad del Estado venezolano, de acuerdo con investigaciones realizadas por Transparencia Venezuela<sup>7</sup> en el año 2018, representa un gran desafío para el servidor público entrante de atraer inversionistas, ante la empobrecida credibilidad y confianza de las instituciones y en las empresas mismas. Obtener financiamiento e inversiones es una necesidad capital para actualizar infraestructura y servicios (luz y agua, vías de comunicación), tecnología, nómina profesional y capacitada;

desarrollar y ampliar la participación de mercado; mejorar la calidad de la producción y atender la presión de la deuda financiera y laboral que todas mantienen. Erradicar, además, en el corto plazo, el paradigma de prácticas y hábitos corruptos, negligentes e ineficientes que traen inercialmente.

El servidor público que acepte dirigir una Empresa Propiedad del Estado debe ser extremadamente riguroso en la verificación del acta de entrega y de la documentación anexa requerida, por la trascendencia que tienen en la delimitación de responsabilidades. En tal sentido, está obligado a conocer los resultados de la gestión administrativa de su(s) antecesor(es) o responsable(s) de la gestión de la empresa en, al menos, los cuatro últimos años.

Ante la incertidumbre frente a los niveles de deterioro de la gestión administrativa y de penetración de la corrupción en las Empresas Propiedad del Estado, el servidor público que asume una de estas empresas debe, previamente, conformar el equipo directivo que le acompañará en la gestión de la empresa. Y las buenas prácticas sugieren conformar un equipo de asesores o profesionales expertos en las principales áreas de la administración pública, tales como auditoría, presupuesto, finanzas, consultoría jurídica, contratación, recursos humanos, ética pública, y hacerse acompañar de ellos mientras dure el **proceso de entrega-recepción** de la Empresa Propiedad del Estado.

<sup>7</sup> 10 años de opacidad, decadencia y destrucción y Empresas Propiedad del Estado en Venezuela – Un modelo de control del Estado. Disponible en la Biblioteca Digital



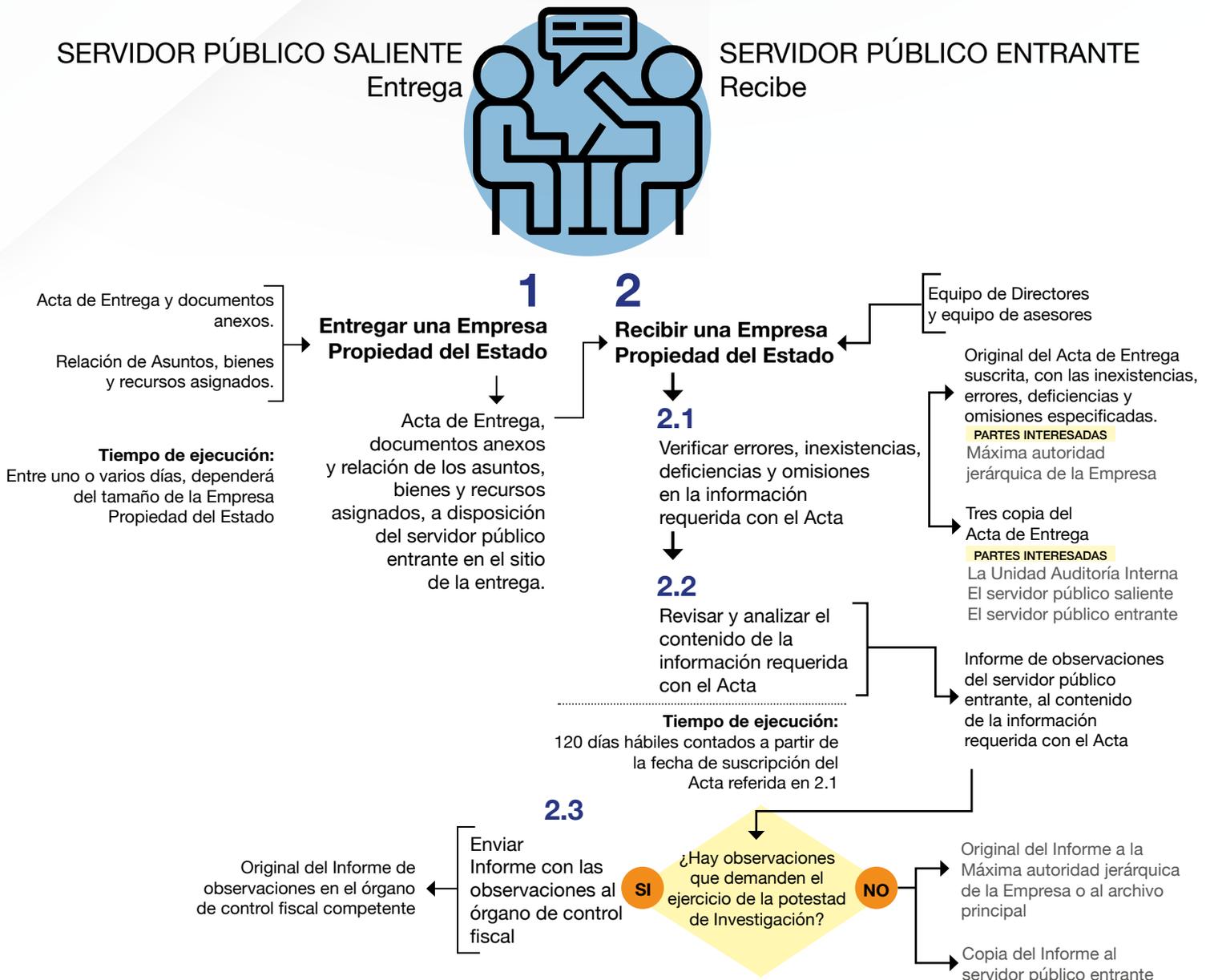
### 3.1 PROCESO DE ENTREGA-RECEPCIÓN DE LA EMPRESA PROPIEDAD DEL ESTADO

El servidor público entrante (el que asume) debe tomar el liderazgo del proceso, en razón de la importancia de la información y documentación que debe recibir del servidor público saliente (el que cesa en el cargo) en aras de delimitar sendas responsabilidades y conocer la situación real de la empresa. En este sentido, el servidor público entrante debe gestionar la entrega de

información adicional que considere de interés, que no se encuentre especificada en los anexos del acta. Para identificar esta información se puede apoyar en la tabla contenida en el numeral 3.3 de este documento.

En la siguiente figura se muestra un diagrama del proceso de primer nivel: entregar-recibir una Empresa Propiedad del Estado.

**DIAGRAMA DEL PROCESO DE ENTREGA – RECEPCIÓN DE UNA EMPRESA PROPIEDAD DEL ESTADO**





De acuerdo con este diagrama, el proceso de entrega-recepción de una Empresa Propiedad del Estado tiene dos importantes subprocesos, los cuales se describen en los literales siguientes:

- a) **Subproceso de entrega de la empresa.** Se realiza como una obligación legal del servidor público saliente<sup>8</sup> en la fecha prevista para efectuar la entrega al servidor público entrante, el cual debe asistir acompañado de su equipo de directores y su equipo de asesores para recibir del servidor público saliente, mediante un acta de entrega, todos los asuntos, bienes y recursos asignados. El acta de entrega debe estar acompañada de los anexos establecidos en ley<sup>9</sup> y de la información que previamente le haya solicitado el servidor público entrante.

Los anexos del acta de entrega deberán incluir datos e información, con fecha de corte al momento del cese en el ejercicio del cargo o función pública del servidor público saliente.

- b) **El subproceso de recepción de la empresa:** su ejecución es responsabilidad del servidor público entrante, tiene dos importantes fases o actividades, referidas a continuación:
- **Primera actividad:** se debe realizar en el mismo acto de entrega. Una vez recibidas el acta y la documentación anexa correspondiente, el servidor público entrante, junto con su equipo de directores y equipo de asesores, debe verificar o comprobar el contenido del acta y la calidad de los documentos que conforman los anexos de ley y los solicitados por el servidor público entrante, que deben acompañarla. Finalizada esta verificación, en el acta de entrega se especificarán los errores, inexistencias, deficiencias y omisiones que se hubiesen detectado, así como cualquier otra situación que sea necesario señalar en resguardo de la deli-

mitación de responsabilidades de quien entrega y de quien recibe. Además, de que pudiese constituir un importante elemento de soporte de cualquier acción judicial a que hubiere lugar.

El servidor público entrante, antes de la firma del acta de entrega, debe dedicar especial atención en aras de que los archivos recibidos estén en buenas condiciones y contengan la información requerida. Adicionalmente, debe exigir la protección de los documentos en las dependencias. En el marco normativo nacional hay sanción por destrucción de documentos y es posible ejercer acciones judiciales en caso de que la gestión anterior haya destruido los archivos (Ver Normas de la Unidad de Bienes Públicos)<sup>10</sup>.

El servidor público entrante tiene el derecho de exigir que en el acta se incluya una relación detallada de todas las fundaciones, asociaciones, sociedades civiles y demás entidades de la Empresa Propiedad del Estado, si las tuviese.

Finalmente, el acta de entrega y sus anexos se elaborarán en original y tres (3) copias certificadas. Una vez suscrita el acta, el original se archivará en el despacho de la máxima autoridad jerárquica de la empresa que se entrega; una copia certificada se entregará al servidor público que recibe; una al servidor público que entrega; y otra a la unidad de auditoría interna de la empresa dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de suscripción del acta.

- La **segunda actividad** se inicia una vez suscritas y distribuidas el original y las copias del acta de entrega y, el servidor público entrante, dispondrá de 120 días hábiles, contados a partir de la fecha de suscripción del acta, para revisar y analizar exhaustivamente, junto con su equipo de directores y equipo de asesores,

8 Art. 3 de las Normas para regular la entrega de los órganos y entidades de la Administración Pública y de sus respectivas oficinas y dependencias – Disponible en la Biblioteca Digital.

9 Art. 11 de las Normas para regular la entrega de los órganos y entidades de la administración pública y de sus respectivas oficinas y dependencias. Disponible en la Biblioteca Digital.

10 Disponible en la Biblioteca Digital



la información y documentos anexos al acta de entrega y cualquier otra información considerada de interés que haya sido solicitada por su equipo de directores o su equipo asesor.

El servidor público entrante, su equipo de directores y su equipo asesor deben solicitar los principales documentos que modelan la gobernanza de la Empresa Propiedad del Estado para que sean incluidos como parte del Anexo 6<sup>11</sup>, que debe acompañar al acta de entrega de acuerdo con la ley. La verificación de estos documentos permitirá al servidor público entrante conocer las debilidades en la gobernanza de la Empresa Propiedad del Estado, tales como la conformación y funcionamiento de la Junta Directiva, la influencia política y la dependencia del gobierno, los niveles de transparencia y rendición de cuentas, y si se ejecutan acciones para luchar contra la corrupción.

Finalmente, si del resultado de esta actividad hubiesen surgido observaciones que pudieran dar lugar al ejercicio de la potestad de investigación y, de ser el caso, al inicio de un procedimiento administrativo para la determinación de responsabilidades, el servidor público entrante preparará y enviará un informe al órgano de control fiscal competente dentro del mencionado lapso de 120 días hábiles mencionados.

Los servidores públicos deben saber que la entrega-recepción de las Empresas Propiedad del Estado se encuentra reglamentada en las Normas para Regular la Entrega de los Órganos y Entidades de la Administración Pública y de sus Respectivas Oficinas o Dependencias, dictadas por el Contralor General de la República y publicadas en la Gaceta Oficial N.º 39.229 del 28 de julio de 2009<sup>12</sup>.

## 3.2 CONTENIDO DEL ACTA DE ENTREGA

El servidor público entrante debe constatar que el Acta de Entrega haya sido elaborada de acuerdo con lo establecido en el Art. 10 de las Normas para Regular la Entrega de los Órganos de la Administración Pública y de sus Respectivas Oficinas o Dependencias, y debe contener al menos lo siguiente:

1. Lugar y fecha de la suscripción del acta.
2. Identificación del órgano, entidad, oficina o dependencia que se entrega.
3. Identificación de quien entrega y de quien recibe.
4. Motivo de la entrega y su fundamentación legal.
5. Relación de los anexos que acompañan al Acta de Entrega y que se mencionan en los Artículos 11 al 17 de las Normas antes citadas,

según sea el caso, con mención expresa de que forman parte integrante del acta.

6. Suscripción del acta por parte de quien entrega y de quien recibe.

Los anexos a los que se refiere el numeral 5 se establecen, principalmente, en el Art. 11 de las referidas Normas y, se presentan a continuación con algunos comentarios, a título referencial, que pretenden orientar al servidor público entrante:

1. **Estado de las cuentas** que refleje la situación presupuestaria, financiera y patrimonial, cuando sea aplicable.
2. **Mención del número de cargos existentes**, con señalamiento de si son empleados u obreros, fijos o contratados, así como el número de jubilados y pensionados, de ser el caso.

<sup>11</sup> Art. 11 de las Normas para Regular la Entrega de los Órganos y Entidades de la Administración Pública y de sus Respectivas Oficinas o Dependencias, dictadas por el Contralor General de la República y publicadas en Gaceta Oficial N.º 39.229 del 28 de julio de 2009. Disponible en la Biblioteca Digital.

<sup>12</sup> Disponible en la Biblioteca Digital.



- 3. Inventario de bienes muebles e inmuebles.** Se sugiere exigir la protección de bienes en las dependencias. En el marco normativo nacional hay sanción por la pérdida de bienes y debe denunciarse ante la Fiscalía.
- 4. Situación de la ejecución del plan operativo** de conformidad con los objetivos propuestos y las metas fijadas en el presupuesto correspondiente al año en curso.
- 5. Índice general del archivo.**
- 6. Cualquier otra información o documentación que se considere necesaria,** entre las cuales se considera imprescindible la referente a las minutas y actas de todas las reuniones realizadas por la Junta Directiva saliente.

### 3.3 VERIFICACIÓN DEL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS ANEXOS AL ACTA DE ENTREGA

En aras de salvaguardar la responsabilidad respecto a su futura gestión, todo servidor público que reciba una Empresa Propiedad del Estado, debe verificar durante el acto de entrega que el servidor público saliente le haya entregado todos los documentos, asuntos, bienes y recursos asignados que haya referido en el acta y sus anexos, así como el estado en que se encuentran. El equipo directivo entrante debe revisar el contenido de los documentos, con énfasis en los relacionados con los recursos humanos, presupuestarios, financieros, producción, compromisos, acuerdos y aliados de la empresa que recibe. Y sobre todo debe comprobar que la información recibida es veraz, se puede verificar y no está manipulada.

Sin la información que arroja esta verificación no es posible completar el acta de entrega y, en consecuencia, el servidor público entrante no debe firmarla, ni dar por recibida la empresa y deberá consignar ante los organismos competentes la situación en la que recibe la empresa, como se detalla en el punto siguiente: [Qué hacer si el servidor público saliente no realiza la entrega.](#)

En la próxima tabla se han identificado los principales documentos que se deben recibir, así como la información de mayor interés que deben contener, y ser verificada por el equipo directivo entrante. Los resultados de esta verificación le ayudarán a obtener una visión general del estado actual de la empresa y de los recursos de que dispone.



**TABLA DE VERIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LOS DOCUMENTOS, ASUNTOS, BIENES Y RECURSOS RECIBIDOS CON EL ACTA DE ENTREGA Y DEL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS ANEXOS**

<b>Estructura organizativa</b>		
<b>Recibir y verificar:</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
<p>1. Los documentos de creación de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Decreto de autorización de la creación por parte del presidente o presidenta de la República, en Consejo de Ministros.</li><li>• Acta Constitutiva protocolizada en el Registro correspondiente a su domicilio.</li><li>• Ejemplar auténtico de sus estatutos.</li><li>• Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela o del medio de publicación oficial correspondiente, donde aparezca publicado el Decreto que autoriza su creación.</li></ul>		
<p>2. Las Gacetas Oficiales donde se publicaron los Decretos o las Resoluciones de la designación de las máximas autoridades, entre otras:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El presidente.</li><li>• La Junta Directiva</li><li>• Otras</li></ul>		
<p>3. EL manual de organización o documento que contenga, al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La Misión</li><li>• Valores</li><li>• Visión</li><li>• La estructura organizativa de la empresa</li><li>• El organigrama</li><li>• Los procesos y funciones vigentes.</li></ul>		
<p>4. El organigrama general donde se muestre:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los niveles de dirección de la empresa, correspondientes a la Asamblea de Accionistas, Junta Directiva o Directorio y Presidencia.</li><li>• La cantidad de fundaciones del Estado dentro y fuera del país, si las hubiere, con indicación del porcentaje de participación de la empresa.</li><li>• La cantidad de Asociaciones y Sociedades Civiles dentro y fuera del país, si las hubiere, con indicación del porcentaje de participación de la empresa.</li></ul>		
<p>5. El principal documento del sistema de gobernanza de la Empresa: los estatutos.</p>		
<p>6. Los documentos que certifican las decisiones tomadas por la Junta Directiva saliente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Actas de reuniones</li><li>• Minutas</li></ul>		



**TABLA DE VERIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LOS DOCUMENTOS, ASUNTOS, BIENES Y RECURSOS RECIBIDOS CON EL ACTA DE ENTREGA Y DEL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS ANEXOS**

<b>Estructura organizativa</b>		
<b>Recibir y verificar:</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
<p>7. Los documentos de creación de las fundaciones del Estado donde participe la empresa, si los hubiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorización por el presidente de la República en Consejo de Ministros, los gobernadores o los alcaldes.</li> <li>• Protocolización de las Actas Constitutivas en la oficina subalterna del Registro correspondiente a su domicilio.</li> <li>• Ejemplar auténtico de sus estatutos.</li> <li>• Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela o del medio de publicación oficial correspondiente donde aparezca publicado el instrumento jurídico que autorice su creación.</li> </ul>		
<p>8. El manual de organización de las fundaciones del Estado donde participe la empresa, si las hubiere, que contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Misión.</li> <li>• Valores.</li> <li>• Visión.</li> <li>• La estructura organizativa de la fundación.</li> <li>• El organigrama.</li> <li>• Los procesos y funciones vigentes.</li> </ul>		
<p>9. Los documentos de creación de las Asociaciones y Sociedades Civiles del Estado donde participe la empresa, si las hubiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto mediante el cual el Presidente de la República ha autorizado su creación.</li> <li>• Protocolización de las Actas Constitutivas en la Oficina del Registro Subalterno correspondiente a su domicilio.</li> <li>• Ejemplar auténtico de sus estatutos.</li> <li>• Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, donde aparezca publicado el Decreto que autorice la creación.</li> </ul>		
<p>10. El manual de organización de las Asociaciones y Sociedades Civiles del Estado donde participe la empresa, si las hubiere, que contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Misión.</li> <li>• Valores.</li> <li>• Visión.</li> <li>• La estructura organizativa de la Asociación y / o Sociedad Civil.</li> <li>• El organigrama.</li> <li>• Los procesos y funciones vigentes.</li> </ul>		
<p>11. La relación de los manuales de normas y procedimientos vigentes con indicación de la fecha de aprobación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Empresa Propiedad del Estado.</li> <li>• Las Fundaciones, si las hubiere.</li> <li>• Las Asociaciones y / o Sociedades Civiles, si las hubiere.</li> </ul>		



### TABLA DE VERIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LOS DOCUMENTOS, ASUNTOS, BIENES Y RECURSOS RECIBIDOS CON EL ACTA DE ENTREGA Y DEL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS ANEXOS

Auditoría Interna		
Recibir y verificar:	SI	No
1. La Unidad de Auditoría Interna y los elementos que la conforman: <ul style="list-style-type: none"><li>• Una infraestructura física adecuada.</li><li>• Personal Auditor en cantidad adecuada a la carga de trabajo.</li><li>• Presupuesto del año en curso aprobado.</li></ul>		
2. La carpeta del expediente del Auditor Interno el cual debe contener, al menos, los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Gaceta Oficial de su designación.</li><li>• Inscripción en el Registro de Auditores, Consultores y Profesionales Independientes en Materia de Control, vigente.</li><li>• Curriculum Vitae.</li></ul>		
3. La documentación establecida por la Contraloría General de la República, para garantizar el control interno de la empresa la cual se refiere a: <ul style="list-style-type: none"><li>• Las normas, manuales de procedimientos, métodos.</li><li>• Indicadores de gestión.</li><li>• Índices de rendimiento</li><li>• Los demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.</li></ul>		
4. La relación de las actuaciones de la Unidad de Auditoría Interna sobre las operaciones de la empresa, las cuales incluyen auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza.		
5. La relación de las actuaciones de los Órganos de Control Fiscal Externos sobre las operaciones de la empresa, que incluyen auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza.		
6. Los Informes de Auditoría Interna de: <ul style="list-style-type: none"><li>• El año actual.</li><li>• Los últimos dos años.</li></ul>		
7. Los Informes de Auditoría de los Órganos de Control Fiscal Externo de: <ul style="list-style-type: none"><li>• El año actual.</li><li>• Los últimos dos años.</li></ul>		
8. Los planes correctivos en ejecución, atendiendo las recomendaciones formuladas por la Unidad de Auditoría Interna.		
9. Los Planes correctivos en ejecución, atendiendo las recomendaciones formuladas por los órganos de Control Fiscal Externo.		



**TABLA DE VERIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LOS DOCUMENTOS, ASUNTOS, BIENES Y RECURSOS RECIBIDOS CON EL ACTA DE ENTREGA Y DEL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS ANEXOS**

<b>Planificación</b>		
<b>Recibir y verificar:</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
1. El Plan Estratégico Institucional, vigente.		
2. Los informes de seguimiento y control del Plan Estratégico Institucional vigente		
3. El Plan Operativo Anual del año en curso aprobado.		
4. Los Informes de seguimiento y control trimestral del Plan Operativo Anual del año en curso		
<b>Presupuesto</b>		
<b>Recibir y verificar:</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
1. El presupuesto anual aprobado de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos.</li> <li>• Gastos.</li> <li>• Operaciones de financiamiento que la empresa espera obtener (endeudamiento).</li> </ul>		
2. Los fondos que recibe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Del presupuesto nacional cuando se aprueba.</li> <li>• De créditos adicionales a través del año.</li> </ul>		
3. El presupuesto paralelo asignado a misiones y fondos, en ejecución.		
4. Las modificaciones del presupuesto anual aprobado.		
5. El documento de la ejecución presupuestaria y financiera de ingresos y gastos, actualizada.		
6. La relación de programas y proyectos aprobados, donde se indiquen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los programas y proyectos ejecutados.</li> <li>• Los programas y proyectos en ejecución.</li> </ul>		
7. Los gastos de inversión aprobados en el año en curso, con indicación de los gastos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutados, actualizados.</li> <li>• En ejecución, actualizados.</li> </ul>		
8. Los gastos de inversión aprobados en los dos últimos años, con indicación de los gastos ejecutados.		
<b>Administración y Finanzas</b>		
<b>Recibir y verificar:</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
1. Los libros contables principales, con la información correspondiente a los últimos cinco ejercicios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Libro Diario.</li> <li>• El Libro de Inventarios y Balance.</li> <li>• El Libro Mayor.</li> </ul>		



**TABLA DE VERIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LOS DOCUMENTOS, ASUNTOS, BIENES Y RECURSOS RECIBIDOS CON EL ACTA DE ENTREGA Y DEL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS ANEXOS**

2. El documento donde se especifiquen todas las Cuentas Bancarias de la empresa en los últimos cinco años, en el país y en el exterior, confirmando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si son cuentas nacionales o extranjeras.</li> <li>• Los nombres de los bancos y datos de la agencia donde fue abierta la cuenta bancaria.</li> <li>• Los movimientos en las distintas cuentas bancarias de la empresa, en los diferentes bancos.</li> <li>• Identificación de los ejecutivos de las cuentas en los diferentes bancos.</li> <li>• Monto en bolívares o divisas con el que fue abierta la cuenta y monto actual.</li> <li>• Los estados de las cuentas actualizados con indicación de los montos en tránsito.</li> <li>• Identificación de los que firman en las cuentas bancarias.</li> <li>• Saldos.</li> <li>• Ejecutivos y responsables en cada banco asignado a la empresa.</li> <li>• Las chequeras.</li> </ul>		
3. Relación de las deudas pendientes, actualizadas		
4. El archivo de los documentos originales que respaldan la contabilidad		
5. Los informes de auditorías al Sistema de Control Interno de la empresa.		
6. Los informes de seguimiento a los planes de las acciones recomendadas por la Unidad de Auditoría Interna.		
7. Los informes de seguimiento a los planes de las acciones recomendadas por los Órganos de Control Fiscal Externo.		
8. Los estados financieros de los últimos tres ejercicios aprobados, considerando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estados de posición financiera o balances generales.</li> <li>• Los estados de resultados o de ganancias y pérdidas.</li> <li>• Los estados de movimientos de capital.</li> </ul>		
9. Dinero en la caja fuerte y las llaves.		
10. Correspondencia entre la empresa y el ente de adscripción.		

**Recursos Humanos**

<b>Recibir y verificar:</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
1. El registro de asignación de cargos o documento que contenga: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación de los cargos existentes.</li> <li>• La ubicación de los cargos dentro de la estructura organizativa.</li> <li>• Indicación de los cargos ocupados y vacantes.</li> <li>• Indicación de si los cargos vacantes corresponden a personal de alto nivel y dirección, empleados u obreros.</li> </ul>		



**TABLA DE VERIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LOS DOCUMENTOS, ASUNTOS, BIENES Y RECURSOS RECIBIDOS CON EL ACTA DE ENTREGA Y DEL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS ANEXOS**

2. La nómina del personal actualizada con información relacionada con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La clasificación de los servidores públicos, discriminada por grupos de pago (empleados de alto nivel y dirección, empleados activos y jubilados -fijos-, contratados y obreros).</li> <li>• Remuneraciones.</li> <li>• Beneficios.</li> <li>• Bonificaciones.</li> <li>• Pagos adicionales.</li> <li>• Retenciones.</li> </ul>		
3. La relación de los contratos suscritos por concepto de honorarios profesionales, asesores contratados y similares, vigente.		
4. La relación de los contratos suscritos por concepto de honorarios profesionales, asesores contratados y similares, de los últimos dos años.		
5. La lista de sindicatos y / o agrupaciones de trabajadores, vigente.		
6. Los manuales de normas y procedimientos en materia de recursos humanos, actualizados.		
7. La relación actualizada de las Declaraciones Juradas de Patrimonio, realizadas por los servidores públicos de la empresa ante la Contraloría General de la República, dentro de los 30 días de su ingreso o cese de funciones, de conformidad con la Ley Contra la Corrupción.		
8. La relación actualizada de las Declaraciones Juradas de Patrimonio anual de los servidores públicos que ejercen cargos de alto nivel y de confianza, de conformidad con lo previsto en la Resolución publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.905, del 17 de mayo de -2016.		
9. El proceso de evaluación de desempeño de los servidores públicos.		
10. El plan de capacitación para los servidores públicos de la empresa, que incluya materias relacionadas con la transparencia y lucha contra la corrupción.		
11. El informe anual de rendición de cuentas que contenga: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimientos de personal.</li> <li>• Ejecución del plan de adiestramiento.</li> <li>• Ejecución financiera de la unidad de RRHH.</li> </ul>		
12. La relación actualizada de juicios laborales, por demandas de ex servidores públicos.		
<b>Bienes Públicos</b>		
<b>Recibir y verificar:</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
1. Los documentos de creación de la Unidad de Bienes Públicos de conformidad con lo establecido por la Superintendencia de Bienes Públicos, en las "Normas sobre la unidad de bienes públicos y el responsable patrimonial de los órganos y entes del sector público" <sup>13</sup> .		



### TABLA DE VERIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LOS DOCUMENTOS, ASUNTOS, BIENES Y RECURSOS RECIBIDOS CON EL ACTA DE ENTREGA Y DEL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS ANEXOS

2. El documento de designación del responsable patrimonial de los bienes de la empresa, de conformidad con lo establecido por la Superintendencia de Bienes Públicos, en las “Normas sobre la unidad de bienes públicos y el responsable patrimonial de los órganos y entes del sector público” .		
3. La notificación suscrita y sellada a la Superintendencia de Bienes Públicos del nombramiento o cese del Responsable Patrimonial dentro de un lapso no mayor de 15 días hábiles posteriores a dicho nombramiento o cese.		
4. El registro actualizado de los bienes propios, bajo custodia o asignación de la empresa, según los parámetros e instrucciones establecidas por la Superintendencia de Bienes Públicos.		
5. El inventario actualizado y detallado de los bienes muebles de la empresa, el cual debe contener información referente a: <ul style="list-style-type: none"><li>• La descripción de los bienes muebles que incluya el estado actual de estos.</li><li>• La unidad, fundación, asociación o sociedad civil de la empresa a la cual están adscritos y su ubicación física.</li><li>• Valor del bien y todos los datos que permitan su adecuado control.</li></ul>		
6. El procedimiento para la desincorporación y enajenación de bienes, incluyendo bienes muebles e inmuebles mediante venta o permuta.		
7. El documento de creación de la Comisión para la Desincorporación y Enajenación de Bienes.		
8. Los expedientes de bienes con todos los recaudos establecidos en las Normas Generales sobre la licitación para la venta y permuta de bienes públicos.		
9. La estimación de la cantidad y monto de los bienes comprometidos, en virtud de las obligaciones que, en materia de bienes, la empresa propiedad del estado ha asumido a través de los contratos suscritos.		
10. El procedimiento para garantizar que las transacciones de activos sigan un proceso transparente y se realicen con arreglo al valor del mercado.		
11. La relación de los contratos de alquiler o comodato de bienes muebles e inmuebles —dentro y fuera del país— vigente.		
12. El sistema y software que usa la empresa para registrar el histórico de la disposición de los activos, así como controles para el uso y acceso a los activos, en aras de evitar el uso indebido o el robo.		
13. El listado de empresas de software con las que tienen contratos de adquisición y / o mantenimiento.		
14. El listado de empresas de hardware de tecnología de información con las que tienen contratos de adquisición y / o mantenimiento.		

13 Gaceta Oficial Nro. 41.522 del 12 de noviembre de 2018.

<http://www.sudebip.gob.ve/wp-content/uploads/2018/11/GACETA-OFICIAL-N%C2%B0-41.522-12-DE-NOVIEMBRE-DE-2018-SUDEBIP.pdf>

14 Gaceta Oficial Nro. 41.522 del 12 de noviembre de 2018.

<http://www.sudebip.gob.ve/wp-content/uploads/2018/11/GACETA-OFICIAL-N%C2%B0-41.522-12-DE-NOVIEMBRE-DE-2018-SUDEBIP.pdf>



**TABLA DE VERIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LOS DOCUMENTOS, ASUNTOS, BIENES Y RECURSOS RECIBIDOS CON EL ACTA DE ENTREGA Y DEL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS ANEXOS**

<b>Contrataciones públicas</b>		
<b>Recibir y verificar:</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
1. La lista actualizada de las Comisiones de Contrataciones públicas de bienes, obras y servicios creadas en la empresa en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los últimos cinco años</li> <li>• Las que estén abiertas.</li> </ul>		
2. Las Gacetas Oficiales correspondientes a las designaciones de los miembros de las distintas Comisiones de Contrataciones existentes en la empresa.		
3. El documento de conformación de las distintas comisiones de contrataciones, asegurándose que éstas se hayan constituido de acuerdo con lo establecido en el artículo 14 de la Ley de Contrataciones Públicas.		
4. Los manuales de normas y procedimientos de las comisiones de contrataciones, actualizados .		
5. Los expedientes de los procesos de contrataciones públicas realizados en los últimos cinco años y en ejecución los cuales deben contener: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los participantes en cada etapa de los procesos y del representante.</li> <li>• Identificación de los servidores públicos responsables del proceso.</li> <li>• Las decisiones de las comisiones de contrataciones, que incluya los votos salvados y los fundamentos de los votos negativos, si se da el caso.</li> </ul>		
6. La lista de los principales proveedores o contratistas de la empresa, en los últimos cinco años.		
7. El Código de Proveedores con los estándares mínimos no negociables por la empresa con los proveedores.		
8. La relación actualizada de los procesos de contrataciones públicas en ejecución y sus respectivos expedientes.		
9. El procedimiento para recurrir o impugnar las actuaciones de las comisiones de contrataciones o de la Unidad Contratante.		
10. Expedientes de los contratos de bienes, obras y servicios públicos, ejecutados en los últimos cinco años, los cuales deben contener: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los montos en divisas y moneda nacional.</li> <li>• Los beneficiarios.</li> <li>• Fechas de inicio y de cierre del contrato.</li> <li>• Original de las facturas.</li> <li>• Copia de los comprobantes de pagos.</li> <li>• Informes de cierres de los contratos debidamente firmados por los inspectores de éstas.</li> <li>• Confirmación de pago del porcentaje de Responsabilidad Social correspondiente.</li> <li>• Informe de evaluación del desempeño de los contratistas.</li> </ul>		



**TABLA DE VERIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LOS DOCUMENTOS, ASUNTOS, BIENES Y RECURSOS RECIBIDOS CON EL ACTA DE ENTREGA Y DEL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS ANEXOS**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuántos se cumplieron al 100 %.</li> <li>• Comprobante del envío del informe de evaluación del contratista a la Comisión Nacional de Contrataciones.</li> </ul>		
<p>11. Expedientes de los contratos de bienes, obras y servicios públicos en ejecución, los cuales deben contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los montos en divisas y moneda nacional.</li> <li>• Los beneficiarios.</li> <li>• Fecha de inicio de la fabricación de los bienes, ejecución de las obras o prestación de los servicios.</li> <li>• Original de las facturas.</li> <li>• Copia de los comprobantes de pagos.</li> <li>• Informes trimestrales de avances de la fabricación de bienes, ejecución de las obras y prestación de los servicios, firmados por los respectivos inspectores.</li> </ul>		
<p>12. Expedientes de los contratos en ejecución, y los ejecutados de los últimos 5 años:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos de seguros vigentes.</li> <li>• Contratos de servicios.</li> </ul>		
<p>13. El listado completo de proveedores de bienes, obras y servicios de la empresa, el cual debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La razón social del proveedor.</li> <li>• Domicilio fiscal.</li> <li>• Nombre de su representante en el país.</li> <li>• La dirección de su página web.</li> </ul>		
<p>14. El Plan Anual de Contrataciones Públicas.</p>		

**Asesoría Jurídica**

<b>Recibir y verificar:</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
<p>1. La normativa legal y sublegal vigente que aplica a la empresa.</p>		
<p>2. La relación de los asuntos jurídicos nacionales e internacionales pendientes y en trámites en tribunales, relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas.</li> <li>• Denuncias de reputación.</li> </ul>		
<p>3. La relación, si existiere, de controversias comerciales sometidas a arbitrajes de tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucional (en centros de arbitrajes nacional o internacional).</li> <li>• Independiente (regulado por las partes sin intervención de centros de arbitraje).</li> </ul>		



**TABLA DE VERIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LOS DOCUMENTOS, ASUNTOS, BIENES Y RECURSOS RECIBIDOS CON EL ACTA DE ENTREGA Y DEL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS ANEXOS**

**Archivos de la Empresa Propiedad del Estado**

<b>Recibir y verificar:</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
1. Índice general del archivo.		
2. Ubicación física del archivo.		

**Grupos de Interés**

<b>Recibir y verificar:</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
1. El listado de las bases de datos de proveedores de bienes, obras y servicios; clientes; consultores y asesores; asociaciones civiles de la comunidad y demás partes interesadas.		
2. El listado de donaciones recibidas y entregadas con indicación de los nombres de los donantes, beneficiarios y los montos involucrados.		
3. El listado de regalos recibidos y entregados con indicación de los nombres de los regaladores, beneficiarios y de los montos involucrados.		

**Normativa de la gobernanza**

<b>Recibir y verificar:</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
1. Los Estatutos de la empresa.		
2. El Reglamento de la Junta Directiva destacando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cantidad de miembros principales.</li> <li>• Los currículos de los miembros principales.</li> <li>• El procedimiento para la selección de los miembros.</li> <li>• Los comités de apoyo.</li> </ul>		
3. Los Reglamentos de los Comités de apoyo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Comité de Auditoría.</li> <li>• El Comité de Ética.</li> </ul>		
4. El libro de actas de reuniones de la Junta Directiva.		
5. El Código de Ética / Conducta.		
6. El Código de Buen Gobierno.		

**Políticas y Protocolos**

<b>Solicitar y verificar la existencia de políticas relacionadas con:</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
1. La selección de miembros de la Junta Directiva.		
2. La seguridad de la empresa.		
3. La selección de bancos y entidades financieras.		
4. Las contrataciones.		
5. Las comunicaciones.		



### TABLA DE VERIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LOS DOCUMENTOS, ASUNTOS, BIENES Y RECURSOS RECIBIDOS CON EL ACTA DE ENTREGA Y DEL CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS ANEXOS

6. El soborno y la extorsión.			
7. Las contribuciones políticas ocultas.			
8. Los pagos de facilitación.			
9. Las contribuciones caritativas y patrocinios.			
10. La Responsabilidad Social Empresarial.			
11. Los regalos, hospitalidad y gastos.			
12. Los conflictos de interés.			
13. Los controles de delitos de corrupción.			
14. Las relaciones de negocios.			
15. Las relaciones entre las áreas de mayor riesgo de corrupción de la empresa y el gobierno.			
16. Los derechos humanos.			
17. El nepotismo, favoritismo, clientelismo, padrinazgo y la discriminación por razones políticas.			
18. La protección de datos.			
19. La Seguridad y Salud en el trabajo.			
20. La calidad.			
21. El cumplimiento.			
22. El mercadeo (si aplica).			
23. Las relacionadas con asuntos ambientales.			
24. Las inherentes a su sector.			
25. Otras.			

Una sugerencia de un experto en Empresa Propiedad del Estado, es confirmar si han usado en las empresas la figura del Consentimiento Legal. En caso afirmativo, solicitar estos documentos, ya que contienen la información pertinente a decisiones tomadas por directores que no han podido asistir a las reuniones de Juntas y muchas de estas decisiones son tomadas violando la responsabilidad fiduciaria y luego son demandados.

Si este cuadro de chequeo le parece largo y complicado, le recordamos que puede ser peor enfrentar procesos judiciales y administrativos.

Esta verificación dará información sobre el esfuerzo requerido para gerenciar y, si hace falta, transformar la empresa para que pueda alcanzar un óptimo desempeño. También ayudará a detectar si existen elementos que pudieran dar lugar al ejercicio de la potestad de investigación y, de ser el caso, al inicio de un procedimiento administrativo para la determinación de responsabilidades.



Independientemente del estatus que se determine respecto a la administración, el funcionamiento y la gobernanza de la empresa, el servidor público que asume debe comenzar su transformación considerando que la nueva estructura debe estar marcada, principalmente, por la transparencia y la rendición de cuentas. Para ello, dispondrá de un conjunto de acciones relativas a obligaciones legales y buenas prácticas internacionales de gobernanza corporativa presentadas en el Capítulo 4 de este documento, que facilitarán la formulación

de un conjunto de planes para afianzar la gobernanza en la empresa. Entre estos planes se deben considerar el Plan de Buenas Prácticas de Gobernanza, el Plan Anticorrupción, el Plan de Transparencia, el Plan de Contrataciones Transparentes, el Plan de Administración y Finanzas, el Plan de Recursos Humanos y el Plan de Competitividad y Sostenibilidad.

Es recomendable que toda Empresa Propiedad del Estado formule y ejecute estos planes en un plazo no mayor de tres años.

### 3.4 ¿QUÉ HACER SI EL SERVIDOR PÚBLICO SALIENTE NO EFECTÚA LA ENTREGA?

Si el servidor público saliente no cumple con la obligación de hacer la entrega formal de la Empresa Propiedad del Estado mediante el acta de entrega, el servidor público entrante, junto con su equipo de directores y equipo asesor, debe proceder a:

1. Levantar un acta detallada equivalente al acta de entrega, con asistencia de dos testigos y del auditor interno de la empresa, en la que se deje constancia del estado en que se encuentran los asuntos, bienes y recursos asignados, y que el funcionario saliente no hizo la entrega. Debe especificar en el acta los errores, deficiencias u omisiones que se adviertan, y cualquier otra situación que sea necesario señalar en resguardo de la delimitación de responsabilidades.
2. Estructurar el acta siguiendo el orden de lo establecido en los Art. 10 y 11 de las "Normas para Regular la Entrega de los Órganos de la Administración Pública y de sus Respectivas Oficinas o Dependencias"<sup>15</sup>.
3. Remitir, una vez suscrita el acta, copia certificada a la unidad de Auditoría Interna de
4. la Empresa Propiedad del Estado, para que ejerza las acciones que correspondan, en aplicación de lo dispuesto en la ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. En caso de no existir Unidad de Auditoría Interna, debe ser remitido al Órgano de Control Fiscal Externo. Se recomienda documentar las diversas situaciones que pudiesen presentarse, utilizando para ello los más diversos medios existentes: fotocopias, fotografías, videos, declaraciones, etc.
4. Ejercer las acciones legales correspondientes en el caso de destrucción de archivos, documentos y bienes. En el marco normativo nacional hay sanción por destrucción de documentos y es posible ejercer acciones judiciales en caso de que la gestión anterior haya destruido los archivos.
5. Verificar los documentos según la "Tabla de verificación del contenido de los documentos anexos al Acta de Entrega" presentada en el punto 3.3.

<sup>15</sup> Ver G.O. N° 39.229, disponible en la Biblioteca digital que acompaña este documento.



### 3.5 GESTIONAR CON EFICIENCIA

Todo servidor público que asume una Empresa Propiedad del Estado debe interesarse por realizar una gestión eficiente para garantizar que la empresa tenga un crecimiento sostenido, y en función de ello debe ocuparse de:

1. Conocer el contenido de los siguientes instrumentos: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Administración Pública, Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público, Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, Ley Contra la Corrupción, Ley de Contrataciones Públicas, así como de la normativa particular de la Empresa Propiedad del Estado.
2. Seleccionar a un equipo directivo tomando en cuenta capacidades y experiencia requeridas para cada responsabilidad, para que sean un apoyo en el logro de los objetivos. El éxito no lo construye una sola persona, para alcanzarlo se necesita contar con un equipo capacitado y comprometido.
3. Considerar que para ser ejemplo de una gestión transparente no debe contratar a familiares directos, ni fomentar prácticas clientelares en cargos públicos. Todas las contrataciones o designaciones deben responder a méritos: cumplimiento de capacidades en los perfiles y experiencia. No deben usar fondos, espacios, servidores públicos o cualquier otro recurso público para actividades personales, partidistas, electorales o cualquier otra actividad particular o personal y separar sus actuaciones como servidor público de sus actuaciones como miembro de un partido político.
4. Analizar el presupuesto y proyectar el monto que tendrá para trabajar durante su primer año de gestión.
5. Preparar un plan de acción factible para los 100 primeros días, que permita definir las áreas que requieren inmediata atención e identificar logros tempranos de la gestión.
6. Evaluar la existencia de incentivos que puedan favorecer la corrupción, con el objeto de emprender acciones inmediatas para su erradicación.
7. Implementar buenas prácticas en temas clave: presupuesto, contrataciones, permisos, programas sociales, información y atención al ciudadano, y cualquier otra área de acuerdo a la naturaleza de la Empresa Propiedad del Estado.
8. Establecer, mantener y evaluar un adecuado sistema de control interno que permita cuidar los recursos públicos y prevenir la corrupción, contribuya con la transparencia de la gestión institucional, fortalezca los sistemas administrativos con acciones tendientes al logro de los objetivos, brinde confiabilidad en la información y garantice que la misma sea oportuna, eficaz, precisa y disponible al servicio de la ciudadanía.
9. Establecer adecuados niveles de supervisión, segregación de funciones y rendición de cuentas.
10. Actualizar los manuales de normas y procedimientos y elaborar aquellos procedimientos que aún no existen, estableciendo en ellos mecanismos que aseguren su cumplimiento y supervisión.
11. Realizar la verificación física permanente del inventario de bienes muebles e inmuebles.



### 3.6 COMPROMISOS PARA UNA GESTIÓN TRANSPARENTE Y EXITOSA

El crítico nivel de la corrupción en Venezuela exige el compromiso de todos los actores clave necesarios para la construcción de un sistema nacional de integridad, para reducir los riesgos de abuso de poder y el uso privilegiado y partidista de las instituciones públicas, aumentar la confianza entre los venezolanos y sus instituciones, y fortalecer la probidad de las entidades públicas y el manejo transparente, equitativo y efectivo de los recursos públicos.

Los líderes que reciban nuevos cargos deben asumir el compromiso con la defensa de la integridad de los recursos, bienes e instituciones venezolanas, trabajando con intensidad en las prácticas que consolidan un gobierno abierto y lucha contra la corrupción, acceso a la información y datos abiertos, participación y colaboración.

Específicamente, Transparencia Venezuela propone una serie de principios, políticas, acciones y procedimientos para una gestión transparente, que implica comprometerse y trabajar en:

1. **Crear una unidad responsable del cumplimiento de las políticas y procesos de transparencia y anticorrupción.** Instancia que debe estar adscrita directamente a la presidencia ejecutiva o cargo similar y debe presentar informe mensual por separado a la Junta Directiva.
2. **Elaborar y publicar un programa anticorrupción.** Éste debe contener actividades a corto, mediano y largo plazo, que incluya mecanismos de reducción de incentivos negativos, control sobre los riesgos de corrupción y planes de capacitación sobre la implementación del programa. El programa incluye publicar trimestralmente informes de cumplimiento y seguimiento a los programas y actividades realizadas en

torno al gobierno abierto y la lucha contra la corrupción.

3. **Respeto a la separación de poderes y el sistema de controles y contrapesos.** Esto se traduce en el respeto a las atribuciones de las instituciones y la defensa de la descentralización; el fortalecimiento de la participación y colaboración entre los actores necesarios, con un más claro y directo control ciudadano sobre los recursos, las decisiones y la calidad de la gestión.
4. **Rendir cuentas con calidad y exhaustividad.** Elaborar y publicar informes completos y claros, sobre la gestión, que incluyan indicadores, metas y resultados objetivos, con regularidad mensual, trimestral y anual.
5. **Garantizar el Acceso a la Información Pública e implementación de políticas de Transparencia Activa.** Implementar una política de transparencia y rendición de cuentas que desarrolle y promueva el acceso a la información, incluyendo la sistematización y difusión, clara, abierta y comprensible de la información oportuna sobre la gestión, mientras se aprueba el proyecto de Ley de Transparencia, Divulgación y Acceso a la Información Pública (aprobado en primera discusión en la Asamblea Nacional). Establecer un programa de formación de servidores públicos en transparencia y acceso a la información pública, crear mecanismos físicos y virtuales de accesibilidad y atención ciudadana y promover la innovación y el uso de herramientas tecnológicas.
6. **Transparencia Presupuestaria.** Cumplir los principios de transparencia en las cinco fases: planificación, elaboración, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto. Realizar consulta de presupuesto levantando



necesidades y expectativas de la ciudadanía, anual y trimestralmente. Elaborar y publicar el presupuesto que permita a toda la ciudadanía conocer, comprender y hacer controlaría al origen y montos de los ingresos, así como la distribución y alcance de los gastos. Garantizar mejores resultados con mayor eficiencia en el uso de los recursos.

- 7. Transparencia en las Contrataciones Públicas.** Aplicar procedimientos transparentes para las contrataciones de bienes y servicios, con reglas de juego claras para todos. Publicar las decisiones, responsabilidades, lapsos y calidad esperada y toda la información útil para saber por qué se escogió a un proveedor, contratista o experto. Publicar los contratos o la información de los objetivos, metas, cronograma y productos esperados y montos de cada contratación.
- 8. Promoción de la Denuncia contra la Corrupción.** Crear mecanismos de promoción, denuncia y protección de víctimas y denunciantes de actos de corrupción.

- 9. Fortalecer la Participación Ciudadana y la Colaboración.** Definir y aprobar una política de servicio público orientada a servir a la ciudadanía, facilitando el acceso a la información de los datos estadísticos (en formatos editables) en las actividades claves y servicios de la institución. Permitir la participación y colaboración de los ciudadanos, organizados o no, en el control de la gestión pública.
- 10. Ser ejemplo de una Gestión Transparente.** No contratar a familiares directos ni fomentar prácticas clientelares en cargos públicos. Todas las contrataciones o designaciones responderán a méritos: cumplimiento de capacidades en los perfiles y experiencia. No usar fondos, espacios, servidores públicos o cualquier otro recurso público para actividades personales, partidistas, electorales o cualquier otra actividad particular o personal y separar sus actuaciones como servidor público de sus actuaciones como miembro de un partido político.



### RECIBIR LA DEPENDENCIA

#### Existe acta de entrega

##### SI

- Recibir documentos y archivos anexos al acta de entrega.
- Revisar los documentos y archivos durante el período de verificación (120 días).
- En caso de destrucción de archivos, documentos y bienes ejercer acciones judiciales.

##### NO

- Realizar el acta en donde conste que el servidor público saliente no realizó el acta de entrega y conste la información y documentación existente y la faltante.
- Remitir el acta a Auditoría Interna o en su defecto al Órgano de control fiscal externo.
- En caso de destrucción de archivos, documentos y bienes ejercer acciones judiciales.



### VERIFICAR EL CONTENIDO DEL ACTA

- Estructura organizativa
- Auditoría Interna
- Planificación, presupuesto y finanzas
- Recursos Humanos
- Bienes
- Contrataciones públicas
- Asesoría Jurídica
- Archivo de la Empresa Propiedad del Estado
- Grupos de interés
- Normativa de la Gobernanza
- Políticas y protocolos



### GESTIONAR CON EFICIENCIA

1. Seleccionar a un equipo directivo. No se debe contratar a familiares directos, ni fomentar prácticas clientelares en cargos públicos.
2. Conocer el Marco legal.
3. Ejecutar las siguientes actividades:
  - a) Revisar el POA.
  - b) Realizar la verificación física permanente del inventario de bienes muebles e inmuebles.
  - c) Elaborar Presupuesto 1er año.
  - d) Preparar un plan de acción factible para los 100 primeros días.
  - e) Evaluar los posibles riesgos de corrupción y generar acciones inmediatas.
  - f) Conocer buenas prácticas en temas clave de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.
4. Establecer, mantener y evaluar un adecuado sistema de control interno que permita:
  - a) Cuidar los recursos públicos y prevenir la corrupción, contribuya con la transparencia de la gestión institucional, fortalezca los sistemas administrativos con acciones tendentes al logro de los objetivos, brinde confiabilidad en la información y garantice que la misma sea oportuna, eficaz, precisa y disponible al servicio de la ciudadanía.
  - b) Identificar adecuados niveles de supervisión.
  - c) Segregación de funciones en los procedimientos de alto riesgo de corrupción.
5. Rendir cuentas claras, detalladas y verificables.
6. Actualizar los manuales de normas y procedimientos, elaborar aquellos procedimientos que no se han realizado, establecer en ellos mecanismos que aseguren su cumplimiento y supervisión.



## COMPROMETERSE CON UNA GESTIÓN TRANSPARENTE Y EXITOSA

1. Programa Anticorrupción, reducción de incentivos, control de riesgos de corrupción, capacitación a funcionarios. Publicar informes trimestrales de actividades realizadas en torno al gobierno abierto y la lucha contra la corrupción.
2. Respeto a la separación de poderes y el sistema de controles y contrapesos.
3. Rendir cuentas con calidad y exhaustividad.
4. Garantizar el Acceso a la Información Pública e implementación de políticas de Transparencia Activa. Capacitación a servidores públicos en transparencia y acceso a la información pública, crear mecanismos físicos y virtuales de accesibilidad y atención ciudadana y promover la innovación y el uso de herramientas tecnológicas.
5. Transparencia Presupuestaria. Cumplir los principios de transparencia en las cinco fases: planificación, elaboración, aprobación, ejecución, control y evaluación. Elaborar y publicar el presupuesto que permita a toda la ciudadanía conocer, comprender y hacer contraloría.
6. Transparencia en las Contrataciones Públicas. Reglas de juego claras para todos. Publicar las decisiones, responsabilidades, lapsos y calidad esperada y toda la información útil para saber por qué se escogió a un proveedor, contratista o experto. Publicar los contratos.
7. Promoción de la Denuncia contra la Corrupción. Crear mecanismos de promoción, denuncia y protección de víctimas de corrupción.
8. Fortalecer la Participación Ciudadana y la Colaboración. Definir y aprobar una política de servicio público orientada a servir a la ciudadanía, facilitando el acceso a la información de los datos estadísticos (en formatos editables) en las actividades claves y servicios de la institución. Permitir la participación y colaboración de los ciudadanos organizados o no en el control de la gestión pública.
9. Ser ejemplo de una Gestión Transparente: no contratar a familiares directos ni fomentar prácticas clientelares en cargos públicos. Todas las contrataciones o designaciones responderán a méritos: cumplimiento de capacidades en los perfiles y experiencia. No usar fondos, espacios, servidores públicos o cualquier otro recurso público para actividades personales, partidistas, electorales o cualquier otra actividad particular o personal y separar sus actuaciones como servidor público de sus actuaciones como miembro de un partido político.



# 4

## **ACCIONES PARA INSTITUCIONALIZAR LA GOBERNANZA EN LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO**

- 4.1** Acciones de buenas prácticas de gobernanza
- 4.2** Acciones anticorrupción
- 4.3** Acciones para la transparencia
- 4.4** Acciones para las contrataciones transparentes
- 4.5** Acciones de administración y finanzas
- 4.6** Acciones de recursos humanos
- 4.7** Acciones de competitividad y sostenibilidad



## Gobernanza para las empresas propiedad del Estado venezolano

ACCIONES PARA INSTITUCIONALIZAR LA GOBERNANZA EN LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

La necesidad de transparencia, de eficiencia, de calidad, y las relaciones de confianza y justas entre los miembros de las empresas públicas y sus relacionados son un reto para el país. Por ello no es menor que el estatuto y políticas de gobernabilidad de la empresa tengan como propósito instaurar un sistema de gobernanza: gobierno y confianza.

Ante la ineficiencia y la mala gestión de las Empresas Propiedad del Estado la gobernanza provee incentivos para proteger los intereses de las empresas y de los accionistas, para favorecer la creación de valor, los beneficios para la sociedad, el uso eficiente de los recursos e impulsar la transparencia y la rendición de cuentas.

La gobernanza responde a un conjunto de políticas, normas, procesos y leyes que soportan a la dirección de una empresa en el ejercicio del control de gestión y supervisión de un progra-

ma anticorrupción, asegurando eficiencia. La gobernanza considera los procesos de toma de decisiones y su implementación, dando origen a un conjunto de relaciones entre la Junta Directiva de las Empresas Propiedad del Estado, su gerencia y su entidad propietaria.

Transparencia Venezuela ha identificado un conjunto de 283 acciones para apoyar la institucionalización de la gobernanza en las Empresas Propiedad del Estado, acciones que se corresponden con diferentes elementos clave relacionados en la cotidianidad de la gestión de dichas empresas. Entre ellas se identifican los siguientes grupos: acciones de buenas prácticas de gobernanza, acciones anticorrupción, acciones para la transparencia, acciones para las contrataciones transparentes, acciones para la administración y finanzas, acciones para los recursos humanos y acciones para la competitividad y la sostenibilidad.

ACCIONES DE GOBERNANZA	CANTIDAD POR GRUPO
Acciones de Buenas Prácticas de Gobernanza	37
Acciones Anticorrupción	82
Acciones para la Transparencia	38
Acciones para las Contrataciones Transparentes	35
Acciones para la Administración y Finanzas	59
Acciones de Recursos Humanos	15
Acciones para la Competitividad y la Sostenibilidad	22
<b>TOTAL ACCIONES</b>	<b>283</b>

La instauración de estas acciones en las Empresas Propiedad del Estado requiere la reforma o creación de un nuevo marco legal y el fortalecimiento de los órganos de contraloría del Estado que están por desarrollarse. La Asamblea de accionistas como máxima autoridad de la empresa, y la Junta Directiva, tienen la responsabilidad de garantizar el seguimiento y verificación del cumplimiento de los principios y las políticas de

gobernanza. Al equipo Ejecutivo le corresponde la implementación de las acciones de Buenas Prácticas de gobernanza, anticorrupción y transparencia, así como su aplicación en toda la empresa, con especial énfasis en unidades funcionales de contrataciones, de administración y finanzas, de recursos humanos, de competitividad y sostenibilidad, de relaciones públicas y de comunicaciones.



### Niveles de responsabilidad en las empresas en relación con la gobernabilidad:

<b>Asamblea</b>	Aprobar o no las normas de gobernabilidad de la empresa.
<b>Junta Directiva</b>	Implementar la dirección estratégica de la empresa. Hacer seguimiento y garantizar el cumplimiento de las normas legales y de gobernabilidad de la empresa
<b>Equipo ejecutivo directivo</b>	Implementar las decisiones, las estrategias, los objetivos y las metas de la Junta Directiva en el marco de la ley y del estatuto de gobernabilidad e informar los resultados, proponiendo oportunidades de mejora y cambios necesarios para su consideración y aprobación

Para la implementación del conjunto de acciones que se proponen para institucionalizar la gobernanza se ha estimado un período no mayor de tres años. Se recomienda abordar durante el primer año, para cada elemento, un conjunto de acciones consideradas metas

retadoras para sentar las bases de la institucionalización de la gobernanza en las Empresas Propiedad del Estado. Estas acciones se presentan resaltadas debajo de las correspondientes tablas de acciones especificadas y presentadas a continuación.

## 4.1 ACCIONES DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA

Son muchos los países en los que el Estado es accionista de empresas en diversos sectores que consideren estratégicos. Ante la quiebra del modelo vigente, en Venezuela está pendiente la discusión sobre el nivel de intervención del Estado, el poder del gobierno en esa intervención y si hay sectores donde esa intervención es necesaria en las empresas de producción.

Mientras esa importante discusión se produce y se implementa, es necesario considerar el modelo de gobernabilidad que transformaría a las empresas públicas. Es incuestionable el papel medular que juega la gobernanza, por constituir ésta un conjunto de acciones, o buenas prácticas (políticas, normas, procesos, procedimientos), que controlan una empresa y la ayudan a avanzar hacia el logro de sus objetivos, evitando conflictos y crisis.

Las buenas prácticas de gobernanza garantizan un alto nivel de integridad, ética, transparencia

y rendición de cuentas en el negocio. Su implementación contribuye, sin lugar a dudas, a mejorar el desempeño en la gestión de las Empresas Propiedad del Estado.

Las Empresas Propiedad del Estado están obligadas, ante los gobiernos, las instituciones del Estado, la competencia y los ciudadanos de sus respectivos países, a operar y lograr sus metas de un modo eficiente y eficaz. En este sentido, resulta crítico implementar buenas prácticas de gobernanza para lograr las metas de producción de bienes, construcción de obras y de prestación de servicios por parte de las Empresas Propiedad del Estado, y también para que éstas alcancen sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, dentro de una situación financiera sostenible.

Los órganos de gobierno de las Empresa Propiedad del Estado, como de la mayoría de las empresas, son los Accionistas (siendo el Estado



## Gobernanza para las empresas propiedad del Estado venezolano

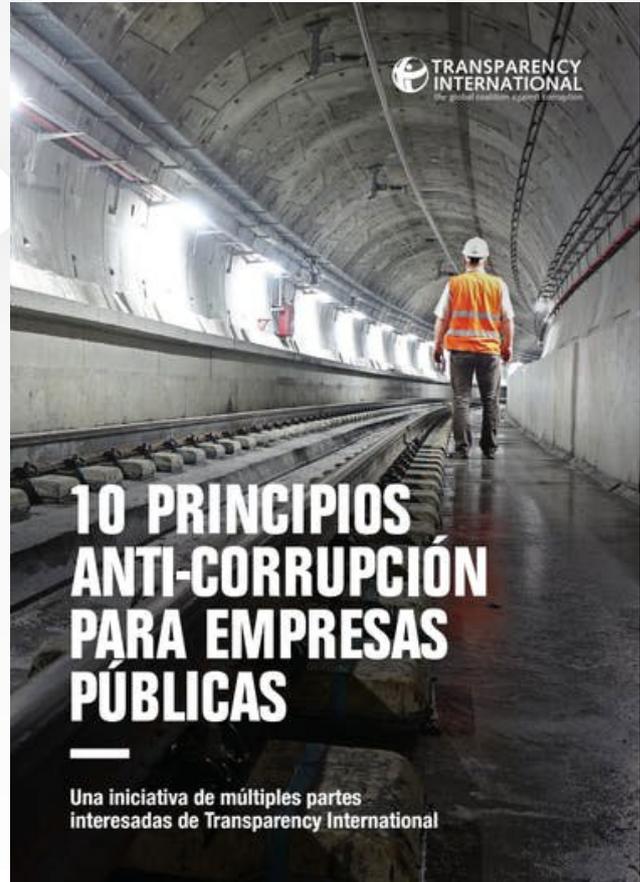
ACCIONES PARA INSTITUCIONALIZAR LA GOBERNANZA EN LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

el accionista mayoritario, cuando no el único), la Junta Directiva y la alta gerencia. Sin embargo, por ser la Junta Directiva la encargada de la orientación estratégica y de la supervisión y control de la gestión de las empresas, es también el órgano de administración clave para afrontar los problemas de gobernanza que caracterizan a las Empresas Propiedad del Estado y por consiguiente de velar por la incorporación de las buenas prácticas de gobernanza.

La gobernabilidad basada en buenas prácticas crea un entorno propicio para la implementación de un programa anticorrupción bien diseñado y eficaz. Las Empresas Propiedad del Estado deben hacer todo lo posible para mantener su independencia frente a cualquier interferencia estatal indebida en su gobierno y gestión. La transparencia y la rendición de cuentas por parte de las Empresas Propiedad del Estado en lo que se refiere a sus medidas anticorrupción, así como la evaluación y la acción de la sociedad civil y otras partes interesadas, pueden proteger a la empresa de cualquier interferencia inapropiada en su gobierno.

Transparency International desarrolló en el año 2018 directrices sobre mejores prácticas para combatir la corrupción, en una iniciativa llamada Los 10 Principios Anti-Corrupción para Empresas Públicas, los cuales han sido incorporados en el Plan de Gobernanza para las Empresas Propiedad del Estado.

Otras buenas prácticas incorporadas corresponden al *Índice de Transparencia Corporativa para Empresas Productivas del Estado*, de *Evalúa México*; el *Programa de Integridad para las empre-*



*sas del sector privado y el Índice de transparencia y cleptocracia en Empresas Propiedad del Estado venezolano desarrollados por Transparencia Venezuela; Empresas públicas, gobernanza y desarrollo: el rol de los directorios, estudio realizado por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) de Argentina y, finalmente, el Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa, del Instituto Brasileiro de Gobernanza Corporativa- IBGC Brasil.*



CÓDIGO	ACCIONES
<b>Conformación del Gobierno de la Empresa y su funcionamiento</b>	
1	Contar con un procedimiento formal, riguroso y transparente para elegir o reelegir a los miembros de la Junta Directiva, con la diligencia debida en lo concerniente a su integridad, conflictos de intereses, competencia, cualificación exigida y experiencia <sup>16</sup> .
2	Establecer claramente en el marco normativo, reglamento o estatutos, código de buen gobierno, cuáles son las responsabilidades y funciones que tiene la Junta Directiva o el Directorio <sup>17</sup> .
3	Incluir en los Estatutos de la Empresa Propiedad del Estado o en algún otro documento (como las Actas de Asamblea) los requisitos de mérito para escoger a los miembros de la Junta Directiva o el Directorio <sup>18</sup> .
4	Destacar en los Estatutos la obligación de elaborar, aprobar y mantener en custodia las minutas y actas de las reuniones de la Junta Directiva.
5	Establecer en los Estatutos o documento normativo de la Empresa Propiedad del Estado las restricciones a posibles participantes en la Junta Directiva o el Directorio, por conflicto de interés <sup>19</sup> .
6	Considerar en los Estatutos o documento normativo de la Empresa Propiedad del Estado, que los representantes del Estado estén en una proporción minoritaria en la Junta Directiva o el Directorio.
7	Tener, en la Junta Directiva o el Directorio de la Empresa Propiedad del Estado, un equilibrio adecuado de habilidades, experiencia, conocimiento, diversidad y directores independientes que le permitan cumplir sus deberes y responsabilidades de manera efectiva. La OCDE en 2013, estableció que es recomendable tener en las Juntas Directivas o Directorios entre 5 y 8 miembros.
8	Implementar una política de honorarios de la Junta Directiva o el Directorio y establecer niveles de remuneración para altos ejecutivos, mediante un benchmark en Empresas Propiedad del Estado, nacionales e internacionales, de manera de contar con referencias y considerando la situación real de la empresa.
9	Poner en práctica mecanismos de evaluación del funcionamiento de la Junta Directiva o del Directorio como instancia de mejora organizacional, y como herramienta que permita resaltar sus responsabilidades y funciones.
10	Incrementar las capacidades de las Juntas Directivas o Directorios para la elaboración de planes estratégicos y evaluación y gestión de riesgos en la empresa.

16 Ver ejemplo de procedimiento, en el art.17 de los Estatutos de ENI – Italia.

17 Ver ejemplos de Código de Buen Gobierno en la Biblioteca Digital.

18 Ver ejemplo de procedimiento, en el art.17 de los Estatutos de ENI – Italia.

19 ECOPELROL Código del Buen Gobierno, Capítulo VIII Conflictos de interés, Pág. 23. <https://cutt.ly/hytErRD>



CÓDIGO	ACCIONES
<b>Conformación del Gobierno de la Empresa y su funcionamiento</b>	
11	Establecer la obligación de implementar un programa de capacitación a todos los miembros de la Junta Directiva inmediatamente después de sus nombramientos, con la finalidad de instruirlos sobre los principales compromisos que adquieren, entre los cuales se incluyen conocer la estructura legal que les compete, saber acerca de la responsabilidad fiduciaria que adquieren, comprender la importancia de las funciones de ética, transparencia, riesgo, cumplimiento y seguridad de la información en las Empresas Propiedad del Estado.
12	Establecer por escrito el sistema de autoridad de la empresa: quién toma y cuándo se toman las decisiones, cuándo intervienen las funciones de riesgo, cumplimiento, legal, entre otras.
13	Contar con comités dependiente de la Junta Directiva o el Directorio, para seguimientos de las áreas de auditoría, ética y riesgos. Estos comités deben estar integrados en su mayoría por cargos directivos independientes y contar con sus respectivos reglamentos <sup>20</sup> .
14	Implementar un sistema de gestión del cumplimiento de requisitos regulatorios y legales externos, así como con políticas internas, el buen gobierno corporativo y prevención de la corrupción.
15	Implementar un sistema de gestión de riesgos.
16	Exigir a la Unidad de Transparencia e Integridad informes periódicos sobre evaluación, mitigación de los riesgos de corrupción y presentarlos a la Entidad Propietaria y otras partes interesadas.
17	Exigir al Comité de Auditoría informes periódicos sobre evaluación y mitigación de los riesgos operativos, financieros, regulatorios, estratégicos, tecnológicos, ambientales y sociales a los que se enfrenta la empresa, y presentarlos a la Entidad Propietaria y otras partes interesadas.
18	Contar con una Unidad Funcional responsable de la gestión de riesgos de corrupción y del cumplimiento del Plan Anticorrupción, con presupuesto propio, que dependa de la Dirección Ejecutiva.
19	Crear una cultura organizacional arraigada de ética e integridad dentro la Empresa Propiedad del Estado y sus grupos de interés.
20	Diseñar campañas informativas internas y externas a la Empresa Propiedad del Estado cuyo contenido esté dirigido a la prevención de los hechos de corrupción.
21	Separar las funciones de la Dirección Ejecutiva y los de la Junta Directiva o el Directorio <sup>21</sup> .

<sup>20</sup> ECOPRETOL Comité de Junta Directiva. <https://cutt.ly/XyYndmq>

<sup>21</sup> Empresa NHS BOLTON - Reino Unido, <https://bit.ly/352kH57>



CÓDIGO	ACCIONES
<b>Conformación del Gobierno de la Empresa y su funcionamiento</b>	
22	No involucrar a los accionistas en la operación de la Empresa Propiedad del Estado.
23	Presentar la contabilidad y auditorías a la Junta Directiva o el Directorio.
24	Implementar mecanismos de control efectivos para garantizar el cumplimiento de las leyes anticorrupción y relacionadas.
25	Emitir, por escrito, y difundir la prohibición de la presencia de representantes de los partidos políticos en las instalaciones de la Empresa Propiedad del Estado y en la Junta Directiva o el Directorio <sup>22</sup> .
26	Emitir, por escrito, y difundir la prohibición de ejercer algún tipo de influencia o presión sobre los servidores públicos de la Empresa Propiedad del Estado, para realizar actividades proselitistas a favor del partido de gobierno <sup>23</sup> .
27	Emitir, por escrito y difundir la prohibición de no utilizar los activos de la Empresa Propiedad del Estado para fines distintos a su objeto, tales como ayudas sociales, actividades proselitistas entre otros <sup>24</sup> .
28	Aprobar las políticas relacionadas con la corrupción, los supuestos de existencia de conflictos de interés, la regulación del tráfico de influencias, el nepotismo, favoritismo, clientelismo y padrinazgo como acciones indebidas, la prohibición de la discriminación por razones políticas y procedimientos de inhibición para los casos de conflictos de interés, las cuales deben ser incorporadas en el código de ética y/o de conducta de la Empresa Propiedad del Estado.
29	Implementar una política y un procedimiento para gestionar de manera transparente los movimientos y el intercambio de personas en cualquier dirección, entre las Empresa Propiedad del Estado, el Gobierno o entidades públicas.
30	Establecer una política y un procedimiento para los movimientos e intercambios de personas que aseguren que las designaciones se realicen por razones válidas y que se identifiquen y gestionen posibles conflictos de intereses <sup>25</sup> .
31	Contar con una política y procedimientos claros para proteger el conocimiento, la información, los datos y la propiedad intelectual de las Empresa Propiedad del Estado contra el robo y la corrupción.
32	La Junta Directiva o el Directorio y la dirección deben asegurarse de que los estados financieros sean auditados por un auditor independiente con las calificaciones y experiencia adecuadas <sup>26</sup> .

22 Empresa PEMEX antes de la reforma energética – México, <https://bit.ly/2ofwZX8>

23 Ídem

24 Ídem

25 Empresa Equinor – Noruega, <https://bit.ly/2lSs9xq>

26 Empresa Ecopetrol – Colombia.



CÓDIGO	ACCIONES
<b>Conformación del Gobierno de la Empresa y su funcionamiento</b>	
33	La Junta Directiva o el Directorio y la dirección deben asegurarse de que los auditores independientes evalúen si los controles internos utilizados por la gerencia son adecuados y suficientes para permitir la preparación de estados financieros que no presenten distorsiones, ya sean causadas por error o por fraude.
<b>Gestión Interna de la Empresa Propiedad del Estado</b>	
34	Establecer un procedimiento para realizar seguimiento a las decisiones de la Asamblea Nacional sobre la gestión de la Empresa Propiedad del Estado, a fin de asegurarse que sean aceptadas y cumplidas por el Poder Ejecutivo.
35	Establecer un procedimiento para realizar seguimiento al Poder Ejecutivo, órgano propietario de la Empresa Propiedad del Estado, a fin de asegurarse que los datos de su composición accionarial y situación patrimonial están actualizados.
36	Instaurar estándares y prácticas internacionalmente reconocidos, tal como los estándares para elaborar Memorias de Sostenibilidad de la Global Reporting Initiative, para la presentación de los Informes de la Empresa Propiedad del Estado. Estos informes deben adaptarse a los compromisos del gobierno en el área de transparencia, incluido el derecho a la información y el acceso abierto a la información, como los establecidos por la Alianza para el Gobierno Abierto <sup>27</sup> .
37	Implementar, en el caso de que la Empresa Propiedad del Estado cotice en el mercado de valores, un procedimiento para presentar informes de evaluación de riesgos no financieros y de informes de Responsabilidad Social Corporativa o de Sostenibilidad.

Una buena práctica recomendada por expertos en Empresas propiedad del Estado es ofrecer protección legal a los servidores públicos del equipo directivo, mediante un seguro de de-

fensa jurídica para salvaguardar sus intereses cuando sea necesario defenderlos frente a una demanda contra sus bienes o derechos.

<sup>27</sup> Ejemplo de Informe GRI del Estado en Suecia. Disponible en la Biblioteca digital.



## 4.1. CONFORMACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA JUNTA DIRECTIVA

De acuerdo con el estudio Empresas públicas, gobernanza y desarrollo: el rol de los directorios, realizado por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) de Argentina<sup>28</sup>, la conformación de los directorios es analizada a partir de los siguientes aspectos:

- i. El tamaño en relación con la cantidad de miembros
- ii. Los procesos y mecanismos de selección de los directores
- iii. El perfil de los directores en cuanto al género y su trayectoria educativa y profesional
- iv. La independencia de los directores en relación con el Estado como propietario, la gerencia de la empresa y las partes relacionadas comercialmente

La valoración sobre el tamaño adecuado debe ser realizada en relación con diversos factores como el tamaño de la empresa, su complejidad, el riesgo de sus operaciones y las funciones y necesidades del directorio.

La designación de los directores de la Junta Directiva, debe realizarse mediante procedimientos formales, claramente estructurados y transparentes. En general, los mecanismos de designación de los directores deben fortalecerse especificando algunas interrogantes en relación con:

- i. Las personas u organismos responsables de realizar las designaciones
- ii. Los requisitos necesarios para ser director
- iii. Los mecanismos para hacer frente a potenciales conflictos de interés

El perfil de los directores debería tomar en con-

sideración las siguientes dimensiones propuestas por CIPPEC<sup>29</sup>:

- i. La diversidad de género
- ii. La formación académica y experiencia profesional previa en el sector
- iii. La trayectoria de carrera
- iv. La superposición con cargos políticos y ejecutivos dentro de las mismas empresas

Es necesario analizar la relación del directorio con el Estado como propietario, la gerencia de la empresa y las partes relacionadas comercialmente. La superposición de cargos, responsabilidades e intereses entre ellos puede afectar la objetividad e independencia del directorio y los mecanismos de control interno de las empresas.

Las Empresas Propiedad del Estado deben incorporar políticas cuyo foco esté puesto en incrementar la independencia de los directorios, formalizar su proceso de selección, establecer una clara separación y asignación de responsabilidades y funciones, separar el cargo de presidente de la Junta Directiva o del Directorio del cargo de gerente general y establecer mecanismos de implementación efectiva de prácticas de buen gobierno de manera de reforzar su papel estratégico.

De acuerdo con las buenas prácticas en materia de gobernanza de las Empresas Propiedad del Estado, debe existir una clara separación entre el Estado, como propietario, y el directorio. Sobre todo, en los casos de las empresas estatales con una clara orientación comercial (Banco Mundial, 2014). Se recomienda evitar una representación en la Junta Directiva o el Directorio de las altas instancias del poder político, incluidos

<sup>28</sup> Empresas públicas, gobernanza y desarrollo: el rol de los directorios. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). Disponible en la Biblioteca Digital.

<sup>29</sup> ¿Quiénes dirigen las empresas públicas en Argentina? Recomendaciones para fortalecer los mecanismos de designación de sus directorios. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). Disponible en la Biblioteca Digital.



miembros del Poder Ejecutivo (ministros, secretarios u otros funcionarios políticos con cargos de alta dirección que representan directamente a los primeros) y del Legislativo (OCDE, 2013, 2015).

Las buenas prácticas establecen que los directores deben revelar sus conflictos de intereses para decidir su tratamiento (OCDE, 2015). Se recomienda, entonces, establecer diversos requisitos para asegurar la independencia:

- i. No poseer contratos de servicios personales con la Empresas Propiedad del Estado o con partes relacionadas, incluidos sus principales accionistas y miembros de la alta gerencia
- ii. No haber sido empleado por la Empresa Propiedad del Estado o sus partes relacionadas en los últimos cinco años
- iii. No estar asociado a un cliente o proveedor significativo de la Empresa Propiedad del Estado
- iv. No estar asociado a una compañía que preste servicios de asesoría o consultoría a la Empresa Propiedad del Estado (Banco Mundial, 2014)

Entre las responsabilidades de la Junta Directiva o el Directorio se incluyen:

- i. Establecer la dirección estratégica y la supervisión de desempeño
- ii. Determinar la misión, metas y resultados esperados
- iii. Asegurar la implementación de la función de cumplimiento en la estructura de la empresa, así como la figura del oficial de cumplimiento, a quien se debe garantizar todo el apoyo requerido para el ejercicio eficaz de sus funciones
- iv. Especificar el sistema de autoridad de la empresa

- v. Cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas relacionados con su ámbito de actuación,
- vi. Asegurar las políticas ambientales, sociales y de los grupos de interés
- vii. Implementar una política de contabilidad y un proceso de auditoría eficiente y fidedigno
- viii. Garantizar que la remuneración ejecutiva esté alineada con el largo plazo, la sostenibilidad y la competitividad de la empresa,
- ix. Proteger los intereses de los accionistas minoritarios
- x. Elaborar minutas de cada reunión de Junta Directiva celebrada, las cuales servirán de base para elaborar el acta de Junta Directiva
- xi. Elaborar, aprobar y registrar en un libro de actas los detalles de decisiones, compromisos y tareas asumidas respecto de los temas abordados en cada reunión de Junta Directiva. Este libro debe ser guardado bajo llave
- xii. Estructurar un clima de ética y un manejo adecuado de los conflictos de interés (Bernal et al., 2012)

En Argentina existe la Resolución General 516/2017 de la Comisión Nacional de Valores (CNV) —que aplica a las Empresa Propiedad del Estado que se encuentran dentro del régimen de oferta pública—, donde se establece que el directorio es responsable por la Estrategia de la Compañía. Debe asumir la administración de la sociedad, y aprobar las políticas y estrategias generales adecuadas a los diferentes momentos de la existencia de la Sociedad. En particular menciona:

1. El plan estratégico o de negocio, así como los objetivos de gestión y presupuestos anuales
2. La política de inversiones y financiación
3. La política de gobierno societario

4. La política de responsabilidad social empresarial
5. Las políticas de control y gestión de riesgos y toda otra que tenga por objeto el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control
6. El desarrollo de programas de entrenamiento continuo para directores y ejecutivos gerenciales

A su vez, la Junta Directiva, o el Directorio, es responsable del control de la gestión.

El establecimiento de comités especializados dentro de los directorios es un instrumento eficaz para reforzar su competencia y responsabilidad en temas sensibles para la gestión y dirección de la empresa. Los tipos de comités pueden abordar diversos temas, tales como la auditoría, los recursos humanos (remuneraciones, nominaciones), la estrategia, la ética, el cumplimiento, la responsabilidad social empre-

sarial, la gestión del riesgo, compras, la procura o contrataciones. Las buenas prácticas sugieren que dichos comités sean dirigidos por una persona sin cargos ejecutivos e incluyan a miembros independientes, tanto en relación a la gerencia como al propietario (OCDE, 2013).

Otra fuente de información consultada para establecer las Acciones para la Gobernanza en el Gobierno de las Empresas Propiedad del Estado, expuestas en este trabajo, fue la Ley N° 13.303 de la República de Brasil, del 30 de junio de 2016<sup>30</sup>. De esta ley se destacan, entre otros, los artículos 10, 14, 15, 17 y 22 que se refieren a la conformación de la Junta Directiva y selección de sus miembros.

La evaluación sistemática del desempeño de los directorios es una herramienta que permite remarcar las responsabilidades y funciones del directorio, identificar las competencias y perfiles necesarios de sus miembros y mejorar las prácticas y procesos de su funcionamiento (OCDE, 2013, 2015).



30 Ver el enlace: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/113303.htm)



## Gobernanza para las empresas propiedad del Estado venezolano

ACCIONES PARA INSTITUCIONALIZAR LA GOBERNANZA EN LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

Los siguientes links corresponden a videos donde se refuerzan las más importantes prácticas de gobernanza recomendadas en la tabla:



**Los desafíos de las empresas estatales (1/5):**

<https://www.youtube.com/watch?v=1Ct4jA9Izww>



**Riesgo de interferencia política-partidaria (2/5):**

<https://www.youtube.com/watch?v=UC4e35uSciU>



**Conciliación de intereses (3/5):**

<https://www.youtube.com/watch?v=K8aD-GgviwI>



**Responsabilidad de los administradores (4/5):**

<https://www.youtube.com/watch?v=JnHM8OFwH0E>



**La contribución del gobierno corporativo (5/5):**

<https://www.youtube.com/watch?v=fQAv673Vq88>

### Metas Retadoras del Gobierno de la Empresa Propiedad del Estado

Se recomienda, como meta retadora, elaborar un Plan inicial para lograr, en el primer año, las siguientes acciones prioritarias:

1. Considerar en los estatutos, reglamento u otro documento normativo de la Empresa Propiedad del Estado un procedimiento para el nombramiento de la Junta Directiva o el Directorio; los requisitos de mérito para escoger a los miembros de la Junta Directiva o el Directorio; las restricciones a posibles participantes en la Junta Directiva o el Directorio por conflicto de interés; proporción minoritaria de los representantes del Estado en la Junta Directiva o el Directorio, equidad de género, la formación académica y la experiencia profesional previa en el sector.
2. Emitir, por escrito, y difundir la prohibición de la presencia de representantes de los partidos políticos en las instalaciones de la Empresa Propiedad del Estado y en la Junta Directiva o el Directorio; actividades proselitistas.
3. Implementar los sistemas de gestión de riesgos y del cumplimiento.



4. Contar con una Unidad Funcional responsable de la gestión de riesgos de corrupción y del cumplimiento del Plan Anticorrupción, con presupuesto propio, que dependa de la Dirección Ejecutiva.
5. Implementar mecanismos de control efectivos para garantizar el cumplimiento de las leyes anticorrupción y relacionadas.
6. Crear una cultura organizacional arraigada de ética y prevención de la corrupción.
7. Contar con comités dependiente de la Junta Directiva o el Directorio, para seguimientos de las áreas de auditoría, ética y riesgos. Estos comités deben estar integrados en su mayoría por cargos directivos independientes.
8. Aprobar las políticas relacionadas con la corrupción, los supuestos de existencia de conflictos de interés, la regulación del tráfico de influencias y el nepotismo como acciones indebidas, la prohibición de la discriminación por razones políticas y procedimientos de inhibición para los casos de conflictos de interés, las cuales deben ser incorporadas en el código de ética y/o de conducta de la Empresa Propiedad del Estado.
9. Contar con una política y procedimientos claros para proteger el conocimiento, la información, los datos y la propiedad intelectual de las Empresa Propiedad del Estado contra el robo y la corrupción.

## 4.2 ACCIONES ANTICORRUPCIÓN

La corrupción es un tema que actualmente involucra a la gran mayoría de los países del mundo, indiferentemente de sus culturas. Una práctica que se ha globalizado dentro de gobiernos y empresas grandes, medianas y pequeñas. Es un fenómeno estructural, y uno de los mayores obstáculos para el desarrollo económico y social de los países.

En el presente, existen diversos indicadores, como el Índice de Percepción de la Corrupción o el Barómetro Global de la Corrupción, de Transparency International, donde se demuestra que existe una correlación negativa entre el desarrollo de los países, medido en términos de ingreso per cápita, y los índices de corrupción. La corrupción afecta la eficiencia y eficacia de las Empresas Propiedad del Estado, genera desconfianza en las instituciones, y pérdida de valor público y cohesión social. La corrupción desalienta las inversiones, principalmente extranjeras.

Por ser las Empresas Propiedad del Estado proveedoras de servicios básicos y de mayor alcan-

ce geográfico, son también las mayores inversionistas de recursos en las grandes obras de infraestructura requeridas para la prestación oportuna de los servicios a la población. Estas grandes inversiones, por tanto, requieren de mayores controles, y las Empresas Propiedad del Estado están obligadas a realizar procesos de contratación y de supervisión de ejecución de obras de diferentes grados de riesgo de corrupción. Las Empresas Propiedad del Estado están obligadas a desempeñar una importante función en la lucha contra la corrupción, en especial a través de la adopción e implementación de acciones anticorrupción por parte de sus líderes.

La corrupción no se limita al mal uso de recursos públicos por parte de funcionarios, existe un enfoque más amplio para entender que la corrupción es, además, la conspiración de empresas con funcionarios y servidores públicos para obtener beneficios indebidos en perjuicio de los ciudadanos, y la "captura del



Estado” como decisión estratégica de agentes económicos vinculados al poder político.

La corrupción tiene diferentes formas, pudiéndose mencionar, entre otros, los siguientes delitos de corrupción. Sobornos y extorsión, contribuciones políticas ocultas, pagos de facilitación, contribuciones caritativas, patrocinio, regalos, hospitalidad y gastos son formas de corrupción que afectan el desempeño y la credibilidad. Son eventos cuya existencia representa una amenaza en las Empresas Propiedad del Estado. Los conflictos de interés, las relaciones de negocios con contratistas, proveedores, clientes, subsidiarias y alianzas en empresa conjuntas, y puntos de encuentro con el Estado se encuentran entre los principales riesgos de corrupción en las Empresas Propiedad del Estado.

Incorporar en un Plan Anticorrupción, controles que permitan prevenir los delitos y riesgos de delitos de corrupción, así como incorporar mecanismos de denuncias de corrupción, códigos de ética y conducta y sanciones por incumplimiento del Plan Anticorrupción, es una urgencia para la recuperación de las Empresas Propiedad del Estado venezolanas.

Se hace indispensable alinear las políticas de Recursos Humanos con las políticas Anticorrupción

y establecer controles para evitar el irrespeto a los Derechos Humanos, dentro y fuera de las EPE.

No existe sector de Venezuela que no se haya visto involucrado o afectado por la gran corrupción. En el Informe de Corrupción 2018 de Transparencia Venezuela, se presentan reportes del impacto de la corrupción en diferentes temas, áreas y niveles que abarca desde crímenes en la frontera hasta la destrucción del aparato productivo, a través del control plagado de abusos, ilícitos e irregularidades sobre las EPE. En todos los casos se constata la opacidad, el monopolio y la captura del Estado, la discrecionalidad y otros elementos que configuran lo que se ha denominado el patrón de la Gran Corrupción que, desde el 2003, se ha profundizado de forma sistematizada y generalizada, con el apoyo y complicidad del sistema de administración de justicia, que le garantiza impunidad<sup>31</sup>.

Por lo expresado anteriormente, se hace urgente implementar un Plan Anticorrupción en todas las Empresas Propiedad del Estado, que debe comenzar por diseñar el código de ética y/o de conducta, que comprendan políticas para prevenir los delitos y riesgos de delito de corrupción, implementar las políticas y realizar el seguimiento anual.

31 Informe de Corrupción 2018 de Transparencia Venezuela: <https://transparencia.org.ve/project/informe-anual-corrupcion/>



CÓDIGO	ACCIONES
<b>Delitos y Riesgos de Delitos de Corrupción</b>	
<b>Sobornos y extorsión</b>	
1	Implementar una política que prohíba expresamente el ofrecimiento, regalo o aceptación de todo tipo de soborno, cualquiera sea su forma, inclusive, comisiones clandestinas en cualquier instancia de un pago contractual o el uso de otras vías o caminos para otorgar beneficios inapropiados a clientes, representantes, contratistas, proveedores o empleados de los mismos o servidores públicos.
2	Establecer una política que prohíba que el servidor público arregle o acepte sobornos o comisiones clandestinas de clientes, representantes, contratistas, proveedores o empleados de los mismos para beneficio del servidor público o sus familiares, amigos, asociados o conocidos.
<b>Contribuciones políticas ocultas</b>	
3	Instaurar una política que regule las contribuciones políticas.
4	Establecer un procedimiento para dejar constancia e informar a los accionistas y a la Junta Directiva o el Directorio sobre las contribuciones políticas de la Empresa Propiedad del Estado.
<b>Pagos de facilitación</b>	
5	Instaurar una política que prohíba los pagos de facilitación.
<b>Contribuciones caritativas, patrocinio y RSE</b>	
6	Implementar una política que regule las contribuciones caritativas, a fin de que no sean utilizadas como un subterfugio para sobornar; además, que exija dejar constancia por escrito de todas las contribuciones o patrocinios.
7	Incorporar controles en las contribuciones caritativas y patrocinios que sirvan como un subterfugio para sobornar.
8	Instaurar una política que especifique en cuál sector o sectores desarrollará la Empresa Propiedad del Estado su Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
9	Definir objetivos, estrategia, plan, programas y proyectos que desarrollará la empresa en materia de RSE.
10	Determinar los objetivos con metas medibles y que sean verificables.
11	Definir indicadores de resultados que permitan medir el cumplimiento de lo planteado.
12	Establecer un procedimiento de control y seguimiento de las contribuciones a los proyectos y/o programas de RSE.
13	Elaborar informes de rendición de cuentas de los programas y proyectos ejecutados vía RSE.
14	Publicar en la web de la Empresa Propiedad del Estado el informe anual de RSE.



CÓDIGO	ACCIONES
<b>Delitos y Riesgos de Delitos de Corrupción</b>	
15	Implementar normas o metodologías que regulen la forma de participación ciudadana en los programas y proyectos desarrollados por la Empresa Propiedad del Estado.
16	Diseñar y difundir programas y proyectos considerando las necesidades de los accionistas, servidores públicos, clientes, comunidades y el ambiente.
<b>Regalos, hospitalidad y gastos</b>	
17	Implementar una política que prohíba el ofrecimiento o aceptación de regalos, hospitalidad o gastos, cuando dichos arreglos pudieran afectar el resultado de una transacción comercial y no sean gastos razonables ni de buena fe.
18	Regular los tipos de regalos, hospitalidad y gastos y los costos máximos que se pueden aceptar en la Empresa Propiedad del Estado.
<b>Controles de delitos de corrupción</b>	
19	Implementar controles para contrarrestar los riesgos clave de corrupción identificados a través de evaluaciones de riesgos: a. Todas las formas de soborno. b. Tráfico de influencia. c. Nepotismo, favoritismo, clientelismo y padrinazgo. d. Fraude. e. Lavado de dinero. f. Abuso de conflictos de intereses. g. Desvío de fondos.
<b>Conflictos de Interés</b>	
20	Instaurar una política que regule los conflictos de interés en la Empresa Propiedad del Estado.
21	Implementar un procedimiento de declaración de intereses, a fin de que los servidores públicos y otros miembros de la Empresa Propiedad del Estado en cargos de responsabilidad, puedan hacer sus declaraciones de intereses legítimos, que pudiesen interferir con la independencia y honestidad de sus futuras decisiones.
22	Instaurar un mecanismo de conflictos de interés, a fin de que se resuelvan según lo previsto en la ley, transfiriendo la decisión a otra persona, entre las posibles soluciones viables.
23	Establecer un registro de los criterios para las tomas de decisiones en las que pudiera haber conflictos de interés, debidamente soportados por documentos que garanticen el juicio técnico/experto.
24	Proveer información sobre los conflictos de interés a los accionistas y a la alta dirección de la Empresa Propiedad del Estado.
25	Contar con una política para evitar los conflictos de interés que pudieran tener ex servidores públicos de cierta jerarquía con acceso a información privilegiada por las funciones que desempeñaron.



CÓDIGO	ACCIONES
26	<p>La Empresa Propiedad del Estado debe conservar un registro actualizado de los conflictos de interés, que incluya:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>la gestión de cualquier conflicto de interés relacionado con políticos que ocupen un cargo en la Junta Directiva o el Directorio o desarrollen una función ejecutiva, para garantizar que la Empresa Propiedad del Estado no se asocie a la formulación de políticas gubernamentales ni a una causa, debate, campaña o aportación política;</li><li>la obligación de miembros de la Junta Directiva o el Directorio, directivos superiores y personal clave de declarar y registrar sus intereses en la empresa;</li><li>las revisiones y auditorías periódicas del procedimiento con el objeto de identificar tendencias, corregir deficiencias e introducir mejoras.</li></ol>
<b>Relaciones de Negocios</b>	
<b>Contratistas y Proveedores</b>	
27	Implementar las actividades necesarias para que todos los contratistas y proveedores conozcan el Plan Anticorrupción que se haya implementado.
28	Establecer políticas e implementar controles para evitar el trato de los servidores públicos con potenciales contratistas y proveedores que pudieran estar involucrados en delitos de corrupción.
29	Implementar en los procesos de selección y contratación un procedimiento para evaluar a los futuros contratistas y proveedores, a fin de cerciorarse de que tengan efectivas políticas anti soborno.
30	Implementar un registro de contratistas y proveedores y ejecutar planes de desarrollo para ellos.
<b>Representantes/Agentes</b>	
31	Definir las retribuciones económicas adecuadas para los representantes / agentes, de acuerdo con el mercado.
32	Incluir controles en los pagos de los representantes / agentes, para asegurarse de que corresponden a servicios legítimos.
33	Contar con una declaración de compromiso a ser firmada por los representantes / agentes, a fin de que cumplan con el Plan Anticorrupción que se haya implementado en el ejercicio de sus funciones; además, que contemple la anulación del contrato en caso de pago de sobornos en sus relaciones de negocios.
34	Definir el procedimiento de seguimiento de la conducta de los representantes / agentes en el ejercicio de sus funciones.
35	Incorporar en los procesos de selección y contratación de los servidores públicos un procedimiento para evaluar a los representantes / agentes y cerciorarse de que su conducta sea ética e íntegra; además, acorde con las políticas anticorrupción de la EPE.
36	Establecer un procedimiento de debida diligencia y de condiciones contractuales anticorrupción, para los nombramientos a representantes / agentes, el cual debe contemplar su aprobación por parte de la Junta Directiva o el Directorio.



<b>CÓDIGO</b>	<b>ACCIONES</b>
37	Mantener un registro y una base de datos actualizada de todos los representantes / agentes que contrate, para que sirva de base para la evaluación de los riesgos y la diligencia debida en relación con los terceros.
<b>Clientes</b>	
38	Reflejar los principios éticos en la relación con los clientes.
39	Disponer de una oferta comercial clara, correcta y transparente.
40	Revisar que se hayan incorporado los valores éticos de la EPE en la oferta comercial y, en general, en la relación con los clientes.
41	Mantener un registro actualizado de clientes
<b>Subsidiarias y asociados en empresas conjuntas</b>	
42	Contar con un proceso de debida diligencia para la selección de empresas antes de crear una empresa conjunta.
43	Garantizar que las subsidiarias y uniones transitorias de empresas en que la Empresa Propiedad del Estado ejerza un efectivo control, adopten el Plan Anticorrupción una vez implementado.
44	Promover el Plan Anticorrupción que se hubiere implementado, en las subsidiarias y uniones transitorias de empresas en que la Empresa Propiedad del Estado no ejerza un efectivo control.
45	Hacer seguimiento a la conducta de las subsidiarias y uniones transitorias, para garantizar que ésta sea congruente con las políticas del Plan Anticorrupción que se esté implementando.
<b>Control de áreas de mayor riesgo de corrupción</b>	
46	Definir políticas anticorrupción específicas para las relaciones con el gobierno y áreas de mayor riesgo de corrupción en la Empresa Propiedad del Estado.
<b>Códigos, Denuncias y Sanciones</b>	
<b>Código de Ética</b>	
47	Contar con un Código de Ética aprobado por la Junta Directiva o el Directorio, que enuncie los valores a los que se compromete la Empresa Propiedad del Estado.
48	Definir una estrategia comunicacional y ejecutar las actividades necesarias para que todos los servidores públicos y partes interesadas de la Empresa Propiedad del Estado conozcan el Código de Ética y la importancia de los valores a los que se compromete.
49	Incorporar en los programas de inducción y de capacitación de los servidores públicos de la Empresa Propiedad del Estado, la difusión y promoción del Código de Ética.
50	Desarrollar mecanismos, como encuestas internas, para conocer la percepción de la organización sobre los valores y Código de Ética.
51	Gestionar y analizar las denuncias realizadas con la finalidad de incorporar las mejoras necesarias.



CÓDIGO	ACCIONES
<b>Código de Conducta</b>	
52	Contar con un Código de Conducta aprobado por la Junta Directiva o el Directorio, que determine las reglas de actuación, de acuerdo con las actividades que desarrolla la organización.
53	Definir los comportamientos con base en criterios de ética e integridad, lo cual contribuye a que las personas hagan suyos los valores de la organización.
54	Establecer los criterios técnicos, económicos, jurídicos y éticos respecto a la corrupción e incluirlos en el Código de Conducta, a fin de que sean seguidos por todos los miembros de la Empresa Propiedad del Estado <sup>32</sup> .
55	Definir una estrategia comunicacional y ejecutar las actividades necesarias para que todos los servidores públicos y partes interesadas de la Empresa Propiedad del Estado conozcan el Código de Conducta.
56	Incorporar el Código de Conducta en los programas de inducción de la Empresa Propiedad del Estado, así como su difusión y promoción.
57	Desarrollar mecanismos, como encuestas internas, para conocer la percepción de la organización sobre el Código de Conducta.
58	Gestionar y analizar las denuncias realizadas con la finalidad de incorporar las mejoras necesarias en el Código de Conducta.
<b>Denuncias</b>	
59	Instaurar un procedimiento de denuncia de corrupción en la Empresa Propiedad del Estado que contemple la protección de informantes, respetando los parámetros de atención a víctimas y/o testigos de corrupción. Que incluya la recepción de denuncias anónimas debidamente soportadas, denuncias a instituciones externas que controlen y regulen el sector, denuncias a las autoridades gubernamentales y judiciales; así como recibir denuncias de los servidores públicos o de directores de otra empresa o ente exterior de la Empresa Propiedad del Estado.
60	Notificar, a la brevedad posible, los incidentes graves de corrupción, a las autoridades competentes.
61	Contar con una política de cooperación con las autoridades pertinentes en relación con las investigaciones y enjuiciamientos por corrupción.
62	Difundir entre el personal y directivos el procedimiento de denuncia, así como el canal a utilizar para informar casos de intentos de corrupción y obtener orientación sobre determinadas actuaciones que considere la Empresa Propiedad del Estado.
63	Difundir y promocionar entre sus partes interesadas y público en general, el procedimiento de denuncia, así como el canal a utilizar para informar casos de intentos de corrupción y obtener orientación sobre determinadas actuaciones que considere la Empresa Propiedad del Estado.

<sup>32</sup> Los criterios minimizan las dudas que pudieran surgir sobre cómo actuar en determinadas situaciones y las acciones que transgredan las normas anticorrupción. Ej. Un Código de Conducta puede establecer la prohibición de recibir regalos, pero si no se establece el monto y cuándo se pueden recibir, no existe claridad ante la conducta a seguir. (La lucha contra la corrupción, una perspectiva empresarial, Antonio Argandoña). Disponible en la Biblioteca digital.



CÓDIGO	ACCIONES
64	Gestionar las denuncias de manera eficiente, utilizando el procedimiento de tipificación de las mismas de acuerdo a: a. Sobornos y extorsión. b. Contribuciones políticas ocultas. c. Contribuciones caritativas y patrocinios. d. Responsabilidad Social Empresarial. e. Pagos de facilitación. f. Regalos, hospitalidad y gastos. g. Conflictos de interés. h. Compras, contrataciones y servicios. i. Relaciones de negocio con el Estado. j. Relaciones de negocio con el sector privado. k. Violación del Código de Ética. l. Violación del Código de Conducta. m. Derechos Humanos.
65	Gestionar casos que contribuyan a hacer seguimiento y mejorar las políticas anticorrupción de la Empresa Propiedad del Estado.
66	Llevar registros y estadísticas de las denuncias, a fin de contar con una herramienta sistemática que permita la incorporación de mejoras en las Políticas Anticorrupción, así como en los sistemas de control de la Empresa Propiedad del Estado.
<b>Sanciones</b>	
67	Definir las sanciones por incumplimiento de las Políticas Anticorrupción y comunicarlas al personal e interesados.
68	Definir las sanciones por violación al Código de Ética y comunicarlas al personal e interesados.
69	Definir las sanciones por violación al Código de Conducta y comunicarlas al personal e interesados.
70	Difundir las sanciones entre todo el personal de la empresa.
71	Desarrollar mecanismos como encuestas internas para conocer la percepción de los miembros de la Empresa Propiedad del Estado sobre las sanciones.
<b>Información privilegiada</b>	
72	Contar con una política que regule el uso indebido de información privilegiada. Por ejemplo: en el caso de las empresas que cotizan, especificar los períodos de veda dentro de los cuales no se permite a las personas que poseen información privilegiada comprar o vender acciones.
73	Identificar y evaluar riesgos sobre el uso de información privilegiada y hacer seguimiento a las actividades o transacciones que podrían afectar los precios de las acciones.



<b>CÓDIGO</b>	<b>ACCIONES</b>
<b>Derechos y Recursos Humanos</b>	
<b>Derechos Humanos</b>	
74	Elaborar una política que contemple: a. Derecho de asociación (libertad de sindicación y derecho a la negociación colectiva). b. Derechos de la infancia y la juventud (supresión de la explotación infantil y trabajos forzados). c. Derecho a unas condiciones de empleo equitativas y satisfactorias. d. Igualdad de géneros e. Aceptación de la diversidad sexual Aceptación de la diversidad religiosa
<b>Recursos Humanos</b>	
75	Alinear la política de Recursos Humanos con el Plan Anticorrupción en todas sus fases: reclutamiento, promoción, capacitación y evaluación de desempeño.
76	Establecer garantías de que ningún servidor público será rebajado de categoría o sancionado, ni que sufrirá ninguna consecuencia adversa por negarse a pagar sobornos, incluso, si esto redundara en la pérdida de negocios por parte de la Empresa Propiedad del Estado.
77	Establecer un procedimiento para hacer seguimiento a la conducta de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones, de quienes están al frente de la selección y contratación de nuevos servidores públicos.
78	Definir medidas necesarias, según las debilidades detectadas, a fin de mejorar la conducta de los servidores públicos.
<b>Sistema de Cumplimiento</b>	
79	Implementar un sistema de control de cumplimiento de las Políticas Anticorrupción que considere los siguientes elementos clave: a. La formación de los servidores públicos. b. Los mecanismos de denuncia anónima. c. La capacitación sobre la aplicación de las Políticas Anticorrupción, el Código de Ética y de Conducta, los valores y principios de la empresa, el Plan Anticorrupción, causas y consecuencias de la corrupción y cómo actuar ante una situación de riesgo. La formación en los lugares donde la Empresa Propiedad del Estado opera, haciendo especial hincapié en las áreas de mayor riesgo de corrupción.
80	Definir y ejecutar las actividades necesarias para que todos los servidores públicos y las partes interesadas de la Empresa Propiedad del Estado conozcan el Plan Anticorrupción una vez implementado.
81	Definir y ejecutar las actividades y los distintos métodos para promover el Plan Anticorrupción dentro de la Empresa Propiedad del Estado y sus partes interesadas; de manera de informar, persuadir o recordar acerca de las Políticas Anticorrupción.



CÓDIGO	ACCIONES
82	Incorporar en los programas de inducción de la Empresa Propiedad del Estado el Plan Anticorrupción implementado.
83	Desarrollar mecanismos como encuestas internas para conocer la percepción de los miembros de la Empresa Propiedad del Estado sobre la Políticas Anticorrupción.
84	Establecer una metodología para la gestión y análisis de los resultados de las encuestas realizadas con la finalidad de incorporar mejoras a la política.

### Metas Retadoras de las Acciones Anticorrupción

Se recomienda, como meta retadora, en el primer año, las siguientes acciones prioritarias:

1. Desarrollar los códigos de ética y conducta que comprenda las políticas para prevenir los delitos y riesgos de actos de corrupción.
2. Implementar las Políticas Anticorrupción
3. Realizar seguimiento anual a la implementación de las políticas.
4. Contar con un canal de denuncias de corrupción para todas las áreas de la Empresa Propiedad del Estado.

## 4.3 ACCIONES PARA LA TRANSPARENCIA

Las Empresas Propiedad del Estado, por manejar dinero público, tienen la obligación de desempeñar una gestión transparente, rendir cuentas de manera clara, objetiva, medible y constante, permitiendo el acceso a la información pública a los ciudadanos y la contraloría social.

Los servidores públicos, gerentes y directores de empresas y organizaciones, y las juntas directivas tienen la obligación de actuar de manera visible, predecible y comprensible en la promoción de la participación y la rendición de cuentas, como ejercicio de exposición abierta de la gestión pública a partir de la medición de hitos, resultados y compromisos medibles y consensuados.

La transparencia consiste en que la información sobre las actividades de los organismos y entes públicos sea creada y esté a disposición de los ciudadanos, con excepciones limitadas y previamente reguladas en la ley y no a discreción de

los responsables de rendir cuentas. Esta información debe estar actualizada, y accesible permanentemente y en formatos de datos abiertos, sin límites para la reutilización.

Esto incluye la divulgación de información en respuesta a las solicitudes de información de la ciudadanía y de manera proactiva, a iniciativa propia de las entidades públicas.

Es la forma más segura de protegerse contra la corrupción y ayuda a incrementar la confianza en las personas y las instituciones de las que nuestro futuro depende.

Hablar de transparencia no sólo se refiere a establecer una barrera contra la corrupción y los abusos de poder, cosa que sin duda consiguen en buena medida los proyectos de apertura de datos, sino básicamente de un derecho de todo ciudadano a recibir información sobre lo que hacen los gobiernos con el dinero de sus impuestos.



El canal de acceso para exponer la transparencia de las Empresa Propiedad del Estado es, principalmente, su página web.

La principal información que debe ser expuesta en la web estará estructurada, al menos, en los siguientes ámbitos:

1. La situación financiera.
2. La estructura interna.
3. Las normas que regulan sus actuaciones.
4. Las contrataciones.
5. Los indicadores de gestión.
6. Las sociedades subsidiarias, afiliadas, empresas conjuntas, clientes principales, proveedores y otras entidades relacionadas.
7. La sostenibilidad.

La transparencia y, con ella, la posibilidad de generar confianza en las instituciones y la exigencia de rendición de cuentas por los ciudadanos, se suele potenciar a través de la apertura de datos. Los datos abiertos permiten a las comunidades tomar mejores decisiones con los recursos disponibles, involucrarse en los asuntos públicos, además, también para el gobierno representa una ventaja en términos de eficiencia, logrando disminuir los costos de la interoperabilidad.

La apertura de datos es una obligación de las administraciones públicas, entendiendo que los datos recogidos por el Gobierno son públicos por ley, por tanto, deberían estar abiertos y disponibles para el uso de terceros. Sin embargo, no se trata solo de publicar los datos, sino de mantenerlos en formatos específicos.

Por manejar patrimonio público, las Empresas Propiedad del Estado deben cumplir con la apertura de datos para que cualquier persona pueda acceder, sin ningún costo, a la información, y poder utilizarla, modificarla y compartirla con cualquier propósito. En tal sentido, los datos deben estar en formatos que permitan la reutilización y la redistribución, con la posibilidad de incluir otros datos.

A fin de facilitar la interacción entre el gobierno y los ciudadanos es imprescindible que las Instituciones públicas incorporen el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), para mejorar los servicios públicos y la información ofrecida a los ciudadanos, simplificar los trámites y procesos y facilitar la creación de canales que permitan aumentar la transparencia. El Gobierno Electrónico es un concepto por incorporar en las Empresa Propiedad del Estado ya que tiene como objetivo incorporar el uso de las TIC para facilitar la interacción con el ciudadano.



**ACCIONES DE TRANSPARENCIA PARA LA GOBERNANZA**

<b>ACCIONES</b>	
<b>Rendición de Cuentas</b>	
1	Rendir cuentas claras, detalladas y verificables sobre actos, recursos, decisiones, compras y contrataciones, fuentes de ingresos y planes de desarrollo de la Empresa Propiedad del Estado.
2	Incorporar el concepto de rendición de cuentas permanente o continua en toda la Empresa Propiedad del Estado, tomando en cuenta la participación ciudadana.
3	Instaurar en los informes de la EPE, estándares y prácticas internacionalmente reconocidos, tal como los estándares para elaborar memorias de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative.
4	Presentar informes de evaluación de riesgos no financieros y de responsabilidad social corporativa o de sostenibilidad si la Empresa Propiedad del Estado cotiza en el mercado de valores.
5	Cuando la Empresa Propiedad del Estado tenga subsidiarias fuera del país o sea una multinacional, se debe Incluir en los informes específicos los siguientes aspectos por país: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Ingresos/ventas.</li> <li>b. Gastos de capital.</li> <li>c. Ingresos antes de impuestos.</li> <li>d. Impuesto sobre beneficios.</li> <li>e. Principales contratos y proyectos.</li> <li>f. Relaciones financieras entre la Empresa Propiedad del Estado y los gobiernos.</li> <li>g. Aportaciones comunitarias.</li> </ol>
<b>Procedimientos y Normas</b>	
6	Contar con manuales, instructivos o flujogramas que soporten los procedimientos que se realizan en todas las áreas de la Empresa Propiedad del Estado. Nota: La información contenida en el manual debe ser conocida por todos los involucrados, debe precisar los responsables de cada actividad y estar actualizada en un período menor de dos (2) años para asegurar la vigencia de los protocolos.
<b>Acceso a la Información Pública</b>	
7	Tener a disposición del ciudadano y de manera constante, clara y actualizada, la información sobre las actividades de la Empresa Propiedad del Estado permitiendo el acceso público a los archivos y registros <sup>33</sup> .
8	Publicar, trimestralmente, los informes sobre la administración y custodia del Patrimonio Público de la Empresa Propiedad del Estado <sup>34</sup> .
9	Crear una oficina de atención al ciudadano, de fácil acceso, en donde se encuentre disponible toda la información correspondiente a la gestión de la Empresa Propiedad del Estado <sup>35</sup> .

33 art. 9 y 10 de la Ley Contra la Corrupción

34 Ídem

35 Ídem



### ACCIONES

- |    |   |
|----|---|
| 10 | Tener a la vista del ciudadano a través de medios impresos o electrónicos y de manera constante, las normas y leyes que soportan los procesos de la Empresa Propiedad del Estado.   |
| 11 | Cumplir con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, para garantizar el derecho de acceso a la información pública por parte del ciudadano.   |
| 12 | Elaborar un Plan de Transparencia y Acceso a la Información Pública con presupuesto y meta, que incluya lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"><li>a. Definir e implementar un Plan de Comunicación y sensibilización sobre el derecho de Acceso a la Información Pública, hacia la ciudadanía y los servidores públicos.</li><li>b. Incorporar la Transparencia Activa publicando en la web contenidos mínimos de Transparencia.</li><li>c. Definir e implementar una política de atención al ciudadano y de servicio público, incluyendo medidas positivas de la Empresa Propiedad del Estado para evitar cualquier posible discriminación en el ejercicio del derecho.</li><li>d. Disponer de un mecanismo o proceso documentado para el registro de los reclamos, sugerencias, inquietudes y solicitudes de información de manera de responder oportunamente a la ciudadanía.</li><li>e. Definir, implementar y conservar un sistema integral de indicadores que permita el seguimiento del desempeño de la gestión, así como un sistema de mejora continua.</li><li>f. Definir políticas y procedimientos de archivo estandarizados, para la custodia, conservación y manejo de los expedientes y documentos, en las unidades que conforman la Empresa Propiedad del Estado.</li><li>g. Incorporar mecanismos de consulta tales como buzón de sugerencias, encuestas de opinión ciudadana con respecto al servicio y consultas a través de Internet o correo electrónico.</li></ul> |

### Open Data

- |    |  |
|----|--|
| 13 | Identificar y liberar las bases de datos de interés al público en general.   |
| 14 | Tener a disposición los datos en formatos legibles, editables, transformables y distribuibles para la sociedad.  |
| 15 | Garantizar la actualización y difusión de la información contenida en el esquema de Open Data.   |
| 16 | Garantizar la seguridad de sus datos y tecnología informática y de otros sistemas para documentar la ejecución de la gestión de la Empresa Propiedad del Estado. |
| 17 | Garantizar que el uso, la seguridad y la conservación de sus datos están conformes con las leyes pertinentes en materia de privacidad y seguridad de datos.      |

### Gobierno Electrónico

- |    |  |
|----|--|
| 18 | Definir e implementar un plan de gobierno electrónico destinado a facilitar la interacción entre la Empresa Propiedad del Estado y la ciudadanía.  |
| 19 | Generar estrategias o herramientas eficientes y eficaces para la desburocratización de trámites.   |
| 20 | Promover el uso de las tecnologías de la información para la rendición de cuentas, publicidad de la información y acceso a la información pública. |

### CONTENIDOS MÍNIMOS EN LA WEB



## ACCIONES

### Sobre la Situación Financiera

- 21 Disponer en el portal web de la Empresa Propiedad del Estado la siguiente Información financiera:
- Balance general que indican situación de activos, pasivos y patrimonio.
  - Estados financieros (ingresos, gastos, resultados netos) del ejercicio económico previo.
  - Notas explicativas de los estados financieros.
  - Estados financieros comparados de dos o más períodos y tasas de variación.
  - Estado de movimiento de patrimonio.
  - Estado de flujo de efectivo.
  - Transferencias recibidas desde el sector público o financiamiento recibido mediante deuda.
  - Aportes fiscales y parafiscales de la Empresa Propiedad del Estado.
- Nota: las Empresas Propiedad del Estado deben hacer los retornos financieros a su entidad propietaria (Estado) con transparencia.

### Sobre la Estructura Interna

- 22 Disponer en el portal web de la Empresa Propiedad del Estado la siguiente Información sobre la estructura interna:
- Misión, Visión y Objetivos estratégicos.
  - Estructura organizativa expresada en un organigrama.
  - Estructura organizativa de cargos principales.
  - Nombres de los miembros de la Junta Directiva y Gerentes.
  - Fecha de ingreso de las autoridades.
  - Histórico de los servidores públicos que han pasado por cargos directivos/gerenciales.
  - El CV del presidente de la Empresa Propiedad del Estado.
  - El CV de algún otro miembro de la Junta Directiva o de la alta gerencia.
  - Manuales de Normas y procedimientos.
  - Remuneración de los miembros de la Junta Directiva.

### Sobre el Gobierno de la Empresa Propiedad del Estado

- 23 Disponer en el portal web de la Empresa Propiedad del Estado la siguiente Información sobre su Gobierno:
- Composición accionaria.
  - Estructura de la Junta Directiva y miembros.
  - En caso de empresas mixtas, especificar los miembros de la Junta que representan a los diversos accionistas.
  - Sistemas de gobierno, incluyendo políticas anticorrupción.
  - Órgano de adscripción del Estado.
- 24 Disponer en el portal web de la Empresa Propiedad del Estado la siguiente Información sobre su Gobierno:
- El mandato que se le ha asignado.
  - Las disposiciones sobre gobierno corporativo establecidas en la legislación y las reglamentaciones (en este sentido, cualquier modificación en la titularidad, el mandato o la estructura de gobierno de la Empresa Propiedad del Estado debe realizarse con transparencia y divulgarse públicamente).



### ACCIONES

- 25
- c. Su relación operativa con la entidad propietaria.
  - d. Difusión de información sobre actividades de la Junta Directiva.
  - e. Difusión de mecanismos y evaluación del desempeño de la Junta Directiva.

#### Normas que regulan las actuaciones de la EPE

- 26
- Disponer en el portal web de la Empresa Propiedad del Estado las normas que regulan sus actuaciones:
- a. Gaceta Oficial con decreto de creación.
  - b. Acta constitutiva, estatutos y modificaciones.
  - c. Leyes nacionales que la regulan directamente.

#### Sobre Contrataciones

- 27
- Disponer en el portal web de la Empresa Propiedad del Estado la información relacionada con las Contrataciones:
- a. Procesos de contratación y adquisición que se realizarán.
  - b. Plan anual de contrataciones.
  - c. Contrataciones y adquisiciones realizadas en los últimos dos ejercicios.
  - d. Copia de los contratos y sus modificaciones.
  - e. Empresas adjudicadas en los dos últimos ejercicios.
  - f. Monto de las adquisiciones del ejercicio reciente.

#### Sobre los Indicadores de Gestión

- 28
- Disponer en el portal web de la Empresa Propiedad del Estado la información relacionada con los indicadores de gestión vinculados al sector en el que participan:
- a. Metas alcanzadas de producción / prestación de servicio según sus planes operativos por períodos de tiempo.
  - b. Metas alcanzadas en áreas distintas a la producción.
  - c. El presupuesto de la Empresa Propiedad del Estado publicado en la Gaceta Oficial.
  - d. Informe detallado, de fácil manejo y comprensión, sobre el patrimonio que administran y resultados de la gestión.
  - e. Informe sobre el intercambio de opiniones e información a las partes interesadas sobre las actividades empresariales de interés sustancial para estas.

#### Sociedades subsidiarias, Afiliadas, Empresas Conjuntas, Clientes principales, Proveedores y otras entidades relacionadas.

- 29
- Disponer en el portal web de la Empresa Propiedad del Estado la información sobre las normas que regulan los proyectos en asociación.

- 30
- Disponer en el portal web de la Empresa Propiedad del Estado la Información sobre su participación en sociedades dependientes, afiliadas, empresas conjuntas y otras entidades relacionadas, elaborar informes financieros y operativos específicos por país (en caso de existir una relación fuera de Venezuela).

- 31
- Disponer en el portal web de la Empresa Propiedad del Estado el nombre del socio, naturaleza del contrato relativa a las asociaciones, sociedades, convenios y proyectos de producción compartida que realiza con socios del sector privado.



## ACCIONES

32	Disponer en el portal web de la Empresa Propiedad del Estado la Información sobre: si la EPE es una empresa global, listados exhaustivos de sus sociedades subsidiarias, afiliadas, empresas conjuntas, clientes principales y proveedores, así como de otras entidades relacionadas, sin limitar la divulgación a entidades que sean sustancialmente significativas. La transparencia en el seno de la organización es vital.
33	Disponer en el portal web de la Empresa Propiedad del Estado la Información sobre: a. La totalidad de sus acciones subsidiarias consolidadas por integración global. b. El porcentaje que posee cada una de sus sociedades subsidiarias consolidadas por integración global. c. Los países de constitución de cada una de sus sociedades subsidiarias consolidadas por integración global. d. Los países de operación de cada una de sus sociedades subsidiarias consolidadas por integración global. e. La totalidad de sus participaciones no consolidadas (asociados, empresas conjuntas). f. El porcentaje que posee cada una de las participaciones no consolidadas. g. Los países de constitución de cada una de sus participaciones no consolidadas. h. Los países de operación de cada una de sus participaciones no consolidadas.
<b>Sostenibilidad</b>	
34	Disponer en el portal web de la Empresa Propiedad del Estado los Informes de Sostenibilidad según estándares internacionales como los provistos por la Global Reporting Initiative (GRI) e International Integrated Reporting Initiative – IIRC.
35	Disponer en el portal web de la EPE el estado de los riesgos de la Empresa Propiedad del Estado.
36	Publicar los procesos judiciales / litigios / arbitrajes a los que se enfrenta la Empresa Propiedad del Estado.
37	Disponer en el portal web de la Empresa Propiedad del Estado: las transferencias a los gobiernos nacionales y subnacionales por parte de la Empresa Propiedad del Estado.
38	Disponer en el portal web de la Empresa Propiedad del Estado información sobre las transferencias que la EPE podría recibir del gobierno.
39	Disponer en el portal web de la Empresa Propiedad del Estado espacio para las políticas y regulaciones internas que aplican a la transparencia de transferencias.

### Metas Retadoras de las Acciones de Transparencia

Se recomienda, como meta retadora, en el primer año, las siguientes acciones prioritarias:

1. Rendir cuentas claras, detalladas y verificables sobre actos, recursos, decisiones, compras y contrataciones, fuentes de ingreso y planes de desarrollo de la Empresa Propiedad del Estado.
2. Tener disponible, publicar y difundir la información que producen.
3. Definir e implementar un plan de gobierno electrónico destinado a facilitar la interacción entre la Empresa Propiedad del Estado y la ciudadanía.
4. Documentar y/o actualizar los procedimientos de las áreas clave del negocio y finanzas.
5. Publicar los contenidos mínimos en la web expuestos en este Plan.



## 4.4 ACCIONES PARA LAS CONTRATACIONES TRANSPARENTES

Las Empresas Propiedad del Estado ocupan una posición destacada en sectores de servicios básicos como energía, transporte y telecomunicaciones, y de infraestructura, como acueductos, refinerías y vías de comunicación, que sirven a amplios segmentos de la población. No obstante, para que las demandas de servicios e infraestructura de la población sean satisfechas, las Empresas Propiedad del Estado tienen que generar gran cantidad de procesos de contratación de obras, bienes y servicios.

En el ámbito de la contratación pública, la corrupción es un fenómeno que tiene un importante costo económico y una preocupación global, como atestiguan iniciativas e instrumentos promovidos por diferentes organizaciones internacionales como la ONU<sup>36</sup> (Organización de las Naciones Unidas), la OCDE<sup>37</sup> (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), el Consejo de Europa y la propia UE<sup>38</sup> (Unión Europea), con la colaboración de organismos como las ONG o las empresas de consultoría.

La contratación pública con empresas contratistas de obras, bienes y servicios, en general, constituye la mayor partida de gastos de los gobiernos, convirtiéndose en el riesgo de corrupción número uno. Siendo los procesos de contratación pública vitales para garantizar que los ciudadanos obtengan oportunamente los servicios que requieren, es conveniente implementar acciones que promuevan la transparencia en las diferentes fases de los procesos de contratación. En este sentido, es importante implementar la contratación abierta

en las Empresas Propiedad del Estado.

La contratación abierta también es promovida por Open Contracting Partnership<sup>39</sup>, que es una colaboración entre los gobiernos, las empresas, la sociedad civil y los tecnólogos para abrir y transformar la contratación pública en todo el mundo, reuniendo los datos abiertos y el gobierno abierto para garantizar que el dinero público se gaste de manera abierta, justa y efectiva. El gobierno abierto implica lograr que distintos actores en el gobierno, las empresas y la sociedad civil colaboren en reformas, interactúen con los usuarios y respondan a la retroalimentación recibida. La apertura de datos tiene que ver con recopilar, difundir, compartir y analizar la información y generar las herramientas para favorecer el cambio sistemático.

Open Contracting Partnership desarrolló los Principios Globales para las contrataciones públicas con el objeto de guiar a los gobiernos y grupos de interés en una amplia divulgación y participación en las contrataciones públicas, que contribuya a que las contrataciones sean más competitivas y justas, mejorando el desempeño contractual y asegurando el logro de los resultados de desarrollo previstos. Estos Principios deben adaptarse a sectores específicos y contextos locales y son complementarios a las iniciativas de transparencia sectorial y a otras iniciativas globales sobre gobierno abierto.

Las Empresas Propiedad del Estado deben implementar las Buenas Prácticas sugeridas en los Principios Globales para las Contrataciones

<sup>36</sup> Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercancías (CNUDMI) y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC).

<sup>37</sup> Por medio de las Guías para la Prevención de la Corrupción en la Contratación Pública y la Convención contra la Corrupción en las Transacciones Comerciales Internacionales.

<sup>38</sup> A través de los Convenios Penal y Civil y la creación del GRECO, acrónimo de «Grupo de Estados contra la Corrupción»

<sup>39</sup> <https://www.opengovpartnership.org/>



Abiertas de Open Contracting Partnership<sup>40</sup> y de la misma manera deben considerar las recomendaciones de los estándares internacionales

para Contrataciones Públicas, de Transparencia Internacional<sup>41</sup> y de las situaciones hipotéticas relacionadas con contrataciones descritas en la Herramienta RESSIT<sup>42</sup>.

### ACCIONES PARA CONTRATACIONES TRANSPARENTES EN LA GOBERNANZA

ACCIONES	
Proceso de Contratación	
1	Contar con el Plan Anual de Contrataciones Públicas.
2	Realizar las compras y contrataciones a través de concursos o procesos transparentes.
3	Implementar contrataciones / compras en línea.
4	Instaurar la elaboración de un presupuesto base para los concursos que contemple un procedimiento, metodología o política establecida, con precios actualizados, y unidad responsable para su elaboración.
5	Elaborar, con antelación a la publicación de los Pliegos de Contrataciones, un documento donde se resuman las condiciones de las contrataciones (prepliegos), con el objetivo de fomentar la contraloría social y la participación en igualdad de condiciones de los oferentes. Esta publicación podría generar consultas ciudadanas y de empresas, sobre los procesos, por lo cual lo invitamos a generar las condiciones para dar respuesta a todas éstas y para retroalimentar el proceso de contratación con estos aportes.
6	Contemplar en los pliegos de contrataciones, las causales de descalificación por pago de soborno o incentivos a las personas involucradas en el proceso de contratación; por tener conducta contraria a una competencia justa, honesta, leal y transparente; por incumplimiento del marco regulatorio del proceso y las establecidas en el Art. 84 de la Ley de Contrataciones Públicas.
7	Incorporar en los procedimientos de contrataciones medidas que regulen los supuestos de conflicto de interés, indicando la obligación del servidor público de informar a su supervisor inmediato.
8	Separar las responsabilidades de los funcionarios en las fases clave durante el proceso de contrataciones: solicitud, selección y seguimiento y control.
9	Tener, por escrito, el compromiso anticorrupción de la Empresa Propiedad del Estado cuando ésta participe en los concursos de contrataciones públicas.
10	Contar con procedimientos de licitaciones apegados a la ley, donde existan controles para evitar la fuga de información que pueda favorecer a algún participante y que contemple el acceso a la información de todos los pasos del proceso.
11	Incorporar en el proceso de contrataciones, la responsabilidad de la toma de decisiones en función de los montos de los contratos.

40 <https://www.open-contracting.org/es/what-is-open-contracting/global-principles/>

41 Estándares Internacionales para Contrataciones Públicas, de Transparencia Internacional. Disponible en la Biblioteca Digital

42 Herramienta RESSIT de Transparencia Internacional, disponible en la Biblioteca digital.



## ACCIONES

12	Incorporar, en los estatutos, la asignación de la Junta Directiva como responsable de la aprobación de los grandes contratos de la Empresa Propiedad del Estado e incorporar los controles requeridos para su cumplimiento.
----	---

### Comisión de Contratación

13	Designar a la Comisión de Contrataciones de acuerdo con lo establecido en el Art. 14 de la Ley de Contrataciones Públicas <sup>43</sup> .
----	---

14	Incorporar un procedimiento para recurrir o impugnar las actuaciones de la comisión o de la unidad contratante.
----	---

15	Dejar registro, en los expedientes de contrataciones, de las decisiones de la Comisión de Contrataciones, que incluya los votos salvados y los fundamentos de los votos negativos si se da el caso.
----	---

### Ejecución del Contrato

16	Verificar los siguientes aspectos de los contratos: condiciones de terminación de obras, servicios o entrega de bienes contratados, condiciones de aceptación provisional de obras y condiciones de aceptación definitiva de obras.
----	---

17	Realizar informes trimestrales de la ejecución de las obras y servicios, y remitirlos a las autoridades competentes.
----	--

18	Verificar el cumplimiento de las condiciones establecidas en el contrato antes del pago del mismo.
----	--

19	Evaluar el desempeño del contratista, posterior a la entrega definitiva de la obra y enviarla al Servicio Nacional de Contrataciones.
----	---

20	Incorporar en los procedimientos que las decisiones de las contrataciones que impacten en los precios, lapsos de ejecución y alcances de los contratos, sean tomadas formalmente por la máxima autoridad de la Empresa Propiedad del Estado.
----	--

### Gestión de Bienes

21	Contar con un procedimiento para la desincorporación y enajenación de bienes de la Empresa Propiedad del Estado, incluyendo la enajenación de bienes mediante venta o permuta. Documentar y difundir entre los servidores públicos involucrados.
----	--

22	Contar con una comisión para la desincorporación y enajenación de bienes.
----	---

23	Conformar los expedientes de bienes con todos los recaudos establecidos en las Normas generales sobre la licitación para la venta y permuta de bienes públicos.
----	---

24	Mantener sistemas eficientes y completos para registrar la disposición de los activos, así como controles para el uso y acceso a los activos, para evitar el uso indebido o el robo.
----	--

<sup>43</sup> Incorporar como buena práctica la rotación frecuente de los miembros, indicar la competencia profesional de los miembros en la Gaceta de designación y evitar que formen parte de otra comisión dentro de la EPE.



### ACCIONES

25 "La estimación de la cantidad y monto de los bienes comprometidos, en virtud de las obligaciones que, en esa materia, la empresa propiedad del estado ha asumido a través de los contratos suscritos"

26 Incorporar un procedimiento para garantizar que las transacciones de activos sigan un proceso transparente y se realicen con arreglo al valor del mercado.

#### Transparencia y Acceso a la Información de las Contrataciones

27 Incorporar a la sociedad civil como veedora durante los procesos de contrataciones y de ejecución de obras, definiendo para ello las normas que regulen su participación.

28 Contar con mecanismos de consulta y seguimiento por parte de la ciudadanía, desde la etapa de planificación hasta la terminación de las obligaciones contractuales.

29 Disponer para el ciudadano, en formatos editables y transferibles, al máximo nivel de desagregación posible, las adquisiciones de bienes y servicios por parte de la Empresa Propiedad del Estado y la inversión en obras públicas, detallando el costo y ubicación.

30 Llevar estadísticas de los concursos, consultas de precios y contrataciones directas en función de las unidades tributarias relacionadas e informar en su página web.

31 Difundir los mecanismos para evaluar, y en su caso, sancionar malas conductas, de acuerdo con la política de integridad y ética corporativa por parte de los contratistas.

32 Realizar rendición de cuentas anualmente sobre los resultados de las contrataciones, que incluya alcance, especificaciones de cada contrato, criterio de evaluación y selección del licitante adjudicado, los oferentes o participantes del proceso, los documentos que demuestran su elegibilidad y las excepciones que les son aplicables; cualquier conflicto de interés o inhabilidad revelado; los resultados de la evaluación, incluyendo la justificación de la adjudicación; celebración, adjudicación, cumplimiento y terminación de contratos.

33 Instaurar la divulgación de la información de las contrataciones públicas evitando cláusulas de confidencialidad, aplicando la confidencialidad de manera restringida a fin de que abarque sólo las excepciones permitidas, o incluyendo disposiciones en las cláusulas y condiciones contractuales que permitan la divulgación del contrato y de la información relacionada.

#### Otras buenas prácticas de compras y contrataciones

34 Instaurar la evaluación del impacto ambiental y social de la ejecución de los contratos.

35 Establecer disposiciones para gestionar los riesgos e imprevistos en los procesos de contrataciones.



### Metas Retadoras de Contrataciones Transparentes

Se recomienda, como meta retadora, para lograr, en el primer año, las siguientes acciones prioritarias:

1. Realizar las compras y contrataciones a través de concursos o procesos transparentes.
2. Designar a la Comisión de Contrataciones de acuerdo con lo establecido en la Ley de Contrataciones Públicas y buenas prácticas.
3. Incorporar en los procesos de contrataciones la buena práctica de la preparación y publicación de los pre-pliegos de contrataciones.
4. Contemplar en los procesos de contrataciones causales de descalificación por pago de soborno o incentivos a las personas involucradas en el proceso de contratación; por tener conducta contraria a una competencia justa, honesta, leal y transparente; por incumplimiento del marco regulatorio del proceso y las establecidas en el Art. 84 de la Ley de Contrataciones Públicas.
5. Realizar anualmente rendición de cuentas sobre los resultados de las Contrataciones, que incluya el alcance, las especificaciones de cada contrato, el criterio de evaluación y la selección del licitante adjudicado, los oferentes o participantes del proceso, los documentos que demuestran su elegibilidad y las excepciones que les son aplicables; cualquier conflicto de interés o inhabilidad revelado; los resultados de la evaluación, incluyendo la justificación de la adjudicación; celebración, adjudicación, cumplimiento y terminación de contratos, sanciones por malas conductas, de acuerdo con la política de integridad y ética corporativa por parte de los contratistas.
6. Incorporar a la sociedad civil como veedora durante los procesos de contrataciones y ejecución de obras, definiendo normas que regulen su participación.

## 4.5 ACCIONES DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Los procesos de las áreas de administración y finanzas deben formar parte, de manera prioritaria, del Sistema de Control de Gestión de las Empresas Propiedad del Estado, debido a la gran cantidad de recursos que ellas administran y que reciben del sector público los cuales pueden provenir del Presupuesto Nacional y los créditos adicionales, de Fondos Extrapresupuestarios existentes y del Banco Central de Venezuela.

La ausencia de sistemas y procedimientos de control administrativo dificulta la ejecución oportuna de ciertos programas, facilita el destino inadecuado o desvío de los fondos públicos y crea desconfianza en los niveles encargados del sistema de presupuestos públicos, como

el instrumento de control y coordinación fundamental de la Administración Pública.

En las Empresas Propiedad del Estado debe existir un responsable del control de gestión o controlador que opere, en lo posible, independiente de los sectores operativos a controlar.

De acuerdo con la legislación nacional, la administración financiera de las Empresas Propiedad del Estado debe estar enmarcada en los principios de justicia social, legalidad, honestidad, participación, eficiencia (técnica y asignativa), eficacia, solidaridad, solvencia, transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas, control de gestión y equilibrio financiero.



A continuación, se aclaran los términos eficiencia técnica y eficiencia asignativa. Con la eficiencia técnica, se busca que las Empresa Propiedad del Estado combinen sus factores productivos de la manera más eficiente al menor costo, para que produzcan la mayor cantidad de bienes y servicios posibles con estándares de calidad y oportunidad; con la eficiencia asignativa se busca que las Empresa Propiedad del Estado asignen sus recursos en aquellas tareas que generen mayores retornos, con la finalidad de canalizar el gasto hacia su uso más productivo.

En procura de salvaguardar los recursos financieros del Estado, las Empresa Propiedad del Estado deben cumplir con una serie de obligaciones legales en materia de administración y finanzas, todas ellas contenidas en el marco jurídico venezolano. Estas obligaciones están relacionadas con las siguientes materias:

- 1) **Presupuesto:** debe contener todos los ingresos, todos los gastos y todas las operaciones de financiamiento que la Empresa Propiedad del Estado espera obtener o realizar durante el año. En este sentido, debe cumplir con una serie de obligaciones legales relacionadas con la formulación, aprobación, ejecución y el seguimiento, el control y la evaluación del presupuesto.
  - 2) **Planificación:** debe planificarse tanto para el corto como para el largo plazo, lo cual deberá materializarse en los planes operativos anuales y los planes estratégicos respectivamente. Además, debe ser elaborada a través de mecanismos que permitan su evaluación.
  - 3) **Transparencia:** se debe publicar toda información relacionada con la administración patrimonial de la Empresa Propiedad del Estado en medios impresos y digitales.
  - 4) **Fondos extrapresupuestarios,** comúnmente conocidos como el Presupuesto Paralelo, son los equivalentes a la llamada caja
- chica del Gobierno y son aquellos recursos disponibles e ingresos extraordinarios que se destinan para el gasto discrecional del Gobierno y que, en su mayoría (a excepción de los créditos adicionales), no están incluidos dentro del Presupuesto Nacional aprobado por la Asamblea Nacional. Al no estar incluidos en el Presupuesto Nacional, no se rinde ningún tipo de cuenta sobre la ejecución de los recursos a la Asamblea, y su utilización está velada por la opacidad, considerándose ésta una razón fundamental para evitar la creación o existencia de fondos extrapresupuestarios. Se recomienda a los servidores públicos de las Empresas Propiedad del Estado que tengan fondos extrapresupuestarios considerar las sugerencias descritas más adelante, en el numeral 4.5.1. ¿Cómo actuar si la empresa administra Fondos Extrapresupuestarios?
- 5) **Sostenibilidad Financiera:** se deben asegurar los recursos financieros estables y suficientes a largo plazo, además de distribuirlos en tiempo y forma apropiada, siendo obligante cumplir con los siguientes principios para lograrlo:
    - Respetar y cumplir el presupuesto.
    - Respetar y cumplir la planificación realizada para cada ejercicio fiscal.
    - Procurar presupuestos equilibrados, es decir, que los ingresos sean iguales a los gastos. En los casos de las empresas cuyos presupuestos sean deficitarios es necesario que demuestren que el beneficio social de su actividad es mayor que el costo que le representa al Estado.
    - Generar beneficios económicos y/o beneficios sociales que sean demostrados a través de indicadores de costo/beneficio.
    - Medir el rendimiento económico de la inversión a través de los indicadores retorno de inversión (ROI) o tasa interna de retorno (TIR).



## Gobernanza para las empresas propiedad del Estado venezolano

ACCIONES PARA INSTITUCIONALIZAR LA GOBERNANZA EN LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

- Garantizar que los gastos corrientes se paguen con ingresos corrientes.
- Fijar el precio de la obra, bien o servicio ofrecido en función a los costos medios de producción.

### ACCIONES DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS PARA LA GOBERNANZA

<b>ACCIONES</b>	
<b>Buenas Prácticas de Contabilidad</b>	
1	Asegurar que todas las cuentas estén registradas en libros.
2	Registrar todas las operaciones y consignarlas correctamente en los libros.
3	Indicar correctamente el objeto de los gastos en los asientos contables.
4	Utilizar documentos originales para respaldar la contabilidad.
5	Destruir los documentos de contabilidad una vez cumplido el plazo previsto por la ley.
6	Someter los sistemas internos de control, en particular las prácticas contables, el control de registros y las operaciones susceptibles de actuaciones corruptas a auditorías frecuentes y supervisión independientes, especificando a quién deben informar los auditores con base en las normas nacionales e internacionales de auditorías.
<b>Obligaciones relacionadas con la gestión, composición accionarial y patrimonio de la Empresa Propiedad del Estado</b>	
7	Enviar, semestralmente, al órgano de adscripción, la composición accionarial y situación patrimonial de la Empresa Propiedad del Estado.
8	Enviar a la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), anualmente, a través del órgano de adscripción, síntesis de los presupuestos de las empresas con metas, relación de recursos empleados, indicadores de gestión o de desempeño.
9	Enviar con periodicidad a la ONAPRE, al Ministerio de Planificación y a la Oficina Nacional de Contabilidad Pública, la información de gestión presupuestaria de la Empresa Propiedad del Estado, sobre la base de indicadores de gestión.
<b>Obligaciones legales relacionadas con la formulación del presupuesto</b>	
10	Elaborar un presupuesto anual que contenga todos los ingresos, todos los gastos y todas las operaciones de financiamiento que la empresa espera obtener o realizar durante el año.
11	Expresar en el presupuesto de egresos las estimaciones de producción de bienes y servicios junto con los créditos presupuestarios requeridos para ello. Los créditos presupuestarios deberán expresar los gastos que se estime han de causarse en el ejercicio económico financiero, se traduzcan o no en salidas de fondos en efectivo.
12	Incorporar en los presupuestos las operaciones de financiamiento en los mismos términos establecidos para la República.
13	Formular el presupuesto por proyectos y acciones centralizadas tal como lo establece el Reglamento No. 1 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público.



### ACCIONES

14	Elaborar el presupuesto con el máximo nivel de desagregación.
15	Indicar, para cada plan de acción expresado en el presupuesto, entre otras cosas, las autorizaciones de gastos, sus fuentes de financiamiento, el presupuesto de caja, los recursos humanos a utilizar, el objetivo que se persigue, los resultados que se esperan obtener y los indicadores de desempeño que permitirán medir el cumplimiento del mismo.
16	Formular el proyecto de presupuesto de recursos utilizando el momento del devengado de las transacciones como base contable.
17	Formular el proyecto de presupuesto de egresos utilizando el momento de la causación de las transacciones como base contable.
18	Programar la ejecución física y financiera del presupuesto de recursos y egresos simultáneamente con la formulación del proyecto de presupuesto de acuerdo con los sub-períodos, normas y procedimientos que establezca la ONAPRE.
19	Elaborar el anteproyecto de presupuesto, de conformidad con los proyectos contenidos en el Plan Operativo Anual.
<b>Obligaciones relacionadas con la aprobación del presupuesto</b>	
20	Enviar, a la ONAPRE, las modificaciones presupuestarias que se requieran realizar, para ser aprobadas por ésta en los términos establecidos por la ley.
<b>Obligaciones relacionadas con la ejecución del presupuesto</b>	
21	Cerrar las cuentas del presupuesto de recursos y egresos al finalizar el ejercicio fiscal, es decir, el 31 de diciembre de cada año.
22	Reprogramar, en el caso de ser aprobada una modificación presupuestaria, la ejecución del presupuesto, la cual debe ser aprobada por la ONAPRE previa autorización del órgano de adscripción.
<b>Obligaciones relacionadas con el seguimiento, el control y la evaluación del presupuesto</b>	
23	Suscribir compromisos de gestión con el órgano de adscripción en los términos establecidos en la Ley Orgánica de Administración Pública.
24	Llevar registro de cada una de las operaciones realizadas en relación con la ejecución del presupuesto, en la unidad administradora, y ésta deberá conservar en expedientes físicos la información relacionada con dichas operaciones, las cuales estarán organizadas y numeradas en orden consecutivo.
25	Llevar el registro, en la unidad administradora, de la ejecución física y financiera del presupuesto con base en los indicadores de gestión previstos en el presupuesto y el plan operativo anual.
26	Informar trimestralmente a la Oficina Nacional de Presupuesto los resultados de la ejecución física y financiera del presupuesto.
27	Informar al órgano de adscripción toda participación accionaria que suscriban y los resultados económicos relacionados con ello.
28	Enviar al órgano de adscripción el informe y cuenta de su gestión al finalizar el ejercicio fiscal.



### ACCIONES

#### Obligaciones relacionadas con el seguimiento, el control y la evaluación del presupuesto

- |    |  |
|----|--|
| 29 | Realizar la planificación de las Empresas Propiedad del Estado de forma prospectiva, integral, viable, continua y medible. Además, debe ser elaborada a través de mecanismos que permitan su evaluación.   |
| 30 | Planificar tanto para el corto como para el largo plazo, lo cual deberá materializarse en los planes operativos anuales y los planes estratégicos respectivamente.   |
| 31 | Incorporar a los ciudadanos organizados bajo cualquier modalidad y sus sistemas de agregación, en la discusión de los planes de la Empresa Propiedad del Estado en las etapas de formulación, ejecución, seguimiento y control.  |
| 32 | Fundamentar los planes bajo los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.   |
| 33 | Elaborar un Plan Estratégico que contenga la Misión, Valores, Visión, Objetivos Estratégicos, propuesta de valor, políticas, estrategias, proyectos, recursos, indicadores y metas a mediano y largo plazo de la Empresa Propiedad del Estado.   |
| 34 | Ejecutar el Plan Estratégico aplicando los instrumentos establecidos por el Sistema Nacional de Planificación.   |
| 35 | Realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución del Plan Estratégico.   |
| 36 | Elaborar un Plan Operativo Anual que contemple los proyectos, objetivos, indicadores, metas, acciones, actividades y recursos anuales necesarios para la concreción de los mismos. El Plan Operativo Anual debe formularse en función del Plan Estratégico y debe permitir concretar los resultados previstos en éste. |
| 37 | Ejecutar el Plan Operativo Anual bajo lo previsto por el Sistema Nacional de Planificación.  |
| 38 | Realizar el seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual.   |

#### Obligaciones en materia de transparencia

- |    |   |
|----|---|
| 39 | Publicar toda información sobre la administración patrimonial de la empresa en medios impresos y digitales.   |
| 40 | Publicar, trimestralmente, en medios impresos y digitales, un informe ciudadano que explique de forma detallada, sencilla y de fácil comprensión cómo se están utilizando los bienes y los recursos públicos y la justificación que respalda dichas acciones, en formato de datos abiertos. |
| 41 | Publicar en su portal web información con el mismo grado de confiabilidad y seguridad que la proporcionada por medios tradicionales.  |
| 42 | Dar a la información contenida en el portal de internet de la Empresa Propiedad del Estado, el mismo carácter oficial de la información impresa que ésta emita.   |
| 43 | Suministrar servicios de información que sean accesibles, sencillos, expeditos, confiables, pertinentes y auditables en su portal web.  |
| 44 | Garantizar que la información publicada en su portal web sea completa, actual, oportuna y veraz de conformidad con lo establecido en la legislación nacional.   |
| 45 | Promover la participación ciudadana a través de su portal web.  |



### ACCIONES

46	Publicar el presupuesto aprobado para cada ejercicio fiscal en medios impresos y digitales, en formato de datos abiertos.
47	Publicar el informe y cuenta de la gestión administrativa una vez finalizado el año, en medios impresos y digitales, en formato de datos abiertos.
48	Publicar los estados financieros de las Empresa Propiedad del Estado con notas explicativas, en formato de datos abiertos.
49	Publicar el informe de auditoría del presupuesto realizado por la entidad de auditoría escogida, en medios impresos y digitales.
50	Realizar la publicación en medios digitales de todos los documentos presupuestarios, en formato de datos abiertos, es decir, que deben estar en formatos editables que permitan su reutilización, y que no tengan restricción de acceso <sup>44</sup> .
51	Publicar los documentos presupuestarios, a más tardar, 15 días después de haberlos producido <sup>45</sup> .
52	Reportar en todos los documentos presupuestarios, en el caso que la Empresa Propiedad del Estado desarrolle actividades cuasi fiscales, los costos de esas actividades, por ejemplo, la cuantía de los subsidios, así como también los objetivos que persiguen estas actividades, el tiempo en que se llevarán a cabo, y los beneficios que generarán <sup>46</sup> .
<b>Principios para lograr la sostenibilidad financiera de las Empresa Propiedad del Estado</b>	
53	Respetar y cumplir el presupuesto.
54	Procurar presupuestos equilibrados, es decir, que como mínimo los ingresos sean iguales a los gastos. Nota: en los casos de las empresas cuyos presupuestos sean deficitarios es necesario que demuestren que el beneficio social de su actividad es mayor que el costo que le representa al Estado.
55	Generar beneficios económicos o en su defecto beneficios sociales que sean demostrados a través de indicadores de costo/beneficio.
56	Medir el rendimiento económico de la inversión a través de indicadores tales como el retorno de inversión (ROI) o la tasa interna de retorno (TIR).
57	Garantizar que los gastos corrientes se paguen con ingresos corrientes.
58	Fijar el precio de la obra, bien o servicio ofrecido en función a los costos medios de producción.
59	Cubrir los costos medios de la Empresa Propiedad del Estado a través del cobro de la obra, bien o servicio, con excepción de las Empresas Propiedad del Estado que reciben subsidios, las cuales deben fijar un precio que les permita cubrir, por lo menos, los costos variables medios.

44 Documentos relacionados al proceso de planificación: presupuesto aprobado, plan operativo anual, plan estratégico y acuerdos de gestión suscritos con el órgano de adscripción.

Documentos relacionados con la ejecución y rendición de cuentas: presupuesto ejecutado, informes de ejecución trimestral física y financiera (deben hacer mención sobre la evolución de los acuerdos de gestión que suscribieron), estados financieros, e informe de ejecución presupuestaria de fin de año.

45 Ídem

46 Ídem



### Metas Retadoras de Administración y Finanzas

Se recomienda, como meta retadora, para lograr en el primer año, las siguientes acciones prioritarias:

1. Formular, someter a aprobación e implementar el plan operativo anual.
2. Elaborar el presupuesto para identificar los recursos (monetarios, materiales y de capital humano) necesarios para lograr los objetivos contenidos en el Plan Operativo.
3. Desarrollar e implementar un proceso de seguimiento a la ejecución del presupuesto (física y financiera), que produzca reportes mensuales con el análisis de los resultados obtenidos y si éstos no son los esperados explicar las posibles causas a fin de tomar medidas correctivas.
4. Desarrollar e implementar un procedimiento para seleccionar y disponer de la información pública de interés para la realización de la contraloría social, que se debe suministrar a los responsables del portal web de la Empresa Propiedad del Estado, para su divulgación.
5. Implementar las acciones 1,2, 3, 4,5 y 6 del plan, correspondientes a buenas prácticas de contabilidad

## ¿CÓMO ACTUAR SI LA EMPRESA ADMINISTRA FONDOS EXTRAPRESUPUESTARIOS?

Si en la Empresa Propiedad del Estado se reciben y administran fondos extrapresupuestarios los servidores públicos deben actuar de acuerdo con las siguientes sugerencias:

- Incluir, en el proyecto de presupuesto y en el presupuesto aprobado de la Empresa Propiedad del Estado, en el caso de que ésta maneje algún tipo de fondo extrapresupuestario, la información relacionada con dicho fondo, es decir que en el presupuesto de la Empresas Propiedad del Estado se debe incluir información sobre las fuentes de los recursos que alimentan el fondo, las estimaciones de recursos que va a recibir durante el ejercicio fiscal, las erogaciones de dinero que se harán a través del mencionado fondo, los objetivos que persiguen dichas erogaciones y los indicadores de gestión relacionados a los objetivos.
- Incluir la información sobre el manejo de los recursos en fondos extrapresupuestarios no solamente en el proyecto de presupuesto y en el presupuesto aprobado de la Empresa Propiedad del Estado, sino también en los demás documentos presupuestarios, tales como informes trimestrales de la ejecución del presupuesto, informes de memoria y cuenta de la empresa y estados financieros de la misma.
- Auditar, por medio de la instancia de fiscalización superior, el manejo de los recursos en los fondos extrapresupuestarios durante los ejercicios fiscales. Estos resultados de la auditoría deberían estar contenidos en el informe de auditoría del presupuesto.
- Expresar en todos los documentos presupuestarios, tanto en términos netos como en términos brutos, la información financiera relacionada con los ingresos y los gastos de los fondos extrapresupuestarios.
- Expresar la información financiera en torno a los fondos extrapresupuestarios bajo los



## Gobernanza para las empresas propiedad del Estado venezolano

ACCIONES PARA INSTITUCIONALIZAR LA GOBERNANZA EN LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

mismos parámetros y clasificación utilizados en la información financiera de los demás recursos y egresos presupuestarios.

- Analizar y calcular el beneficio que le genera a la empresa manejar recursos a través de fondos especiales.
- Asegurar que cualquier fondo extrapresupuestario de la Empresa Propiedad del Estado responda a una política determinada que persiga unos objetivos claros.
- Asegurar que, si la Empresa Propiedad del Estado maneja algún fondo extrapresupuestario, éste debería responder a una planificación determinada en torno al uso de dichos recursos y la misma debe estar contenida en los documentos presupuestarios y de planificación de la institución.
- Reportar en su presupuesto de egresos los recursos que esperan destinar a fondos extrapresupuestarios manejados por algún órgano o ente del Estado distinto a la empresa, en el caso de que ocurra. De ser así, las transferencias a fondos extrapresupuestarios también deberían reportarse en los demás documentos presupuestarios (informes de ejecución del presupuesto y en la memoria y cuenta de la empresa).
- Notificar en todos los documentos presupuestarios que corresponda, si la Empresa Propiedad del Estado recibe recursos de fondos extrapresupuestarios manejados por otros órganos y entes del Estado.

### 4.6 ACCIONES DE RECURSOS HUMANOS

El éxito o fracaso de una empresa, pública o privada, depende del conjunto de personas que componen su organización, y que constituyen el motor de cualquier empresa. Son los trabajadores, ejecutando eficazmente sus procesos, los que hacen posible el logro de los objetivos de la organización. Si se quiere que la empresa se desarrolle y crezca, la dirección debe procurar la capacitación y los incentivos adecuados para conseguir su mejor desempeño.

Las Empresas Propiedad del Estado, como cualquier otro tipo de empresa, están obligadas a realizar los mayores esfuerzos y disponer de los recursos económicos y materiales necesarios para conseguir que sus recursos humanos, es decir, los **servidores públicos**, estén bien formados, motivados y comprometidos con las empresas. Toda Empresa Propiedad del Estado debe operar bajo los principios de justicia social, legalidad, honestidad, participación, eficiencia, eficacia, solidaridad, solvencia, transparencia,





## Gobernanza para las empresas propiedad del Estado venezolano

ACCIONES PARA INSTITUCIONALIZAR LA GOBERNANZA EN LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

responsabilidad, rendición de cuentas, control de gestión y equilibrio financiero para evitar que su funcionamiento eficiente y eficaz pueda verse comprometido por la corrupción. Entre otras razones por la cercanía que mantienen con el poder político, la vulnerabilidad de los sectores en los que operan y la riqueza y los recursos que manejan.

Entre los delitos de corrupción asociados a los procesos de Recursos Humanos destaca el nepotismo, favoritismo, clientelismo y padrinazgo, que hace imprescindible contar con políticas para evitarlos. Así mismo se deben incorporar en los procedimientos, los controles para evitar el ingreso de personas con parentesco de consanguinidad o afinidad con funcionarios de la institución y para evitar la discriminación por razones políticas.

Gestionar los riesgos de corrupción en las Empresa Propiedad del Estado es tarea fundamental en la prevención y lucha contra la corrupción. En este sentido es una necesidad concienciar al personal mediante un Plan de Recursos Humanos dirigido a todas las partes de interés, con programas de capacitación en materia de transparencia y lucha contra la corrupción y con un programa de incentivos.

El compromiso de los empleados con las políticas y los procedimientos de la empresa es un factor clave para el éxito en la lucha contra la corrupción. En la práctica, las empresas suelen diseñar y ejecutar un plan anticorrupción conforme a normas de buenas prácticas, pero no llegan a veces a motivar a los empleados y socios comerciales a cumplir con sus valores y normas.

### ACCIONES PARA LA GOBERNANZA EN RECURSOS HUMANOS

ACCIONES	
1	Diseñar un plan de capacitación para los servidores públicos de la Empresa Propiedad del Estado en materia de transparencia y lucha contra la corrupción y establecer un control estadístico acerca del número de talleres realizados y del número de servidores públicos beneficiados.
2	Contar con políticas para evitar el nepotismo, favoritismo, clientelismo y padrinazgo, e incorporar en los procedimientos controles para evitar el ingreso de personas con parentesco de consanguinidad o afinidad con funcionarios de la institución y para evitar la discriminación por razones políticas.
3	Instaurar una norma, política, protocolo, guía o procedimiento, que regule la contratación por honorarios profesionales y que contemple la justificación y el objeto de la contratación; la elaboración del perfil que debe cumplir la persona a contratar; un estudio sobre la razonabilidad del precio a pagar por concepto de honorarios profesionales; la presentación de un informe final de actividades y la verificación de las condiciones de contratación de la consultoría o asesoría.
4	Disponer y hacer cumplir, a todos los servidores públicos, un código de ética o de conducta que establezca los principios rectores de sus deberes y conductas, las prohibiciones, la obligación de denunciar, las evaluaciones y ascensos, y las sanciones.
5	Incorporar en el procedimiento de ingreso de los servidores públicos la obligatoriedad de presentar, ante la unidad encargada de Reclutamiento y Selección del Recurso Humano, una solicitud escrita por parte de las unidades que requieren de los servidores públicos. La solicitud debe hacer referencia al cargo solicitado y al perfil requerido.



### ACCIONES

6	Instaurar un procedimiento para la notificación a la Contraloría General de la República de los ingresos y egresos de los servidores públicos.
7	Establecer un procedimiento para realizar el seguimiento a la presentación de la declaración jurada de patrimonio de los servidores públicos a su ingreso y dentro de los 30 días siguientes a la fecha de asumir el cargo.
8	Establecer un procedimiento para realizar el seguimiento a la presentación de la declaración jurada de patrimonio de los servidores públicos a su egreso y dentro de los 30 días siguientes a la fecha del cese de sus funciones.
9	Incluir en el procedimiento del cálculo de la liquidación el requisito de contar con el comprobante de declaración jurada de patrimonio al momento del cese de las funciones de los servidores públicos.
10	Establecer la exigencia a los servidores públicos de alto nivel, gerentes y miembros de la comisión de contrataciones, que realicen durante el mes de julio de cada año la actualización de la declaración jurada de patrimonio.
11	Instaurar un proceso de evaluación de desempeño de los servidores públicos y considerar los resultados para ascensos y promociones.
12	Formular e implementar un plan de adiestramiento para los servidores públicos, con base en un diagnóstico de necesidades realizado en la empresa.
13	Definir los Términos de Referencia (TDR) o las condiciones para solicitar ofertas de capacitación de acuerdo con el plan de adiestramiento.
14	Implementar la elaboración de informes de rendición de cuentas que contengan los movimientos de personal (número de ingresos, egresos, traslados, transferencias y comisiones de servicio), la ejecución de las actividades de adiestramiento y la ejecución financiera de la unidad de RRHH.
15	Disponer para el ciudadano, en formatos editables y transferibles, al máximo nivel de desagregación posible, la información de los ingresos y egresos de personal de la Empresa Propiedad del Estado.

### Metas Retadoras de Recursos Humanos

Se recomienda, como meta retadora en el primer año, las siguientes acciones prioritarias:

1. Realizar capacitación a todos los servidores públicos en materia de Transparencia y Lucha contra la corrupción.
2. Contar con políticas para evitar el nepotismo, favoritismo, clientelismo y padrinazgo, e incorporar en los procedimientos controles para evitar el ingreso de personas con parentesco de consanguinidad o afinidad con funcionarios de la institución y para evitar la discriminación por razones políticas.
3. Implementar la elaboración y publicación de informes de rendición de cuentas que contengan los movimientos de personal (número de ingresos, egresos, traslados, transferencias y comisiones de servicio).



## 4.7 ACCIONES DE COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD

En principio, la competitividad determina el éxito o el fracaso de las empresas. Para que una empresa pueda subsistir en cualquier mercado competitivo, debe superar a sus competidores y, para ello, es totalmente necesario que cree y desarrolle una ventaja competitiva sostenible. Este concepto fue desarrollado en 1980 por Michael Porter, considerado el padre de la estrategia competitiva.

Existen multitud de fuentes para generar este tipo de ventajas, como por ejemplo la ubicación de la empresa; la calidad de la gestión; la innovación en los productos que fabrica, en los servicios que ofrece u obras que realiza; los tiempos de entrega; o los menores costos de producción que permiten establecer precios acordes con su estrategia, entre otras.

Unas empresas pueden tener ciertas ventajas sobre otras, pero para que realmente una ventaja sea considerada como ventaja competitiva, debe cumplir con los siguientes requisitos clave<sup>47</sup>:

1. Resultados: se conoce que realmente se está delante de una verdadera ventaja competitiva, cuando ésta le permita obtener a la empresa mejores resultados (ventas, rentabilidad, clientes, mercados, costos, calidad, tiempos de entrega) que sus competidores.
2. Sostenible: es decir, que pueda mantenerse en el largo plazo, por lo cual la ventaja tiene que estar construida bajo un verdadero punto fuerte de la empresa, y no sobre alguna circunstancia puntual.
3. Difícil de imitar: la ventaja debe estar sustentada en características difícilmente imitables por la competencia, para evitar el ser copiadas a corto plazo y perder la ventaja competitiva.

Pero como se sabe, los mercados no son estáticos y se encuentran en continuo proceso de transformación, por lo tanto, pueden cambiar las condiciones que le han permitido a una empresa disponer de una ventaja competitiva. Es por eso que, a las Empresas Propiedad del Estado, como a cualquier empresa privada, se les recomienda formular una estrategia y hacerle el respectivo seguimiento y control.

Mediante la formulación estratégica se establece un conjunto de objetivos y acciones tendientes a lograr ventajas competitivas. Así, el principal propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una **ventaja sostenible** sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone un esfuerzo de las empresas para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.

El desarrollo sostenible es un concepto que aparece por primera vez en 1987 con la publicación del Informe Brundtland (de la Asamblea de las Naciones Unidas), en el cual se alertaba sobre las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización y trataba de buscar posibles soluciones a los problemas derivados de la industrialización y el crecimiento de la población. En este informe se define el desarrollo sostenible como aquel que es capaz de "satisfacer las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades". Para ello, se hace necesario innovar, buscar nuevas formas de asignación de recursos más eficientes y que sean generadores de ventajas competitivas sostenibles. Lo que, al final, es la base de una estrategia empresarial.

<sup>47</sup> <https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>



## Gobernanza para las empresas propiedad del Estado venezolano

ACCIONES PARA INSTITUCIONALIZAR LA GOBERNANZA EN LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

Este objetivo tan amplio es común para organizaciones privadas, públicas y no gubernamentales y persigue garantizar el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

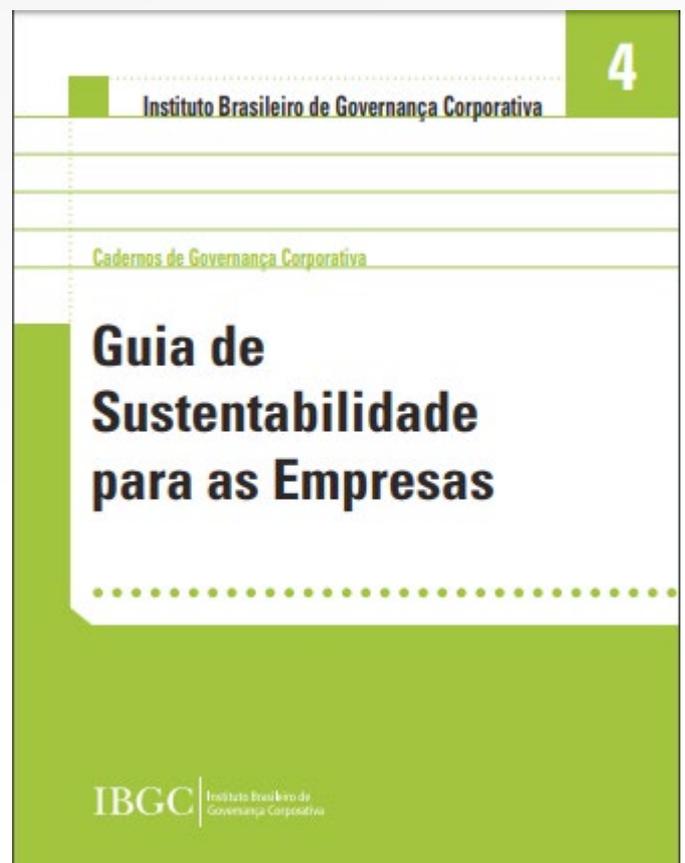
Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general. Sin embargo, desde la perspectiva de las empresas, la viabilidad económica y financiera es vital para su sobrevivencia.

El desarrollo sostenible en la empresa es, esencialmente, la sostenibilidad económica del negocio, a largo y medio plazo, y para mantener la rentabilidad económica de sus actividades productivas es necesario contemplar nuevos conceptos de riesgo y de oportunidad, asociados a los aspectos medioambientales y al impacto social de la producción o a la calidad de las relaciones laborales.

La sostenibilidad debe ser una parte de la estrategia a largo plazo de una organización. Por lo tanto, un Plan de Competitividad y Sostenibilidad debe estar conectado directamente con el Plan Estratégico de la empresa.

El Plan de Competitividad y Sostenibilidad debe considerar la calidad de la gestión, la fijación de precios en correspondencia con la estrategia de la Empresa Propiedad del Estado, las relaciones con los proveedores, las prácticas de comercio justo, la viabilidad financiera de la organización, su rendimiento, su capacidad de adaptación organizativa, así como las debilidades y amenazas actuales y previstas en el futuro que ponen en peligro la supervivencia de la empresa, y la potencialidad de la empresa para generar ingresos y llegar a ser sostenible.

Hay un número creciente de herramientas disponibles para guiar a las empresas a incorporar la sostenibilidad en los procesos de gestión. El Directorio o la Junta Directiva son responsables de guiar el proceso de definición de las herramientas a adoptar para vincularlas con las opciones estratégicas. Estas herramientas se pueden agrupar según su enfoque con base en principios, rendimiento y procesos. Para más información recomendamos leer la *Guía de Sostenibilidad de la IBGC Brasil*<sup>48</sup>.



En relación con las prácticas de sostenibilidad (económica, social y ambiental) para empresas, sean privadas o estatales, los mejores y más reconocidos estándares y marcos de referencia internacionales están relacionados con mecanismos de transparencia sobre sus impactos.

47 <https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>

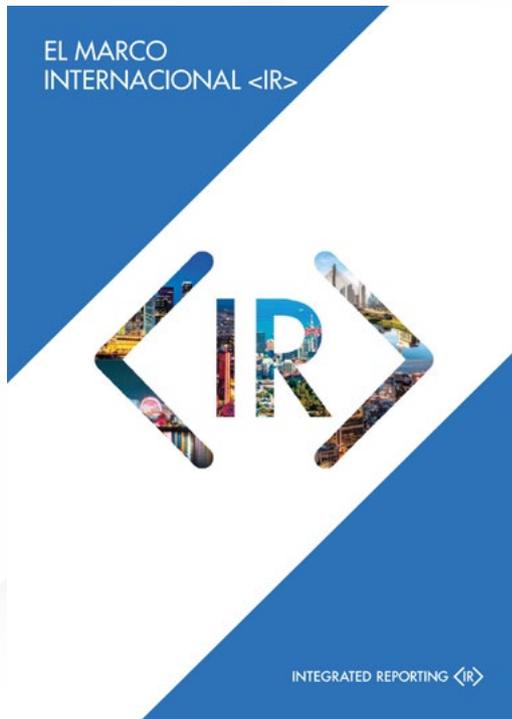
# 4

## Gobernanza para las empresas propiedad del Estado venezolano

ACCIONES PARA INSTITUCIONALIZAR LA GOBERNANZA EN LAS EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO

Para ello, hay dos referencias principales:

- International Integrated Reporting Initiative - IIRC (documento en español)<sup>49</sup>.

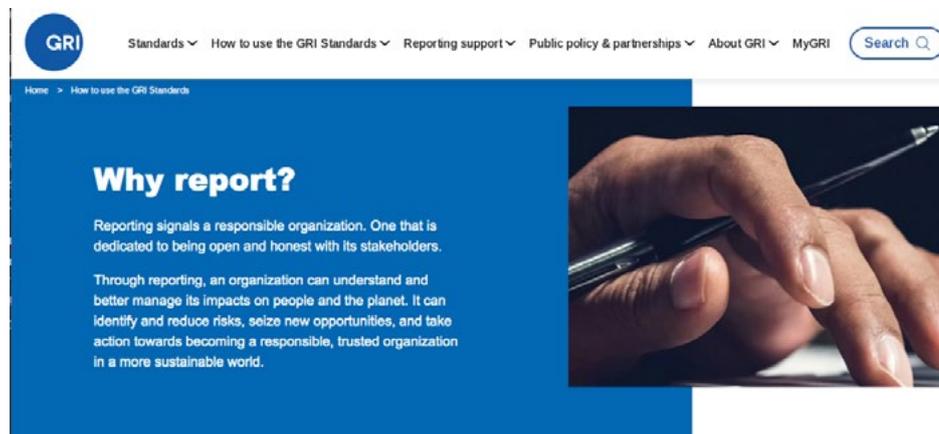


- Global Reporting Initiative - GRI<sup>50</sup>.

Los Informes de Sostenibilidad, pueden ser presentados de acuerdo con las pautas establecidas en cualquiera de estos estándares o marcos de referencia Internacionales.

Por último, es conveniente tener en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) de las Naciones Unidas, que fueron adoptados por líderes mundiales el 25 de septiembre de 2015. Son un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años y los mismos junto con sus metas se pueden revisar en la Biblioteca Digital.

Para alcanzar estas metas, todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y ciudadanos.



49 <https://cutt.ly/jyleO7e>

50 <https://cutt.ly/jyleP07>

51 <https://cutt.ly/FyleDNI>



### ACCIONES PARA LA GOBERNANZA EN COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD

<b>ACCIONES</b>	
<b>Competitividad</b>	
1	Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa Propiedad del Estado.
2	Establecer un proceso de fijación de precios.
3	Alinear las estrategias de precios con los objetivos estratégicos y de mercado de la Empresa Propiedad del Estado y establecer la prioridad que se requiere según: beneficios, rentabilidad, cuota de mercado o imagen.
4	Gestionar a los proveedores en sus relaciones, rendimiento, cumplimiento de contratos mediante evaluaciones de desempeño, muy especialmente aquellos proveedores de productos y servicios que incidan en la calidad de los servicios prestados por la Empresa Propiedad del Estado.
5	Elaborar un código de proveedores que defina los estándares mínimos no negociables por la Empresa Propiedad del Estado con los proveedores y que la aceptación del código sea un requisito previo a la firma de los contratos.
6	Definir los términos de condiciones de contrato con los proveedores que incluya políticas de tiempo de entrega de sus productos y/o servicios.
7	Instaurar procedimientos de seguimiento y de auditorías centrados en detectar alertas y prácticas que atenten contra la competencia, en áreas como venta, mercadeo, contrataciones y en temas como la fijación de precios y subsidios.
8	Implementar políticas y prácticas de comercio justo, como parte de los valores o del código de conducta de la Empresa Propiedad del Estado.
9	Definir los parámetros de una práctica de comercio justo y aplicar controles para prevenir y detectar conductas anticompetitivas, lo cual incluye asesoramiento y capacitación a directivos y empleados.
10	Incorporar controles para prevenir la concesión de condiciones favorables en las transacciones entre una Empresa Propiedad del Estado y el gobierno u otra Empresa Propiedad del Estado.
11	Incorporar controles para prevenir posibles contactos asociados con cárteles entre directivos superiores de las empresas implicadas a través de reuniones encubiertas, ya sea directamente entre competidores o bajo la apariencia de reuniones de asociaciones comerciales.
<b>Sostenibilidad</b>	
12	Desarrollar e implementar una política de desarrollo de la sostenibilidad de la Empresa Propiedad del Estado, que involucre a todos los niveles de la empresa y que plantee alcanzar un balance entre la creación de riqueza y el uso de los diferentes recursos: humanos, naturales y económicos.
13	Capacitar a los servidores públicos quienes deben ser conscientes de cómo contribuir a la sostenibilidad de la Empresa Propiedad del Estado.
14	Desarrollar campañas de concienciación sobre desarrollo sostenible entre las partes interesadas de la Empresa Propiedad del Estado.



### ACCIONES

15	Incorporar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones (ONU) a la Estrategia de la Empresa Propiedad del Estado y a su Sistema de Gobernanza Corporativa.
16	Implementar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Propiedad del Estado como forma de manifestar el compromiso con la sostenibilidad.
17	Implementar controles del desempeño financiero de la Empresa Propiedad del Estado para asegurar un retorno financiero a su Entidad Propietaria.
18	Contar con indicadores para cuantificar y especificar la práctica real de las dimensiones de la sostenibilidad contenidos en las estrategias y procesos operativos.
19	Elaborar los informes de Sostenibilidad bajo las pautas establecidas por la Global Reporting Initiative (GRI) o por la International Integrated Reporting Initiative (IIRC)
20	Difusión del estado de riesgos de la empresa que incluya análisis de riesgos no financieros, temas de ética e integridad y los mecanismos para su cumplimiento.
21	Presentar estudios detallados del impacto social y medioambiental de los proyectos.
22	Realizar periódicamente evaluaciones de riesgos en función del impacto a la organización.

### Metas Retadoras de Recursos Humanos

Se recomienda, como meta retadora en el primer año, las siguientes acciones prioritarias:

1. Realizar capacitación a todos los servidores públicos en materia de Transparencia y Lucha contra la corrupción.
2. Contar con políticas para evitar el nepotismo, favoritismo, clientelismo y padrinazgo, e incorporar en los procedimientos controles para evitar el ingreso de personas con parentesco de consanguinidad o afinidad con funcionarios de la institución y para evitar la discriminación por razones políticas.
3. Implementar la elaboración y publicación de informes de rendición de cuentas que contengan los movimientos de personal (número de ingresos, egresos, traslados, transferencias y comisiones de servicio).



## ÓRGANOS DE SUPERVISIÓN Y CONTROL

- 5.1 Comité de auditoría
- 5.2 Auditoría independiente
- 5.3 Auditoría interna
- 5.4 Control interno
- 5.5 Control externo
- 5.6 Unidad de riesgos
- 5.7 Unidad de transparencia e integridad
- 5.8 Comité de ética



Las Empresas Propiedad del Estado están obligadas legalmente a contar, en su estructura organizativa, con órganos de supervisión y control de la gestión interna para luchar contra la opacidad en los negocios y la consecuente corrupción. En este capítulo se describen los órganos de supervisión y control más comúnmente utilizados, nacional e internacionalmente, aunque la estructura de los órganos de supervisión y control dependerá de la naturaleza, tamaño y complejidad de cada Empresa Propiedad del Estado.

Las acciones de gobernanza, convertidas en prácticas organizacionales, contribuyen de manera efectiva a implementar la transparencia y la rendición de cuentas para combatir la corrupción.

Es la Junta Directiva o el Directorio de las Empresas Propiedad del Estado el responsable de establecer la estrategia y supervisar y controlar su gestión interna. El compromiso con el seguimiento sistemático, sustentado por valoraciones de riesgos y auditorías internas periódicas, aportará a la Junta Directiva o Directorio y los directivos, la entidad propietaria, los reguladores, los inversores y otras partes interesadas la seguridad de que la empresa está seriamente dispuesta a luchar contra la corrupción.

Con la finalidad de lograr la eficacia en sus funciones las Juntas Directivas o Directorios se apoyan en los llamados **Comités**, los cuales son grupos de trabajo que analizan diferentes asuntos y les proporcionan recomendaciones en diferentes áreas.

En el rol de control, las Juntas Directivas o Directorios de las Empresas Propiedad del Estado deben apoyarse, por lo menos, en un Comité de Auditoría y en un Comité de Ética. Y, además, en una Unidad de Transparencia e Integridad y en una Unidad de Riesgos.

Este capítulo recoge regulaciones establecidas en La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, del Reglamento para el Registro, Calificación, Selección y Contratación de Auditores, Consultores y Profesionales Independientes en materia de control. Adicionalmente, se exponen buenas prácticas implementadas internacionalmente por las Empresas Propiedad del Estado, muy especialmente las sugeridas en el *Código de Buenas Prácticas de Gobernanza*<sup>52</sup> del Instituto Brasileiro de Gobernanza Corporativa, IBGC.

52 Disponible en la Biblioteca Digital



## 5.1 COMITÉ DE AUDITORÍA

El Comité de Auditoría es un órgano asesor de la Junta Directiva o Directorio para ayudarle a controlar la calidad de los estados financieros, la gestión de riesgos y los controles internos, con miras a garantizar la fiabilidad e integridad de la información en función de proteger a la Empresa Propiedad del Estado y a todas las partes interesadas, posibilitando la transparencia y la rendición de cuenta.

### Conformación del comité de auditoría

Este Comité, preferiblemente, debería estar formado únicamente (o al menos en su mayoría) por directores independientes y coordinado por un director independiente. Dada la gran posibilidad de que pueda haber conflictos de intereses, no es aconsejable designar como miembros de este Comité a directores internos o ejecutivos. Sin embargo, los directores ejecutivos deberían ser invitados a las reuniones cuando sea necesario.

En la conformación del Comité de Auditoría se debe tener en cuenta la necesidad de que, por lo menos, uno de sus miembros tenga experiencia contable, financiera o de auditoría comprobada.

### Funciones del comité de auditoría

El comité de auditoría apoyará a la Junta Directiva o Directorio en las siguientes actividades:

- a. Hacer seguimiento de la efectividad y calidad de los controles internos de la Empresa Propiedad del Estado.
- b. Supervisar la estructura y actividades de gestión de riesgos por parte de la gerencia de la organización, incluidos los riesgos operativos, financieros, estratégicos y de imagen, de acuerdo con las directrices y políticas establecidas por la Junta Directiva o Directorio.
- c. Hacer seguimiento de la calidad del proceso contable y sus prácticas contables seleccionadas, de la preparación de estados financieros y de cualquier otra información divulgada a terceros.
- d. Supervisar las actividades de auditoría interna, incluida la calidad de sus trabajos, la estructura existente, el plan de trabajo y los resultados de los trabajos realizados.
- e. Contratar o reemplazar a los auditores independientes y supervisar su desempeño, estructura, independencia de la organización, calidad y resultados de su trabajo (ver sección 5.2, Auditoría Independiente).
- f. Evaluar y discutir el plan de trabajo anual del auditor externo.
- g. Evaluar y hacer seguimiento de los controles existentes para las transacciones de la organización con partes relacionadas, así como para su divulgación.





### **Relación del comité de auditoría con la junta directiva o directorio, el director general y la dirección**

El Comité de Auditoría se reunirá regularmente con la Junta Directiva o Directorio e informará sobre sus actividades. Es responsabilidad del coordinador del Comité de Auditoría definir, junto con la Junta Directiva o Directorio, el formato de esa rendición de cuentas.

El Comité de Auditoría podrá convocar al Director General o presidente y a otros ejecutivos, para solicitar aclaratorias, información y/o documentos que sean necesarios para su desempeño.

### **Relación con los auditores independientes**

El Comité de Auditoría deberá, junto con los auditores independientes, abordar los siguientes temas:

- a. Prácticas contables de la Empresa Propiedad del Estado.
- b. Estimaciones y juicios relevantes utilizados en la preparación de los estados financieros.
- c. Factores de riesgos clave, incluidos los sociales, ambientales y de gobernanza.
- d. Cambios en el alcance de la auditoría independiente.
- e. Existencia de deficiencias materiales y / o fallas significativas en los controles internos.
- f. Fraudes y actos ilegales.
- g. Independencia y calidad del equipo de trabajo.
- h. Plan de trabajo.
- i. Eventuales desacuerdos con la Dirección.
- j. Puntos clave de auditoría identificados y su efecto en los estados financieros y el informe de auditoría.

## **5.2 AUDITORÍA INDEPENDIENTE**

Con el apoyo del trabajo de la auditoría independiente, la Junta Directiva o Directorio y la Dirección son responsables de garantizar la integridad de los estados financieros de la organización, preparados de acuerdo con las prácticas contables vigentes de las jurisdicciones respectivas en las que la Empresa Propiedad del Estado mantiene sus actividades.

La tarea principal del auditor independiente es emitir, sujeto a las disposiciones aplicables, una opinión sobre si los estados financieros preparados por la gerencia representan de manera justa la posición financiera de la Empresa Propiedad del Estado.

Los auditores deben evaluar si los controles internos utilizados por la gerencia son adecuados y suficientes para permitir la preparación de estados financieros que no presenten distorsiones, ya sean causadas por error o por fraude.

Los auditores independientes deben asistir a las reuniones donde se revisen los estados financieros.

En Venezuela los auditores, consultores y profesionales independientes en materia de control están regulados por el *Reglamento para el Registro, Calificación, Selección y Contratación de Auditores, Consultores y Profesionales Independientes en Materia de Control* y deberán registrarse ante la Contraloría General de la República

El Reglamento establece los requisitos para calificar ante la Contraloría como auditor independiente, profesional Independiente, firma de auditores y consultor. También establece el procedimiento para la inscripción, la admisión, negación y vigencia del certificado de inscripción y calificación, las suspensiones y exclusiones.



### **Consideraciones para la selección y contratación de auditores independientes de acuerdo con el marco legal venezolano**

El Reglamento para el registro, calificación, selección y contratación de auditores, consultores y profesionales independientes en materia de control, establece la obligación de contratar auditores, consultores, profesionales independientes o firmas de auditores inscritos en el Registro y establece los criterios de selección para su contratación .

En su artículo 23 establece que se podrá contratar auditores, consultores y profesionales independientes solo cuando se requiera personal altamente especializado para realizar tareas específicas que no puedan ser ejecutadas por el personal del órgano o ente contratante por falta de experticia técnica o insuficiencia de personal. La contratación, será por un tiempo determinado que no excederá del ejercicio económico financiero.

También se determina, en su artículo 24, que las contrataciones que se efectúen con consultores o firmas de auditores solo podrán celebrarse con personas naturales cuyos

certificados de inscripción y calificación estén vigentes. También establece la prohibición de contratar para la prestación de servicios profesionales en materia de control cuando existan los supuestos de conflictos de interés expuestos en su artículo 25.

En su artículo 26 se establece el "Contenido del Contrato", literalmente:

Los contratos que se celebren con auditores, consultores, profesionales independientes o firmas de auditores, deberán contener como mínimo:

1. Objeto del contrato.
2. Monto total de los honorarios o servicios profesionales a pagar, según corresponda.
3. Identificación de la partida presupuestaria a la cual será imputado el monto de los honorarios o servicios profesionales contratados.
4. Duración del contrato.
5. Cronograma de pagos.
6. Indicación expresa de la obligación por parte del contratado, de cumplir con las Normas para la Ejecución de los Trabajos y Presentación de Resultados por Auditores, Consultores, Profesionales Independientes y



Firmas de Auditores que Presten sus servicios en Materia de Control; las Normas Generales de Auditoría de Estado y demás normativa que regula la auditoría de Estado, en el caso de la contratación de auditores o firmas de auditores, y el presente Reglamento.

7. Identificación del funcionario designado por el requirente para hacer el seguimiento del cumplimiento del contrato y elaborar el informe previsto en el artículo 33 del Reglamento, mencionando de forma expresa que el mismo, podrá ser sustituido, previa notificación al contratista.
8. El plazo máximo para la presentación de los informes, dictámenes y estudios técnicos que contienen los resultados de la actuación objeto del contrato, así como para la presentación de informes de resultados parciales, de ser el caso.
9. Mención expresa de que el contratado conoce y dará estricto cumplimiento a la normativa que regula la ética pública y la moral administrativa la cual regirá el contrato, en todo aquello que resulte aplicable.
10. Mención expresa de que el contratado se obliga a no difundir y a guardar confidencialidad con respecto a los datos e información de los órganos o entes del sector público que lleguen a su conocimiento en razón de los trabajos realizados, los cuales se compromete a utilizar exclusivamente, para los fines relacionados con la emisión de los informes, dictámenes y estudios técnicos que correspondan y que el incumplimiento de esta obligación dará lugar a la imposición de las sanciones previstas en las normas legales aplicables.
11. Mención expresa de que el incumplimiento de las obligaciones contractuales, así como de lo dispuesto en los artículos 18 y 25 del Reglamento dará lugar a la rescisión unilateral del contrato y a la ejecución de la fianza de fiel cumplimiento, sin perjuicio de la responsabilidad civil, administrativa o penal a que hubiere lugar.
12. Mención expresa de que el programa o propuesta de trabajo forma parte del contrato.





13. Mención expresa de que el contratante se obliga a suministrar oportunamente, la información y documentación que se requiera para la ejecución de los trabajos.
14. Mención expresa de que el contratado se obliga a presentar oportunamente, la documentación requerida para tramitar los pagos y anticipos previstos en el cronograma de pagos.

En caso de existir “Anticipos” se establece que este no exceda del 30% del monto del contrato y deberán estar afianzados. En caso de producirse pagos parciales deberán estar soportados por los informes de avances respectivos. Los contratos deberán acompañarse con una Fianza del Fiel cumplimiento y deberá contener los objetivos y alcance de la contratación<sup>54</sup>.

Una vez culminado el contrato, el reglamento establece la elaboración de un Informe de Evaluación<sup>55</sup>.

### **Buenas prácticas en la contratación de auditores independientes**

Según las buenas prácticas de gobernanza corporativa de la IBGC, el comité de auditoría debe ser el organismo responsable de recomendar a la Junta Directiva o Directorio la contratación o el reemplazo del auditor independiente. Cuando no hay un comité de auditoría, esta responsabilidad recae en la Junta Directiva o Directorio (o en su ausencia la Asamblea).

Antes de contratar al auditor independiente, el Comité de Auditoría debe evaluar, entre otros, los siguientes aspectos:

- a. Estructura y gobernanza de la firma de auditoría.
- b. Procesos de control de calidad interno de la firma de auditoría.



- c. Independencia de la firma de auditoría, sus socios y el personal que realiza el trabajo.
- d. Formación y dedicación del equipo asignado.
- e. Experiencia en la industria y segmento.
- f. Honorarios acordes con el tamaño y la complejidad de la Empresa Propiedad del Estado a auditar.

### **Términos de referencias**

Las buenas prácticas internacionales sugieren que el proceso de contratación de auditores independientes sea mediante concursos o licitaciones o en su defecto por procesos de contrataciones transparentes.

El comité de auditoría debe preparar un plan del proceso de contratación, la lista de los servicios que explique claramente las necesidades / servicios que se pretenden contratar y la información sobre el proceso de contratación para presentar las propuestas, fechas y tiempo suficiente para que sean preparadas por los concursantes.

<sup>54</sup> Artículos 27, 28 y 29 del Reglamento para el registro, calificación, selección y contratación de auditores, consultores y profesionales independientes en materia de control. Disponible en la Biblioteca Digital.

<sup>55</sup> Artículo 33 del Reglamento para el registro, calificación, selección y contratación de auditores, consultores y profesionales independientes en materia de control. Disponible en la Biblioteca Digital



Con esta información el comité de auditoría debería preparar los llamados Términos de Referencia (TDR) para la contratación de los auditores independientes, con el fin de contar con una información base que permita comparar de manera objetiva las propuestas.

También hay que determinar a quiénes se va a invitar a presentar ofertas, cursar las correspondientes invitaciones y entrevistas con los auditores para clarificar los aspectos generales de los servicios requeridos y la forma en que se desarrollará el proceso de contratación, e incluir convenios de confidencialidad por parte de los participantes.

Anexo a este documento se encuentra un modelo de términos de referencia para la contratación de los auditores independientes, extraídos de la Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno, y cuyo autor es Guillermo Sánchez Arrieta.

## Independencia

Asegurar la independencia de los auditores es esencial para que puedan evaluar los estados financieros con imparcialidad y contribuir a la formación de un entorno de confianza entre gerentes, socios y otras partes interesadas. Los mayores beneficiarios de la independencia y el ejercicio efectivo de las funciones de los auditores son las propias Empresas Propiedad del Estado y sus partes interesadas. Como regla general, el auditor no debe proporcionar servicios que no sean de auditoría a la empresa.

La independencia del auditor puede verse amenazada cuando:

- Audita el producto de su propio trabajo.
- Promueve o defiende los intereses de la entidad auditada.
- Desempeña funciones gerenciales para la entidad auditada.

## Buenas Prácticas

- a. En aras de su independencia, los auditores deben ser contratados por un período predefinido. La recontractación del auditor independiente debe ir precedida de una evaluación formal y documentada de su independencia y desempeño por parte de la Junta Directiva o Directorio, con el apoyo del Comité de Auditoría, si corresponde.
- b. Se recomienda que los estatutos definan un período máximo después del cual la recontractación debe estar sujeta a ratificación por la mayoría de los miembros que asisten a la asamblea general. La votación debe incluir todas las clases de acciones, mediante el concepto “una acción, un voto” (todos tienen derechos a votar). Si es contratado después de este tiempo, la Junta / Comité de Auditoría debe confirmar que el auditor independiente rota a los miembros clave del personal según lo dispuesto en las normas profesionales. En cualquier caso, la organización deberá divulgar su política de contratación de la firma de auditores independientes.
- c. La Junta Directiva o el Directorio con el apoyo del Comité de Auditoría, si lo hay, se asegurará de que los auditores independientes cumplan con las normas de independencia profesional, incluida la independencia financiera de su contrato de auditoría.
- d. El Comité de Auditoría y los auditores independientes deben reunirse al menos una vez al año para discutir todos los aspectos de la independencia del auditor. En ese momento, los auditores deben presentar un documento formal que garantice su independencia.
- e. La organización debe evitar contratar miembros del equipo de auditoría responsables de evaluar sus estados financieros para su personal. Si a la organización le interesa participar en cualquier función relacionada con el proceso de producción de los estados financieros, debe remitirse a la junta directiva



con el apoyo del comité de auditoría, si corresponde, para evaluar el impacto de esta eventual contratación en la independencia del profesional que se va a contratar.

### Servicios adicionales

1. La Empresa Propiedad del Estado debe establecer una política para disciplinar la conducta de las firmas de auditoría independiente que, bajo un contrato para auditar sus estados financieros, le sean requeridos otros servicios distintos a estos últimos. Esta política debería:
  - a. Ser aprobada por la Junta Directiva o Directorio (o en su ausencia, por la Asamblea).
  - b. Prever que ningún otro servicio tercerizado pueda poner en peligro la objetividad e independencia requeridas por el auditor independiente.
  - c. Asegurarse de que la contratación de otros servicios necesariamente debe ser aprobada por la Junta Directiva o Directorio (o en su ausencia, por la Asamblea).
2. Anualmente o trimestralmente, para las Empresa Propiedad del Estado que cotizan en bolsa, la proporcionalidad entre las tarifas pagadas por los servicios de auditoría de estados financieros y las pagadas por otros

servicios se revelará en el informe anual de la organización.

### Informe sobre los estados financieros y recomendaciones del auditor independiente

El auditor independiente expresa su conclusión sobre los estados financieros de la organización mediante un informe emitido de acuerdo con las normas de auditoría aplicables en el país. También emite un informe con recomendaciones derivadas de su evaluación de los controles internos durante el proceso de auditoría.

El auditor independiente debe dirigir sus informes a quienes hayan contratado sus servicios (Comité de Auditoría, Junta Directiva o Directorio o socios). Debe informar cualquier desacuerdo con la Dirección al Comité de Auditoría o, en su ausencia, a la Junta Directiva o Directorio. También se debe informar cualquier discusión con la Dirección sobre políticas contables críticas, cambios en el alcance del trabajo, deficiencias relevantes y fallas significativas en los controles y tratamientos contables alternativos, la evaluación de riesgos y el análisis de posibles fraudes. La Junta Directiva o Directorio, con el apoyo del Comité de Auditoría, si lo hubiera, evaluará las respuestas y acciones de la Dirección sobre las recomendaciones de control interno hechas por los auditores independientes.



## 5.3 AUDITORÍA INTERNA



Tiene la responsabilidad de realizar seguimiento, evaluar y hacer recomendaciones dirigidas a mejorar los controles internos y las reglas y procedimientos establecidos por los gerentes. Las Empresa Propiedad del Estado deben tener su propia función de auditoría interna. La Dirección, y en particular el Director General, también se benefician directamente del entorno de control mejorado que resulta de la actividad de auditoría interna activa.

Las Empresas Propiedad del Estado están sujetas a las disposiciones de la Ley de la Contraloría General de la República y a su control, vigilancia y fiscalización<sup>56</sup>. En este sentido, conviene considerar el **Parágrafo único** del artículo 26:

“En caso de organismos o entidades sujetos a esta Ley cuya estructura, número, tipo de operaciones o monto de los recursos administrados no justifiquen el funcionamiento de una unidad de auditoría interna propia, la Contraloría General

de la República evaluará dichas circunstancias y, de considerarlo procedente, autorizará que las funciones de los referidos órganos de control fiscal sean ejercidas por la unidad de auditoría interna del órgano de adscripción. Cuando se trate de organismos o entidades de la Administración Pública Nacional para el otorgamiento de la aludida autorización, se oirá la opinión de la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna<sup>57</sup>.

El trabajo de auditoría interna debe estar alineado con la estrategia de la organización y basado en la matriz de riesgos.

La Auditoría Interna es responsable de realizar el seguimiento proactivo del cumplimiento de los agentes de gobernanza con los estándares aplicables y recomendar la mejora de los controles, reglas y procedimientos, alineados con las mejores prácticas del mercado. Debería informar a la Junta Directiva, con el apoyo del comité de auditoría, si corresponde (ver 4.1. Comité de Auditoría).

Todos los titulares de los órganos de control fiscal de los entes y organismos enunciados en el artículo 9 de Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, serán designados mediante concurso público y no podrán ser removidos ni destituidos del cargo sin la previa autorización del Contralor General de la República<sup>58</sup>.

Los titulares de Auditoría Interna serán designados por la máxima autoridad jerárquica de la respectiva entidad, de conformidad con los resultados del concurso público, y podrán ejercer el cargo nuevamente, participando en el concurso público. Los titulares así designados no podrán ser destituidos sin la previa autorización del Contralor General de la República<sup>59</sup>.

<sup>56</sup> Artículo 9, numeral 10, y artículo 26, numeral 4, de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República

<sup>57</sup> Artículo 26 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (LOCGR)

<sup>58</sup> Artículo 27 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (LOCGR)

<sup>59</sup> Artículo 30 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (LOCGR)



## Competencias de las unidades de auditoría interna

Las competencias que la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público les confieren a las unidades de auditoría interna son, fundamentalmente:

- a. Ejercer funciones de control posterior en el respectivo órgano o ente<sup>60</sup>.
- b. Evaluar el sistema de control interno, incluyendo el grado de operatividad y eficacia de los sistemas de administración y de información gerencial.
- c. Examinar los registros y estados financieros para determinar su pertinencia y confiabilidad.
- d. Realizar el examen posterior de los programas, proyectos u operaciones, para determinar el cumplimiento de objetivos y metas, y la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de su desempeño<sup>61</sup>.
- e. Realizar el examen selectivo o exhaustivo, así como la calificación y declaratoria de fenecimiento de las cuentas de ingresos, gastos y bienes públicos<sup>62</sup>.
- f. Recibir y tramitar las denuncias de particulares o las solicitudes que formule cualquier órgano, ente o empleado público, vinculadas con la comisión de actos, hechos u omisiones contrarios a una disposición legal o sublegal, relacionados con la administración, manejo y custodia de fondos o bienes públicos del órgano o ente sujeto a su control.
- g. Ejercer la potestad investigativa, de conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y su Reglamento.
- h. Iniciar, sustanciar y decidir los procedimientos administrativos para la formulación de reparos, declaratoria de responsabilidad administrativa o imposición de multas, de conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y su Reglamento.
- i. Elaborar su Plan Operativo Anual, tomando en consideración las solicitudes y los lineamientos que le formule la Contraloría General de la República; la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna, en el caso de los órganos o entes sujetos a su control; la Contraloría Estatal, Distrital, Municipal, o cualquier órgano o ente legalmente competente para ello, según el caso; las denuncias recibidas, las áreas estratégicas a nivel nacional, estatal, distrital o municipal, así como la situación administrativa, importancia, dimensión y áreas críticas del órgano o entidad sometido a su control.
- j. Promover el uso y actualización de manuales de normas y procedimientos que garanticen la realización de procesos eficientes y el cumplimiento de los aspectos legales y técnicos de las actividades.
- k. Elaborar su proyecto de presupuesto anual con base en criterios de calidad, economía y eficiencia, a fin de que la máxima autoridad del respectivo órgano o ente, lo incorpore al presupuesto del órgano o ente de adscripción.
- l. Establecer sistemas que faciliten el control y seguimiento de las actividades realizadas, así como medir su desempeño.

<sup>60</sup> Normas generales de auditoría de Estado, publicadas en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.172 del 22-05-2013

<sup>61</sup> Contraloría General de la República. Cuaderno de Auditoría N.º3. Metodología para la Auditoría de Gestión

<sup>62</sup> Normas para la formación, participación, rendición, examen y calificación de las cuentas de los órganos del poder público nacional, estatal, distrital, municipal y sus entes descentralizados, publicadas en la Gaceta Oficial N° 40.492 del 08-09-2014.



- m) Fomentar la participación ciudadana en el ejercicio del control sobre la gestión pública, sin menoscabo de las funciones que le corresponde ejercer a la Oficina de Atención Ciudadana<sup>63</sup>.
- n) Presentar informe de gestión de sus actividades, ante la máxima autoridad jerárquica del respectivo órgano o ente.
- o) Participar, cuando lo estime pertinente, con carácter de observador sin derecho a voto, en los procedimientos de contratación promovidos por el ente u organismo sujeto a control.
- p) Apoyar las actuaciones de control de la unidad de auditoría interna con los informes, dictámenes y estudios técnicos que realicen los auditores, consultores y profesionales independientes, debidamente calificados y registrados en la Contraloría General de la República<sup>64</sup>.
- q) Realizar seguimiento al plan de acciones correctivas implementado por el órgano o ente sujeto a su control, con la finalidad de que se cumplan las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría o de cualquier actividad de control.
- r) Recibir las cauciones presentadas por los funcionarios encargados de la administración y liquidación de ingresos o de la recepción, custodia y manejo de fondos o bienes públicos, antes de la toma de posesión del cargo.
- s) Verificar la sinceridad y exactitud de las actas de entrega por parte de las máximas autoridades jerárquicas y demás gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo.

## 5.4 CONTROL INTERNO



En el artículo 35 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República se establece el control interno como un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

<sup>63</sup> Normas para Fomentar la Participación Ciudadana publicadas en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.750 del 20-08-2007.

<sup>64</sup> Normas para la ejecución de los trabajos y presentación de resultados por auditores, consultores, profesionales independientes y firmas de auditores que presten servicios en materia de control, publicadas en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.827 del 23-12-2011.



Es responsabilidad de las máximas autoridades jerárquicas de cada ente organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno.

La Empresa Propiedad del Estado tiene la obligación de elaborar, dentro del marco de las disposiciones de la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

A la Unidad de Auditoría Interna le corresponde, evaluar el sistema de control interno, incluyendo el grado de operatividad y eficacia de los sistemas de administración y de información

gerencial, así como el examen de los registros y estados financieros, para determinar su pertinencia y confiabilidad, y la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en el marco de las operaciones realizadas.

Dentro de sus competencias está realizar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en el ente sujeto a su control, para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de sus operaciones, así como para evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y las acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de su gestión.

## 5.5 CONTROL EXTERNO

En el artículo 43 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República se establecen los órganos de control fiscal externo de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las Leyes y las ordenanzas aplicables:

1. La Contraloría General de la República.
2. Las Contralorías de los Estados.
3. Las Contralorías de los Municipios.

4. Las Contralorías de los Distritos y Distritos Metropolitanos.

Aclara en su Parágrafo Único que los órganos de control fiscal, la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna y las máximas autoridades de los órganos y entidades a los que se refiere el artículo 9, numerales 1 al 11, de la Ley Orgánica de la Contraloría

General de la República, podrán ejercer sus facultades de control sobre Auditoría Interna y Control Interno. Se apoyarán a tal fin en los informes, dictámenes y estudios técnicos emitidos por auditores, consultores y profesionales independientes, calificados y registrados por la Contraloría General de la República, con sujeción a la normativa que al respecto dicte esta última.



## 5.6 UNIDAD DE RIESGOS



Las empresas están sujetas a riesgos, cuyo origen puede ser operativo, financiero, regulatorio, estratégico, tecnológico, sistémico, social y ambiental. Los riesgos a los que está sujeta la Empresa Propiedad del Estado deben

gestionarse, informarse al Comité de Auditoría y a la Junta Directiva para que tomen las decisiones pertinentes.

Las acciones relacionadas con la gestión de riesgos deben basarse en el uso de criterios éticos reflejados en el Código de ética de la Empresa Propiedad del Estado y otros instrumentos normativos.

Además de identificar los riesgos, la dirección debe poder medir la probabilidad de que ocurran y la exposición financiera consolidada a esos riesgos, incluidos los intangibles, mediante la implementación de medidas para prevenir o mitigar los principales riesgos a los que está sujeta la Empresa Propiedad del Estado.

La gestión del riesgo le permite a la empresa tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados. Ayuda a encontrar un equilibrio óptimo entre crecimiento, rentabilidad y riesgo.

## 5.7 UNIDAD DE TRANSPARENCIA E INTEGRIDAD

Los agentes de gobernanza tienen la responsabilidad de desarrollar los procesos para implementar las acciones de transparencia, gobernanza, sostenibilidad, contrataciones, anticorrupción, financieras y de garantizar que toda Empresa Propiedad del Estado cumpla con sus principios y valores reflejados en las políticas, procedimientos y estándares internos, las leyes y disposiciones regulatorias a las que está sujeta. La efectividad de este proceso constituye el sistema de cumplimiento de la organización, dentro del cual se considera también el cumplimiento de los Planes Anticorrupción y de Transparencia que deben prepararse y aprobarse una vez obtenidos los resultados de la verificación de los documentos, asuntos, bienes y recursos de la empresa recibidos con el acta de entrega.

Las Empresas Propiedad del Estado deben contar con una Unidad de Transparencia e Integridad con potestad para ejecutar las acciones antes mencionadas, tendientes a transparentar la gestión pública y orientar a los servidores públicos, con el objeto de prevenir posibles actos de corrupción y/o falta de transparencia así como la investigación y acumulación de pruebas contra servidores o ex servidores públicos, con el fin de remitir las mismas a las instancias correspondientes para la determinación de la existencia de responsabilidad funcionaria.

La Unidad de Transparencia e Integridad tiene dos finalidades concretas: a) Prevención y b) Lucha contra la Corrupción; ambas destinadas a promover la Transparencia en la Gestión Pública,



formulando políticas al interior de la empresa, sustentadas en el Acceso a la Información, la Ética Pública, la Rendición de Cuentas y el Control Social; además de identificar e investigar posibles actos de corrupción para remitirlos a la instancia correspondiente.

Es también potestad de la Unidad de Transparencia e Integridad hacer efectivo el sistema de cumplimiento, incluyendo la aplicación del código de ética, la gestión de los riesgos de corrupción, la recepción y gestión de denuncias de corrupción y de contravenciones a las normas éticas vigentes y la aplicación de sanciones establecidas por el Comité de Ética.

Las acciones relacionadas con el cumplimiento deben basarse en el uso de criterios éticos reflejados en el Código de Ética y otros instrumentos normativos de la Empresa Propiedad del Estado.

A continuación, las funciones a considerar de la Unidad de Transparencia e Integridad:

- a. Asegurar el acceso a la información.
- b. Promover la ética de los servidores públicos.

- c. Desarrollar mecanismos para la implementación del control social.
- d. Velar porque las autoridades cumplan con la obligación de rendir cuentas y luchar contra la corrupción.
- e. Someter a la aprobación de la Junta Directiva o Directorio de la Empresa Propiedad del Estado el Plan Anticorrupción, una vez terminado, y formalizarlo ante sus accionistas, directores y servidores públicos.
- f. Establecer controles periódicos en la ejecución del Plan Anticorrupción, una vez implementado.
- g. Supervisar y realizar seguimiento del Plan Anticorrupción, considerando aspectos de aplicabilidad, suficiencia y efectividad, al menos, una vez al año.
- h. Presentar un informe sobre los resultados del seguimiento de la aplicabilidad, suficiencia y efectividad del Plan Anticorrupción, a fin de realizar ajustes, modificaciones e incorporar correctivos o aspectos preventivos en caso de ser necesario.



- i. Difundir el informe del seguimiento y las nuevas acciones a incorporar entre los accionistas, directores y servidores públicos de la Empresa Propiedad del Estado.
- j. Definir las medidas a tomar por incumplimiento de los compromisos adquiridos en el Plan Anticorrupción y comunicarlas al responsable de su implementación y demás servidores públicos de la Empresa Propiedad del Estado.
- k. Crear un mecanismo de revisión de incidentes, al menos una vez al año, a fin de llevar control de los actos que tengan impactos en la Empresa Propiedad del Estado y tomar decisiones sobre los hechos ocurridos.
- l. Difundir el Plan Anticorrupción a todas las partes interesadas, especialmente, entre los socios, directores, gerentes, clientes, empleados y trabajadores, proveedores y relacionados.
- m. Difundir las políticas y criterios anticorrupción establecidos.
- n. Fomentar una cultura de responsabilidad y transparencia en las transacciones y operaciones.
- o. Contar con un Plan de Promoción para informar y persuadir a los servidores públicos y stakeholders acerca del Plan Anticorrupción.
- p. Incluir a los stakeholders en los mecanismos de denuncias a fin de verificar el Plan Anticorrupción externamente.
- q. Publicar opiniones de los stakeholders.
- r. Realizar encuestas que permitan validar con los servidores públicos el Plan Anticorrupción, al menos, una vez al año.
- s. Facilitar a la Unidad de RRHH la información sobre el Plan Anticorrupción a fin de que sea incorporada en los programas de inducción de la Empresa Propiedad del Estado.
- t. Desarrollar un mecanismo de consulta sobre las actividades del Plan Anticorrupción, disponible para todos los servidores públicos de la Empresa Propiedad del Estado.
- u). Llevar registros y estadísticas que permitan retroalimentar el Plan Anticorrupción.
- v. Elaborar informes periódicos sobre evaluación y mitigación de los riesgos de corrupción y presentarlos al comité de Ética.
- w. Identificar las principales partes interesadas de la Empresa Propiedad del Estado y asumir con ellas un compromiso en relación con el diseño de políticas y la aplicación del Plan Anticorrupción.



## 5.8 COMITÉ DE ÉTICA



En las acciones Anticorrupción para las Empresa Propiedad del Estado, presentadas en el Capítulo 4, numeral 4.2 de este documento, se plantea un conjunto de buenas prácticas éticas, entre las que se encuentra la necesidad de contar con un Código de Ética y/o de Conducta claro y actualizado, que instruya la buena conducta de los servidores públicos tanto en el interior como en el exterior de la empresa, así como en sus relaciones con proveedores y clientes.

Siendo el Código de Ética “la ley” interna de una organización, es necesario un Oficial de Cumplimiento no solo para supervisar el cumplimiento de las leyes externas sino también para supervisar el cumplimiento del código de ética y un comité que establezca las sanciones correspondientes a las conductas contrarias a dicho código. La creación e instauración del Comité de Ética surge de esta necesidad siendo, entonces, el encargado de aprobar el Código de Ética de la empresa y de la determinación de las

sanciones de su incumplimiento, principalmente en los temas relacionados con los abusos laborales, acoso sexual y otros conflictos vinculados al personal y demás miembros de la empresa, así como del seguimiento a las denuncias relacionadas.

El Comité de Ética de la Empresa Propiedad del Estado debe estar conformado por ejecutivos de la alta dirección de la empresa, tales como socios o accionistas, directivos, directores e incluso gerentes de diversas áreas. Cada integrante del Comité de Ética debe conocer ampliamente el Código de Ética de la empresa, así como las normas, leyes y regulaciones vigentes en lo que compete a buenas prácticas de negocio. Es importante mencionar, que dichos integrantes poseen un título honorífico y no reciben remuneración alguna por sus funciones dentro del Comité. El Comité de Ética trabaja mediante sesiones periódicas con base en una agenda que agenda que tiene el fin de revisar y resolver los



casos referentes a las faltas al Código de Ética. Así mismo, dicho órgano deberá analizar las evidencias que se reúnan y los elementos de juicio que permitan emitir un dictamen justo y objetivo para cada uno de los casos.

La existencia del Comité de Ética dentro de la Empresa Propiedad del Estado, refuerza la imagen ética dentro de la empresa para con sus partes interesadas ya que denota sentido de justicia y transparencia.

Todos los casos administrados por el Comité de Ética serán tratados con estricta confidencialidad, independientemente del impacto a la empresa o de la complejidad que implique el proceso de investigación.

Es importante que los integrantes del Comité de Ética se adhieran tanto al Código de Ética de la Empresa Propiedad del Estado como a una política de confidencialidad dada la naturaleza de la información a la que tendrán acceso.

### **Funciones del comité de ética**

- a. Impulsar la cultura ética dentro de la organización, así como revisar y actualizar periódicamente la normativa de buenas prácticas y conducta de negocios.
- b. Gestionar la imagen y la reputación de la empresa promoviendo el conocimiento de

la misión, la visión y los valores compartidos no solo con el personal, sino también con el resto de los grupos de interés, además de promover una cultura ecológica y respetuosa con el medio ambiente, buscar la felicidad de los trabajadores, el respeto a los Derechos Humanos y las libertades públicas.

- c. Promover la transparencia en la gestión de la empresa y evitar que la opacidad interfiera en ella.
- d. Asegurar que se reciban y atiendan los reportes de desviaciones, faltas incurridas, o incumplimiento a la normativa y regulaciones vigentes que se reciban a través de cualquier medio interno o externo.
- e. Evaluar las controversias, conflictos y faltas relacionadas con el Código de Ética de la empresa.
- f. Establecer sanciones y planes de acción en casos relacionados con faltas al Código de Ética que representen un impacto negativo significativo.
- g. Revisar los lineamientos, políticas y procedimientos de operación que aseguren el cumplimiento y apego al Código de Ética de la Empresa Propiedad del Estado.
- h. Establecer, en conjunto con el área de Recursos Humanos, un plan de capacitación anual sobre cultura ética para el personal.



## **INICIATIVAS INTERNACIONALES DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA**

- 6.1** Diez Principios Anticorrupción para empresas públicas
- 6.2** Herramienta Healthcheck
- 6.3** Transparency In Corporate Reporting, 2016
- 6.4** Índice de Transparencia Corporativa para empresas productivas del Estado, febrero 2019
- 6.5** Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa del IBGC - Brasil
- 6.6** Global Reporting Initiative (GRI) - pautas para la presentación de informes de sostenibilidad por parte de empresas propiedad del Estado en suecia
- 6.7** Índice de Transparencia y Cleptocracia en empresas propiedad del Estado venezolano
- 6.8** Conectando las empresas, los derechos humanos y las agendas anticorrupción



## Gobernanza para las empresas propiedad del Estado venezolano

INICIATIVAS INTERNACIONALES DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA

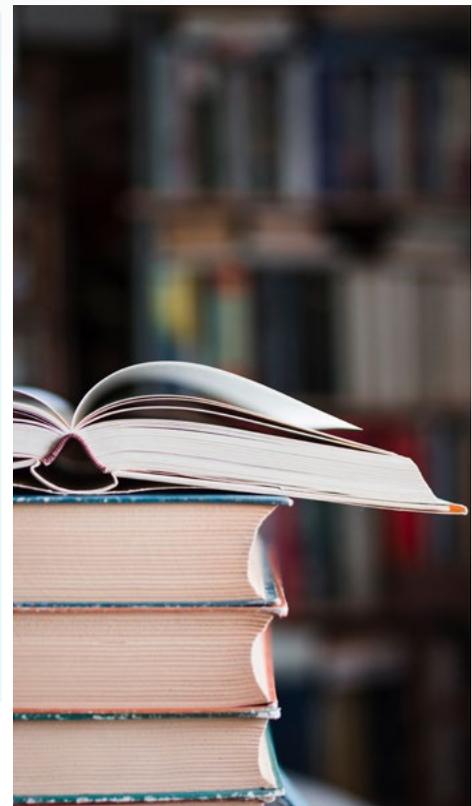
Las recomendaciones que forman parte de este documento están basadas en la investigación y estudio de iniciativas internacionales de Buenas Prácticas de Gobernanza desarrolladas por reconocidas instituciones entre las que destacan Transparencia Internacional, México Evalúa, el IBGC de Brasil, la Global Reporting Initiative de los Estados Unidos y el Consejo de Derechos Humanos, así como también se consideró la iniciativa desarrollada por Transparencia Vene-

zuela *Índice de Transparencia y Cleptocracia para las Empresas Propiedad del Estado en Venezuela*. Adicionalmente, se consideraron algunos principios y controles anticorrupción utilizados por Transparencia Venezuela en proyectos tales como el Programa de Integridad en las Empresas y en el Índice de Transparencia para los Gobiernos Locales en Venezuela (ITA).

En el siguiente cuadro se identifican las iniciativas consideradas.

1. 10 Principios Anticorrupción para Empresas Públicas.
2. Herramienta HealthCheck.
3. Transparency In Corporate Reporting, 2016.
4. Índice de Transparencia Corporativa para Empresas Productivas del Estado, febrero 2019. México Evalúa, Centro de Análisis de Políticas Públicas.
5. Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa, 5ta edición, Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa, IBGC Brasil.
6. Global Reporting Initiative (GRI) - Pautas para la presentación de informes de Sostenibilidad por parte de empresas propiedad del Estado en Suecia.
7. Índice de Transparencia y Cleptocracia en Empresas Propiedad del Estado venezolano.
8. Conectando las empresas y los derechos humanos y las agendas anticorrupción.

Transparencia Venezuela ha preparado una biblioteca digital con las ocho Iniciativas que acompañan a este documento de Gobernanza para las Empresas Propiedad del Estado.



A continuación, un resumen sobre lo que trata cada Iniciativa.

### 6.1 DIEZ PRINCIPIOS ANTICORRUPCIÓN PARA EMPRESAS PÚBLICAS

Los 10 Principios Anticorrupción fueron creados mediante una iniciativa de múltiples partes interesadas de Transparencia Internacional, para ayudar a las empresas públicas a implementar programas anticorrupción basados en los más altos estándares de integridad y transparencia.

Los 10 Principios Anticorrupción para empresas públicas ofrecen directrices a empresas públicas de cualquier clase y tamaño sobre las mejores prácticas para luchar contra la corrupción. En particular, enfatizan el papel del gobierno corporativo en la rendición de cuentas a las



partes interesadas a través de la transparencia y la presentación de informes públicos.

Las empresas públicas pueden verse comprometidas por la corrupción debido a la cercanía con el poder político, la vulnerabilidad de los sectores en los que operan y la riqueza y recursos que manejan. Por ello las estructuras de supervisión de las empresas públicas, los sistemas de gobierno y de gestión deben incluir prácticas anticorrupción.

Las empresas públicas presentan vulnerabilidades específicas asociadas a la corrupción, que incluyen:

- una estrecha relación entre el gobierno, los políticos, los consejos de administración (Juntas Directivas o Directorios) y los directivos superiores de las empresas públicas;
- un gobierno corporativo y una gestión deficientes;
- una mala gestión de los conflictos de intereses;
- una rendición de cuentas insuficiente en lo que refiere a transparencia y divulgación de información pública.

Si no se implementan políticas y procedimientos eficaces contra la corrupción, estas vulnerabilidades pueden dar lugar a actos de corrupción, tales como:

- soborno en los procedimientos de adquisición;
- compras y ventas de activos según una estructura corrupta;
- uso inapropiado de las empresas públicas para proporcionar financiamiento a los partidos políticos;
- prácticas de competencia desleal.

La transparencia es el control más efectivo para las Empresas Públicas. Estudios de Transparencia Internacional sobre divulgación de información pública revelan prácticas deficientes en materia de divulgación de información para contrarrestar la corrupción en algunas empresas públicas. Por eso, los 10 Principios Anticorrupción para las para empresas públicas hacen hincapié en el buen gobierno y la rendición de cuentas pública a través de la transparencia.

A continuación, se señalan los 10 Principios Anticorrupción por los que una empresa pública, su consejo de administración (Junta Directiva o Directorio) y los directivos, con el respaldo del conjunto de sus empleados, deben regirse:

<b>PRINCIPIO 1</b>	Operar de acuerdo con las normas más altas de ética e integridad.
<b>PRINCIPIO 2</b>	Garantizar la aplicación de las mejores prácticas de gobierno y de supervisión del programa anticorrupción.
<b>PRINCIPIO 3</b>	Rendir cuentas ante las partes interesadas a través de la transparencia y la divulgación de información pública.
<b>PRINCIPIO 4</b>	Asegurarse de que las políticas y los procedimientos en el área de recursos humanos estén en consonancia con el programa contra la corrupción.
<b>PRINCIPIO 5</b>	Elaborar el programa anticorrupción a partir de una evaluación exhaustiva de los riesgos.
<b>PRINCIPIO 6</b>	Implementar políticas y procedimientos específicos para contrarrestar los riesgos principales de corrupción.
<b>PRINCIPIO 7</b>	Gestionar la relación con terceros para asegurarse de que actúen según un estándar anti-corrupción equivalente al de la empresa pública.
<b>PRINCIPIO 8</b>	Servirse de la comunicación y capacitación para integrar el programa contra la corrupción dentro de la política de la empresa pública.
<b>PRINCIPIO 9</b>	Proporcionar canales de asesoramiento y de denuncia de irregularidades seguros y accesibles.
<b>PRINCIPIO 10</b>	Supervisar, evaluar y mejorar continuamente la implementación del programa de lucha contra la corrupción.

Cada uno de estos principios contiene en detalle las políticas y prácticas para orientar a las empresas públicas en su implementación<sup>65</sup>.

## 6.2 HERRAMIENTA HEALTHCHECK

Es una herramienta de autoevaluación que diseñó Transparencia Internacional para realizar un diagnóstico de Empresas Propiedad del Estado, con el fin de evaluar y mejorar sus políticas y procedimientos anticorrupción utilizando el marco de los 10 Principios Anticorrupción para las Empresas Propiedad del Estado de Transparencia Internacional.

El diagnóstico para Empresas Propiedad del Estado también puede ser utilizado por profesio-

nales y partes interesadas para ayudarlos en su compromiso y evaluación relacionadas con sus culturas de integridad y programas anticorrupción. Los usuarios del diagnóstico para Empresas Propiedad del Estado deben tener en cuenta que la aplicación de la herramienta no debe considerarse como una aprobación por parte de Transparencia Internacional del diseño o la eficacia del programa anticorrupción del usuario y no debe promoverse como tal.

<sup>65</sup> Para más información consulte los 10 Principios Anticorrupción para Empresas Públicas en la Biblioteca Digital suministrada por Transparencia Venezuela junto a este Documento o en el siguiente link: [https://www.transparency.org/whatwedo/publication/los\\_diez\\_principios\\_de\\_las\\_empresas\\_publicas\\_para\\_combatir\\_la\\_corrupcion](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/los_diez_principios_de_las_empresas_publicas_para_combatir_la_corrupcion)

Esta herramienta contiene unos indicadores basados en cada una de las cláusulas de los 10 Principios anticorrupción para las Empresas Propiedad del Estado. Los números de las cláusulas relevantes en los principios para Empresas Propiedad del Estado se muestran en comparación con los indicadores recogidos en la herramienta y casi todas las cláusulas proporcionan comentarios sobre las prácticas anticorrupción, a las que se puede hacer referencia al evaluar contra un indicador.

Todas las recomendaciones que Transparencia Venezuela presenta en este documento, *Gobernanza para las Empresas Propiedad del Estado*, no sólo abarcan los Principios Anticorrupción de Transparencia Internacional, sino también las otras Iniciativas mencionadas en este capítulo, por lo que en la Herramienta HealthCheck<sup>66</sup> no están reflejadas todas las acciones recomendadas en las diferentes tablas presentadas en el Capítulo 4 de este documento.



### 6.3 TRANSPARENCY IN CORPORATE REPORTING, 2016

Este reporte evalúa las prácticas de divulgación de 100 grandes multinacionales de mercados emergentes con sede en 15 países y activas en 185 países.

Evalúa las prácticas de divulgación pública de las multinacionales de mercados emergentes en función de tres dimensiones:

1. la presentación de informes sobre los elementos clave de sus programas anticorrupción;
2. la divulgación de las estructuras y participaciones de su empresa;
3. la divulgación de información financiera clave país por país.

Esta información proviene de sitios web corporativos y otras fuentes disponibles públicamente fue recopilada por un equipo de investigadores de Transparencia Internacional.

<sup>66</sup> Disponible en la Biblioteca Digital



Los informes públicos de las compañías sobre sus programas anticorrupción ayudan a que éstas se concentren en mejorar sus prácticas. Estudios de Transparencia Internacional recogen que varias empresas han mejorado la calidad y el alcance de sus medidas anticorrupción, así como la forma en que informan públicamente sobre ellas.

Sin embargo, los resultados generales de las empresas evaluadas siguen siendo débiles, una clara indicación de que las multinacionales de mercados emergentes aún practican bajos estándares de transparencia en la divulgación de sus programas anticorrupción, en la divulgación de sus estructuras corporativas y en la presentación de informes país por país.

Es importante que los países incluyan regulaciones sobre la divulgación de la información de las empresas. En un hallazgo significativo, este informe muestra que se pueden lograr altos niveles de transparencia y que la regulación mejora el desempeño de transparencia de las multinacionales de mercados emergentes. En India, por ejemplo, la Ley de Compañías requiere que las empresas divulguen información financiera clave sobre todas las subsidiarias donde sea que se encuentren, lo que resulta en que las compañías

indias logren el puntaje más fuerte en esta dimensión.

Los Papeles de Panamá y otros escándalos recientes han puesto de relieve la urgente necesidad de terminar con el secreto corporativo y aumentar el impulso hacia la transparencia corporativa que ya está en marcha.

El resultado general del índice en este estudio tuvo un puntaje promedio de 3,4/10, con las siguientes conclusiones:

- Las multinacionales de mercados emergentes siguen sin cumplir con los estándares de transparencia corporativa que se esperan de las multinacionales que operan internacionalmente.
- Las empresas que cotizan en bolsa se desempeñan mejor en todas las dimensiones que las empresas propiedad del Estado y las empresas privadas que no cotizan en bolsa.
- Los informes país por país siguen siendo el resultado más débil para la mayoría de las multinacionales de mercados emergentes.
- El desempeño de las compañías chinas continúa siendo decepcionante en general, pero hay algunas excepciones notables, particularmente con respecto a la divulgación de programas anticorrupción.
- Las entidades chinas tienen diferentes estándares de divulgación: los niveles de transparencia para las empresas matrices propiedad del Estado con sede en China son más bajos que los adoptados para sus filiales extranjeras y entidades asociadas que cotizan en bolsa.

Este reporte muestra el ranking de las empresas evaluadas con detalles de su puntuación en cada dimensión evaluada.

Como resultado de la evaluación se generaron las siguientes recomendaciones para cada una de las partes interesadas:



### RECOMENDACIONES PARA COMPAÑÍAS DE MERCADOS EMERGENTES

1	<b>Aumentar los esfuerzos para ser más transparente.</b> Un sitio web corporativo transparente, informativo y sin restricciones, disponible en al menos un idioma internacional, debería ser la herramienta de comunicación estándar para todas las grandes multinacionales de mercados emergentes, ya sea que no estén en la lista, sean propiedad del Estado o estén en una lista pública.
2	<b>Desarrollar los mejores programas anticorrupción de su clase y ponerlos a disposición del público.</b> Hacer que sus programas anticorrupción sean más sólidos y estén disponibles para que todos lo vean enviará una señal clara a las partes interesadas, incluidos los empleados y socios comerciales, sobre la postura de la empresa hacia las prácticas corruptas.
3	<b>Prohibir pagos de facilitación.</b> Los pagos de facilitación son sobornos, y deben tratarse como tales. Son parte de un ciclo de soborno que corroe los estándares públicos y comerciales.
4	<b>Aplicar el programa anticorrupción a agentes y otros intermediarios.</b> Los agentes y otros intermediarios que actúan en nombre de las empresas son conductos frecuentes de sobornos y, como tales, presentan un alto riesgo para las empresas.
5	<b>Publicar listas exhaustivas de subsidiarias, afiliadas, empresas conjuntas y otras entidades relacionadas.</b> Deben incluir información sobre el nombre de cada compañía, el porcentaje de propiedad del grupo, el lugar de incorporación e información básica sobre las operaciones de la compañía, es decir, dónde se encuentra y el tipo de negocio que lleva a cabo.
6	<b>Publicar cuentas financieras para cada país de operación.</b> La transparencia de la actividad a nivel de país y la divulgación de información financiera clave son condiciones previas necesarias para el monitoreo efectivo del impacto de una empresa en el desarrollo económico local.

### RECOMENDACIONES PARA LOS GOBIERNOS Y ORGANISMOS REGULADORES

1	<b>Implementar leyes fuertes contra el soborno</b> y proporcionar los recursos necesarios para hacerlas cumplir.
2	<b>Adoptar reglas para la presentación obligatoria de informes</b> de la compañía sobre medidas anticorrupción.
3	<b>Exigir a las compañías que divulguen sus estructuras corporativas.</b> Deben incluir el nombre de cada entidad, el interés de propiedad del grupo y los países de incorporación y operación.
4	<b>Requerir que todas las compañías publiquen cuentas financieras</b> país por país.

### RECOMENDACIONES PARA LOS INVERSORES

Exigir informes más abiertos e integrales de las compañías de mercados emergentes y usar esta información en las decisiones de inversión. Los inversores deben evaluar todos los riesgos relacionados con sus inversiones. Para identificar los riesgos económicos, políticos y de reputación de una empresa, deben saber cómo la empresa aborda los riesgos de corrupción. Los inversores necesitan una comprensión completa del programa anticorrupción de una empresa y su estructura organizativa, así como información financiera clave país por país. La falta de transparencia en este aspecto es un factor de riesgo grave, que los inversores deberían considerar cuidadosamente.

### RECOMENDACIONES PARA LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

- 1 **Exigir que las empresas sean más transparentes.**
- 2 **Usar, monitorear, analizar y difundir información corporativa pública.**
- 3 **Abogar por la presentación de informes país por país por parte de las empresas.**

## 6.4 ÍNDICE DE TRANSPARENCIA CORPORATIVA PARA EMPRESAS PRODUCTIVAS DEL ESTADO, FEBRERO 2019

El Índice de Transparencia Corporativa para Empresas Productivas del Estado (IT EPEs), es una iniciativa de los integrantes de México Evalúa, Centro de Análisis de Políticas Públicas, A.C., institución que se enfoca en la evaluación y el seguimiento de la operación gubernamental para elevar la calidad de sus resultados. Asimismo, apoya los procesos de mejora de las políticas públicas a nivel federal, estatal y local mediante la generación y/o revisión de evidencia y la formulación de recomendaciones.

El IT EPEs se aplicó a Pemex (Petróleos Mexicanos) y a la CFE (Comisión Federal de Electricidad) dos empresas propiedad del Estado mexicano, que hasta el 2013, año en que se produce una Reforma Energética en el país, operaban en el sector energía, constituidas ambas, en monopolios en los subsectores de petróleo y electricidad, respectivamente.

La mencionada Reforma Energética cambió la concepción de Pemex y de la CFE, que pasaron a

actuar como competidores en mercados abiertos a la inversión privada, viéndose obligadas a cambiar tanto su objeto como su estructura interna, para poder ajustarse a esa nueva realidad a la que se enfrentaban. Bajo la figura de Empresas Productivas del Estado, el objeto principal de estas empresas se limitó a la generación de valor comercial y rentabilidad.

Para cumplir con dicho objeto se introdujeron algunos elementos de gobierno corporativo que buscaban contribuir a que estas empresas fueran más eficientes, más competitivas y que pudieran identificar y prevenir actos de corrupción. Adicionalmente, se les creó un régimen especial en materia de adquisiciones, arrendamientos, servicios y obras, así como presupuestaria, de deuda pública, responsabilidades administrativas, remuneraciones y contrataciones, justificado por la necesidad de flexibilizar los diferentes procesos gubernamentales que las ponía en desventaja frente al dinamismo que existiría en los procesos y decisiones de sus competidores.

En México Evalúa se interesaron en contribuir a elevar la calidad del quehacer de Pemex y de la CFE a partir de la Reforma Energética, por lo que crearon una herramienta que permite diagnosticar el ejercicio de su transparencia corporativa como resultado del régimen especial que gozan dichas empresas a partir de la reforma.

Los objetivos finales del análisis de México Evalúa se centran en contribuir con evidencia a impulsar mejores prácticas de transparencia corporativa en las Empresas Productivas del Estado para que estas puedan ser más eficientes, más competitivas y eficaces; y que sea más factible desincentivar las prácticas de corrupción al ser los procesos más visibles al escrutinio. En otras palabras, cambiar la cara de CFE y Pemex con mejores prácticas de transparencia y gobierno corporativo podría generar más valor y contribuir a blindarlas frente a posibles actos de corrupción.

El fin último de esta iniciativa es presentar:

- Los resultados obtenidos por México Evalúa al valorar los IT EPEs de Pemex y de la CFE después de los cambios que se dieron en su naturaleza jurídica como parte de la Reforma Energética.
- Un conjunto de buenas prácticas, relacionadas con las directrices de la OCDE, que han sido institucionalizadas por reconocidas empresas internacionales, algunas pertenecientes al sector público y otras al sector privado.

A continuación, se comentan algunos extractos de la metodología para ayudar a comprender cómo se identifican buenas prácticas en las Empresas Productivas del Estado. La metodología completa, utilizada por México Evalúa, está disponible para consultas en el documento Identificado como *Resumen Ejecutivo - Índice de Transparencia Corporativa para Empresas Productivas del Estado* que se encuentra en la biblioteca digital que acompaña a este Plan de Gobernanza de las EPE.

La necesidad del IT EPEs surge por la importancia de evaluar las prácticas de transparencia en Pemex y CFE después de los cambios que se dieron en su naturaleza jurídica como parte de la Reforma Energética. Con la transformación de Pemex y la CFE al régimen de Empresas Productivas del Estado, tanto su objetivo como su diseño institucional sufrieron grandes cambios. El papel de la transparencia en este nuevo modelo se vuelve fundamental pues sirve para rendir cuentas a diferentes actores interesados o stakeholders, lo cual además de tener un importante valor democrático para cualquier ente público, en el caso de las Empresas Productivas del Estado, puede ayudar a cumplir con su objetivo de generar mayor valor comercial.

Por ello, México Evalúa consideró que era fundamental verificar que la transparencia se hubiese incorporado como un principio medular del nuevo modelo de empresas estatales del sector energético, siendo éste el objetivo final. Por ello, en el estudio se plantea la necesidad de conocer cómo han modificado las Empresas Productivas del Estado sus prácticas de transparencia corporativa desde la entrada en vigor de la reforma.

El foco del estudio se centró en evaluar si las buenas prácticas de transparencia corporativa estaban presentes en las Empresas Productivas del Estado, y si tenían calidad, de tal forma que fuera más factible la posibilidad de incentivar positivamente el comportamiento de empleados, directivos y consejeros, y avanzar en el cumplimiento de los objetivos corporativos establecidos en ley.

Para determinar cuáles son los componentes de información en las Empresas Productivas del Estado cuya difusión es relevante, se partió de los pilares del Gobierno Corporativo establecidos en las Directrices de la OCDE sobre Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas y cómo la transparencia puede aportar al cumplimiento de cada uno de ellos.



Esta aproximación nace de la idea de que la transparencia es más efectiva cuando se adopta como parte de una cultura organizacional dentro de la empresa estatal en cada nivel de operación de su gobierno corporativo.

De esta forma, el IT-EPEs se estructuró como una matriz compuesta por estas directrices de las cuales se desprenden conjuntos de categorías y variables. Las categorías se basaron principalmente en la compilación de buenas prácticas internacionales de gobierno corporativo, así como de transparencia y rendición de cuentas de la OCDE. Las variables, por su parte, fueron trabajadas y adaptadas a la realidad mexicana a partir del estudio de fuentes secundarias especializadas en la evaluación de la transparencia corporativa en empresas, tales como: el Índice de Transparencia de las Empresas Públicas de Transparencia Internacional España (INDEP), la Guía de Difusión de Información para Empresas Estatales del Sector Extractivo del Natural Resource Governance Institute, y los 10 principios anticorrupción para empresas estatales de Transparencia Internacional. De estas fuentes el

eje vertical de la matriz quedó finalmente compuesto por 6 directrices, 19 categorías y 50 variables de transparencia corporativa que fueron sujetas individualmente a un análisis de calidad de transparencia que se explicará en el siguiente apartado.

Con el IT-EPEs no solo se busca generar y evaluar la existencia o inexistencia de una lista de contenidos de información que es relevante que las Empresas Productivas del Estado difundan, sino que se evalúan los atributos de calidad (accesibilidad, confiabilidad, completitud, oportunidad) con los que se difunde la información para llegar a diferentes públicos.

Como parámetro o referencia para calificar el estado de la calidad de información en cada una de las 50 variables que conformaron el IT-EPEs, se eligió una empresa referente para poder establecer un comparativo de mejores prácticas internacionales de transparencia corporativa. El conjunto de 15 empresas internacionales con las mejores prácticas de transparencia corporativa que se identificaron fueron, en su mayoría, de propiedad estatal:

PAÍS	EMPRESA REFERENTE DE MEJOR PRÁCTICA
Brasil	Petrobras
Chile	CODELCO
China	CLP ROMA
Colombia	ECOPETROL
Corea del Sur	KEPCO
Dinamarca	AMBU
Israel	The Israel Electric Corporation
Italia	ENI
Malasia	Petronas
México	Pemex (antes de la Reforma)
Noruega	Equinor
Nueva Zelanda	Transpower New Zealand Limited
Reino Unido	NHS Bolton / Vodafone
Sudáfrica	DBSA
Suecia	Vattenfall



A continuación, se muestran seis tablas correspondientes a las seis Directrices de la OCDE sobre Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas con sus correspondientes variables de transparencia y calidad de la información evaluadas (buenas prácticas) y las empresas referentes, con la finalidad de que las Empresas Propiedad del Estado venezolanas consideren también esas empresas como referentes, en la ocasión de incorporar estas buenas prácticas.

Para facilitar la ubicación de las buenas prácticas expuestas por Evalúa México, Transparencia Venezuela ha habilitado dos columnas a la derecha de las tablas, con el URL correspondiente y en algunos casos donde la información ya no se encuentra publicada en la web de la EPE, el URL de otras EPE con la misma buena práctica correspondiente.

**TABLA DIRECTRIZ 1 DE LA OCDE - TRANSPARENCIA EN LA POLÍTICA DE PROPIEDAD Y OBJETIVO DE LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS DEL ESTADO**

Buenas Prácticas	Referente	País	URL	URL de otra EPE con la misma buena práctica
Difusión de los objetivos de las EPE	Vattenfal	Suecia	<a href="https://n9.cl/t6ku">https://n9.cl/t6ku</a>	
Difusión de las prioridades de las EPE	Vattenfal	Suecia		
Transparentar las actividades no comerciales	Eni	Italia	<a href="https://bit.ly/2mtpPNu">https://bit.ly/2mtpPNu</a>	
Difusión de la entidad propietaria o entidad encargada de representar la propiedad del Estado	Vattenfal	Suecia	<a href="https://bit.ly/2kaE4Gw">https://bit.ly/2kaE4Gw</a>	



**TABLA DIRECTRIZ 2 DE LA OCDE - TRANSPARENCIA DE LA ORGANIZACIÓN, OPERACIÓN Y RESULTADOS DE LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS DE ESTADO**

Buenas Prácticas	Referente	País	URL	URL de otra EPE con la misma buena práctica
"Difusión de un organigrama actualizado de la EPE que incluya la estructura, personas responsables, funciones, relaciones de dependencia y datos de contacto"	Eni	Italia	<a href="https://bit.ly/2kEYebS">https://bit.ly/2kEYebS</a>	
"Difusión de la existencia de todas las subsidiarias y filiales"	"Equinor / Eni"	"Noruega / Italia"	<a href="https://bit.ly/2mcX3Ry">https://bit.ly/2mcX3Ry</a>	
"Difusión de información sobre su política y práctica de recursos humanos"	Equinor	"Noruega"	<a href="https://bit.ly/2ISs9xq">https://bit.ly/2ISs9xq</a>	
Difusión del estado de riesgos de la empresa	Equinor	"Noruega"	<a href="https://bit.ly/2kel2z4">https://bit.ly/2kel2z4</a>	
"Difusión de los indicadores clave de desempeño e información financiera conforme a las normas contables y financieras internacionalmente reconocidas"	Equinor	"Noruega"	<a href="https://cutt.ly/UQuwheq">https://cutt.ly/UQuwheq</a>	
"Difusión de la normatividad de contratación de la empresa, en la que se regulan y/o detallan los procedimientos de contratación"	Equinor	"Noruega"	<a href="https://cutt.ly/VQuwAsM">https://cutt.ly/VQuwAsM</a>	
"Difusión del plan de contrataciones y de proyectos, así como los requisitos de cada uno"	Ecopetrol	Colombia	<a href="https://bit.ly/2kedaxv">https://bit.ly/2kedaxv</a>	
"Difusión de Información básica sobre todos los contratos realizados por la empresa (incluidos los contratos menores), con indicación al menos del objeto, el importe de licitación y de adjudicación, el procedimiento utilizado, los instrumentos a través de los que en su caso se haya publicitado, el número de licitadores participantes en cada contrato y la identidad de cada uno de los adjudicatarios"	Ecopetrol	Colombia	<a href="https://cutt.ly/6yeHMIh">https://cutt.ly/6yeHMIh</a>	
"Difusión de información y estadísticas sobre fallos que identifiquen porcentajes de contrataciones según categorías (i.e. adjudicación directa vs. procesos competitivos)"	Ecopetrol	Colombia		
"Difusión de información sobre todas las modificaciones de los contratos (mediante un enlace directo y específico en la web), con indicación de su objeto, razones en que se fundamentan las modificaciones"	Ecopetrol	Colombia		
"Difusión de mecanismos para evaluar, y en su caso, sancionar malas conductas, de acuerdo con la política de integridad y ética corporativa por parte de los contratistas"	CODELCO	Chile	<a href="https://bit.ly/2ZoIEAJ">https://bit.ly/2ZoIEAJ</a>	



**TABLA DIRECTRIZ 3 DE LA OCDE - TRANSPARENCIA DE LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS DEL ESTADO EN EL MERCADO**

Buenas Prácticas	Referente	País	URL	URL de otra EPE con la misma buena práctica
Carga adicional o ventaja para la EPE, para separar las funciones del Estado como Dueño y ente regulador	Equinor	Noruega	<a href="https://cutt.ly/7ye44w1">https://cutt.ly/7ye44w1</a>	
Procesos judiciales/litigios/arbitrajes a los que se enfrenta la EPE	CODELCO	Chile		Informe Anual del Gobierno Corporativo de Ecopetrol, Mecanismos de resolución de controversias, pag.23 : <a href="https://cutt.ly/pytvWhv">https://cutt.ly/pytvWhv</a>
Transferencias a los gobiernos nacionales y subnacionales por parte de la EPE	Equinor	Noruega	<a href="https://cutt.ly/VyeHRjh">https://cutt.ly/VyeHRjh</a>	
Se difunde información sobre las transferencias que la empresa podría recibir del gobierno	Equinor	Noruega	<a href="https://cutt.ly/kyeHZir">https://cutt.ly/kyeHZir</a>	
Políticas y regulaciones internas que aplican a la transparencia de transferencias	Equinor / CODELCO	Noruega / Chile	<a href="https://bit.ly/2kPu6L9">https://bit.ly/2kPu6L9</a>	
Difusión de los contratos o asignaciones celebrados entre las EPE y gobiernos. (Ronda Cero – Pemex / Contratos de electrificación en estados y municipios – CFE)	The Israel Electric Corporation / Equinor	Israel / Noruega	<a href="https://cutt.ly/3yejrQK">https://cutt.ly/3yejrQK</a>	

**TABLA DIRECTRIZ 4 DE LA OCDE- TRANSPARENCIA EN ASOCIACIONES PARA PROYECTOS PRODUCTIVOS CON EL SECTOR PRIVADO**

Buenas Prácticas	Referente	País	URL	URL de otra EPE con la misma buena práctica
Difusión de información sobre los lineamientos a la normatividad para proyectos en asociación	Transpower New Zealand Limited (TPNZ)	Nueva Zelanda		<a href="https://www.transpower.co.nz/">https://www.transpower.co.nz/</a>
Difusión de nombre del socio, país de residencia y naturaleza del contrato relativa a las asociaciones, sociedades convenios y proyectos de producción compartida que realiza con socios del sector privado	Equinor	Noruega	<a href="https://cutt.ly/8ytSxFL">https://cutt.ly/8ytSxFL</a>	
Difusión de datos sobre ventas o ingresos y costos relacionados a las asociaciones, sociedades convenios y proyectos de producción compartida que realiza con socios del sector privado	KEPCO	Corea del Sur		
Detalles sobre estudios de impacto social, medioambiental del proyecto	Eni	Italia	<a href="https://cutt.ly/tyejvYR">https://cutt.ly/tyejvYR</a>	



**TABLA DIRECTRIZ 5 DE LA OCDE - TRANSPARENCIA EN POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL Y CONTROL INTERNO**

Buenas Prácticas	Referente	País	URL	URL de otra EPE con la misma buena práctica
Difusión del Informe de responsabilidad social empresarial	Eni	Italia	"https://cutt.ly/bye51wG"	
Difusión de la retroalimentación del IRSE entre los actores interesados	CLP	Italia		
Difusión de los mecanismos del sistema de control interno	Eni	Italia	https://bit.ly/2ljqbP2	
"Difusión del análisis de riesgos no financieros que incluyan temas de ética e integridad y los mecanismos para su cumplimiento"	Ecopetrol	Colombia	https://bit.ly/32ZNR32	
Difusión de los objetivos y compromisos de la política de ética e integridad corporativa	Petronas	Malasia	"https://cutt.ly/aye6DgV"	
Difusión de los resultados de la política de ética e integridad corporativa	Codelco	Chile	https://bit.ly/2M4tU44	
Difusión de los objetivos y compromisos de la política de manejo de conflicto de interés	"NHS Bolton"	Reino Unido		"ECOPETROL Código del Buen Gobierno, Capítulo VIII Conflictos de interés, Pag. 23:" https://cutt.ly/hytErRD
Difusión de los avances y logros en cuanto a la política de conflicto de interés	"NHS Bolton"	Reino Unido		"https://cutt.ly/PytAqbW"
"Difusión mecanismos y políticas de protección a whistleblowers"	Ecopetrol	Colombia		"Eni" https://cutt.ly/YytHe4d
Difusión sobre los avances en mecanismos "especiales" como las "políticas de protección a whistleblowers"	Eni	Italia	"https://cutt.ly/lyrwcpC"	
Difusión de los objetivos y compromisos del Programa Anticorrupción	Ecopetrol	Colombia	https://bit.ly/2M6k8P6	
"Difusión de los avances en cuanto al Programa Anticorrupción."	Ecopetrol	Colombia	https://bit.ly/30KEqD9	
Difusión de los lineamientos para blindar al gobierno corporativo de la EPE de campañas políticas	"PEMEX antes de reforma energética"	México	https://bit.ly/2ofwZX8	
"Difusión de criterios relacionados al tratamiento de personas políticamente expuestas"	DBSA	Sudáfrica		



**TABLA DIRECTRIZ 6 DE LA OCDE- TRANSPARENCIA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (JUNTA DIRECTIVA O DIRECTORIO)**

Buenas Prácticas	Referente	País	URL	URL de otra EPE con la misma buena práctica
"Difusión de los procesos de selección y cualificaciones de los Consejeros (Directores)"	Ecopetrol	Colombia	<a href="https://cutt.ly/YQurSLa">https://cutt.ly/YQurSLa</a>	
"Difusión de medios de contacto con el Consejo de Administración o los Consejeros (Directores)"	"PEMEX"	México	" <a href="https://cutt.ly/8ythCX3">https://cutt.ly/8ythCX3</a> "	
Difusión de la política de remuneraciones a Consejeros (Directores) incluyendo sus actualizaciones	AMBU	Dinamarca		"1.- Informe Anual del Gobierno Corporativo de Ecopetrol, Remuneraciones de los miembros de la Junta Directiva, pag.9 : " <a href="https://cutt.ly/pytvWhv">https://cutt.ly/pytvWhv</a>  2.-CODELCO Dietas de Directores: <a href="https://cutt.ly/oynm8G">https://cutt.ly/oynm8G</a>
"Difusión del tratamiento de casos específicos de conflictos de interés para Consejeros (Directores)"	NHS BOLTON	Reino Unido		"ECOPETROL Código del Buen Gobierno, Capítulo VIII Conflictos de interés, Pag. 23:" <a href="https://cutt.ly/hytErRD">https://cutt.ly/hytErRD</a>
Difusión de mecanismos de operación del Consejo de Administración (Junta Directiva)	Equinor	Noruega	" <a href="https://cutt.ly/EytjHYe">https://cutt.ly/EytjHYe</a> "	
"Difusión de información sobre la existencia, composición y funciones de comités especializados del Consejo de Administración (Junta Directiva)"	Eni	Italia		" <a href="https://cutt.ly/Mytfj7p">https://cutt.ly/Mytfj7p</a> "
Difusión de información sobre actividades del Consejo de Administración (Junta Directiva)	CODELCO	Chile	" <a href="https://cutt.ly/qytzHiT">https://cutt.ly/qytzHiT</a> "	
"Difusión de la política y calificaciones de auditoría externa"	Ecopetrol	Colombia	" <a href="https://cutt.ly/Dytxut1">https://cutt.ly/Dytxut1</a> "	
"Difusión de información sobre la reunión general anual"	Equinor	Noruega	" <a href="https://cutt.ly/YytcU90">https://cutt.ly/YytcU90</a> "	
"Difusión de mecanismos y evaluación del desempeño del Consejo de Administración (Junta Directiva)"	Vodafone	Canadá		"Informe Anual del Gobierno Corporativo de Ecopetrol, Evaluación de la Junta Directiva, pag.15 : " <a href="https://cutt.ly/pytvWhv">https://cutt.ly/pytvWhv</a>

## 6.5 CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS DE GOBERNANZA CORPORATIVA DEL IBGC - BRASIL

Enfocado en fomentar la conciencia y el uso de herramientas de gobernanza, y basado en la esencia de las buenas prácticas de las empresas brasileñas, el **Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa** define la gobernanza corporativa como un sistema mediante el cual las empresas y otras organizaciones son dirigidas, monitoreadas e incentivadas, involucrando relaciones entre los socios, la Junta Directiva o Directorio, la Dirección, los órganos de supervisión y control y otras partes interesadas

Las buenas prácticas de gobernanza corporativa traducen los principios básicos en recomendaciones objetivas, alineando intereses con el propósito de preservar y optimizar el valor económico a largo plazo de la organización, facilitando su acceso a los recursos y contribuyendo a la calidad de la gestión, su longevidad y el bien común.

Los principios básicos de gobernanza corporativa impregnan, en mayor o menor medida, todas las prácticas del código, y su adopción adecuada resulta en un clima de confianza tanto internamente como en las relaciones con terceros. Estos Principios básicos son los siguientes:

### 1. Transparencia

Es el deseo de poner a disposición de las partes interesadas información que les interesa y no solo la requerida por ley o regulación. No debe limitarse al desempeño económico y financiero, considerando también los demás factores (incluidos los intangibles) que guían la acción de gestión y que conducen a la preservación y optimización del valor de la organización.

### 2. Equidad

Se caracteriza por un trato justo e igualitario de todos los socios y otras partes interesadas (stakeholders), teniendo en cuenta sus derechos, deberes, necesidades, intereses y expectativas.

### 3. Rendición de cuentas (accountability)

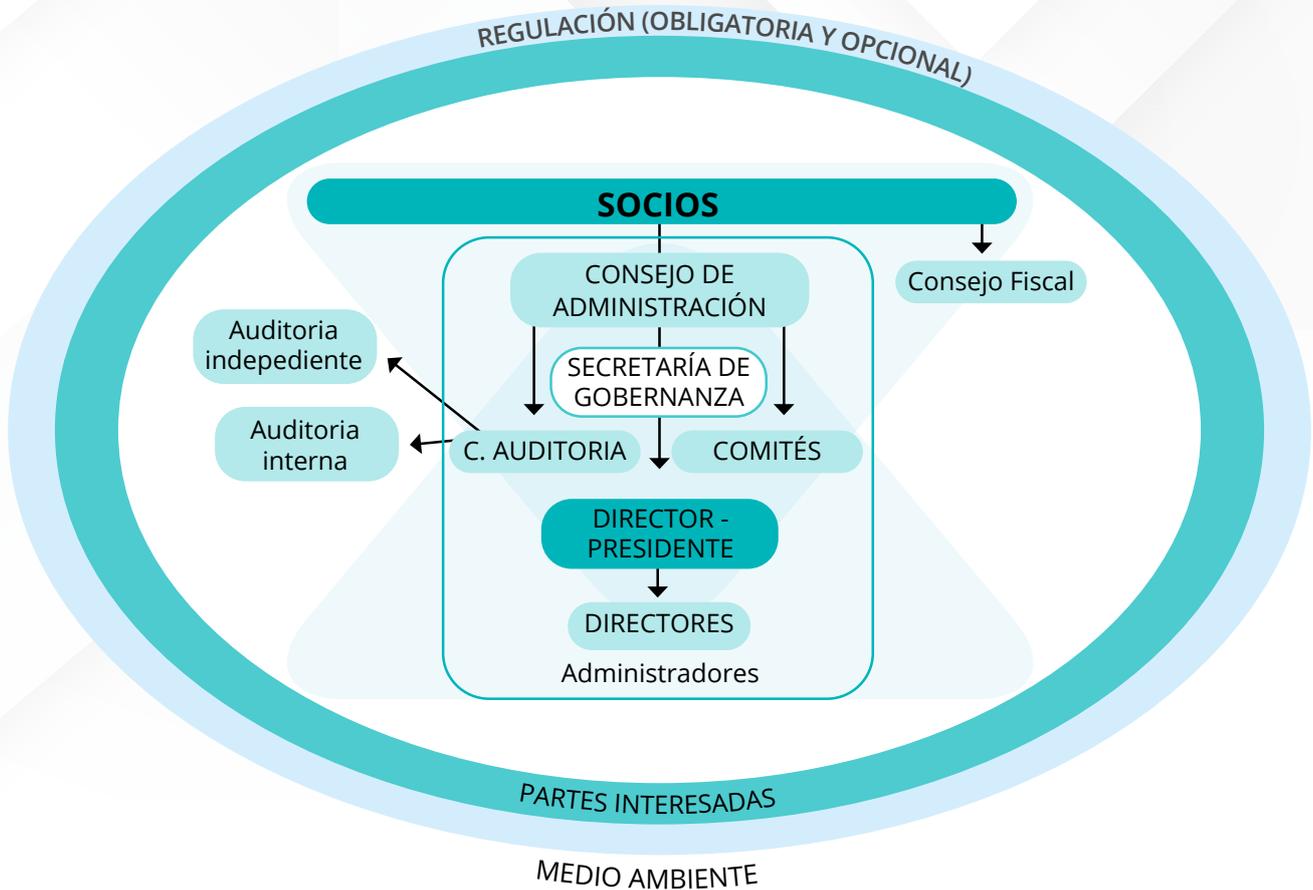
Los agentes de gobierno deben ser responsables de sus acciones de manera clara, concisa, comprensible y oportuna, asumiendo plenamente las consecuencias de sus actos y omisiones y actuando con diligencia y responsabilidad dentro de sus funciones.

### 4. Responsabilidad empresarial o corporativa

Los agentes de gobierno deben garantizar la viabilidad económica y financiera de las organizaciones, reducir las externalidades negativas de sus negocios y sus operaciones, y aumentar las positivas, teniendo en cuenta, en su modelo de negocio, los diversos capitales (financieros, manufacturados, intelectuales, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) a corto, mediano y largo plazo.

Además de los supuestos y definiciones fundamentales de la gobernanza corporativa y sus principios básicos, el contenido de este código se divide en cinco capítulos: 1. Socios; 2. Junta Directiva; 3. Dirección; 4. Órganos de supervisión y control; y 5. Conducta y conflicto de intereses.

En la siguiente figura se muestra el contexto y estructura del sistema de gobernanza corporativa



De esta Iniciativa se incorporaron las buenas prácticas expuestas en el Capítulo 4 “Órganos de supervisión y control” de este documento, *Gobernanza para las Empresa Propiedad del Estado en Venezuela*, como fundamento para el desarrollo de nuestra propuesta en las áreas de Auditoría y demás órganos de supervisión y control expuesto en el mismo Capítulo 4.

## 6.6 GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) - PAUTAS PARA LA PRESENTACIÓN DE INFORMES DE SOSTENIBILIDAD POR PARTE DE EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO EN SUECIA

La Iniciativa de Reporte Global o Global Reporting Initiative es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.

Una memoria de sostenibilidad es un informe publicado por una empresa u organización acerca

de los impactos económicos, ambientales y sociales causados por sus actividades cotidianas. Un informe de sostenibilidad también presenta los valores de la organización y el modelo de gobernanza, y demuestra el vínculo entre su estrategia y su compromiso con una economía global sostenible.



Los informes de sostenibilidad pueden ayudar a las organizaciones a medir, comprender y comunicar su desempeño económico, ambiental, social y de gobierno, y luego establecer metas y gestionar el cambio de manera más efectiva. Un informe de sostenibilidad es la plataforma clave para comunicar el desempeño y los impactos de la sostenibilidad, ya sea positivo o negativo.

Los informes de sostenibilidad pueden considerarse sinónimos de otros términos para los informes no financieros; informes de triple resultado final, informes de responsabilidad social corporativa (CSR) y más. También es un elemento intrínseco de los informes integrados; un desarrollo más reciente que combina el análisis del desempeño financiero y no financiero.

Existen algunas experiencias con empresas estatales e informes de sostenibilidad. El país pionero en inducir a las empresas estatales a informar sobre la sostenibilidad fue Suecia, donde las empresas estatales no pertenecen al gobierno sino a los ciudadanos. El gobierno

tiene la obligación de administrar los bienes y rendir cuentas a la sociedad. El Estado sueco es un importante propietario de empresas en Suecia. Las oficinas del Gobierno sueco administran 55 empresas, de las cuales 40 son de propiedad total y 15 de propiedad parcial. Cuatro empresas cotizan en bolsa.

Las Empresas Propiedad del Estado suecas representan valores sustanciales y son grandes empleadoras. Son propiedad de todos los contribuyentes suecos y por tanto el Estado tiene la gran responsabilidad de ser un propietario activo y profesional. El objetivo general del Gobierno es que las empresas creen valor y, en los casos apropiados, que se cumplan los intereses sociales.

Para orientar a las empresas estatales, el Estado sueco desarrolló las Directrices para la presentación de informes externos por parte de empresas estatales<sup>67</sup>. Estas Directrices establecen las pautas para su aplicación, definen los informes que se deben presentar.

67 <https://www.government.se/information-material/2007/12/guidelines-for-external-reporting-by-state-owned-companies/>  
Disponible en español en la Biblioteca digital



El informe externo de las Empresas Propiedad del Estado en Suecia incluye el informe anual, los informes provisionales, el informe del gobierno corporativo, la declaración de control interno y el informe de sostenibilidad.

El informe debe proporcionar una buena descripción de las actividades comerciales de las Empresas Propiedad del Estado y una base para el seguimiento continuo, la evaluación de las actividades de la empresa y las metas y objetivos establecidos. El gobierno evaluará el cumplimiento de las pautas para la presentación de informes externos para las Empresas Propiedad del Estado, que se expondrán en el informe anual del gobierno al parlamento sueco, el Riksdag.

El Estado sueco establece que el informe de sostenibilidad debe realizarse de acuerdo con los estándares GRI y que se publicará en el sitio web de la compañía respectiva junto con la publicación del informe anual de la empresa. El informe de sostenibilidad puede ser un informe separado o una parte integrada del documento del informe anual.

De acuerdo con los estándares GRI, un informe de sostenibilidad debe incluir, por ejemplo:

- Un breve análisis de los problemas de sostenibilidad considerados importantes para la empresa y las razones de esto.
- Los riesgos y las oportunidades teniendo en cuenta los problemas de sostenibilidad, en particular los riesgos no financieros y las oportunidades que se necesitan para comprender el desarrollo, el desempeño y la posición de la empresa.
- Análisis de las partes interesadas y el diálogo de las partes interesadas con el fin

de identificar y tomar una posición sobre los riesgos y oportunidades importantes, teniendo en cuenta los problemas de sostenibilidad para las partes interesadas más importantes de la empresa.

- Descripción de las estrategias y la adaptación de la empresa a los requisitos para el desarrollo sostenible y cómo la estrategia y la adaptación afectan los resultados y la posición de la empresa ahora y en el futuro.
- Posiciones adoptadas por la empresa en sus propios documentos de política y en forma de convenciones internacionales, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Descripción de cómo se realiza el trabajo de sostenibilidad activamente con objetivos, planes de acción, asignación de responsabilidad, educación y capacitación y sistemas de control e incentivos para el seguimiento.
- Resultados y objetivos basados en indicadores de desempeño seleccionados. Estos se complementarán con explicaciones en el cuerpo del texto que explican el resultado en relación con los objetivos junto con un informe sobre los nuevos objetivos.
- Principios contables que aclaran los puntos de partida de la empresa para el informe y la delimitación de los mismos.

El informe de sostenibilidad tendrá su calidad asegurada mediante el escrutinio y garantía independientes. La fecha de publicación deberá cumplir con el ciclo para el informe anual.

En cuanto a los Informes provisionales: las empresas publicarán informes trimestrales provisionales.

En cuanto al cronograma para la publicación de informes:

Las empresas publicarán informes trimestrales, informes de fin de año e informes anuales en el sitio web de la empresa. El informe anual debe estar disponible tanto en versión impresa como en formato PDF publicado en el sitio web de la empresa. El informe de sostenibilidad y los informes provisionales estarán disponibles en formato PDF en el sitio web de la empresa.

- El informe anual se publicará a más tardar el 31 de marzo
- El informe de sostenibilidad se publicará a más tardar el 31 de marzo
- El informe de gobernanza corporativa y la declaración sobre control interno se publicarán a más tardar el 31 de marzo
- El informe de fin de año (P4) se publicará a más tardar el 15 de febrero
- El informe semestral (Q2) se publicará a más tardar el 15 de agosto
- Los informes trimestrales de enero a marzo (Q1) se publicarán a más tardar el 30 de abril
- Los informes de enero a septiembre (Q3) se publicarán a más tardar el 30 de octubre

Por último, en cuanto a la Evaluación: El cumplimiento de estas directrices se evaluará e informará en el informe anual del Gobierno sobre las Empresas Propiedad del Estado.



La intención de mostrar esta buena práctica de Suecia, es para que las Empresas Propiedad del Estado en Venezuela tengan una referencia destacada en cuanto a la aplicación de los estándares GRI, que les puede servir para copiar o modelar aquellas directrices o pautas que se ajusten a la realidad de sus empresas.

Por otra parte, en **Brasil existe una ley de 2016 que exige que las empresas estatales tengan informes de sostenibilidad, entre otros aspectos de la gobernanza y la gestión**<sup>68</sup>. Aunque sea una demanda regulatoria, solo las principales empresas estatales tienen experiencia en informes de sostenibilidad: Eletrobras, Petrobras, Itaipú, Banco do Brasil, Caixa entre otras. Por ello es importante aclarar que existen desafíos con respecto a la calidad de la información y que el hecho de divulgar informes de sostenibilidad no significa que la empresa sea sostenible o mejor. Desafortunadamente, hay mucho que recorrer al respecto.

De esta Ley de Brasil se pueden rescatar algunas disposiciones aplicables a la realidad venezolana que son las siguientes:

68 [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm)



**LA NORMA QUE ESTABLECE LOS REQUISITOS DE TRANSPARENCIA, EN EL ARTÍCULO 8 DE LA REFERIDA LEY, EN SU CAPÍTULO II DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LA EMPRESA PÚBLICA Y LA SOCIEDAD CONJUNTA DE ECONOMÍA:**

- Elaboración de acta de asamblea, suscrita por los miembros del consejo de administración (Junta Directiva O Directorio), con explicación de los compromisos de consecución de objetivos de políticas públicas de la empresa mixta y por sus subsidiarias, en atención al interés colectivo o a la seguridad nacional que justificó la autorización para sus respectivas creaciones, con definición clara de los recursos a ser empleados para tal fin, bien con los impactos económico-financieros de la consecución de esos objetivos, medidos por medio de indicadores objetivos.
- Adecuación de sus estatutos a la autorización legislativa de su creación.
- Publicación a tiempo y actualizada de información relevante, en especial las relativas a actividades desarrolladas, estructura de control, factores de riesgo, datos económico-financieros, comentarios de los administradores sobre el desempeño, políticas y prácticas de gobernanza corporativa y dirección de la composición y de la remuneración de la administración.
- Elaboración y divulgación de información, de conformidad con la legislación vigente y con las buenas prácticas.
- Elaboración de políticas de distribución de dividendos, a la luz del interés público que justificó la creación de la empresa pública o mixta.
- Publicación, en nota explicativa de las demostraciones financieras, de los datos operacionales y financieros de las actividades relacionadas a la consecución de los fines de interés colectivo o de seguridad nacional.
- Elaboración y divulgación de la política de transacciones con las partes relacionadas, de conformidad con los requisitos de competitividad, conformidad, transparencia, equidad y conmutatividad, que debe ser revisada, por lo mínimo una vez al año y aprobada por la Junta Directiva o Directorio.
- Amplia divulgación al público en general del acta anual de gobernanza corporativa, que consolida en un único documento escrito, en lenguaje claro y directo, la información a que se refiere el tercer apartado.
- Publicación anual del informe integral o de sostenibilidad.

**POR OTRA PARTE, EL ARTÍCULO 9 REFIERE LA DOTACIÓN DE ESTRUCTURAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO QUE ABARQUEN:**

- Acción de los administradores y empleados, por medio de la implementación cotidiana de prácticas de control interno.
- Área responsable de la verificación de cumplimiento de obligaciones de gestión de riesgos.
- Auditoría interna y comité de auditoría estatutaria.

### **EL CÓDIGO DE CONDUCTA E INTEGRIDAD DISPONE LO SIGUIENTE:**

- Principios, valores y misión de empresa pública y mixta, bien con orientaciones sobre la prevención de conflicto de intereses y prohibición de actos de corrupción y fraude.
- Instancias internas responsables por la utilización y aplicación del código de conducta e integridad.
- Canal de denuncias que posibilite el recibimiento de denuncias internas y externas relativas al incumplimiento del código de conducta e integridad y de las demás normas internas de éticas y obligaciones.
- Mecanismos de protección que impidan cualquier especie de retaliación a las personas que utilicen el canal de denuncias.
- Sanciones aplicables en caso de violación a las reglas del código de conducta e integridad.
- Capacitación periódica, por lo mínimo anual, sobre el código de conducta e integridad a empleados y administradores y sobre la política de gestión de riesgos a administradores.



### **LA AUDITORÍA INTERNA DEBERÁ:**

Estar vinculada a la Junta Directiva o Directorio, directamente o por medio de comité de auditoría.

Ser responsable de determinar la adecuación del control interno y la efectividad del manejo de riesgos y de los procesos de gobernanza y la confiabilidad del proceso de recolección, medición, clasificación, acumulación, registro y publicación de eventos y transacciones con miras a preparar las demostraciones financieras.

## 6.7 ÍNDICE DE TRANSPARENCIA Y CLEPTOCRACIA EN EMPRESAS PROPIEDAD DEL ESTADO VENEZOLANO

La investigación sobre las Empresas Propiedad del Estado, iniciada por Transparencia Venezuela en paralelo con aliados en Brasil y Argentina, a mediados del año 2016, tenía como fin identificar si sus sistemas y capacidades facilitaban la productividad, la transparencia y la protección anticorrupción.

Sin embargo, a medida que se avanzaba en la investigación se evidenció que la mayoría de las Empresas Propiedad del Estado operaban inmersas en el modelo **cleptocrático** creado por la cúpula del más alto gobierno. Este modelo, perverso, se enfoca en el enriquecimiento de sus directivos, quienes ejercen el monopolio de las decisiones, de los recursos y del poder, sin rendir cuentas y en el que prevalece un alto nivel de impunidad, potenciando la gran corrupción. Siendo así, que:

- Las Empresas Propiedad del Estado además de que no cuentan con protección anticorrupción, la corrupción es practicada y fomentada por su alta dirección.
- La transparencia no existe, ya que prevalece la opacidad de la gestión auspiciada por la no rendición de cuentas.
- La productividad es afectada por la corrupción y la falta de transparencia<sup>69</sup>.

Ante los resultados que se iban obteniendo en la investigación, Transparencia Venezuela decidió crear el Índice de Transparencia y Cleptocracia para conocer el nivel de riesgos de corrupción<sup>70</sup>.

El Índice se construyó a través de la preparación de un instrumento con cuatro componentes, con preguntas a las que se les asignó un peso relativo para construir un indicador de medición de 0 a 100 puntos, siendo 0 el valor mínimo y 100 el máximo.



- El componente relacionado con la transparencia contiene 38 preguntas relativas al acceso a la información y 9 preguntas relativas a rendición de cuentas para un total de 47 preguntas con un peso de 29 %.
- El componente relacionado con la independencia y autonomía contiene 19 preguntas relativas a gobierno corporativo y gestión interna. Tiene un peso de 30 %.
- El componente relacionado con las políticas anticorrupción tiene 20 preguntas con un peso de 25 %.
- El componente relacionado con justicia e impunidad tiene 8 preguntas con un peso de 16 %.

<sup>69</sup> Efectos de la corrupción sobre la productividad: un estudio empírico para los países de la OCDE - [https://www.researchgate.net/publication/28130186\\_Efectos\\_de\\_la\\_corrupcion\\_sobre\\_la\\_productividad\\_un\\_estudio\\_empirico\\_para\\_los\\_paises\\_de\\_la\\_OCDE](https://www.researchgate.net/publication/28130186_Efectos_de_la_corrupcion_sobre_la_productividad_un_estudio_empirico_para_los_paises_de_la_OCDE)

<sup>70</sup> Cap. IX Empresas-propiedad-del-Edo en Venezuela. Un Modelo de control del Edo.

En total el instrumento contiene 94 preguntas.

Algunas de esas preguntas podrían contestarse a través de fuentes externas (portales web de la empresa, portales oficiales de los órganos de adscripción, página de la Contraloría General de la República), otras preguntas requerían ser contestadas internamente, por trabajadores de la empresa.

Se procuró tener una muestra de empresas con sede en diferentes estados de Venezuela, de tal manera que un primer criterio fue seleccionar empresas en los estados en los que Transparencia Venezuela tiene coordinadores regionales y estados cercanos, por lo que se visitaron empresas de los estados Aragua, Barinas, Bolívar, Carabobo, Lara, Mérida, Táchira, Trujillo, Zulia y el Distrito Capital. En el Distrito Capital están las sedes de empresas muy importantes, sin embargo, para el momento de hacer las visitas, ocurrieron en la ciudad capital protestas y cierres de vías que impidieron aplicar el instrumento en la mayoría.

Para aplicar el cuestionario completo se lograron visitar 50 empresas, de las que resultó lo siguiente.

<b>Empresas visitadas</b>	<b>50</b>	<b>%</b>
Permitieron aplicar un instrumento	30	60
Contestaron todas las preguntas	18	36
Dieron información parcial	12	24
Negaron toda información	20	40

En el 60 % de las empresas sus trabajadores accedieron a contestar el instrumento, en algunos casos de forma anónima y fuera de la empresa, pero sólo un 36 % estuvo dispuesto a dar toda la información, aunque no en todos los

casos permitieron corroborar las respuestas. El 40 % de las empresas visitadas negó toda posibilidad de facilitar alguna información. La crisis política y el giro más autoritario de los líderes del poder Ejecutivo incidieron negativamente en los trabajadores de algunas empresas, que se mostraron desconfiados ante la petición de información. Los resultados globales del Índice y por componentes en promedio de las 30 empresas que permitieron aplicar el instrumento son los siguientes:

<b>Índice</b>	<b>24,96</b>
Transparencia	25,88
Autonomía e Independencia	27,40
Políticas anticorrupción	18,37
Justicia e impunidad	29,52

Los resultados reflejan un cumplimiento deficiente de los estándares mínimos para garantizar acceso a la información, rendición de cuentas, escogencia adecuada de las autoridades de las empresas, autonomía e independencia de injerencias político partidistas o de intereses particulares y eficacia de la normativa interna para ejercer controles. El componente más débil es el de políticas anti-corrupción, seguido por el componente de transparencia, luego el de autonomía e independencia y finalmente el de justicia e impunidad. Esto implica que hay altísimos riesgos de abuso en las empresas propiedad del Estado y en muchos casos se ha aprovechado esta situación.

Dentro del componente de Transparencia, se valoró el acceso a la información a través de portales oficiales de las propias empresas o de sus organismos de adscripción de un total de 130 empresas. Esta revisión permitió obtener los siguientes resultados.

<b>Disponibilidad de información en línea</b>		
<b>Empresas evaluadas</b>	<b>130</b>	<b>%</b>
Balance General	5	3,8
Estados financieros del ejercicio previo	4	3,1
Aporte fiscales y parafiscales	3	2,3
Estructura organizada (organigrama)	21	16,2
Autoridades directivas o gerentes	75	57,7
Composición accionarial	61	46,9
Estructura de la Junta Directiva	50	38,5
Acta de creación y estatutos	10	7,7
Contrataciones a realizar	13	10,0
Contrataciones realizadas	2	1,5
Metas alcanzadas de producción	4	3,1
Publicación su presupuesto en G.O.	81	62,3

Del cuadro previo resulta evidente que no hay garantías de acceso a información esencial relativa al gobierno corporativo, administración y resultados de gestión. A pesar de las disposiciones normativas que obligan a la divulgación de presupuestos, resultados financieros y procesos de contrataciones.

Sólo 62,3 % publicó el presupuesto en Gaceta Oficial, fuente que no es de fácil acceso para los ciudadanos, 10% publicó en su portal web la programación de contrataciones y solo 3 % reseñan su balance general, estados financieros y metas de producción logradas.

	Índice global	Transparencia	Independencia y autonomía	Políticas Anticorrupción	Justicia e Impunidad
		29%	30%	25%	16%
Tromerca (Transporte)	20,71	24,07	17,54	16,52	27,25
Rialca (Manufactura)	12,14	14,91	14,04	5,78	5,78
Industrias Diana (Agroalimentaria)	10,62	15,10	8,77	5,78	13,63
Guardián del Alba (Informática)	38,01	28,08	54,39	11,15	68,13
Profármacos (Industria medicamentos)	24,99	35,16	21,05	16,52	27,25
Alucasa (Industria aluminio)	21,05	28,85	14,04	16,52	27,25
Enmhoca (Agua)	25,94	21,76	21,05	27,27	40,88
Hotel Venetur Mérida (Hotel)	31,67	35,90	24,56	38,01	27,25
Radiodifusora Los Andes (Radio)	27,71	34,57	28,07	11,15	40,88
Veneminsk Tractores (Manufactura vehículos)	20,11	19,29	17,54	11,15	40,88
Centro Técnico Productivo Socialista Florentino (Agroalimentaria)	38,36	29,05	50,88	32,64	40,88
CAAEZ (Agroalimentaria Azúcar)	15,19	12,44	12,28	5,78	40,88
Radio Margarita (Comunicación)	21,97	21,41	33,33	5,78	27,25
Empresa Mixta Porcinos del Alba (Agroalimentaria)	22,74	28,08	14,04	32,64	13,63
CVA Azúcar (Agroalimentaria)	36,74	28,66	31,58	32,64	68,13
C.A. Hidrológica del Centro (Agua)	46,49	47,33	40,35	64,88	29,03
Aluminios del Caroní (Manufactura)	39,54	37,63	43,86	27,27	54,50
Ferrominera del Orinoco (Manufactura)	33,57	35,31	38,60	38,01	38,01
Venetur Bolívar (Turismo)	17,48	9,58	29,82	5,78	27,25
CorpoSanFelix	19,77	39,31	15,79	5,78	13,63
Venalum (Manufactura)	25,85	38,91	15,79	21,89	21,89
Conferrys (Transporte)	7,62	8,41	5,26	5,78	13,63
Venvidrio (Manufactura)	11,21	16,99	1,75	5,78	27,25
Hotel Alba Caracas (Turismo)	27,96	25,60	42,11	5,78	40,88
Hotel Venetur Margarita (Turismo)	12,14	7,66	21,05	5,78	13,63
Centro Civico San Cristóbal	38,39	27,72	68,42	21,89	27,25
Carbones del Suroeste C.A. (Minería)	25,33	28,46	40,35	11,15	13,63
Fosfatos del Suroeste C.A. (Minería)	20,10	13,97	29,82	11,15	27,25
CANTV (Telecomunicaciones)	30,34	36,25	38,60	32,64	0,00

De 30 empresas solo una, la C.A. Hidrológica del Centro, obtuvo más de 40 puntos sobre 100 en el índice global y 20 obtuvieron menos de 30 puntos, lo que evidencia que dos tercios de las empresas de la muestra no alcanzan a cubrir 30 % de los estándares mínimos.

### **Gobierno corporativo de las empresas propiedad del estado**

Con la construcción del Índice de Transparencia y Cleptocracia, se construyó la base de datos de las Empresa Propiedad del Estado con un total de 526 registros los cuales aportaron los siguientes datos sobre las autoridades encontradas en 127 empresas:

En el 30% de las empresas de las que se conocen sus autoridades, hay presencia de militares activos o jubilados en su Junta Directiva.

Existe presencia de mujeres en el 28 % de las juntas directivas y ejercen la máxima autoridad en el 17 % de la muestra.

En cuanto al número de miembros de las Juntas Directivas o Directorios, basados en una muestra de 65 empresas de las que se tienen todos los datos, se conoció que predominan las empresas con Juntas Directivas o Directorios de cinco miembros (31 casos). En segundo lugar, aunque una proporción mucho menor, se encontró siete empresas con Juntas Directivas o Directorios de siete miembros.

Se evidenció, en varios casos, que la máxima autoridad de la instancia que debería ejercer control de la empresa funge también como presidente lo que implica la existencia de conflictos de interés y debilidad en los controles.

## **6.8 CONECTANDO LAS EMPRESAS, LOS DERECHOS HUMANOS Y LAS AGENDAS ANTICORRUPCIÓN**

De conformidad con las resoluciones 17/4 (creación del Grupo de Trabajo sobre Empresas y Derechos Humanos) y 35/7 (Empresas y Derechos Humanos: mandato del Grupo de Trabajo sobre la cuestión de los Derechos Humanos y las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales) del Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, se desarrolló la iniciativa Conectando las Empresas, los Derechos Humanos y las Agendas Anticorrupción<sup>71</sup>.

Este Grupo de Trabajo sobre Empresas y Derechos Humanos elaboró un Informe sobre los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en el cual examina, cómo la agenda de empresas y derechos humanos, articulada en los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, y los esfuerzos anticorrupción, están interconectados. Examina, también, las buenas prácticas que los Estados, las empresas y la sociedad civil pueden emprender para abordar



la corrupción cuando tiene impactos negativos en los derechos humanos en el contexto de la actividad relacionada con las empresas, con el fin de prevenir dichos impactos negativos y garantizar el acceso a la reparación. Demuestra, además, cómo las medidas que impulsan prácticas comerciales responsables en relación con las empresas y los esfuerzos contra la corrupción y los derechos humanos pueden reforzarse mutuamente para garantizar una política coherente.

<sup>71</sup> El informe completo de la iniciativa *Conectando las Empresas, los Derechos Humanos y las Agendas Anticorrupción* se encuentra disponible en la biblioteca digital. Se recomienda la lectura completa de este documento



### En el informe se destaca que:

- La conexión entre los derechos humanos y la corrupción ha sido reconocida durante mucho tiempo dentro de las Naciones Unidas y más allá.
- La corrupción puede tener efectos devastadores y duraderos en los derechos humanos.
- Puede socavar la disponibilidad, la calidad y la accesibilidad de los bienes y servicios que los Estados deben proporcionar para cumplir con sus obligaciones internacionales de derechos humanos.
- La corrupción, también socava el funcionamiento y la legitimidad de las instituciones estatales y debilita el Estado de derecho.
- Los grupos e individuos que han sido marginados y discriminados sufren desproporcionadamente de corrupción, y la corrupción que involucra negocios perjudica los dere-

chos humanos de los trabajadores y las comunidades afectadas por ella.

- Los índices internacionales de corrupción, como el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparency International, demuestran fuertes correlaciones entre altos niveles de corrupción en los Estados y violaciones generalizadas de los derechos humanos.

La Conferencia de los Estados Parte de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción exploró la corrupción y los derechos humanos en 2019, en su octava sesión.

En el informe correspondiente a la iniciativa **Conectando las Empresas, los Derechos Humanos y las Agendas Anticorrupción** se establece un conjunto de recomendaciones o buenas prácticas que deben ser consideradas por los Estados, las Empresas y la Sociedad Civil, entre las cuales se destacan:

### RECOMENDACIONES PARA LOS ESTADOS

1	Proporcionar asistencia técnica y recursos a los Estados que carecen de la capacidad suficiente para abordar la corrupción y los desafíos de derechos humanos relacionados con las empresas.
2	Romper los silos institucionales para permitir, cuando sea adecuado, alinear la implementación de los Principios Rectores con los esfuerzos anticorrupción, incluso en relación con los planes de acción nacionales.
3	Introducir regulaciones que exijan la debida diligencia de derechos humanos por parte de las empresas comerciales en línea con los Principios Rectores, y proporcionar una guía que aclare la conexión entre la corrupción y los riesgos e impactos de los derechos humanos.
4	Examinar dónde han requerido que las empresas hagan promesas de integridad y anticorrupción, por ejemplo, en el contexto de la promoción comercial, y ampliar las promesas para incluir el respeto por los derechos humanos y la alineación con los Principios Rectores.



**RECOMENDACIONES PARA LOS ESTADOS**

5	Examinar dónde han retirado el comercio u otro apoyo gubernamental de las compañías si se ha descubierto que han participado en sobornos o corrupción. Los Estados también deberían considerar cómo un retiro similar de la ayuda podría cubrir las circunstancias en que las empresas causen, contribuyan o estén directamente vinculadas a impactos adversos en los derechos humanos.
6	Promover una mayor coherencia política en la lucha contra la corrupción y los abusos contra los derechos humanos relacionados con las empresas, incluso mediante la integración de la debida diligencia en materia de derechos humanos y las actividades contra la corrupción en la contratación pública.
7	Ampliar los procesos del pacto de integridad para incluir requisitos y monitoreo enfocados en el respeto de los derechos humanos por parte de las empresas y el compromiso con los Principios Rectores.
8	Reformar los procesos administrativos, como los relacionados con la titulación y administración de tierras, para abordar la corrupción y los abusos contra los derechos humanos relacionados con las empresas.
9	Reformar las leyes de beneficiarios reales para permitir la transparencia apropiada de la propiedad de fideicomisos y compañías fantasma.
10	Facilitar plataformas de múltiples partes interesadas para promover procesos que prevengan la corrupción y los abusos de los derechos humanos vinculados a la actividad empresarial y fortalezcan el monitoreo y la rendición de cuentas.
11	Considerar cómo se pueden ampliar los mecanismos de gobernanza para incluir el respeto de los derechos humanos.
12	Asegurar recursos adecuados para los puntos de contacto nacionales y establecer otros mecanismos de reclamo no judiciales para proporcionar remedios a las personas y comunidades afectadas por prácticas comerciales corruptas. Estos deberían reconocer los abusos de los derechos humanos inherentes a las prácticas corruptas, y no excluir el acceso a recursos judiciales.
13	Explorar vías para abordar los impactos adversos en los derechos humanos derivados de la corrupción relacionada con los negocios, incluidos los marcos legales apropiados y la responsabilidad legal asociada.
14	Examinar cómo las partes que sufren abusos contra los derechos humanos luego de la corrupción por parte de las empresas pueden obtener acceso a reparaciones o remedios.
15	Vincular el apoyo financiero relacionado con la pandemia a compromisos sólidos con los esfuerzos anticorrupción y el respeto de los derechos humanos, incluida la implementación de los Principios Rectores.

### RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS

1	Llevar a cabo una diligencia debida en materia de derechos humanos de manera sistemática, como parte de sus responsabilidades en virtud de los Principios Rectores.
2	Considerar cómo abordar los riesgos de corrupción y los abusos de los derechos humanos relacionados con las empresas con un enfoque de riesgo para las personas en lugar de un enfoque de riesgo para las empresas podría ayudar a impulsar una cultura de integridad corporativa.
3	Reconocer que ir más allá del cumplimiento de la lucha contra la corrupción y la implementación de los compromisos de derechos humanos es una gestión y política de riesgos sólidos.
4	Asegurar que los compromisos con la conducta empresarial responsable y la ética empresarial, que existen en los informes corporativos y los contratos de socios / proveedores, se refuercen mediante políticas, procedimientos y capacitación enfocados y estableciendo expectativas claras sobre la prevención de la corrupción y el respeto de los derechos humanos.
5	Asegurar que, durante la pandemia, y después, la debida diligencia en derechos humanos se utilice para identificar y prevenir abusos contra los derechos humanos, y desarrollar herramientas y medidas de mitigación para prevenir la recurrencia de daños.

### RECOMENDACIONES PARA LA SOCIEDAD CIVIL

1	Sensibilizar sobre las obligaciones y responsabilidades respectivas de los Estados y las empresas con respecto a la corrupción y los Principios Rectores para prevenir y abordar los impactos adversos relacionados con las empresas en los derechos humanos
2	Documentar y plantear casos de prácticas comerciales corruptas y abusos contra los derechos humanos.
3	Promover el acceso a la reparación de prácticas comerciales corruptas y comprometerse con mecanismos para abordarlas.
4	Participar en acciones colectivas a través de redes anticorrupción e iniciativas de múltiples partes interesadas y abogar por ellas para abordar los abusos de los derechos humanos relacionados con las empresas.
5	Abogar por la expansión de mecanismos anticorrupción innovadores, como los pactos de integridad, y explorar un papel ampliado para la sociedad civil en relación con el monitoreo de los derechos humanos.

## MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES<sup>72</sup>

- **Identificación del Servicio a Contratar**
- **Nombre de la Entidad contratante:** en este caso nombre de la Empresa Propiedad del Estado.
- **Datos de la Empresa Propiedad del Estado contratante:** Pueden incluir información diversa, como tipo de sociedad, la denominación o razón social y ubicación de las sociedades si las hubiere, la estructura jerárquica, tanto en posiciones como en nombres de las personas que las ocupan, si se trata de una compañía con alcance local, regional o internacional y, en su caso, las ciudades, estados, regiones o países que comprende, estructura del capital social de las compañías, acta constitutiva y asambleas, estados financieros de dos o tres ejercicios anteriores, las principales políticas contables que han aplicado.  

Se sugiere mencionar también el número de personas que la integran, los sindicatos a los que están afiliados, los sistemas de información y plataformas tecnológicas que utilizan, si están integrados entre sí o cómo logran la comunicación entre ellos.

Es importante que antes de entregar esta información se firme un contrato o convenio de confidencialidad entre las partes, debidamente validado por los abogados.
- **Objetivo de la Contratación**
- **Perfil del auditor independiente que se requiere**
- **Duración del contrato**
- **Relación de los servicios requeridos:**  

Debe contener una descripción exacta y concisa de cada uno de los servicios, su contenido, alcance y cualquier otra característica que requiera alguna de las partes interesadas. Por ejemplo, si requieren el dictamen de los estados financieros consolidados y los individuales o sólo uno de ellos; si deberán ser traducidos a uno o más idiomas; si deberá haber algún tipo de conversión monetaria o consideración especial; si deberán cumplir con los requerimientos de algún banco o sindicato de ellos; si habrá necesidad de estudios de precios de transferencia y entre qué países; etc., y toda aquella información que el auditor pudiera llegar a necesitar para hacer su mejor estimación de tiempos y costos.

Es importante evaluar posibles conflictos de interés de los participantes con miembros de la EPE.
- **Visita a instalaciones, plantas y entrevistas con ejecutivos clave:** para que los auditores puedan conocer los principales procesos, tanto operativos como de administración.
- **Contactos del comité de auditoría:** para aclarar o brindar información adicional.
- **Información de la(s) firma(s) de Auditores Independientes:** estructura organizacional de la firma; si se trata de una entidad nacional o es parte de una internacional; si cuenta con el apoyo del staff para soportar la función principal

<sup>72</sup> Algunos datos extraídos de la Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno. C.P. Guillermo Sánchez Arrieta Director Corporativo de Auditoría Interna Bimbo: <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/1032-contratacion-de-auditores-externos-una-perspectiva-desde-el-comite-de-auditoria>

(auditoría externa): la investigación fiscal y contable, la auditoría a los sistemas de información, la capacidad y uso de la tecnología de información como parte de su proceso y de su soporte; bases de conocimiento, etc. También es de especial importancia conocer los clientes que atienden en la actualidad y que pudieran ser competidores. Esta es una situación delicada por existir la duda de que pudiera haber intercambio de información y debe resolverse a satisfacción del cliente, quien podrá rechazar alguna firma en función de considerar incompatible su cartera de clientes.

Es recomendable solicitar a la firma una información de socios y gerentes, con nombres y currículos, para que la Empresa Propiedad del Estado pueda escoger el equipo que les atendería en caso de ser seleccionados.

- **Características de la propuesta técnica y de la cotización:** propuesta técnica y económica y si habrá o no, oportunidad de hacer una presentación oral ante el comité de auditoría.

Su metodología y el proceso que siguen para obtener los productos/servicios, motivo de la cotización.

En el caso de la propuesta económica, pueden considerarse los siguientes temas: definir la moneda en la que deberán expresarse las cifras, pudiendo ser local o en un referente internacional como dólares o euros; si el contrato se extendiera por más de un ejercicio, definir el método que

utilizarán para actualizar sus precios en los periodos subsecuentes; definir si requieren la cotización de manera analítica o global; definir a cargo de quién corre el costo de la curva de aprendizaje, y definir cuotas por hora, así como la forma en la que se incurrirán los gastos de viaje, si fuera el caso. En general, se trata de contemplar todos los casos y posibilidades, para no tener costos ocultos y que las cotizaciones puedan ser totalmente comparables.

- **Calendario del concurso:** La definición de las fechas de los eventos debe ser muy clara. Podría incluir la fecha para recibir debidamente firmados y aceptados, los convenios de confidencialidad, las fechas para las visitas a las instalaciones y entrevistas con ejecutivos clave, la fecha de entrega de la propuesta técnica-económica, de la presentación oral, incluido el tiempo disponible para cada firma y, finalmente, la fecha de comunicación de resultados, sea que la haga directamente el comité de auditoría o la propia Junta Directiva.
- **Metodología del concurso:** El comité de auditoría puede señalar cómo se llevará a cabo el concurso y cuáles serán los criterios que determinarán al ganador del mismo. Las firmas deben conocer la importancia de cada uno de los factores técnico-profesionales y del precio, para poder enfocarse en ellos satisfactoriamente. También conviene establecer, tanto el valor de la propuesta escrita como el de la presentación oral. Las reglas claras producirán una competencia sana entre las firmas invitadas.

# GLOSARIO

## **ACCESO A LA INFORMACIÓN:**

Consiste en el derecho reconocido jurídicamente —a menudo a través de leyes sobre libertad de información— de consultar datos e información clave que se encuentra en poder del gobierno o de cualquier organismo público, basado en el principio de que los ciudadanos pueden obtener la información que está en posesión del Estado. (*Transparency International Anti-Corruption Glossary, noviembre de 2017*).

## **AUDITORÍA:**

Control interno o externo de los registros, los procesos, las funciones y el desempeño de una organización con el fin de realizar una evaluación independiente y verosímil de su cumplimiento con las leyes, reglamentaciones y auditorías aplicables.

## **CLEPTOCRACIA**

Es el establecimiento y desarrollo del poder basado en el robo de capital, institucionalizando la corrupción y sus derivados, como el nepotismo, el clientelismo político y/o el peculado, de forma que estas acciones delictivas queden impunes, debido a que todos los sectores del poder están corruptos, desde la justicia, funcionarios de la ley y todo el sistema político y económico.

## **CÓDIGO DE CONDUCTA:**

Declaración de principios y valores que establece expectativas y estándares sobre la conducta de una organización, un organismo gubernamental, una compañía, un grupo de personas afiliadas o un individuo, incluidos los niveles mínimos de cumplimiento y las medidas disciplinarias para la organización, su personal y los voluntarios.

## **CUMPLIMIENTO:**

Aquellos procedimientos, sistemas o departamentos dentro de organismos públicos o empresas que garantizan que todas las actividades legales, operativas y financieras cumplan con las leyes, reglas, normas, reglamentaciones y estándares vigentes

## **CONFLICTO DE INTERESES:**

Situación en la que una persona o la entidad en la que esta trabaja, ya sea un gobierno, empresa, medio de comunicación u organización de la sociedad civil, debe optar entre las responsabilidades y exigencias de su puesto y sus propios intereses privados. (*Transparency International Anti-Corruption Glossary, noviembre de 2017*).

## **CORRUPCIÓN:**

Consiste en el abuso del poder para beneficio propio. Puede clasificarse en corrupción a gran escala, menor y política, según la cantidad de fondos perdidos y el sector en el que se produzca.

## **DEBIDA DILIGENCIA:**

Se refiere al proceso de evaluación, que puede consistir en una investigación o auditoría, de un negocio, de una inversión o de una persona, antes de entrar en una transacción comercial o antes de nombrar a alguien en un determinado puesto. La diligencia debida es una parte esencial de un programa anticorrupción.

## **DIRECTOR EJECUTIVO:**

Un director de la junta directiva que también es ejecutivo de una empresa.

### **DIRECTOR INDEPENDIENTE:**

Un director de la junta directiva que no está encargado de representar al Estado y no es un director ejecutivo de la empresa pública. Los directores independientes no deberían tener ningún tipo de interés o relación significativa con la empresa, sus directores y directivos, otros accionistas significativos y la entidad propietaria que pueda comprometer el ejercicio de su juicio objetivo. También deben estar libres de relaciones matrimoniales, familiares o de otro tipo con directores, ejecutivos, accionistas mayoritarios o terceros de la empresa que podrían limitar su independencia. Véase también *Director no ejecutivo*.

### **DIRECTOR NO EJECUTIVO:**

Miembro de la junta directiva de una empresa pública que no forma parte del equipo ejecutivo. No existe una distinción legal entre un director ejecutivo y un director no ejecutivo, aunque el papel de un director no ejecutivo puede ser aportar una perspectiva más amplia de la que ofrecen los directores ejecutivos. Véase también *Director independiente*.

### **DIRECTOR SIN NOMBRAMIENTO:**

Un director sin nombramiento es una persona que no es miembro del consejo de administración, pero que dirige o influye en las acciones y decisiones de los miembros del consejo de administración. El término puede referirse a individuos, como políticos, o a personas jurídicas. Véase también *Director de facto*.

### **EMPRESA PÚBLICA:**

Persona jurídica de derecho público constituida de acuerdo a las normas de derecho privado, en las cuales la República, los estados, los distritos metropolitanos y los municipios, o alguno de los entes descentralizados funcionalmente tengan una participación mayor al cincuenta por ciento del capital social.

### **EMPRESA SOSTENIBLE:**

Aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

### **EQUIPO DIRECTIVO:**

Es el equipo nominado para gestionar la empresa por un determinado período y sus miembros deben tener autonomía, poder de decisión y toda la confianza de los accionistas, ya que están obligados a lograr los objetivos que se haya fijado la empresa.

En el caso de las Empresas Propiedad del Estado, este equipo está conformado por un servidor público, con el cargo de presidente y responsable directo de los resultados de la gestión, y por un conjunto de directores que lo acompañan en el desarrollo de su gestión.

### **ENTIDAD PROPIETARIA:**

Designa a la entidad pública que tiene atribuida la propiedad o el ejercicio de los derechos de propiedad del Estado.

**ÉTICA:**

Conjunto de estándares sobre conducta aplicables al ámbito del gobierno, las empresas y la sociedad basados en valores centrales que orientan las decisiones, elecciones y acciones.

**GOBERNABILIDAD:**

La gobernabilidad es un concepto más amplio que la noción tradicional de gobierno, y se centra en las relaciones entre los líderes, las instituciones públicas y los ciudadanos, así como en los procesos mediante los cuales estos adoptan e implementan decisiones. El término también puede aplicarse a empresas y ONG. La “buena” gobernabilidad se caracteriza por ser participativa, responsable, transparente, eficiente, receptiva e inclusiva, respetar el Estado de derecho y reducir al mínimo las oportunidades de corrupción.

**GOBERNANZA:**

Responde a un conjunto de políticas, normas, procesos y leyes que soportan a la dirección de una empresa en el ejercicio del control de gestión y supervisión de un programa anticorrupción, asegurando eficiencia. Asimismo, la gobernanza considera los procesos de toma de decisiones y la implementación de éstas, dando origen a un conjunto de relaciones entre la Junta Directiva de las Empresas Propiedad del Estado, su gerencia y su entidad propietaria.

**GOBIERNO CORPORATIVO (OCDE)**

Se refiere a los medios internos por los cuales las corporaciones son operadas y controladas. Un régimen adecuado de gobierno corporativo ayuda a asegurar que las corporaciones utilicen su capital eficientemente.

**JUNTA DIRECTIVA O DIRECTORIO:**

Es el órgano corporativo encargado de las funciones de gobierno de la empresa. Se encarga de la dirección estratégica y de la supervisión de la empresa pública. La junta directiva puede estar integrada por directores no ejecutivos en su totalidad o por una combinación de directores no ejecutivos (independientes) y directores ejecutivos que sean, además, altos directivos.

**OFICIAL DE CUMPLIMIENTO:**

Es la persona que asegura que una empresa cumpla con los requisitos regulatorios y legales externos, así como con políticas internas, el buen gobierno corporativo y prevención de la corrupción. Su objetivo es garantizar que una organización tenga controles internos que midan y gestionen adecuadamente los riesgos a los que se enfrenta.

**PARTES INTERESADAS:**

Los grupos que afectan y/o pueden verse afectados por las actividades, productos o servicios de una organización y su rendimiento asociado. Esto no incluye a todos aquellos que puedan tener conocimiento u opiniones sobre una organización. Las organizaciones cuentan con muchas partes interesadas, cada una de ellas con distintos tipos y niveles de participación, y a menudo con intereses y preocupaciones diversos y a veces contradictorios.

**PROGRAMA ANTI-CORRUPCIÓN:**

Programa que representa los esfuerzos anti-corrupción de la empresa. El programa cubre los valores de la empresa pública, el código de conducta, las políticas y procedimientos detallados, el gobierno, la gestión de riesgos, las comunicaciones internas y externas, la capacitación y orientación, los canales de asesoramiento y denuncia, los controles contables internos, el seguimiento, la evaluación y la mejora.

## **RENDICIÓN DE CUENTAS:**

Significa que las personas, los organismos y las organizaciones (de carácter público, privado y de la sociedad civil) tienen la responsabilidad del adecuado cumplimiento de sus funciones.

## **RESPONSABILIDAD FIDUCIARIA:**

Es la principal responsabilidad que adquieren los miembros del equipo directivo (fiduciarios) de la empresa, quienes adquieren la obligación de velar por el mejor uso de los activos de la empresa con el fin de lograr el cumplimiento de su misión. El cumplimiento de las responsabilidades fiduciarias se hace conforme a los deberes a los que se obliga a la empresa (la fiduciante):

El **deber de lealtad**: los miembros del equipo directivo deben actuar únicamente en interés de la organización que le confiere la responsabilidad.

El **deber de cuidado**: los miembros del equipo directivo deben operar de una manera razonable e informada, obtener la información necesaria para cumplir a cabalidad con sus responsabilidades, hacer uso de prácticas probadas en la toma de decisiones.

El **deber de obediencia**: los miembros del equipo directivo deben garantizar que la organización y sus líderes operan conforme a la misión, metas y objetivos acordados o establecidos y en cumplimiento con leyes que aplican al tipo de actividad que se realiza, y las políticas, lineamientos y convenios establecidos por la empresa.

## **RIESGO:**

Posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente el logro de los objetivos.

## **TRANSPARENCIA:**

La transparencia es la cualidad de un gobierno, empresa, organización o persona de ser abierta en la divulgación de información, normas, planes, procesos y acciones. Como regla general, los funcionarios públicos, empleados públicos, gerentes y directores de empresas y organizaciones, y las juntas directivas tienen la obligación de actuar de manera visible, predecible y comprensible en la promoción de la participación y la rendición de cuentas.

# BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía utilizada para elaborar este documento la puede encontrar en el siguiente link:  
<https://drive.google.com/drive/folders/11M71RR-fwV6NZjQOg2z2SuZG0GO9x4FA>



TransparenciaVenezuela



@NoMasGuiso



nomasguiso



Transparencia Venezuela



TransparenciaVenezuela