

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y FORMALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**



**MODELO PARA IDENTIFICAR POSIBLES FRAUDES INTERNOS EN  
LOS PROCESOS DE CONDUCCIÓN DE ASOCIACIONES PÚBLICO –  
PRIVADAS APLICANDO LA NORMA TÉCNICA PERUANA NTP – ISO  
37001:2017**

**CASO: GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA**

Tesis presentada por la Bachiller:

**CHIRINOS ZEGARRA, YBETH YESSELEN**

Para optar el Título Profesional de:

**INGENIERO DE SISTEMAS**

**Asesor: DR. CALDERÓN RUIZ, GUILLERMO ENRIQUE**

**AREQUIPA - PERÚ**

**2017**

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA  
URB. SAN JOSE SIN - UMACOLLO

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA DE SISTEMAS  
DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

VISTO

El Borrador de Tesis titulado:

Modelo para identificar posibles fraudes internos en los procesos de conducción de asociaciones Público-Privadas aplicando la norma Técnica Peruana NTP-15037001:2017

Presentado por (el) (la) (los) Bachilleres

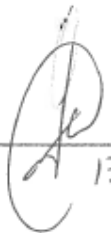
Ybeth Yesselén Chirinos Zegarra

Nuestro dictamen es:

Procedente

OBSERVACIONES:

Arequipa, 30 de octubre de 2017

  
1748

  
1635

(5154) 382038

(5154) 252542

ucsm@ucsm.edu.pe

http://www.ucsm.edu.pe

0000195

## Presentación

Señor Decano de la Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales.

Director del Programa Profesional de Ingeniería de Sistemas.

Señores Miembros del Jurado Dictaminador de la Tesis

De conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos del Programa Profesional de ingeniería de Sistemas, ponemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado:

“MODELO PARA IDENTIFICAR POSIBLES FRAUDES INTERNOS EN LOS PROCESOS DE CONDUCCIÓN DE ASOCIACIONES PÚBLICO – PRIVADAS APLICANDO LA NORMA TÉCNICA PERUANA NTP – ISO 37001:2017 CASO: GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA”.

El trabajo de investigación fue realizado aplicando los conocimientos adquiridos durante mi formación universitaria, el mismo que al ser aprobado me permitirá optar por el Título Profesional de Ingeniera de Sistemas.

Arequipa, octubre del 2017

Ybeth Yesselen Chirinos Zegarra

## Agradecimientos

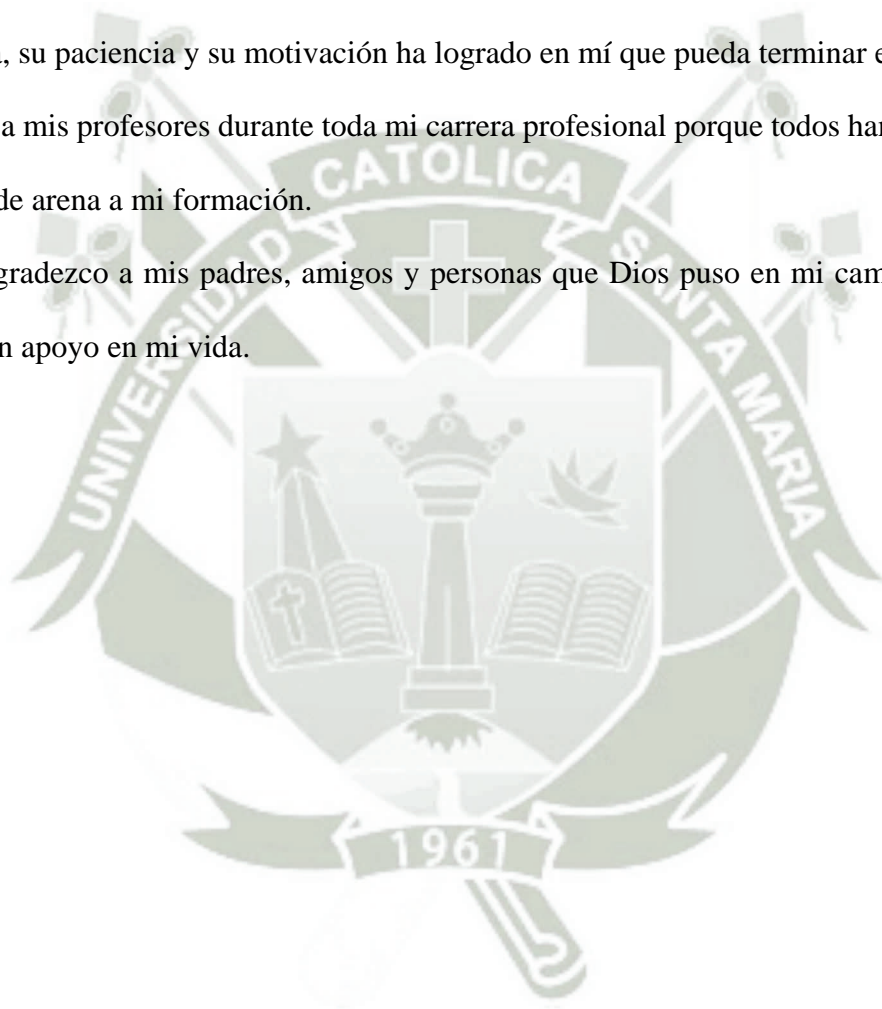
Agradezco a Dios por bendecirme y guiarme en cada paso de mi vida.

A la UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi asesor de tesis, Dr. Guillermo Calderón Ruiz, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar este proyecto.

Agradezco a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

También agradezco a mis padres, amigos y personas que Dios puso en mi camino y que han sido un gran apoyo en mi vida.



## Dedicatoria



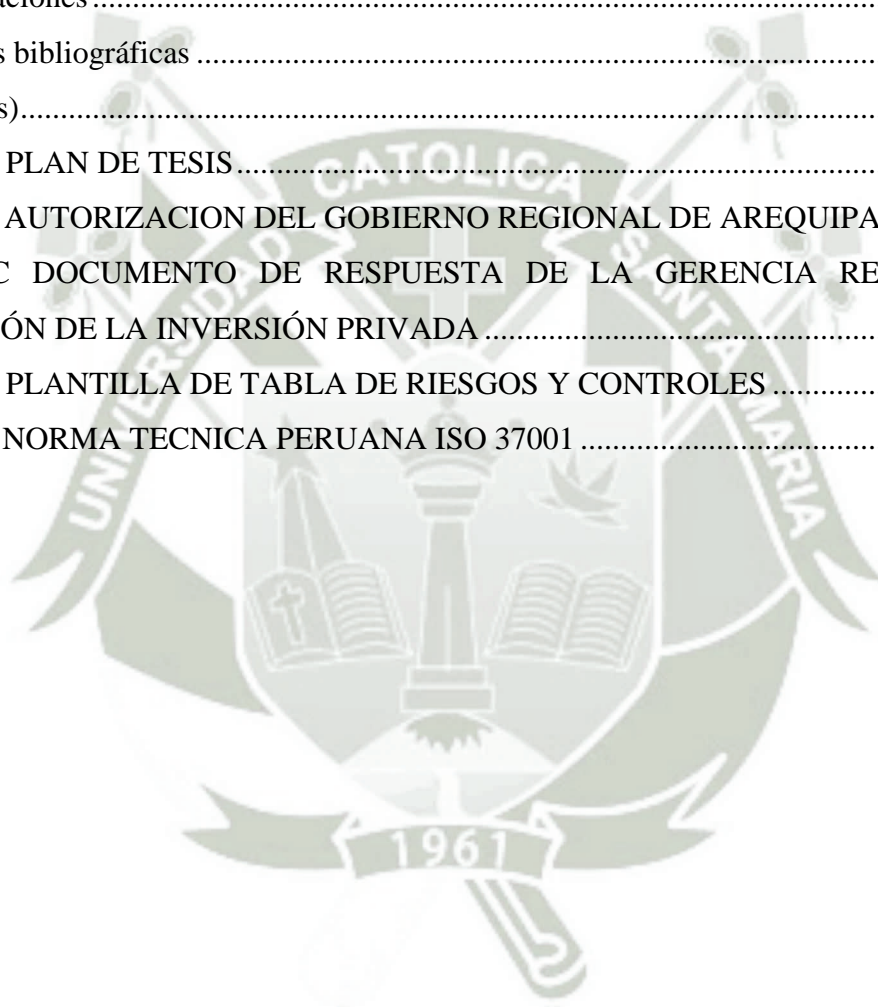
*A mis padres Eduardo y Betsabhe, por todo el esfuerzo que hicieron para que pueda culminar mis estudios, ustedes son mi orgullo y ejemplo de amor y perseverancia.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen .....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	xiii
Capítulo I: Planteamiento de la Investigación.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Objetivos .....	4
1.2.1. Objetivo General .....	4
1.2.2. Objetivos Específicos .....	4
1.3. Preguntas de la investigación.....	5
1.4. Línea y sub-línea de investigación.....	5
1.4.1. Línea.....	5
1.4.2. Sub-Línea .....	5
1.5. Justificación e importancia .....	5
1.6. Antecedentes.....	6
Capítulo II: Fundamentos Teórico.....	8
2.1. Estado del arte.....	8
2.2. Bases teóricas de la investigación.....	10
2.2.1. Proceso de negocio .....	10
2.2.2. Gestión de procesos de negocio (BPM) .....	11
2.2.3. Análisis del proceso de Negocio BPA.....	11
A. Procesos AS-IS.....	11
B. Procesos TO-BE .....	12
2.2.4. Control operacional .....	12
2.2.5. Riesgo Operativo .....	12
2.2.6. Asociaciones Publico Privadas “APPs” .....	13
A. Origen y definición.....	13
B. Marco Normativo .....	15
C. Organismo Promotores de la Inversión Privada.....	16
D. Tipos de Asociaciones Publico Privadas.....	16

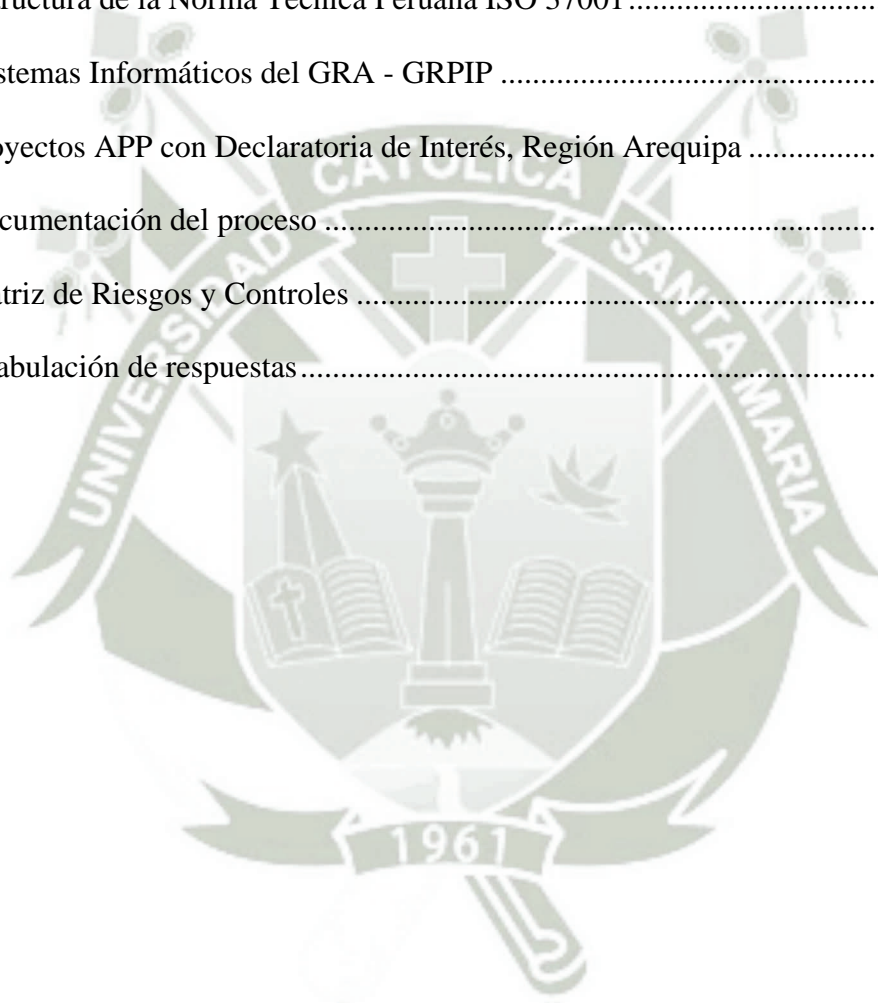
E.	Proceso de conducción de Asociación Publico Privada .....	17
F.	Las asociaciones Publico Privadas en el Perú. ....	18
2.2.7.	Corrupción y soborno .....	21
A.	La corrupción en el Perú.....	22
2.2.8.	Norma Técnica Peruana ISO 37001 .....	25
Capítulo III: Marco Metodológico .....		28
3.1.	Alcances y limitaciones .....	28
3.1.1.	Alcance: .....	28
3.1.2.	Limitación: .....	28
3.2.	Aportes.....	29
3.3.	Tipo y nivel de investigación.....	29
3.4.	Población y muestra o Universo .....	30
3.5.	Métodos, Técnicas e Instrumentos empleados.....	30
Capitulo IV Implementación del modelo para identificar posibles fraudes internos en los procesos APP.....		31
4.1.	Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada .....	32
4.2.	Modelado AS-IS .....	35
4.3.	Modelado TO BE.....	37
4.3.1.	Elementos .....	37
4.3.2.	Fases, Actividades y Entregables .....	38
A.	Fase N° 1 Admisión a tramite .....	38
B.	Fase N° 2 Formulación.....	39
C.	Fase N° 3 Estructuración .....	39
D.	Fase N° 4 Transacción.....	40
4.3.3.	Modelamiento del proceso APP .....	42
A.	Sub-proceso Fase N° 1 Admisión a trámite. ....	43
B.	Sub-proceso Fase N° 2 Formulación.....	44
C.	Sub-proceso Fase N° 3 Estructuración.....	45
D.	Sub-proceso Fase N° 4 Transacción.....	46
E.	Sub-proceso Evaluación de Consejo Regional.....	48
F.	Sub-proceso Validación Mesa de Partes .....	49

4.3.4. Documentación del proceso .....	50
4.3.5. Modelado TO – BE con riesgos, controles y generación de documentos. ....	58
A. Fase N° 1 Admisión a Trámite con identificación de riesgos y controles.....	58
B. Fase N° 2 Formulación, con identificación de riesgos y controles .....	59
4.3.6. Matriz de Riesgos y Controles .....	62
Capítulo IV: Validación.....	73
Conclusiones.....	82
Recomendaciones .....	83
Referencias bibliográficas .....	84
Apéndice (s).....	89
ANEXO A PLAN DE TESIS.....	89
ANEXO B AUTORIZACION DEL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA .....	110
ANEXO C DOCUMENTO DE RESPUESTA DE LA GERENCIA REGIONAL DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA .....	111
ANEXO D PLANTILLA DE TABLA DE RIESGOS Y CONTROLES .....	112
ANEXO E NORMA TECNICA PERUANA ISO 37001 .....	113



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Proyectos en APP según tipo de proyecto.....	18
Tabla 2	Proyectos a nivel nacional en la modalidad de Asociaciones Publico Privadas .....	19
Tabla 3	Procesos por corrupción según tipo de delito.....	23
Tabla 4	Condenas Inscritas por Corrupción .....	24
Tabla 5	Estructura de la Norma Técnica Peruana ISO 37001 .....	26
Tabla 6	Sistemas Informáticos del GRA - GRPIP .....	33
Tabla 7	Proyectos APP con Declaratoria de Interés, Región Arequipa .....	34
Tabla 8	Documentación del proceso .....	50
Tabla 9	Matriz de Riesgos y Controles .....	62
Tabla 10	Tabulación de respuestas.....	75



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Indicadores del grado de corrupción en el Perú .....	3
Figura 2 Conducción de Asociaciones Publico Privadas .....	18
Figura 3 Modelo para identificar posibles fraudes internos en procesos APP .....	31
Figura 4 Fases de las Asociaciones Publico Privadas Autofinanciadas por Iniciativa Privada. .....	35
Figura 5 Modelado As – Is del proceso.....	36
Figura 6 Listado de fases, actividades y entregables del proceso APP .....	41
Figura 7 Modelado del proceso de APP .....	42
Figura 8 Modelado del sub proceso Fase N° 1 Admisión a trámite.....	43
Figura 9 Modelado del sub proceso Fase N° 2 Formulación. ....	44
Figura 10 Modelado del sub proceso Fase N° 3 Estructuración .....	45
Figura 11 Modelado del sub proceso Fase N° 4 Transacción .....	47
Figura 12 Modelado del sub proceso de Evaluación de Consejo Regional.....	48
Figura 13 Modelado del Sub-proceso Validación Mesa de Partes.....	49
Figura 14 Modelado del sub proceso Fase N° 1 Admisión a Trámite con identificación de riesgos y controles .....	58
Figura 15 Modelado del sub proceso Fase N° 2 Formulación, con identificación de riesgos y controles .....	59
Figura 16 Modelado del sub proceso Fase N° 3 Estructuración, con identificación de riesgos y controles .....	60
Figura 17 Modelado del sub proceso Fase N° 4 Transacción, con identificación de riesgos y controles .....	61
Figura 18 Interpretación de resultados – Pregunta 1 .....	77
Figura 19 Interpretación de resultados – Pregunta 2 .....	77
Figura 20 Interpretación de resultados – Pregunta 3 .....	78
Figura 21 Interpretación de resultados – Pregunta 4 .....	78
Figura 22 Interpretación de resultados – Pregunta 5 .....	79
Figura 23 Interpretación de resultados – Pregunta 6 .....	79
Figura 24 Interpretación de resultados – Pregunta 7 .....	80

Figura 25 Interpretación de resultados – Pregunta 8 .....	80
Figura 26 Interpretación de resultados – Pregunta 9 .....	81
Figura 27 Interpretación de resultados – Pregunta 10 .....	81
Figura 28 ANEXO A Indicadores del grado de corrupción en el Perú .....	91
Figura 29 ANEXO A Conducción de Asociaciones Publico Privadas .....	100



## Resumen

Los procesos de Asociaciones Publico Privada APP han sido creados para aumentar el nivel de inversión en infraestructura y servicios básicos, debido que grandes proyectos no pueden ser financiados con dinero público por la magnitud de inversión.

En los últimos meses esta modalidad de ejecución de proyectos ha sufrido un duro golpe frente a los escándalos de corrupción descubiertos como es el caso Odebrecht y las empresas brasileras, desmereciendo el principal objetivo por lo que fue creado y generando desconfianza en la población.

Frente a esto el presente trabajo busca identificar posibles fraudes internos en el proceso de conducción de Asociaciones Publico Privadas, donde para ello se realizó un análisis del proceso desarrollándose la descripción del proceso tal como está (AS IS) mediante el diagrama del proceso, descripciones del proceso, procedimientos, formularios, documentación, leyes y normas que guarden relación estrecha con el proceso como una primera fase y como segunda fase se realizó las mejoras respectivas es decir, como debería ser (TO BE) complementándose con la Norma Técnica Peruana NTP-ISO 37001:2017 Sistema de Gestión Antisoborno.

### Palabras Clave

Riesgo Operativo, Soborno, Organización, Parte Interesada, Sistema de Gestión, Órgano de Gobierno, Función de Cumplimiento Antisoborno, Competencia, Proceso, Seguimiento, Medición, Conflicto de Intereses, Debida Diligencia.

## Abstract

The PPP Public Private Partnerships processes have been created to increase the level of investment in infrastructure and basic services, because large projects can not be financed with public money by the magnitude of investment.

In recent months this modality of project execution has suffered a severe blow against the corruption scandals discovered, such as the Odebrecht case and the Brazilian companies, depriving the main objective for what was created and generating distrust in the population.

Facing this, the present work seeks to identify possible internal frauds in the process of conducting PPP Public Private Partnerships, where an analysis of the process was carried out by developing the description of the process as it is (ASIS) through the process diagram, descriptions of the Process, procedures, forms, documentation, laws and regulations that are closely related to the process as a first phase and as a second phase the corresponding improvements were made, ie as it should be (TO BE), complemented by the Peruvian Technical Standard NTP-ISO 37001: 2017 Anti-bribe Management System.

### Keywords

Operational Risk, Bribery, Organization, Stakeholder, Management System, Governing Body, Anti-Bribery Compliance Function, Competence, Process, Monitoring, Measurement, Conflict of Interests, Due Diligence.

## Introducción

En la actualidad las Asociaciones Público Privadas están en el ojo de la tormenta debido al destape de los casos de corrupción vinculados a la empresa Odebrecht en los proyectos ejecutados bajo esta modalidad como el Gasoducto Sur Peruano, IIRSA Sur, Carretera Interoceánica, IIRSA Norte, Metro Lima, Proyecto Olmos, entre otros. Pero no solo los proyectos APPs ejecutados a nivel nacional mediante PROINVERSIÓN o algún Ministerio han sufrido actos de corrupción, si no también se han apreciado en los Gobierno Regionales como es el caso ONCOSERV en Arequipa. Los actos de corrupción no solo generan una mala imagen del estado a la ciudadanía, sino causan cuantiosas pérdidas económicas al estado, desmereciendo el objetivo por el que fueron creadas las APPs que es buscar la ejecución de grandes proyectos de infraestructura y servicios básicos que, por la magnitud de la inversión no la puede realizar el estado. Como es característico del Gobierno, los procesos son llevados sobre la marcha, no teniendo una visión general del todo el proceso y siendo susceptibles de cometer errores u omisiones, como elaborar mal los contratos, no pedir opinión a los organismos competentes entre otros.

El Ministerio de Economía y Finanzas del Perú es el ente normativo rector de las APP y dado lo actos de corrupción ha ido modificando el reglamento de APP con el objetivo de hacer menos corruptible estos procesos. Con la publicación de la Norma Técnica Peruana ISO 37001 se busca disminuir los casos de corrupción en instituciones públicas como privadas, pero al ser tan reciente mencionada norma aún no se han registrado casos de implementación y peor aún a procesos vinculados a las APPs.

Con el presente trabajo se busca desarrollar un modelo que permita identificar de forma adecuada, los posibles fraudes internos en los procesos de conducción de Asociaciones Público

Privadas aplicando la norma técnica peruana NTP ISO 37001:2017, además de contar con algún medio que permita organizar e implementar de una manera procedimental, la prevención de posibles fraudes internos en los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas.

Para el presente trabajo se considera una revisión teórica respecto a los procesos de negocio, gestión y análisis de procesos de negocio, control y riesgo operacional, las APPs, corrupción y sobornos y la NTP ISO 37001, para posteriormente proponer un modelo para identificar posibles fraudes internos en los procesos de conducción de asociaciones Público – Privadas aplicando la Norma Técnica Peruana NTP – ISO 37001:2017, para esto se realizara el modelado AS-IS “tal cual” de donde se propondrá un modelado TO-BE del proceso, además de realizar los documentos respectivos y con la técnica de los cinco por qué se identificará los riesgos y controles en base a la NTP ISO 37001.

.

## Capítulo I:

### Planteamiento de la Investigación

#### 1.1. Planteamiento del problema

La operación Lava Jato, ha dejado al descubierto una red de empresas constructoras brasileras que pagaban sobornos a altos funcionarios de los países de América Latina, en el caso peruano, las empresas constructoras brasileras que ganaron concesiones de grandes proyectos desde el Gobierno del ex Presidente Alejandro Toledo son Odebrecht, Camargo Correa, Queiroz Galvao, OAS y Andrade Gutiérrez. El ex Contralor General de la Republica Edgar Alarcón indico que las empresas brasileras lograron concesiones por más de 3 mil 579 millones de dólares entre el 2004 y el 2015. (Calderon & Goytizolo, 17 de enero del 2017).

El destape de esta operación ha puesto en tela de juicio a las Asociaciones Publico Privadas conocidas como APP puesto que, en la mayoría de los casos, esta fue la modalidad por la que lograron la ejecución de tan importantes proyectos.

La Defensoría del Pueblo (2017) en su Reporte la Corrupción en el Perú 2017 menciona que a diciembre del 2016 existen 32 925 casos en trámite a nivel nacional en base a la información proporcionada por la Procuraduría Pública Especializada en Delitos de Corrupción, donde el 50% de casos en trámite a nivel nacional son de peculado y colusión. El tercer delito más frecuente es el de cohecho (cohecho activo genérico y cohecho activo propio), menciona también que 12 600 millones de soles se pierden anualmente por actos de corrupción, que representa aproximadamente el 10% del presupuesto nacional.

Machado (03 de mayo del 2017) en su publicación indica que la Contraloría General de la República analizó diez contratos de APP a fin de identificar el número de adendas introducidas en cada contrato, el tiempo promedio de las renegociaciones desde su firma, y las causas recurrentes de estas modificaciones contractuales (1). Se encuentra que las APP cofinanciadas tienen más adendas (7 por contrato), en comparación a las auto-sostenibles (3 por contrato); de las 39 adendas, 13% fueron suscritas antes del año de suscripción del contrato, y 46% lo fueron antes de los tres años; los temas más recurrentes de las adendas son los referidas a obras (24% del total), financiamiento (12%), y saneamiento y actualización de áreas de terrenos (10%).

Eugenio D' Medina, E. (28 de enero del 2017) menciona que el destape de la mega corrupción ha tocado a las asociaciones público privadas (APP) por lo que es necesario ser cautos y prudentes para desarrollar e implementar adecuadamente las APP.

Las Asociaciones Publico Privadas están normadas por el Decreto Legislativo N° 1224 y su reglamento el Decreto Supremo 410-2015-EF y modificatorias. La conducción de mencionados procesos está a cargo de los Organismos Promotores de la Inversión Privada como es el caso de PROINVERSIÓN para APP cofinanciadas (es decir con inversión pública y privada) y APP con inversión superior a los 40 000 UITs y de los Gobierno Regionales y locales para la APP autofinanciadas (solo inversión privada) y Proyectos en activos con inversión menor a las 40 000 UITs.

Los Gobierno Regionales a nivel nacional han ido creando en su estructura orgánica las “áreas” dedicadas entre otras tareas a la conducción de los procesos de APP, esto debido a la falta de presupuesto por los recortes de canon minero y la necesidad de ejecutar obras de envergadura con la participación del sector privado. El Gobierno Regional de

Arequipa en abril del 2015 con Ordenanza Regional N° 307-Arequipa crea la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada y a la fecha lleva conduciendo proyectos en APP autofinanciadas (antes auto sostenible) por más de mil millones de dólares.

CPI (enero 2017) en su informe de Indicadores del grado de corrupción en el Perú, hace un estudio sobre la percepción de corrupción en las instituciones públicas y empresas privadas, en La figura N° 1 podemos apreciar el alto grado de percepción de corrupción por parte de la población sobre los Gobierno Regionales ocupando el primer lugar con una ponderación de 7.4; que lo categoriza como institución pública muy corrupta, según el siguiente cuadro:

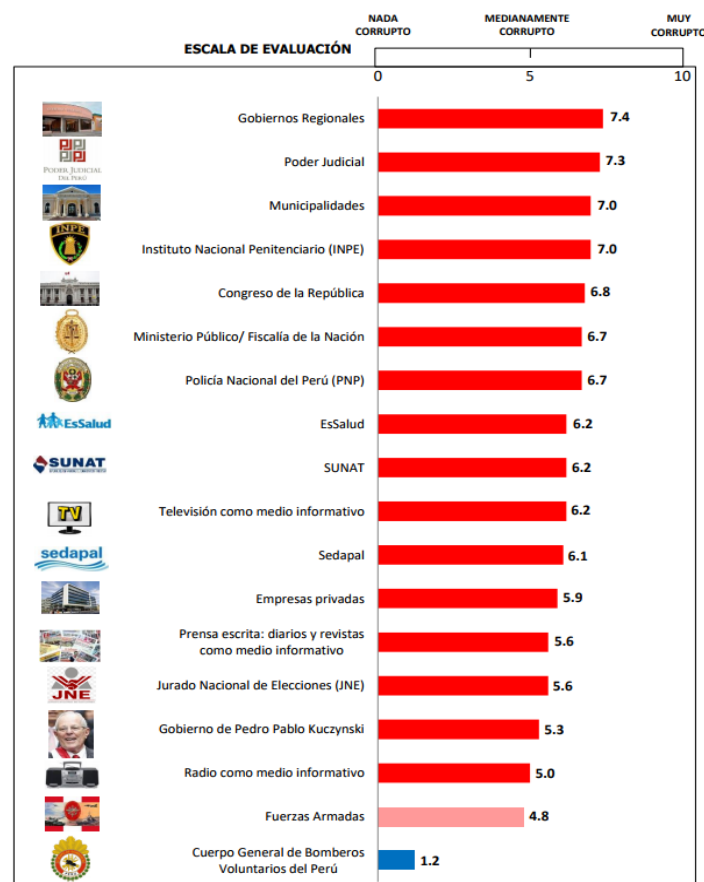


Figura 1 Indicadores del grado de corrupción en el Perú

Fuente: CPI (enero 2017). Indicadores del grado de corrupción en el Perú.

La conducción de procesos de Asociaciones Público Privadas por parte de los Organismos Promotores de Inversión Privada sea nacional, regional o local, lo realizan en forma manual conforme van revisando el reglamento, es decir sobre la marcha, no teniendo una visión general del proceso, siendo susceptible a errores y ha actos de corrupción en cualquiera de sus fases, tampoco se han identificado los riesgos de corrupción a los que están expuestos, ni se han establecido controles.

Para dar una solución a esta problemática, se propone un modelo para identificar posibles fraudes internos en el proceso de conducción de las Asociaciones Público Privadas aplicando la norma técnica peruana NTP – ISO 37001:2017 aplicado al Gobierno Regional de Arequipa.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer un modelo para identificar posibles fraudes internos en el proceso de conducción de Asociaciones Público Privadas aplicando la norma técnica peruana NTP ISO 37001:2017. Caso: Gobierno Regional de Arequipa.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis del proceso de negocios de conducción de las Asociaciones Público Privadas (APP) (AS IS y TO BE)
- Identificar los controles básicos en el proceso de conducción de las Asociaciones Público Privadas (APP) y su aplicación en el sector público.
- Elaborar el modelo para identificar fraudes en las Asociaciones Público Privadas (APP) aplicando la Norma Técnica Peruana NTP-ISO 37001:2017.

### 1.3. Preguntas de la investigación

- ¿El desarrollar un modelo permitirá identificar de forma adecuada, los posibles fraudes internos en los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas aplicando la norma técnica peruana NTP ISO 37001:2017. Caso: Gobierno Regional de Arequipa.
- ¿El contar con algún medio que permita organizar e implementar de una manera procedimental, la prevención de posibles fraudes internos en los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas, podrá basarse en la norma técnica peruana NTP ISO 37001: 2017?

### 1.4. Línea y sub-línea de investigación

#### 1.4.1. Línea

Sistemas de Información y Bases de Datos

#### 1.4.2. Sub-Línea

Gestión de procesos de negocio.

### 1.5. Justificación e importancia

Desde el año 2008 la percepción de la corrupción en el Perú ha tenido un aumento significativo según el Índice de percepción de corrupción de Transparencia Internacional (2016).

La corrupción se convierte así en el problema social más grave y agobiante de las nuevas y viejas democracias, y el fracaso para combatirla no expresaría sino la palmaria incapacidad de los gobiernos y los actores de poder para transformar de fondo las relaciones que ellos han establecido con sus representados. (Sandoval, 2016).

Las prácticas concretas de la corrupción estructural adquieren una gran variedad de modalidades, algunas incluyen conductas ilícitas y delincuenciales mientras que otras pueden ser de perfecta legalidad, pero de cuestionable moralidad. (Sandoval, 2016).

Ciertamente este es uno de los más graves problemas para el ciudadano y que está presente de manera preferencial en la agenda política actual. Es sin duda trascendental que se adopten medidas o políticas públicas efectivas en el campo de la prevención o disuasión, así como en los trabajos de persecución y sanción que permitan la reducción de los índices de corrupción en el Perú que ya están afectando de manera seria la consolidación de nuestro proceso de crecimiento económico e institucionalización del Estado de Derecho (Shack, 2016).

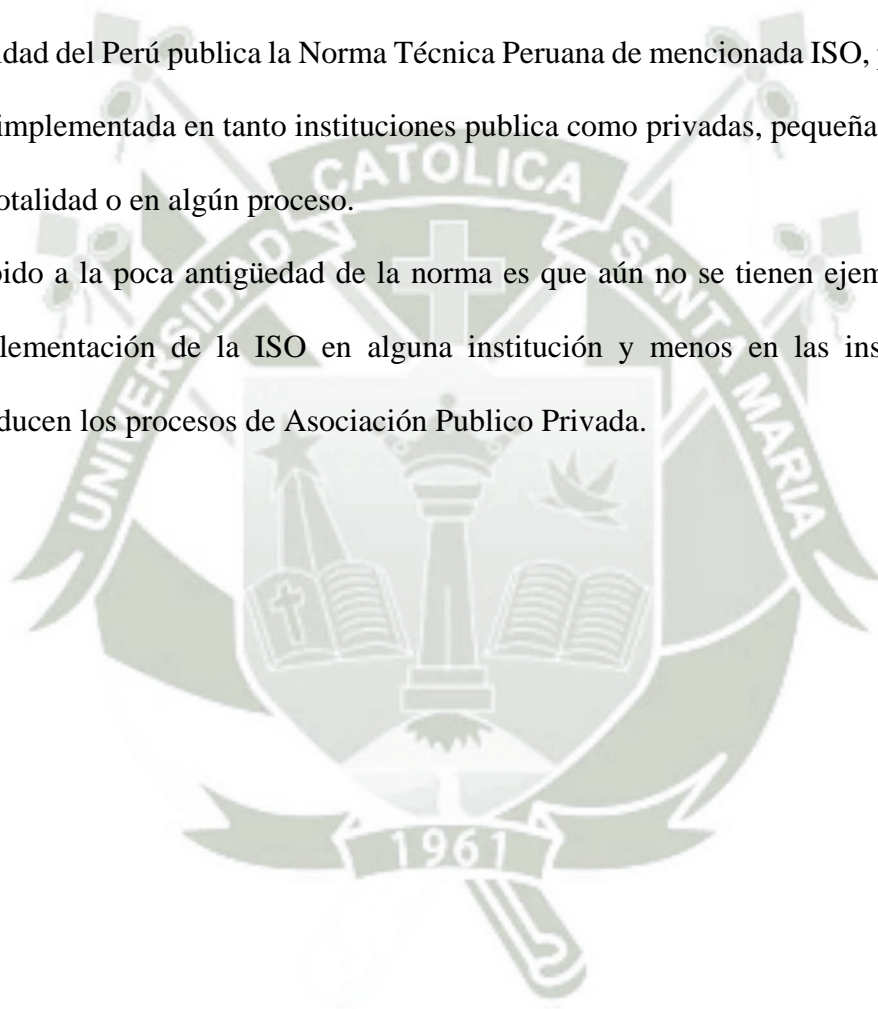
En ese sentido, y con el afán de analizar el sistema de gestión Antisoborno y la orientación adecuada en lo que se refiere a requisitos y uso es que se propone un modelo para identificar posibles fraudes internos en los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas aplicando la norma técnica peruana NTP ISO 37001:2017. Caso: Gobierno Regional de Arequipa.

### **1.6. Antecedentes**

El Gobierno Regional de Arequipa con la creación de la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada en el año 2015, le ha asignado funciones correspondientes al Organismo Promotor de la Inversión Privada conforme lo establece el D.L. 1224 y su reglamento y modificatorias, donde es el ente encargado de la evaluación de las Iniciativas Privadas presentadas para su ejecución en la modalidad de Asociaciones Publico Privadas y Obras por Impuesto a nivel regional.

A nivel nacional e internacional se hizo un gran destape de actos de corrupción como es caso Odebrecht, Camargo Correa, Queiroz Galvao, OAS y Andrade Gutiérrez, donde la mayoría de proyecto que se ejecutaron y que incluso algunas empresas tienen las concesiones para el funcionamiento es en la modalidad de Asociación Publico Privada. Ante tantos actos de corrupción en el año 2016 se publicó la ISO 37001 referida a los actos de soborno en las instituciones, siendo en este año que el Instituto Nacional de la Calidad del Perú publica la Norma Técnica Peruana de mencionada ISO, para que pueda ser implementada en tanto instituciones publica como privadas, pequeñas o grandes, en su totalidad o en algún proceso.

Debido a la poca antigüedad de la norma es que aún no se tienen ejemplos claros de implementación de la ISO en alguna institución y menos en las instituciones que conducen los procesos de Asociación Publico Privada.



## Capítulo II:

### Fundamentos Teórico

#### 2.1. Estado del arte

La ISO 37001 “Sistemas de Gestión Antisoborno. Requisitos con orientación sobre su uso”, fue publicada a finales del 2016, siendo adecuada por el Instituto Nacional de la Calidad INACAL, como una Norma Técnica Peruana en abril del 2017.

Al respecto son pocas las empresas que han tomado conocimiento de mencionada norma; la empresa OUTSIDEIQ ha puesto en vitrina la DDIQ que es un producto automatizado de debida diligencia que aprende acerca de su tema de búsqueda yendo a miles de fuentes. Identifica, evalúa y clasifica los riesgos que presentan los datos que se pueden utilizar de inmediato para tomar decisiones comerciales clave. Todo en unos 5 minutos. (Marketwired, 2016, October 17).

Jaeger (2016) menciona que en una encuesta llevada a cabo por Compliance Week y STEELE Compliance Solutions para evaluar qué respuesta las empresas tienen de la ISO 37001 revela que muchos programas anti-soborno todavía no están a la par con la ISO 37001; sobre el conocimiento de mencionada norma se tuvo los siguientes resultados a la pregunta ¿Hasta qué punto su organización está familiarizada con el borrador de la norma ISO 37001 contra el soborno? El 13.51% respondió que está bien familiarizado, el 44.14% algo familiarizado y el 42.34% nada familiarizado.

Al respecto sobre el modelo contra fraudes aún no se han registrado algún artículo referido a la Norma ISO 37001, estas búsquedas las he realizado en la Base de Datos EBSCO DISCOVERY SERVICE – EDS de CENTRUM y Discovery Service para CONCYTEC.

He identificado artículos como el de Salas-Ávila & Reyes-Maldonado (2015) con un Modelo propuesto para la detección de fraudes por parte de los auditores internos basado en las Normas Internacionales de Auditoría esta norma es la NIA 240 “Responsabilidad del auditor de considerar el fraude y error en una auditoría de estados financieros”, donde menciona que los fraudes corporativos ocurridos en las organizaciones en el mercado mundial, trajeron muchos cuestionamientos sobre las responsabilidades del trabajo de auditoría y su relación con la prevención y detección del fraude; También menciona que los auditores internos no hacen labor preventiva por eso es necesario que las organizaciones establezcan controles específicos y supervisar su correcto funcionamiento.

Arcenegui-Rodrigo, Martín-Lozano & Obrero-Castilla (2016) presentan un Propuesta de un modelo para la prevención y gestión del riesgo de fraude interno por banca paralela en los bancos españoles, donde en su artículo presentan un perfil del defraudador y de los intervinientes en el fraude, además de presentar una guía para la prevención del riesgo de banca paralela donde uno de los principales elementos en la prevención es el análisis de los riesgos a los que está expuesta la organización.

De los artículos mencionados se concluye lo importante de la prevención contra las acciones de fraude, soborno y corrupción en las instituciones para esto es importante el análisis de los procesos y el establecimiento de controles de forma preventiva.

Pérez, Vázquez & Levín (2015), en su publicación “El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques” menciona que el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos en uso.

El presente trabajo se aplicara en el proceso de conducción de Asociaciones Publico Privadas realizado por la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada del Gobierno Regional de Arequipa, al respecto se han encontrados algunos trabajos de investigación sobre Asociaciones Publico Privada como es el caso de Huapaya (2015) en su trabajo “Diez Tesis sobre las Asociaciones Público – Privadas (APP) en nuestro régimen legal” hace una revisión de diez tesis referidas a las APPs, pero ninguna establece controles a los procesos de conducción, pero si el autor menciona en la parte introductoria que en APPs se pueden encontrar riesgos y oportunidades, donde un riesgo puede ser magnificar los conocidos vicios de los modelos expansionistas de los Estados basados en la obra pública (corrupción, entrega de proyectos “a dedo”, mala asignación de riesgos contractuales, inexistencia de estudios previos o técnicos elaborados con seriedad, financiamientos elevados, condiciones contractuales mal estructuradas, entre otros vicios comunes en la obra pública).

Por lo que el presente trabajo sería el primero en establecer un modelo para identificar posibles fraudes internos aplicando la ISO 37001.

## **2.2. Bases teóricas de la investigación**

### **2.2.1. Proceso de negocio**

Para Dumas, La Rosa, Mening & Reijers (2013) el proceso de negocios es una *“colección de eventos, actividades y puntos de decisión interrelacionados que involucran a varios actores y objetos y que de forma conjunta llevan a un resultado que proporciona valor para al menos un cliente”*. Los procesos de negocio nos ayudan a tener una visión general del proceso, identificar los actores, las actividades, fases, etapas, etc; para que los involucrados realicen su trabajo con eficiencia, sin omisiones o errores.

### 2.2.2. Gestión de procesos de negocio (BPM)

Es el conjunto de métodos, técnicas y herramientas para descubrir, analizar, rediseñar, ejecutar y monitorizar procesos de negocio. (Dumas et al. 2013), cuyo objetivo es mejorar la eficiencia y eficacia, algunos autores también lo llaman como una optimización de procesos.

### 2.2.3. Análisis del proceso de Negocio BPA

CEPE (s.f) menciona que el Análisis de Procesos de Negocio (BPA) *“es una metodología que respalda el análisis de un negocio con el objetivo de entender sus procesos y mejorar la eficacia y efectividad de sus operaciones. Describe los procesos que involucra, los participantes, el intercambio de información y las normas que regulan este intercambio”*, con el BPA uno puede entender los procesos y mejorarlos.

#### A. Procesos AS-IS

El modelado AS-IS según Saffirio (2009) ayuda a *“generar un alineamiento y entendimiento entre las distintas áreas y locaciones de la empresa en cuanto a cómo efectivamente se ejecuta el proceso de negocios. A menudo en las organizaciones grandes muchos ejecutivos y usuarios claves no tienen la visión completa de cada uno de los pasos y detalles de la operación del proceso de negocios”*. La documentación del As-Is ayuda a generar claridad respecto a cómo se ejecutan las cosas y cuáles son los des alineamientos.

Para Veyrat (2015) el mapeo de procesos con AS-IS es la *“recopilación y documentación de la situación actual del proceso, conocida como la asignación de procesos, representada en flujo o diagrama. En este momento, también recogemos*

*los problemas y fragilidades, así como las oportunidades para la mejora de procesos”.*

## **B. Procesos TO-BE**

Saffirio (2009) menciona que la generación de los modelos To-Be es *“indispensable para establecer que se quiere de la nueva implementación, y ayuda a definir el nuevo modelo del proceso de negocios independientemente del software a utilizar. Esto permite pensar sin restricciones dadas por el software, por la costumbre, por el personal, etc. cuestión que posibilita descubrir oportunidades de mejoramiento.”*

Veyrat, (2016) indica que, en el caso del rediseño de procesos, pensar en cómo mejorarlos y optimizarlos para definir cómo serán en el futuro tiene sentido, porque el proceso aún no existe.

### **2.2.4. Control operacional**

Para Fayol (1949) el control tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que sea posible corregirlos y evitar su repetición.

Según la Resolución S.B.S. N° 2116-2009 (2009). Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional se entiende al riesgo operacional a la *“posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos”*. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

### **2.2.5. Riesgo Operativo**

Para Mora & Gudiño (2010) el riesgo operativo se define como el riesgo de pérdida debido a las deficiencias o a fallas de los procesos, el personal y los sistemas internos, o bien a causa de acontecimientos externos. El tipo y frecuencia de eventos que abarca es

muy diverso. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el estratégico y el de reputación. Del riesgo operativo se pueden destacar las siguientes características: el riesgo operativo es el más antiguo de todos y está presente en cualquier clase de negocio y casi en toda actividad; es inherente a toda actividad en que intervengan personas, procesos y plataformas tecnológicas; es complejo, como consecuencia de la gran diversidad de causas que lo originan; y las grandes pérdidas que ha ocasionado a la industria financiera muestran el desconocimiento que de él se tiene y la falta de herramientas para gestionarlo.

#### **2.2.6. Asociaciones Publico Privadas “APPs”**

##### **A. Origen y definición**

Huapaya & Vergaray (2007) menciona que las denominadas APPs surgen en la década de los noventa en Inglaterra bajo el gobierno conservador de John Major, ante la derogación de una serie de normas que limitaban la inversión de capitales privados en activos públicos conocidas como las "Ryrie Rules" y fueron denominadas como Iniciativas de Financiación Privada (Private Finance).

Según Umezawa, et al (2015) el estado peruano vio la necesidad de crear un marco legal e institucional que permitiera implementar “*mecanismos destinados a crear un clima de seguridad y confianza para el inversionista privado,*” en donde el Estado tuviera un rol subsidiario en la economía. La existencia de esos mecanismos legales ha sido la base para la implementación de las APP como una oportunidad continua de negocios, para atraer al sector privado y promover la inversión de recursos en los procesos que se convocaron para tal efecto.

Según el BID (2015) una “APP” es un *“contrato a largo plazo entre una parte privada y una entidad pública, para brindar un activo o servicio público, en el que la parte privada asume un riesgo importante y la responsabilidad de la gestión, y la remuneración está vinculada al desempeño”*.

Ramírez (2017), menciona que las asociación público privada en términos sencillos surge como una herramienta a través de la cual el estado y el inversor privado contribuyen con recursos económicos o financieros, técnicos, etc, para el desarrollo de infraestructura estatal o la provisión de servicios públicos, mediante la distribución de riesgos.

En el artículo N° 11 del Decreto Legislativo 1224, se da una definición de las Asociaciones Publico Privadas que copio a continuación:

*“11.1 Las Asociaciones Público Privadas son modalidades de participación de la inversión privada, en las que se incorpora experiencia, conocimientos, equipos, tecnología, y se distribuyen riesgos y recursos, preferentemente privados, con el objeto de crear, desarrollar, mejorar, operar o mantener infraestructura pública y/o proveer servicios públicos bajo los mecanismos contractuales permitidos por el marco legal vigente. Las Asociaciones Público Privadas se originan por iniciativa estatal o iniciativa privada.*

*11.2 Los contratos de Asociaciones Público Privadas son de largo plazo, en los cuales debe existir una adecuada distribución de riesgos entre las partes, de manera que los riesgos sean asignados a aquella parte con mayores capacidades para administrarlos, considerando el perfil de riesgos del proyecto. Asimismo, en todas las fases de desarrollo de las Asociaciones Público Privadas debe contemplarse el principio de valor por dinero, buscando la combinación óptima entre los costos y la calidad del servicio público ofrecido a los usuarios, a lo largo de la vida del proyecto.*

*11.3 Puede desarrollarse un proyecto de Asociación Público Privada sobre la base de uno o más proyectos de inversión pública, siempre que estos últimos sean declarados viables en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública.*

*11.4 En una Asociación Público Privada participan el Estado, a través de alguna de las entidades públicas, y uno o más inversionistas privados.”*

El BID (2015) también menciona que, para promover el desarrollo económico, la región de Latinoamérica y el Caribe (LAC) debe aumentar su nivel de inversión en infraestructura, del nivel existente e histórico de 2-3% a un mínimo de 5%, lo que representa un incremento de más de \$ 280 mil millones USD al año en precios de 2014. En el contexto de las limitaciones fiscales existentes en la región, este aumento solo podrá lograrse a través de una combinación de mayor eficiencia de planeación y licitación de proyectos, y el aprovechamiento de nuevas modalidades de financiamiento. En este sentido, las Asociaciones Público Privadas (APP), utilizadas de manera adecuada, pueden constituirse en una modalidad provechosa para el desarrollo de infraestructura y servicios básicos (energía, agua, saneamiento, salud y educación), los cuales cumplen un rol fundamental en la mejora de la calidad de vida de miles de personas, especialmente en la región de América Latina y el Caribe.

## **B. Marco Normativo**

Las Asociaciones Público Privadas se incorporaron en nuestro ordenamiento jurídico mediante el Decreto Legislativo 1012 (12 de mayo de 2008) Ramírez (2017), el cual fue derogado por el Decreto Legislativo 1224 (24 de setiembre del 2015), en este Decreto se crea el Sistema Nacional de Inversión Privada, donde su ente rector es el Ministerio de Economía y Finanzas y también crea los Organismo Promotores de la Inversión Privada conocidos como “OPIP”. El Reglamento del Decreto Legislativo 1224 en un inicio fue

el Decreto Supremos 410-2015-EF, pero ha tenido varias modificatorias donde la última registrada es el Decreto Supremo N° 068-2017-EF.

### **C. Organismo Promotores de la Inversión Privada**

Según se establece en el artículo N° 6 del Decreto Legislativo 1224 los Organismos Promotores de la Inversión Privada son:

- *La Agencia de Promoción de la Inversión Privada - PROINVERSIÓN para los proyectos que se le asignen en función a su relevancia nacional y los Ministerios a través del Comité de Inversiones.*
- *Tratándose de Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, las facultades del Organismo Promotor de la Inversión Privada se ejercen en forma directa a través del Comité de Inversiones. El órgano máximo de estos Organismos Promotores de la Inversión Privada es el Consejo Regional o Concejo Municipal.*
- *Los Ministerios, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales pueden encargar el proceso de promoción a PROINVERSIÓN, así como solicitarle asistencia técnica en cualquiera de las fases del proceso.*

### **D. Tipos de Asociaciones Publico Privadas**

Los proyectos en la modalidad de Asociaciones Publico Privadas se clasifican de dos formas según el D.L. 1224:

- *Cofinanciada: es aquel proyecto de Asociación Público Privada que requiere cofinanciamiento o el otorgamiento o contratación de garantías financieras o garantías no financieras que tienen probabilidad significativa de demandar cofinanciamiento.*

- *Autofinanciada: es aquel proyecto de Asociación Público Privada con capacidad propia de generación de ingresos, que no requiere cofinanciamiento y cumple con las siguientes condiciones:*
  - *Demanda mínima o nula de garantía financiera por parte del Estado, conforme lo establece el Reglamento del presente Decreto Legislativo.*
  - *Las garantías no financieras tengan una probabilidad nula o mínima de demandar cofinanciamiento, conforme lo establece el Reglamento del presente Decreto Legislativo.*

El proceso de las Asociaciones Publico Privadas también varía según la forma de cómo se dio inicio al proceso, las cuales son:

- **Por Iniciativa Pública**

Son los proyectos declarados viables en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública y que el estado los quiera ejecutar como una APP.

- **Por Iniciativa Privada**

La iniciativa privada es el mecanismo mediante el cual el sector privado presenta proyectos para el desarrollo de Asociaciones Público Privadas, Proyectos en Activos y los proyectos regulados en el Decreto Legislativo N° 674 vinculados a empresas del Estado. Las iniciativas privadas son presentadas por personas jurídicas nacionales o extranjeras, por consorcios de éstas, o por consorcio de personas naturales con personas jurídicas nacionales o extranjeras. (D.L.1224)

#### **E. Proceso de conducción de Asociación Publico Privada**

La conducción de los procesos de Asociaciones Publico Privadas se rigen por el Decreto Legislativo N° 1224 y su reglamento el Decreto Supremo 410-2015-EF y

modificatorias, y son conducidas por los Organismos promotores de la Inversión Privada, en el caso del Gobierno Regional de Arequipa, el Organismo Promotor de la Inversión Privada es la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada. La conducción de este proceso está conformado por sub-procesos y un conjunto de tareas a seguir, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Conducción de Asociaciones Publico Privadas	Presentación de la Iniciativa Privada
	Admisión a Tramite
	Opinion de Relevancia
	Informe de evaluacion
	Estructuración
	Publicación
	Identificación de Entidades Competentes
	Declaratoria de Interes
	Apertura al mercado
	Adjudicación directa o de los procesos de selección
	Modificaciones contractuales
	Limite Temporal para la suscripcion de adendas
	Evaluación conjunta
	Opiniones previas

*Figura 2* Conducción de Asociaciones Publico Privadas

Elaboración propia. Fuente: Decreto Supremo 410-2015-EF y modificatorias.

## F. Las asociaciones Publico Privadas en el Perú.

Según el portal de Proinversion (s.f.) a febrero de 2017 se tiene una cartera de proyectos por un monto de inversión de más de US\$ 11,575 millones en la modalidad de APP es en todos los sectores, según el siguiente cuadro:

Tabla 1  
*Proyectos en APP según tipo de proyecto.*

Cantidad	Tipo de Proyecto	Inversión Estimada
1	Proyecto en transporte vial	US\$ 464 millones
2	Proyectos ferroviarios	US\$ 6,804 millones

10	Proyectos en electricidad e hidrocarburos	US\$ 1,053 millones
5	Proyectos en Telecomunicaciones	US\$ 219 millones
1	Proyecto en Inmuebles	US\$ 500 millones
3	Proyectos de salud	US\$ 424 millones
1	Proyecto en Puertos e Hidrovías	US\$ 95 millones
3	Proyectos en minería	US\$ 2,016 millones
<b>Total</b>		<b>US \$ 11,575 millones</b>

Fuente: PROINVERSIÓN

Desde julio 2011 a febrero 2017, se han adjudicado proyectos con montos de inversión de más de US\$ 16,000 millones. Entre los principales proyectos están:

Tabla 2

*Proyectos a nivel nacional en la modalidad de Asociaciones Publico Privadas*

Proyecto	Fecha de adjudicación	Plazo de concesión	Inversión estimada (US\$MM)	Sector
Banda 10.15-10.30 GHz y 10.50-10.65 GHz en la provincia de Lima y provincia constitucional del Callao	15.12.11	20 años	1	Telecomunicaciones
Reserva Fría de Generación: Plantas Pucallpa y Puerto Maldonado	10.05.12	20 años	55	Electricidad
Bandas 899-915 MHz y 944-960 MHz en la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao y las Bandas 902-915 MHz y 947-960 MHz en el resto del país.	14.08.12	20 años	343.4	Telecomunicaciones
Panamericana Sur: Ica - Frontera con Chile (Tramo Dv. Quilca – Dv. Arequipa; Dv. Matarani – Dv. Moquegua; Dv. Ilo – Tacna – La Concordia)	16.08.12	25 años	166.0	Transporte
Línea de Transmisión Carhuaquero - Cajamarca Norte - Cállic - Moyobamba en 220 KV.	22.11.12	30 años	106.9	Electricidad
Chaco la Puntilla Lote E	12.12.12	20 años	0.2	Turismo
Línea de Transmisión - Machupicchu - Quencoro - Onocora - Tintaya y Subestaciones Asociadas	21.02.13	30 años	114.3	Electricidad
Energía de Centrales Hidroeléctricas (CH Molloco)	21.03.13	-	600	Electricidad

Suministro de Energía para Iquitos	16.05.13	20 años	100	Electricidad
Línea de Transmisión 500 kV Mantaro – Marcona – Socabaya – Montalvo y Subestaciones Asociadas	18.07.13	30 años	278.4	Electricidad
Concesión Única para la Prestación de Servicios Públicos de Telecomunicaciones y Asignación de las Bandas 1710-1770 MHz y 2110-2170 MHz a Nivel Nacional	22.07.13	20 años	1018.4	Telecomunicaciones
Masificación del Uso de Gas Natural a Nivel Nacional	25.07.13	20 años	205	Hidrocarburos
Nodo Energético en el Sur del Perú	29.11.13	-	700.0	Electricidad
Provisión de Servicios de Saneamiento para los Distritos del Sur de Lima	17.12.13	25 años	100	Saneamiento
Proyecto Chavimochic - Tercera etapa	18.12.13	25 años	573.7	Irrigación
Longitudinal de la Sierra Tramo 2: Ciudad de Dios-Cajamarca-Chipe, Cajamarca-Trujillo y Dv. Chilete-Empalme PE-3N.	19.12.13	25 años	552	Transporte
Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica: Cobertura Universal Norte, Conbertura Universal Sur y Cobertura Universal Centro	23.12.13	20 años	275.9	Telecomunicaciones
Línea 2 y Ramal Av. Faucett - Av. Gambetta de la Red Básica del Metro de Lima y Callao	28.03.14	35 años	5,075	Transporte
Aeropuerto internacional Chinchero - Cusco	25.04.14	40 años	537	Transporte
Terminal Portuario General San Martín	30.04.14	30 años	128.8	Transporte
Línea de Transmisión 220 kV La Planicie – Industriales y Subestaciones Asociadas	29.05.14	30 años	35.4	Electricidad
Telecabinas Kuelap	30.05.14	20 años	17.9	Turismo
Línea de Transmisión 220 KV Moyobamba - Iquitos y subestaciones asociadas	05.06.14	30 años	499.2	Electricidad
Mejoras a la Seguridad Energética del País y Desarrollo del Gaseoducto Sur Peruano	30.06.14	34 años	3,643	Hidrocarburos

Prestación de Servicios de Seguridad Tecnológica en las Prisiones	30.06.14	25 años	4.1	Penitenciarios
Gestión del instituto Nacional de Salud del Niño - San Borja	25.07.14	10 años	-	Salud
Línea de Transmisión 200 kV Friaspata - Mollepata y Subestación Orcotuna 220/60 kV	07.08.14	30 años	38.8	Electricidad
Línea de Transmisión Azángaro – Juliaca – Puno 220 kV	12.02.15	30 años	36.8	Electricidad
Primera Etapa de la Subestación Carapongo y Enlaces de Conexión a Líneas Asociadas	22.07.15	30 años	42.7	Electricidad
Línea de Transmisión 220 kV Montalvo - Los Héroes y Subestaciones Asociadas	16.12.15	30 años	20.2	Electricidad
Concesiones Únicas para la Prestación de Servicios Públicos de Telecomunicaciones y Asignación de Tres Bloques de la Banda 698-806 MHz a nivel nacional	26.05.16	20 años	1680	Telecomunicaciones
<b>Total</b>			<b>16,949.10</b>	

Fuente: PROINVERSIÓN

### 2.2.7. Corrupción y soborno

Según el Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016 aprobado con D.S. N° 119-2012-PCM, define a la corrupción como el *“uso indebido del poder para la obtención de un beneficio irregular, de carácter económico o no económico, a través de la violación de un deber de cumplimiento, en desmedro de la legitimidad de la autoridad y de los derechos fundamentales de la persona”*.

Según la Real Academia de la lengua española la definición de corrupción es *“En las organizaciones, especialmente en las públicas, práctica consistente en la utilización de las funciones y medios de aquellas en provecho, económico o de otra índole, de sus gestores.”*

Rose-Ackerman (2010) menciona que los sobornos oportunistas de bajo nivel presentan menores riesgos para el desarrollo que la corrupción sistémica y generalizada entre las altas jerarquías burocráticas;

También Sandoval (2016) indica que las prácticas concretas de la corrupción estructural adquieren una gran variedad de modalidades, algunas incluyen conductas ilícitas y delincuenciales mientras que otras pueden ser de perfecta legalidad, pero de cuestionable moralidad.

En la Norma Técnica Peruana ISO 37001 menciona al soborno como un fenómeno generalizado que plantea serias preocupaciones sociales, morales, económicas y políticas, socava el buen gobierno, obstaculiza el desarrollo y distorsiona la competencia. Erosiona la justicia, socava los derechos humanos y es un obstáculo para el alivio de la pobreza. También aumenta el costo al hacer negocios, introduce incertidumbres en las transacciones comerciales, aumenta el costo de los bienes y servicios, disminuye la calidad de los productos y servicios, lo que puede conducir a la pérdida de vidas y bienes, destruye la confianza en las instituciones e interfiere con el correcto y eficiente funcionamiento de los mercados.

Un soborno es la dádiva con la cual se soborna a alguien y también refiere a la acción y al resultado de sobornar. Es la corrupción que se realiza sobre un individuo, ya sea a través de la entrega de una suma de dinero, de un regalo, o de la realización de un favor para luego obtener de esa persona algo que se necesita o aprecia. (Gudiel, 2017)

#### **A. La corrupción en el Perú**

Transparencia Internacional (2016) en su estudio sobre el Índice de percepción de corrupción indica que nuestro país ocupa el puesto 101 del ranking en el año 2016, a

comparación del año 2015, donde ocupábamos el puesto 88, descendiendo 13 posiciones lo que demuestra que la corrupción sigue abriéndose paso.

La corrupción es un problema social, estructural, institucional y político, y por ello exige soluciones igualmente estructurales. (Sandoval, 2016).

Según el Sistema Integrado Judicial de la Corte Suprema. Gerencia de Infraestructura de Tecnologías de la Información de la Gerencia General del PJ y de las Salas Jurisdiccionales de la Corte Suprema desde el año 2009 hasta el año 2012 se han presentado 1777 procesos por corrupción según se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 3  
*Procesos por corrupción según tipo de delito*

INGRESOS						
DELITO	2009	2010	2011	2012	TOTAL	%
Cohecho Activo (Esp)	1	3	5	0	9	0.51
Cohecho Activo (Genr)	2	12	9	3	26	1.46
Cohecho Pasivo (Esp.)	0	8	9	2	19	1.07
Cohecho Pasivo (Imp)	1	11	12	1	25	1.41
Cohecho Pasivo Propio	5	48	44	3	100	5.63
Colusión	17	139	158	9	323	18.18
Concusión	2	34	39	0	75	4.22
Corrupción Pasiva de Aux. Jurisdiccionales	1	0	4	0	5	0.28
Enriquecimiento Ilícito	3	6	14	0	23	1.29
Exacción Ilegal	2	8	5	0	15	0.84
Malversación de Fon	7	35	41	5	88	4.95
Negociación Incom.	3	20	24	7	54	3.04
Peculado	94	476	395	28	993	55.88
Tráfico de Influencias	1	9	12	0	22	1.24
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>809</b>	<b>771</b>	<b>58</b>	<b>1777</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Sistema Integrado Judicial de la Corte Suprema. Gerencia de Infraestructura de Tecnologías de la Información de la Gerencia General del PJ y de las Salas Jurisdiccionales de la Corte Suprema,

Elaboración: Poder Judicial (Corte Suprema).

En el siguiente cuadro tenemos las condenas registradas por actos de corrupción hasta el año 2012, donde el delito de peculado registra 3,186 condenas inscritas equivalente al 62% seguido por el delito e colusión con 593 condenas inscritas.

Tabla 4  
*Condenas Inscritas por Corrupción*

	<b>Delitos</b>	<b>N° de condenas inscritas</b>	<b>Total %</b>
1	Concusión	140	2.73
2	Colusión	593	11.56
3	Patrocinio ilegal	4	0.08
4	Peculado	3,186	62.11
5	Malversación	191	3.72
6	Cohecho pasivo propio	243	4.74
7	Cohecho pasivo impropio	108	2.11
8	Cohecho pasivo específico	24	0.47
9	Corrupción pasiva de auxiliares jurisdiccionales	36	0.70
10	Cohecho activo genérico	318	6.20
11	Cohecho activo específico	23	0.45
12	Negociación incompatible o aprovechamiento indebido del cargo	156	3.04
13	Tráfico de Influencias	107	2.09
14	Enriquecimiento Ilícito	1	0.02
	<b>Total</b>	<b>5,130</b>	<b>100</b>

Fuente: Registro Nacional de Condenas/Poder Judicial (Corte Suprema). Elaboración: CAN

#### Anticorrupción

Gálvez (2017) en su publicación indica que las asociaciones público privadas (APP) están bajo la lupa a raíz de la denuncias de corrupción contra Odebrecht, que ha liderado varios consorcios en la mira. Así, se cuestiona la forma cómo las empresas muchas veces se benefician ilícitamente de las obras públicas, respecto de las cuales contratan con el Estado. Así mismo D'Medina (2017) menciona que el destape de la mega corrupción de las últimas semanas ha tocado a las asociaciones público privadas (APP). Y no han tardado sus enemigos en utilizar este tema como pretexto para

devolvernos a la idea de que es un error la participación privada en la prestación de servicios públicos.

### **2.2.8. Norma Técnica Peruana ISO 37001**

Según lo describe ISOTOOLS (2017) el principal objetivo que persigue la norma ISO 37001 es ayudar a las empresas a combatir el soborno y promover una cultura empresarial ética. El desarrollo de la nueva norma comenzó en el año 2013, tras un riguroso proceso de revisión en el que participaron representantes de 45 países, la norma ISO 37001 2016 fue publicada el pasado 14 de octubre de 2016. La norma ISO 37001 2016 no garantiza que una empresa quede libre de sobornos. Si no que especifica una serie de medidas que se utilizan para que las empresas implementen de forma posterior los controles que mejores su capacidad de prevención, detección y tratamiento del riesgo de soborno.

Con la finalidad de hacer frente a la corrupción en todas las esferas del país y elaborar un sistema de prevención antisoborno, la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN) y el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) instalaron el Comité Técnico de Normalización para Promover la Integridad, conformado por la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción, Cámara de Comercio de Lima – CC, Cámara de Comercio Americana del Perú, Comisión de Alto Nivel Anticorrupción, Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas – CONFIEP, Contraloría General de la República, Instituto Nacional de Calidad - Dirección de Acreditación, Sociedad Nacional de Industrias – SIN, Universidad de Lima, instituciones públicas, privadas y académicas, que se abocaron a adecuar estándares internacionales de prevención del soborno en el Perú INACAL (2016), siendo así que el 29 de marzo del 2017 se publica la 1° Edición

de la Norma Técnica Peruana ISO 37001, Sistemas de gestión antisoborno - Requisitos con orientación para su uso, la cual está disponible en la tienda virtual de INACAL.

La NTP-ISO 37001 (2017) es aplicable a las organizaciones pequeñas, medianas y grandes en todos los sectores, incluidos los sectores públicos, privado y sin fines de lucro. Los riesgos de soborno que enfrenta una organización varían en función de factores tales como el tamaño de la organización, los lugares y sectores en los que opera la organización y la naturaleza, magnitud y complejidad de sus actividades. Este documento especifica la implementación por parte de la organización de las políticas, procedimientos y controles que sean razonables y proporcionales de acuerdo con los riesgos de soborno a los que se enfrenta la organización.

Según esta misma norma el soborno es definido como: “oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor (que puede ser de naturaleza financiera o no financiera), directamente o indirectamente, e independiente de su ubicación, en violación de la ley aplicable, como incentivo o recompensa para que una persona actúe o deje de actuar en relación con el desempeño (3.16) de las obligaciones de esa persona.”.

La estructura de la norma está compuesta por:

Tabla 5  
*Estructura de la Norma Técnica Peruana ISO 37001*

<b>Estructura de la NTP</b>
1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo

6. Planificación
7. Apoyo
8. Operación
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora
11. ANEXO A (INFORMATIVO) ORIENTACIÓN SOBRE EL USO DE ESTA NORMA INTERNACIONAL

Fuente: Elaboración propia.



### **Capítulo III:**

#### **Marco Metodológico**

##### **3.1. Alcances y limitaciones**

###### **3.1.1. Alcance**

La presente investigación, tiene como alcance elaborar una propuesta de un modelo para identificar posibles fraudes internos en el proceso de conducción de Asociaciones Público Privadas aplicando la Norma Técnica Peruana NTP – ISO 37001:2017 en el Gobierno Regional de Arequipa.

Se realizará una revisión al proceso de conducción de Asociaciones Público Privadas, haciendo un levantamiento de información para verificar que lo estipulado en los procedimientos y controles se estén cumpliendo. De no ser el caso, se procederá a proponer nuevos controles y rediseñar el proceso de conducción de Asociaciones Público Privadas de tal forma que se tenga una alerta temprana que permita identificar posibles fraudes internos que se presenten en este proceso dentro del Gobierno Regional de Arequipa.

###### **3.1.2. Limitación**

No existen limitaciones para el desarrollo de la presente Tesis. debido a que se cuenta con el financiamiento necesario para costear los gastos en los que se pueda incurrir, además de tener el conocimiento y asesoría en aspectos del conocimiento necesario para desarrollar un modelo para identificar posibles fraudes internos en los procesos de conducción de asociaciones público – privadas aplicando la Norma Técnica Peruana NTP – ISO 37001:2017 en el Gobierno Regional de Arequipa, y por último se tiene acceso a una empresa donde se puede operativizar la tesis,

poniendo en práctica la propuesta y tomar las lecturas que sean necesarias a efectos de obtener resultados que permitan determinar el grado de validez de dicha propuesta.

### **3.2. Aportes**

La propuesta de un modelo para identificar posibles fraudes internos en los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas, aplicando la Norma Técnica Peruana NTP – ISO 37001:2017 en el Gobierno Regional de Arequipa, permitirá identificar brechas de seguridad en los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas de tal forma que se identifique si los controles existentes son los necesarios o se requiere eliminar los existentes y proponer nuevos controles de tal forma que se tenga los indicadores respectivos y se puedan tomar acciones tempranas e impedir el fraude o el soborno.

### **3.3. Tipo y nivel de investigación**

El tipo de investigación, es aplicada ya que los resultados obtenidos a partir de ella, pretenden aplicarse o utilizarse en forma inmediata para resolver alguna situación problemática en el Gobierno Regional de Arequipa.

El nivel de la investigación, es relacional porque con el modelo para identificar posibles fraudes internos en los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas, se puede sacar los factores de riesgo que existen en el Gobierno Regional de tal forma que se pueda realizar una adecuada evaluación del desempeño en lo que respecta al seguimiento, medición, análisis y evaluación.

### **3.4. Población y muestra o Universo**

Para este caso el marco poblacional sujeto al estudio, tiene la característica de ser una institución pública encargada de la administración superior de las regiones y departamentos. Por consiguiente, la población o universo está representada por la cantidad de instituciones públicas encargada de la administración superior de las regiones y departamentos del Perú.

La muestra puede ser probabilista o no probabilística. A efectos de validar la propuesta, se empleará una muestra no probabilística de tipo dirigida, la misma que estará conformada por una institución pública que para la presente investigación será el Gobierno Regional de Arequipa.

### **3.5. Métodos, Técnicas e Instrumentos empleados**

Para la recopilación de información de los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas (APP), es necesario conocer el marco conceptual de las APP en cuanto a su definición, tipos, utilización y financiamiento.

Una APP es un contrato a largo plazo entre una parte privada y una entidad pública, para brindar un activo o servicio público, en el que la parte privada asume un riesgo importante y la responsabilidad de la gestión, y la remuneración está vinculada al desempeño.

Posteriormente, se realizará un análisis detallado de los contratos, se identificarán los sectores, los tipos de proyectos en los que se utiliza las APP, de tal forma que se pueda aplicar una adecuada gestión de procesos de negocios de tal forma que se pueda optimizar el proceso de las APP, estandarizar sus actividades, obtener una mayor transparencia y mejorar el cumplimiento teniendo siempre presente una mejora continua.

## Capítulo IV

### Implementación del modelo para identificar posibles fraudes internos en los procesos

#### APP

El modelo propuesto para identificar posibles fraudes internos en los procesos de conducción de asociaciones público – privadas aplicando la norma técnica peruana NTP – ISO 37001:2017 se muestra en la siguiente figura considerando los entregables que se van generando por cada una de las fases.

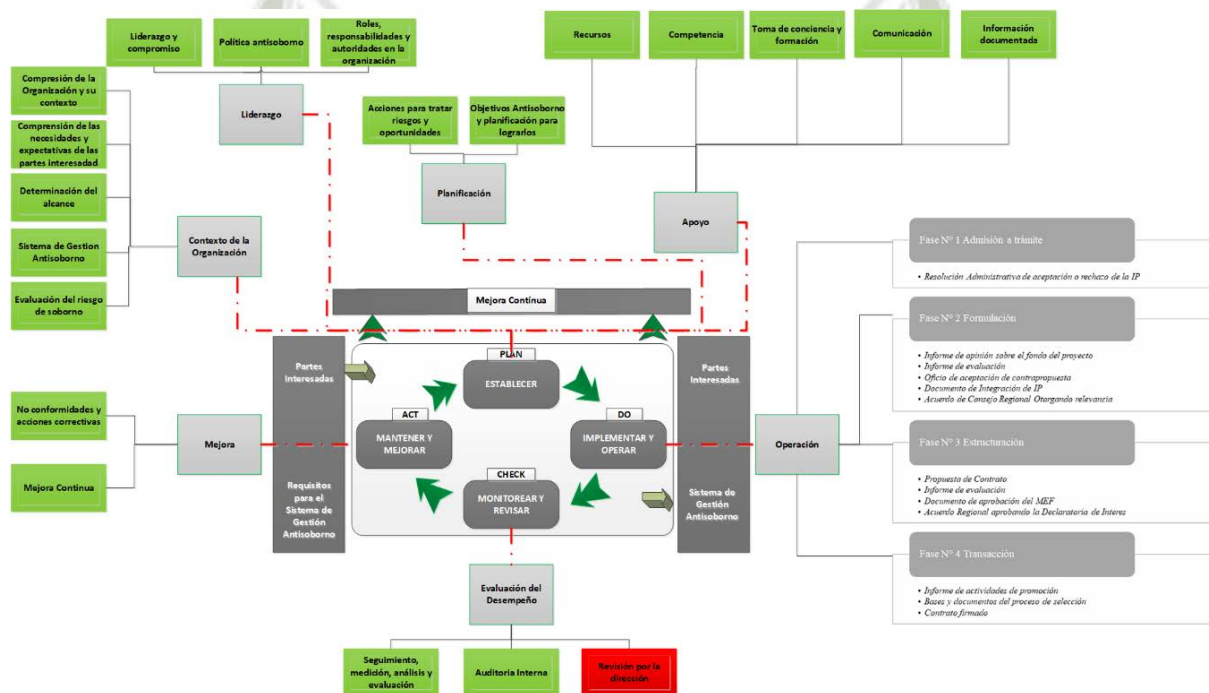


Figura 3 Modelo para identificar posibles fraudes internos en procesos APP

Fuente: Elaboración propia

Como todo sistema de gestión, éste se basa en el ciclo de Deming PDCA (planear, hacer, monitorear y actuar). En el planear se ha considerado los aspectos como el contexto de la organización, liderazgo, planificación y apoyo. En el hacer se ha considerado el aspecto de operación que agrupa las cuatro fases del proceso APP con sus respectivos entregables. En el monitorear se ha considerado la evaluación del desempeño en lo concerniente a seguimiento,

medición, análisis y evaluación; auditoría interna y revisión por la dirección. Éste último criterio, debe ser repotenciado por el Gobierno Regional de Arequipa para identificar a que actividades hay que realizar el seguimiento y medición. Finalmente, en el actuar se ha considerado el aspecto de mejora continua como parte de un programa iterativo que busca implementar las oportunidades de mejora identificadas.

En el presente capítulo se ha realizado una breve descripción del proceso de conducción de las Asociaciones Público Privadas en la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada del Gobierno Regional de Arequipa, también se desarrolló el modelado AS – IS y TO-BE del proceso de conducción de Asociaciones Público Privadas Autofinanciadas por Iniciativa Privada, del cual se realizó la documentación del proceso, posteriormente se identificaron los riesgos y se propuso los controles en la tabla de riesgos y controles en concordancia con la Norma Técnica Peruana ISO 37001, obteniendo finalmente el modelo propuesto.

#### **4.1. Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada**

La Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada del Gobierno Regional de Arequipa, que fue creada el 09 de abril 2015 con Ordenanza Regional N° 307-Arequipa, constituyéndose como “un órgano de línea, único responsable de realizar las acciones y actividades relacionadas con la promoción de la inversión privada en el ámbito regional; y de la evaluación de las Iniciativas Privadas de Inversión presentadas al Gobierno Regional, constituyéndose como el Organismo Promotor de la Inversión Privada en el Gobierno Regional de Arequipa”.

Se pudo verificar que todos los procesos son manuales, no encontrándose algún sistema informático para hacer seguimiento al proceso ni flujo de trabajo, ni modelos desarrollados, los únicos sistemas informáticos identificados son lo siguiente:

Tabla 6  
*Sistemas Informáticos del GRA - GRPIP*

Nombre del Sistema	Proceso	Comentarios adicionales
SISGEDO	Sistema de Trámite Documentario. Solo indica el estado del trámite. No hay digitalización de documentos.	El Sistema se comenzó a utilizar el enero del 2016, los años anteriores se utilizó otro sistema de tramite documentario de desarrollo in house.
LETIZIA	Sistema Administrativo de Requerimiento, Compras, Pagos, conectado al SIAF.	EL Sistema se puso en funcionamiento en el julio del 2016, existiendo un sistema anterior llamado GobReg, no se migro la data.

Fuente: Elaboración propia.

Según el D.L. 1224 y modificatorias las Asociaciones Publico Privadas son *“modalidades de participación de la inversión privada, en las que se incorpora experiencia, conocimientos, equipos, tecnología, y se distribuyen riesgos y recursos, preferentemente privados, con el objeto de crear, desarrollar, mejorar, operar o mantener infraestructura pública y/o proveer servicios públicos bajo los mecanismos contractuales permitidos por el marco legal vigente. Las Asociaciones Público Privadas se originan por iniciativa estatal o iniciativa privada. Los contratos de Asociaciones Público Privadas son de largo plazo, en los cuales debe existir una adecuada distribución de riesgos entre las partes, de manera que los riesgos sean asignados a aquella parte con mayores capacidades para administrarlos, considerando el perfil de riesgos del proyecto. Asimismo, en todas las fases de desarrollo de las Asociaciones Público Privadas debe contemplarse el principio de valor por dinero, buscando la combinación óptima entre los costos y la calidad del servicio público ofrecido a los usuarios, a lo largo de la vida del proyecto.”*

El proceso analizado para el presente trabajo es el de las Asociaciones Publico Privada Autofinancias por Iniciativa Privada.

Las Asociaciones Publico Privada Autofinancias son los proyectos con capacidad propia de generación de ingresos, que no requiere cofinanciamiento por parte del Estado.

En el caso de la Región Arequipa, la Iniciativas privadas que cumplen estas características y que han sido declaradas de interés son:

Tabla 7  
*Proyectos APP con Declaratoria de Interés, Región Arequipa*

Proyecto	Empresa	Declaratoria de Interés	Monto de Inversión Mínima Referencial.
“Instalación y operación de una planta de tratamiento de residuos sólidos hospitalarios peligrosos de la Región Arequipa”	KANAY S.A.C	Acuerdo Regional 050-2017- GRA/CR-AREQUIPA	S/ 2' 395,400.00
Desarrollo del componente hidroeléctrico del proyecto Majes Siguan II Etapa”	LUZ DEL SUR S.A.A.	Acuerdo Regional 063-2017- GRA/CR-AREQUIPA	US\$. 610'000,000.00 S/. 1,993,480,000.00*
TOTAL			S/. 1,995,875,400.00

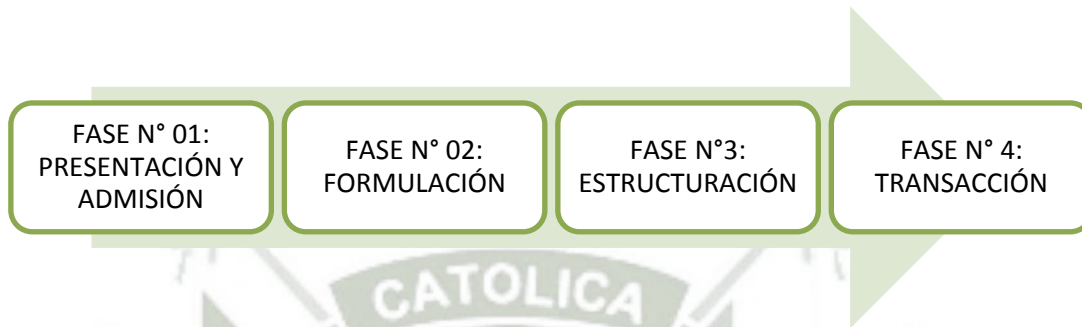
\*Tipo de cambio: S/. 3.268 Banco Central de Reserva del Perú (Consultado 09/10/2017)

Elaboración Propia, Fuente: Gobierno Regional de Arequipa

Cabe aclarar que en el presente trabajo solo se mencionara de los proyectos que han sido declarado de interés debido al carácter de confidencialidad de las Iniciativas Privada tal como menciona el artículo 33.5 del D.L. 1224: “*Los Organismos Promotores de la Inversión Privada deben mantener el carácter confidencial y reservado de las iniciativas privadas presentadas, bajo responsabilidad. Esta obligación, se extiende a las entidades públicas, funcionarios públicos, asesores, consultores o cualquier otra persona que, por su cargo, función o servicio, tomen conocimiento de la presentación y*

*contenido de la iniciativa privada. El carácter confidencial y reservado de las iniciativas privadas se mantiene hasta la Declaratoria de Interés.”*

Las Asociaciones Publico Privadas Autofinanciadas por Iniciativa Privada tienen cuatro fases las cuales son:



*Figura 4* Fases de las Asociaciones Publico Privadas Autofinanciadas por Iniciativa Privada.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la figura 03, el proceso inicia con la presentación de la Iniciativa Privada y termina con transacción o la firma del contrato con la empresa privada ganadora.

#### 4.2. Modelado AS-IS

Se ha podido identificar lo siguiente:

- No hay modelamiento del flujo de proceso de APP.
- No existe un procedimiento sobre las funciones de las áreas involucradas en el proceso APP.
- No hay documentación sobre los procesos de APP.
- No hay Sistema Informático de seguimiento de proceso APP.
- No se han identificado riesgos ni establecido controles en el proceso APP.
- Desconocimiento del personal sobre la NTP ISO 37001.

En base a la información levantada se hizo el modelado AS-IS siguiente:

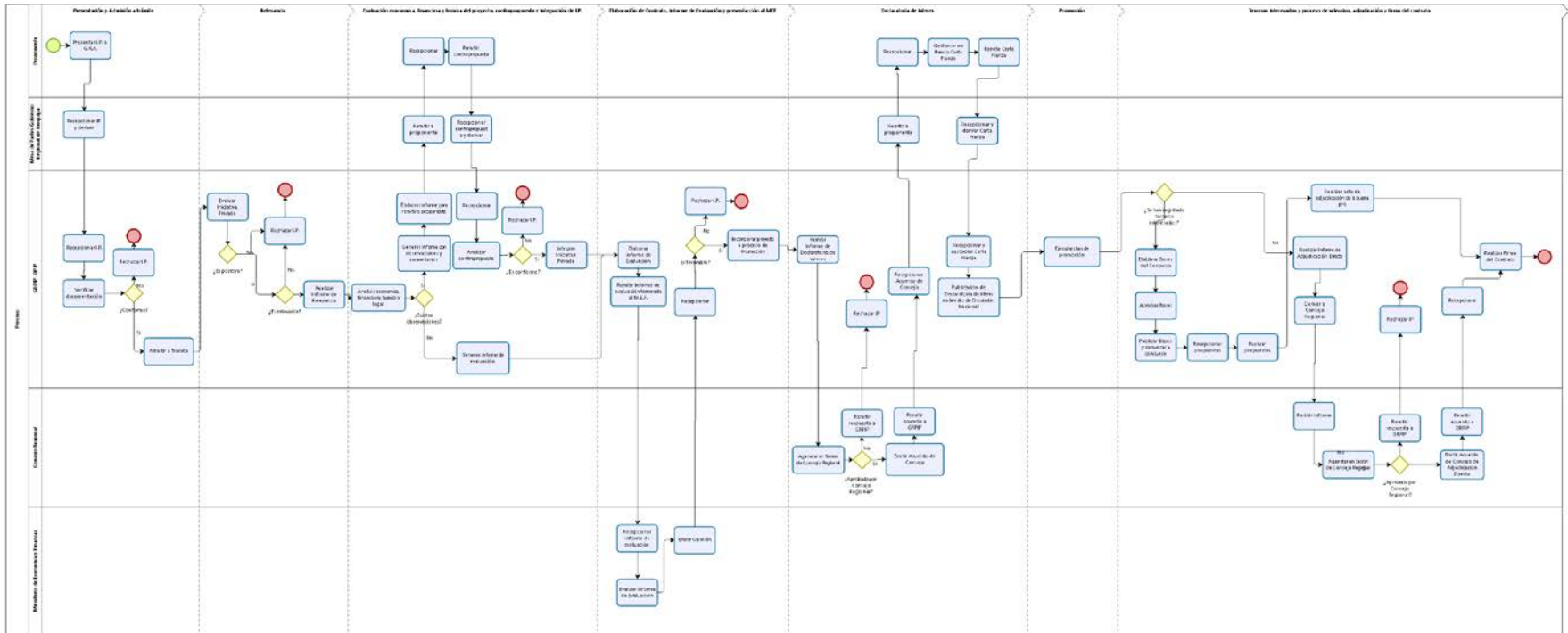


Figura 5 Modelado As – Is del proceso

Fuente: Elaboración propia



### 4.3. Modelado TO BE

En esta etapa se ha elaborado los documentos necesarios para el modelado del proceso e identificación de riesgos y controles, la herramienta que se utilizó para el modelado es BIZAGI.

En el modelado se ha identificado lo siguiente:

#### 4.3.1. Elementos

En el modelado se han utilizado “Lanes” para identificar los actores intervinientes en el proceso, los cuales son:

- **Proponente**

Es la persona natural o jurídica que presenta un proyecto en cualquier momento al Estado para el desarrollo de proyectos de Asociaciones Público Privadas en infraestructura pública y/o prestación de servicios públicos, servicios vinculados a estos que requiera prestar el Estado, investigación aplicada y/o innovación tecnológica según el Artículo 32° del D.S. 410-2015-EF.

- **Mesa de partes del Gobierno Regional**

Es el Área del Gobierno Regional de Arequipa que se encarga de recibir la documentación de personas externas y de remitir vía Courier la documentación saliente.

- **GRPIP – OPIP**

La Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada es el Organismo Promotor de la Inversión Privada encargado de conducir los procesos de Asociaciones Publico Privadas en el Gobierno Regional de Arequipa.

- **Unidad Orgánica de la Entidad Publica**

La unidad orgánica de la Entidad Publica varía según el tipo de proyecto a evaluar. Si el proyecto consiste en mejorar los servicios de salud del o los hospitales, la unidad orgánica competente de emitir opinión es la Gerencia Regional de Salud, por ejemplo.

- **Consejo Regional**

Es el órgano máximo del Gobierno Regional de Arequipa y encargado de tomar las decisiones sobre la aprobación o no de la relevancia del proyecto, de la declaratoria de interés y en caso suceda de la adjudicación directa del proyecto.

- **Ministerios de Economía y Finanzas**

Es el organismo encargado de revisar el informe de evaluación, propuesta de contrato y declaratoria de interés.

#### 4.3.2. Fases, Actividades y Entregables

El proceso en mención tiene cuatro fases y cada una de estas tiene actividades que generan documentos a los que llamaremos entregables.

A continuación, explicamos en que consiste cada uno de estos:

##### A. Fase N° 1 Admisión a tramite

- **Presentación de la Iniciativa Privada**

Es cuando el proponente presenta el proyecto al Gobierno Regional de Arequipa en la modalidad de Asociación Publico Privada.

- **Admisión a trámite**

Esta etapa consiste en la validación de los requisitos establecidos por norma en el expediente presentado por el proponente, además de verificar

del proponente la experiencia y capacidad financiera para ejecutar el proyecto.

## **B. Fase N° 2 Formulación**

- **Pronunciamiento de la Unidad Orgánica de la Entidad**

Una vez admitido a trámite se envía el expediente para la opinión de la Unidad del Gobierno Regional de Arequipa competente según el tipo de proyecto.

- **Emisión de contrapropuesta**

La GRPIP –OPIP emite al proponente una propuesta en merito a las observaciones identificadas.

- **Integración de la Iniciativa Privada**

En caso corresponda se realiza la integración de la Iniciativa Privada con las observaciones del proponente y de la GRPIP-OPIP.

- **Relevancia**

Es cuando la Unidad Orgánica Competente opina favorablemente sobre el proyecto y se pone a decisión del Consejo Regional su aprobación.

Evaluación Económica, Financiera y Técnica del proyecto

Se hace un análisis exhaustivo del proyecto propuesto.

## **C. Fase N° 3 Estructuración**

- **Elaboración de Contrato, Informe de Evaluación y presentación al MEF**

Se elabora el contrato, el informe de evaluación y se presenta ante el MEF para su revisión.

- **Declaratoria de Interés**

Los documentos de la etapa anterior se someten a decisión del Consejo Regional.

**D. Fase N° 4 Transacción**

- **Promoción**

Se ejecuta el plan de promoción para atraer más interesados.

- **Terceros Interesados y proceso de selección**

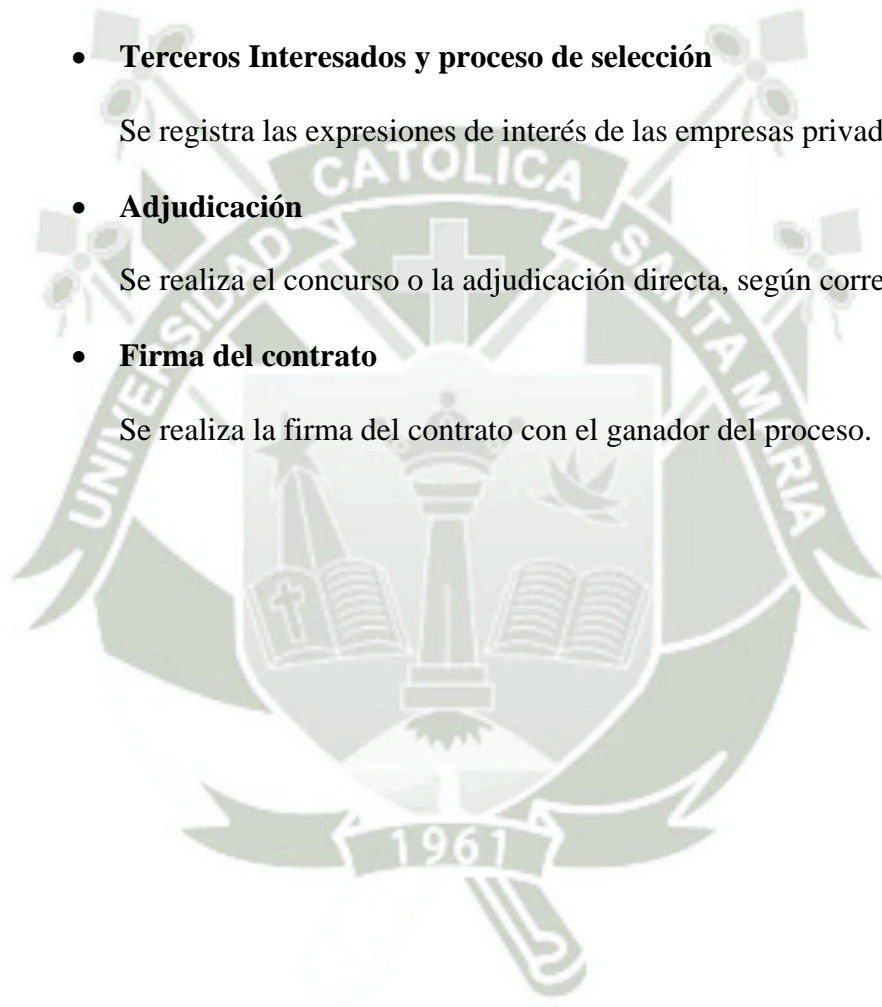
Se registra las expresiones de interés de las empresas privadas interesadas.

- **Adjudicación**

Se realiza el concurso o la adjudicación directa, según corresponda.

- **Firma del contrato**

Se realiza la firma del contrato con el ganador del proceso.



### Fase N° 1 Admisión a trámite

- Presentación de IP
- Admisión a Trámite
  - *Resolución Administrativa de aceptación o rechazo de la IP*

### Fase N° 2 Formulación

- Pronunciamiento de la Unidad Organica de la Entidad
  - *Informe de opinión sobre el fondo del proyecto*
- Evaluación económica, financiera y tecnica del proyecto
  - *Informe de evaluación*
- Emisión de Contrapropuesta
  - *Oficio de aceptación de contrapropuesta*
- Integración de Iniciativa Privada
  - *Documento de Integración de IP*
- Relevancia
  - *Acuerdo de Consejo Regional Otorgando relevancia*

### Fase N° 3 Estructuración

- Elaboración de Contrato. Informe de evaluación y presentacion al MEF
  - *Propuesta de Contrato*
  - *Informe de evaluación*
  - *Documento de aprobación del MEF*
- Declaratoria de Interes
  - *Acuerdo Regional aprobando la Declaratoria de Interes*

### Fase N° 4 Transacción

- Promoción
  - *Informe de actividades de promoción*
- Terceros Interesados y proceso de selección
  - *Bases y documentos del proceso de selección*
- Adjudicación
  - *Contrato firmado*

Figura 6 Listado de fases, actividades y entregables del proceso APP

Elaboración propia, Fuente: Gobierno Regional de Arequipa

### 4.3.3. Modelamiento del proceso APP

En las Asociaciones Publico Privadas se han identificado cuatro fases, donde para el presente modelado cada fase se ha convertido en un subproceso, tal como se muestra a continuación:

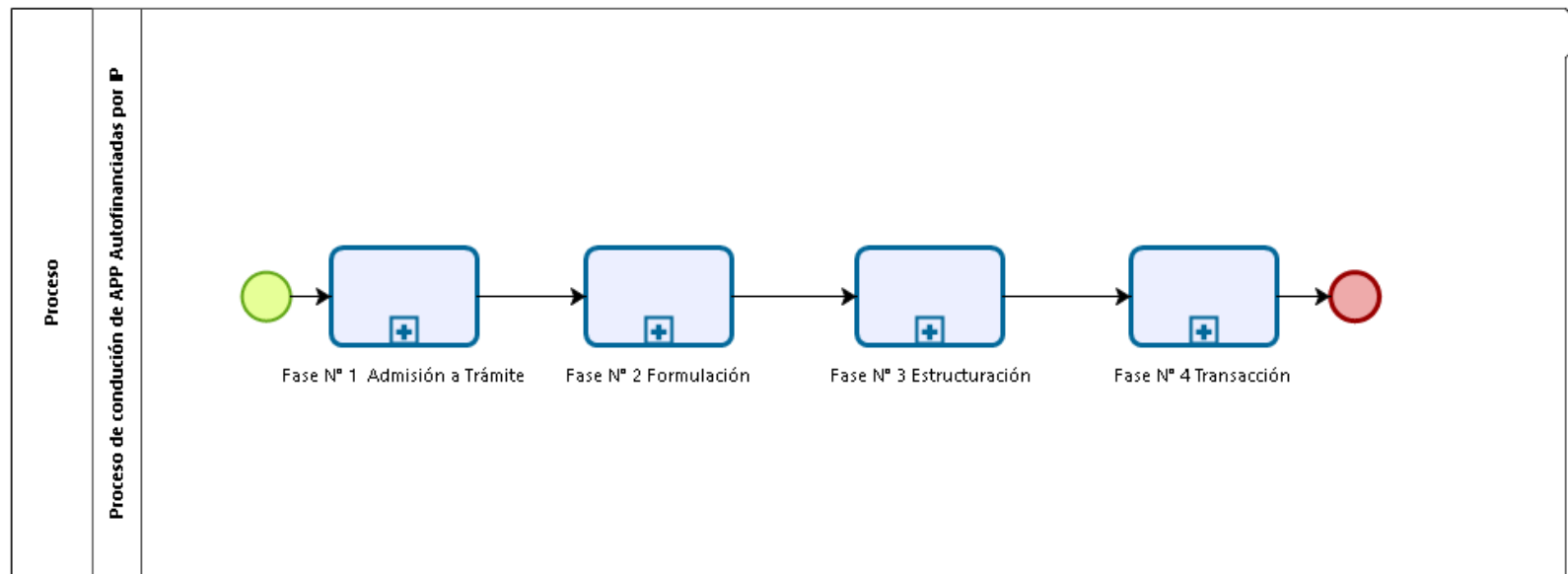


Figura 7 Modelado del proceso de APP

Elaboración propia, Fuente: Gobierno Regional de Arequipa

**A. Sub-proceso Fase N° 1 Admisión a trámite.**

Este Sub proceso consta de dos actividades, la primera es la presentación de la I.P. que da inicio al proceso de APP, para que después de un proceso de evaluación general la GRPIP – OPIP de o no se la Admisión a trámite.

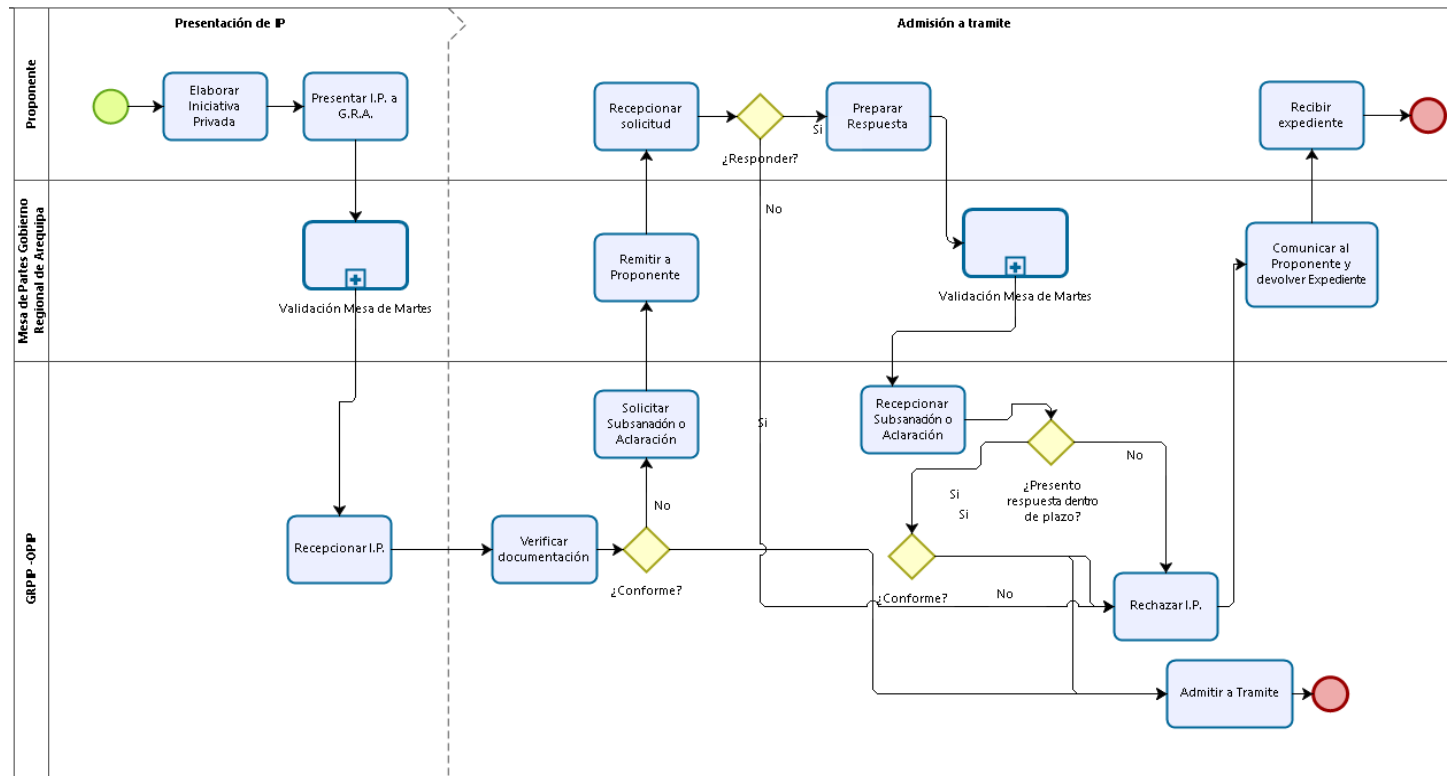


Figura 8 Modelado del sub proceso Fase N° 1 Admisión a trámite.

Elaboración propia, Fuente: Gobierno Regional de Arequipa

## B. Sub-proceso Fase N° 2 Formulación

A la fase de formulación solo se inicia si en la fase anterior se da la admisión a trámite, en esta fase se da una revisión más profunda del proyecto presentado y se pide informes a la Unidad Orgánica del Gobierno Regional de Arequipa competente según el sector del proyecto, esta fase termina con la Relevancia por parte del Consejo Regional de Arequipa.

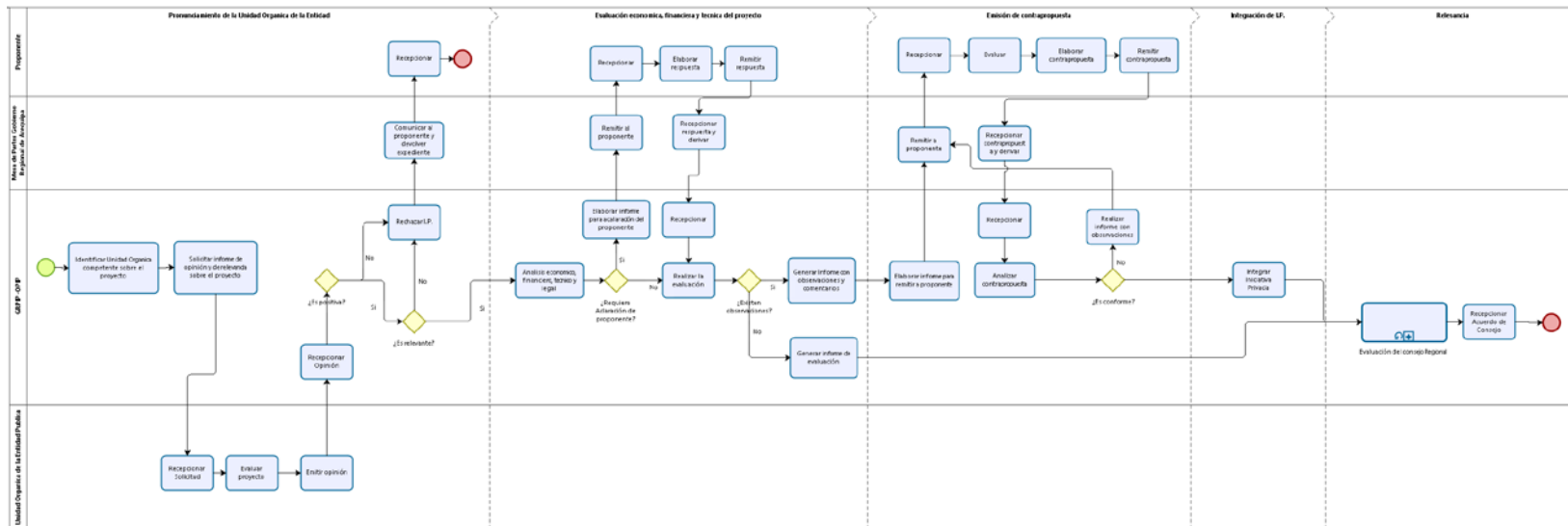


Figura 9 Modelado del sub proceso Fase N° 2 Formulación.

Elaboración propia, Fuente: Gobierno Regional de Arequipa

### C. Sub-proceso Fase N° 3 Estructuración

Esta fase inicia si en la fase anterior se da la relevancia del proyecto, aquí corresponde la elaboración del informe de evaluación, la elaboración de la propuesta de contrato los cuales deben someterse para aprobación ante el Ministerio de Economía y Finanzas, esta fase concluye con la aprobación o no de la declaratoria de interés.

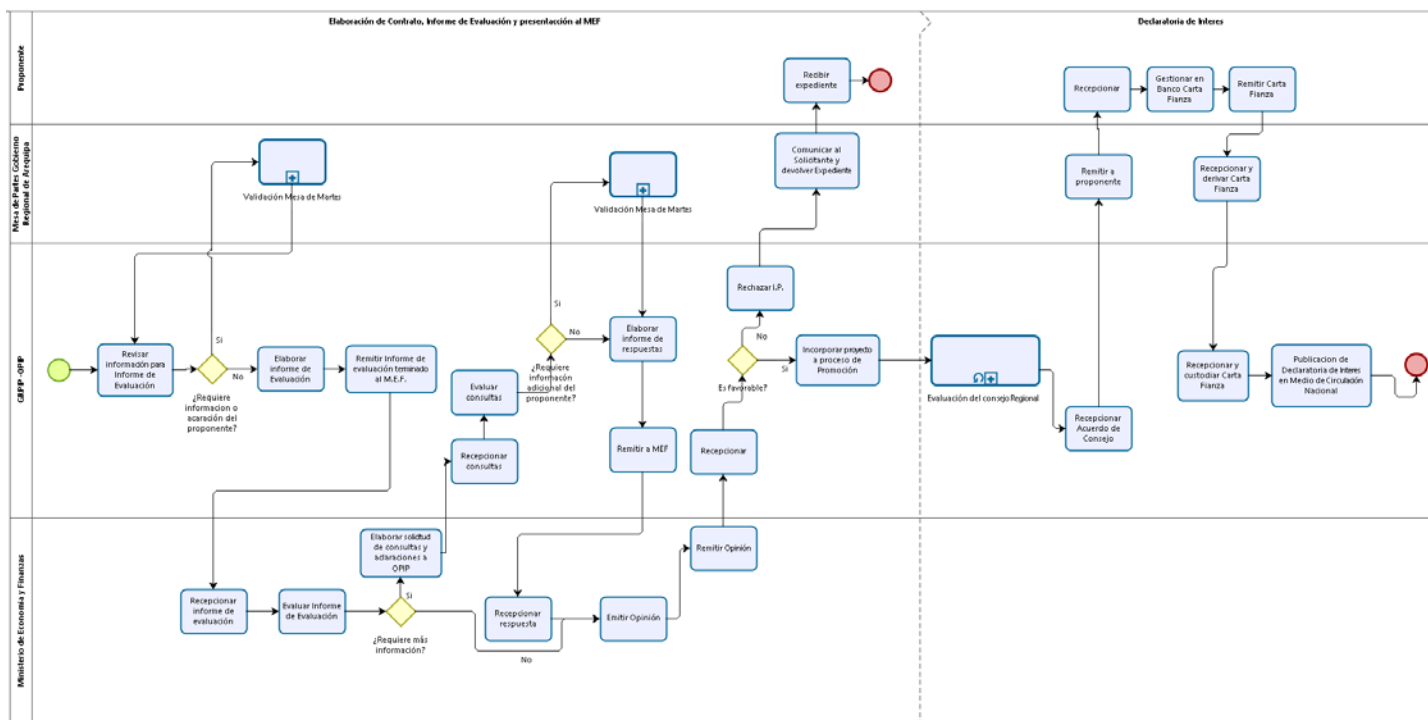


Figura 10 Modelado del sub proceso Fase N° 3 Estructuración

Elaboración propia, Fuente: Gobierno Regional de Arequipa

#### **D. Sub-proceso Fase N° 4 Transacción**

Una vez aprobada la Declaratoria de Interés se inicia la fase de transacción, aquí se ejecuta la promoción del proyecto ante el sector privado con el objetivo que hayan más empresas interesadas, concluida la fase de promoción (90 días según el reglamento), si se ha registrado una o más expresiones de interés por parte de empresas privadas que no sea el proponente se realiza el proceso de selección, en caso no se presente otra empresa interesada la adjudicación es directa al proponente, siendo en ambos casos comunicado y puesto a consideración al Consejo Regional para su aprobación.

Una vez adjudicado el proyecto sea directamente o por concurso y aprobado por el Consejo Regional se procede a la firma del Contrato respectivo, dando inicio a la ejecución del proyecto propuesto.

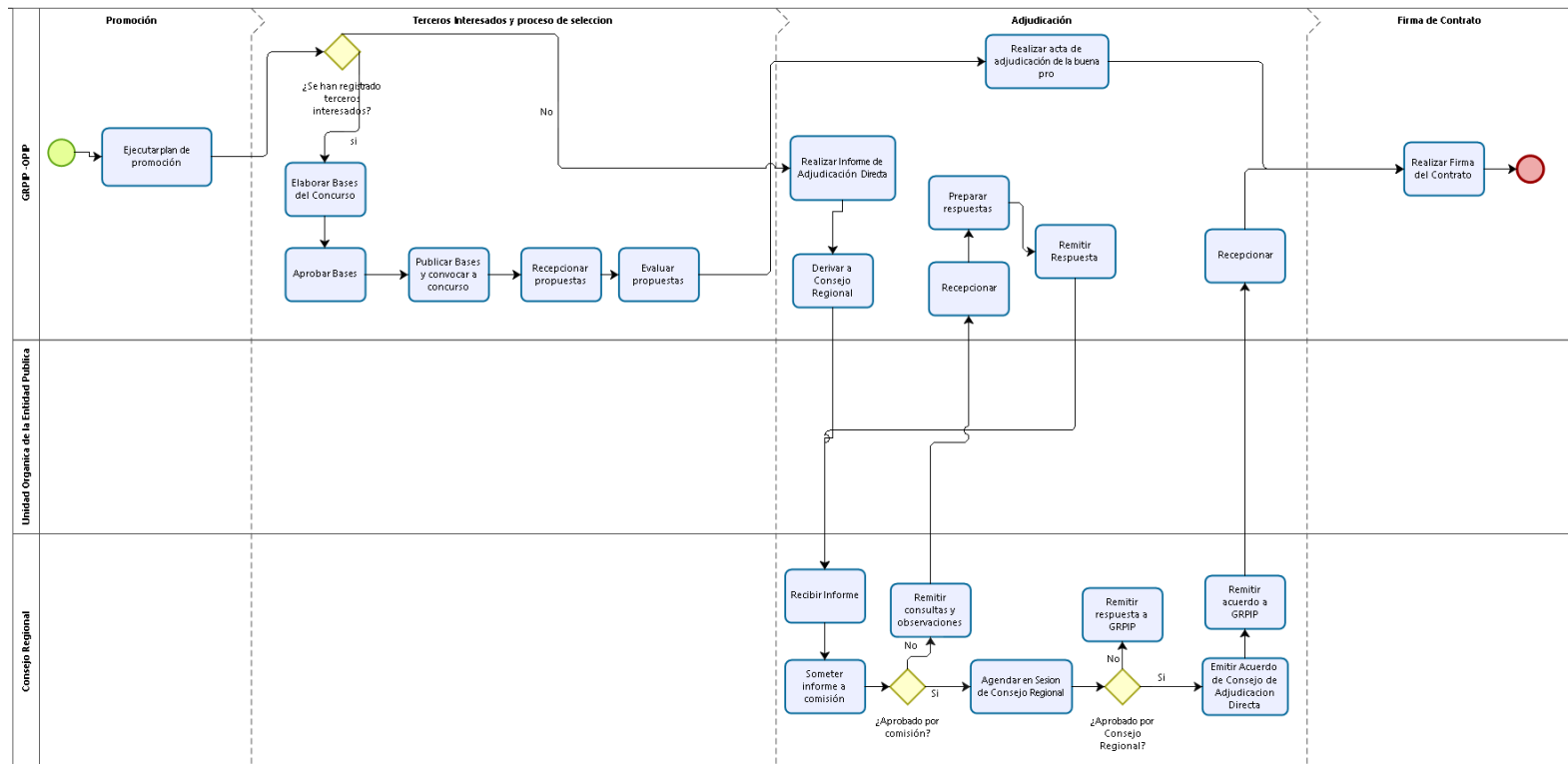


Figura 11 Modelado del sub proceso Fase N° 4 Transacción  
 Elaboración propia, Fuente: Gobierno Regional de Arequipa

### E. Sub-proceso Evaluación de Consejo Regional

Este subproceso da los pasos para someter algún documento al Consejo Regional de Arequipa, previa revisión por parte de la comisión de Desarrollo Económico.

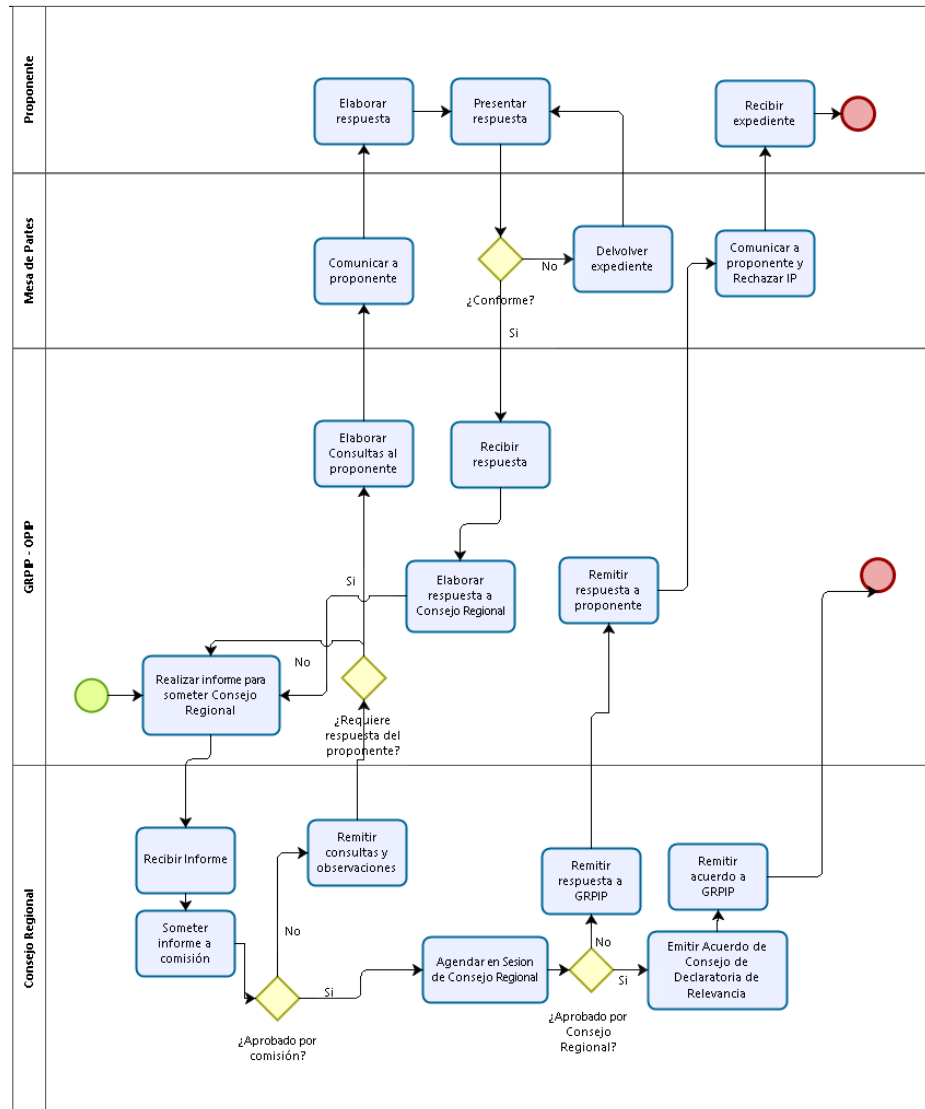


Figura 12 Modelado del sub proceso de Evaluación de Consejo Regional

Elaboración propia, Fuente: Gobierno Regional de Arequipa

**F. Sub-proceso Validación Mesa de Partes**

Este proceso es respecto a la revisión de documentos de forma general que da el área de mesa de partes a los expedientes que ingresan al Gobierno Regional.

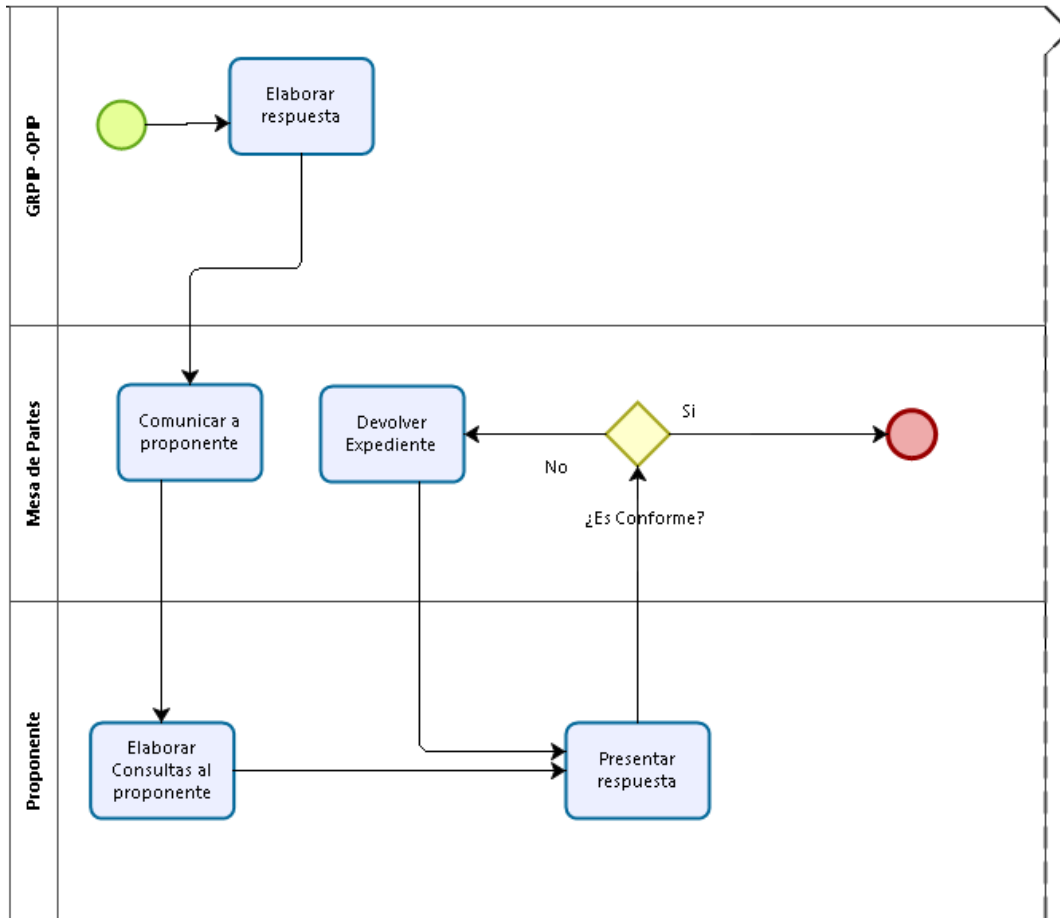


Figura 13 Modelado del Sub-proceso Validación Mesa de Partes

Elaboración propia, Fuente: Gobierno Regional de Arequipa

#### 4.3.4. Documentación del proceso

Tabla 8

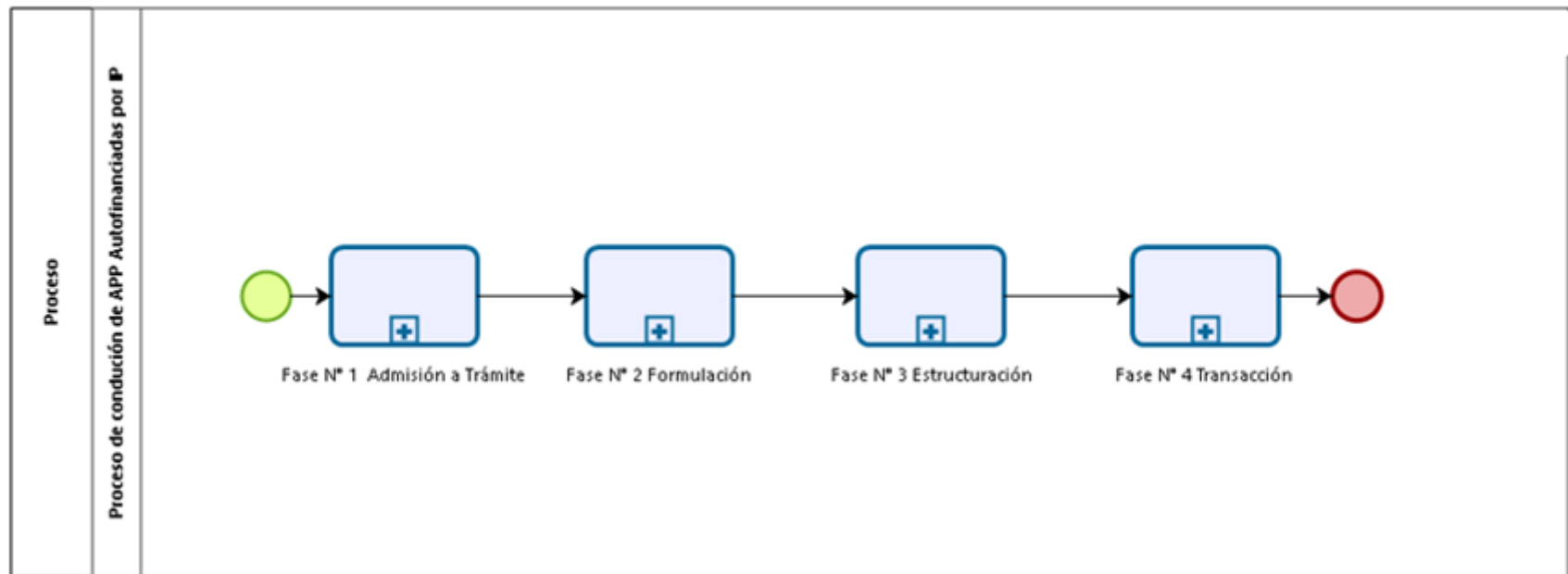
Documentación del proceso

<b>Objetivo:</b>	Normar el proceso de conducción de las Asociaciones Publico Privadas Autofinanciadas por Iniciativa Privada.
<b>Instancias Involucradas:</b>	Proponente, Mesa de Partes, Gerencia Regional de Promoción de la inversión Privada, Unidad Orgánica de la Entidad Pública, Consejo Regional, Ministerio de Economía y Finanzas.

<b>I. RESUMEN DEL PROCESO</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Conducción de Asociaciones Público Privadas Autofinanciadas por Iniciativa Privada.</b>	
Proponente / Mesa de Partes / Gerencia Regional de Promoción de la inversión Privada	1. Presentación de IP
Proponente / Mesa de Partes / Gerencia Regional de Promoción de la inversión Privada	2. Admisión a Tramite
Proponente / Mesa de Partes / Gerencia Regional de Promoción de la inversión Privada / Unidad Orgánica de la Entidad Pública	3. Pronunciamiento de la Unidad Orgánica de la Entidad.
Proponente / Mesa de Partes / Gerencia Regional de Promoción de la inversión Privada / Consejo Regional	4. Relevancia
Proponente / Mesa de Partes / Gerencia Regional de Promoción de la inversión Privada	5. Evaluación económica, financiera y técnica del proyecto.
Proponente / Mesa de Partes / Gerencia Regional de Promoción de la inversión Privada	6. Emisión de la contrapropuesta
Gerencia Regional de Promoción de la inversión Privada	7. Integración de IP
Proponente / Mesa de Partes / Gerencia Regional de Promoción de la inversión Privada / Ministerio de Economía y Finanzas.	8. Elaboración del Contrato, Informe de evaluación y presentación al MEF.
Proponente / Mesa de Partes / Gerencia Regional de Promoción de la inversión Privada / Consejo Regional	9. Declaratoria de Interés.
Gerencia Regional de Promoción de la inversión Privada	10. Promoción
Gerencia Regional de Promoción de la inversión Privada	11. Terceros Interesados y proceso de selección.
Gerencia Regional de Promoción de la inversión Privada Consejo Regional	12. Adjudicación
Gerencia Regional de Promoción de la inversión Privada	13. Firma del Contrato.

<b>II. SIGLAS Y GLOSARIO DE TERMINOS</b>
<b>APP:</b> Asociación Publico Privada
<b>OPIP:</b> Organismo Promotor de la Inversión Privada
<b>IP:</b> Iniciativa Privada
<b>GORE:</b> Gobierno Regional
<b>GRPIP:</b> Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada
<b>MEF:</b> Ministerio de Economía y Finanzas

### III. DIAGRAMA



IV. PROCESO AL DETALLE	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
<b>CONDUCCIÓN DE ASOCIACIONES PUBLICO PRIVADAS AUTOFINANCIADAS POR INICIATIVA PRIVADA</b>	
<b>1. PRESENTACIÓN DE IP</b>	
Proponente	1.1. Elabora la IP conforme a la normativa vigente y la presenta a mesa de partes del GORE Arequipa.
Mesa de Partes	1.2. Recibe la IP y valida que cumpla con lo requerido para ingresar documentos al GORE Arequipa.
	1.3. En caso no cumpla es devuelto al proponente.
	1.4. Una vez aceptado es derivado a la GRPIP.
GRPIP	1.5. Recibe la IP.
<b>2. ADMISIÓN A TRAMITE</b>	
GRPIP	2.1. Verifica la documentación presentada en la IP según la normativa vigente.
	2.2. En caso se tenga observaciones se procede realizar un documento solicitando al proponente aclare o subsane los puntos identificados.
	2.3. Se remite a mesa de partes.
Mesa de partes	2.4. Remite documento a proponente.
Proponente	2.5. Recibe documento y evalúa preparar respuesta.
	2.6. En caso decida responder este debe elaborar la respuesta levantando las observaciones y aclarando las consultas formuladas y remitir la respuesta a mesa de partes.
Mesa de partes	2.7. Recibe la respuesta y valida que cumpla con lo requerido para ingresar documentos al GORE Arequipa.
	2.8. En caso no cumpla es devuelto al proponente.
	2.9. Una vez aceptado es derivado a la GRPIP.
GRPIP	2.10. Recibe Respuesta y verifica que este dentro del plazo establecido por norma.
	2.11. Si el proponente decide no responder, una vez vencido el plazo la GRPIP rechaza la IP y remite a mesa de partes para comunicar al proponente.
	2.12. Si la respuesta no se encuentra dentro del plazo se rechaza la IP y remite a mesa de partes para comunicar al proponente.
Mesa de partes	2.13. Si es conforme la IP según la normativa se procede a admitir a trámite con un acto administrativo y se notifica al proponente.
	2.14. Procede a notificar al proponente.
Proponente	2.15. Recibe notificación y toma conocimiento.
	2.16. En caso la comunicación es de rechazo de la IP, el proceso termina.

<b>3. PRONUNCIAMIENTO DE LA UNIDAD ORGÁNICA DE LA ENTIDAD.</b>	
GRPIP	3.1. Una vez admitida a trámite la IP se identifica la Unidad Orgánica que es competente con el proyecto.
	3.2. Se realiza un informe del proyecto y se solicita la opinión del proyecto y de la relevancia del mismo.
	3.3. Se remite documento a la Unidad Orgánica.
	3.4. Recibe documento y evalúa proyecto.
Unidad Orgánica de la Entidad Pública	3.5. Emite opinión sobre el proyecto y lo remite a la GRPIP.
GRPIP	3.6. Recibe la opinión de la Unidad Orgánica y verifica si es positiva y si es relevante, si ambas respuestas son positivas se va a la siguiente etapa de declaratoria de relevancia, en caso alguna de estas sea negativa, la IP se rechaza.
	3.7. Se notifica mediante mesa de parte al proponente el rechazo de la IP.
Mesa de Partes Proponente	3.8. Notifica al proponente.
	3.9. Toma conocimiento y se termina el proceso.
<b>4. RELEVANCIA</b>	
GRPIP	4.1. Con la opinión positiva de la Unidad Orgánica se hace un informe al Consejo Regional solicitando un acuerdo de consejo dando la declaratoria de la relevancia del proyecto para región.
Consejo Regional	4.2. Recibe el informe y lo deriva a la comisión respectiva.
	4.3. La comisión evalúa el informe y verifica si se requiere mayor información de la GRPIP.
	4.4. En caso se requiera mayor información se realiza un documento a la GRPIP solicitando aclaraciones.
	4.5. En caso no se requiera mayor información, la comisión lo eleva al presente del Consejo Regional para que lo pueda agendar a la próxima Sesión de Consejo.
	4.6. En la sesión de consejo se delibera y se decide la aprobación o rechazo.
	4.7. En caso sea aprobado o rechazado se notifica a la GRPIP la respuesta.
GRPIP	4.8. Responde en caso se hayan formulado consultas adicionales y verifica si requiere aclaración del proponente, en caso requiera realiza un documento solicitando al proponente la aclaración y lo deriva a mesa de partes.
	4.9. Recibe respuesta del Consejo Regional, en caso sea negativa se rechaza IP y en caso sea positiva se notifica al proponente.
	4.10. Notifica a proponente
Mesa de partes Proponente	4.11. Recibe notificación y toma conocimiento, en caso se rechace la IP, se termina el proceso.

<b>5. EVALUACIÓN ECONÓMICA, FINANCIERA Y TÉCNICA DEL PROYECTO.</b>	
GRPIP	5.1. Evalúa el proyecto realizando un análisis económico, financiero, técnico y legal.
	5.2. En caso requiera mayor información hace un documento solicitando la información al proponente.
	5.3. Una vez aclarada la información se realiza el informe de evaluación, donde en caso se tenga observaciones se realiza un informe de observaciones y comentarios hacia el proponente y en caso este todo conforme se realiza un informe de evaluación.
Mesa de partes Proponente	5.4. Remite informe de aclaración al proponente.
	5.5. Responde al informe de aclaraciones solicitado por la GRPIP.
<b>6. EMISIÓN DE LA CONTRAPROPUESTA</b>	
GRPIP	6.1. Realiza un informe con las observaciones y las envía a mesa de partes para remitirla al proponente.
Mesa de Partes Proponente	6.2. Remite al proponente
	6.3. Recibe y evalúa el informe.
	6.4. Elabora contrapropuesta y la remite a mesa de partes del GORE.
Mesa de partes	6.5. Recibe la respuesta y valida que cumpla con lo requerido para ingresar documentos al GORE Arequipa.
	6.6. En caso no cumpla es devuelto al proponente.
	6.7. Una vez aceptado es derivado a la GRPIP.
GRPIP	6.8. Recibe y analiza la contrapropuesta
	6.9. En caso se tenga realiza nuevamente observaciones al proponente hasta su conformidad
<b>7. INTEGRACIÓN DE IP</b>	
GRPIP	7.1. Realiza la integración de la IP junto con las modificaciones el proponente y de parte del GORE Arequipa.
<b>8. ELABORACIÓN DEL CONTRATO, INFORME DE EVALUACIÓN Y PRESENTACIÓN AL MEF.</b>	
GRPIP	8.1. Realiza el Informe de evaluación y la elaboración del contrato.
	8.2. Realiza las consultas al proponente en caso sea necesario.
Mesa de Partes Proponente	8.3. Remite las consultas al proponente.
Mesa de Partes	8.4. Recibe y elabora la respuesta a las consultas realizadas por la GRPIP.
	8.5. Recibe la respuesta y valida que cumpla con lo requerido para ingresar documentos al GORE Arequipa.
	8.6. En caso no cumpla es devuelto al proponente.
	8.7. Una vez aceptado es derivado a la GRPIP.
GRPIP	8.8. Evalúa respuesta del proponente y realiza informe de evaluación.

MEF	8.9. Una vez terminado el informe de evaluación y Contrato se realiza un informe al MEF remitiendo ambos documentos para su evaluación.
	8.10. Recibe el informe de evaluación y propuesta de contrato y procede a evaluar.
	8.11. En caso requiera información complementaria a la GRPIP hace un documento solicitando información adicional.
GRPIP	8.12. Recibe solicitud y evalúa si para responder se requiere hacer consultas al proponente.
	8.13. En caso se requiera realizar consultas al proponente se emite un documento al proponente.
Mesa de Partes Proponente	8.14. Remite información al proponente.
	8.15. Recibe y evalúa las consultas.
	8.16. Elabora respuesta y la remite a mesa de partes del GORE.
Mesa de partes	8.17. Recibe la respuesta y valida que cumpla con lo requerido para ingresar documentos al GORE Arequipa.
	8.18. En caso no cumpla es devuelto al proponente.
	8.19. Una vez aceptado es derivado a la GRPIP.
GRPIP	8.20. Recibe la respuesta del proponente y elabora una respuesta al MEF.
	8.21. Remite la respuesta al MEF.
MEF	8.22. Recibe respuesta, evalúa y emite opinión.
	8.23. Remite opinión al GRPIP.
GRPIP	8.24. Recibe opinión
	8.25. Si la opinión es favorable el proyecto es incorporado al proceso de promoción.
	8.26. Si la opinión en negativa se rechaza la IP y se notifica al proponente.
<b>9. DECLARATORIA DE INTERÉS.</b>	
GRPIP	9.1. Con la opinión favorable del MEF se realiza un informe de evaluación para presentarlo al Consejo Regional.
Consejo Regional	9.2. Recibe el informe y lo deriva a la comisión respectiva.
	9.3. La comisión evalúa el informe y verifica si se requiere mayor información de la GRPIP.
	9.4. En caso se requiera mayor información se realiza un documento a la GRPIP solicitando aclaraciones.
	9.5. En caso no se requiera mayor información, la comisión lo eleva al presente del Consejo Regional para que lo pueda agendar a la próxima Sesión de Consejo.
	9.6. En la sesión de consejo se delibera y se decide la aprobación o rechazo.
	9.7. En caso sea aprobado o rechazado se notifica a la GRPIP la respuesta.
GRPIP	

<p>Mesa de Partes Proponente</p> <p>Mesa de Partes GRPIP</p>	<p>9.8. Responde en caso se hayan formulado consultas adicionales y verifica si requiere aclaración del proponente, en caso requiera realiza un documento solicitando al proponente la aclaración y lo deriva a mesa de partes.</p> <p>9.9. Recibe respuesta del Consejo Regional, en caso sea negativa se rechaza IP y en caso sea positiva se notifica al proponente.</p> <p>9.10. Notifica a proponente</p> <p>9.11. Recibe notificación y toma conocimiento, en caso se rechace la IP, se termina el proceso.</p> <p>9.12. En caso se dé la Declaratoria de Interés se gestiona en el Banco la emisión de una carta fianza.</p> <p>9.13. La carta fianza se entrega por mesa de partes del GORE Arequipa.</p> <p>9.14. Recibe y deriva a la GRPIP</p> <p>9.15. Recibe la Carta Fianza y la custodia</p> <p>9.16. Publica la declaratoria de interés en un medio escrito de circulación nacional.</p>
<b>10. PROMOCIÓN</b>	
<p>GRPIP</p>	<p>10.1. Ejecuta Plan de promoción que comprende con la difusión del proyecto a nivel nacional e internacional, según como se haya estructurado el plan.</p>
<b>11. TERCEROS INTERESADOS Y PROCESO DE SELECCIÓN.</b>	
<p>GRPIP</p>	<p>11.1. Una vez concluido el plazo establecido por la norma para promocionar el proyecto se procede a iniciar el registro de terceros interesados en el proyecto.</p> <p>11.2. En caso se registre alguna empresa adicional al proponente se procede a elaborar y aprobar las bases del concurso y publicación.</p> <p>11.3. Según el cronograma establecido se reciben las propuestas y se evalúan eligiendo la más beneficiosa para el estado.</p>
<b>12. ADJUDICACIÓN</b>	
<p>GRPIP</p> <p>Consejo Regional</p>	<p>12.1. Terminado el concurso se realiza el acta de adjudicación de la buena pro.</p> <p>12.2. En caso no se haya registrado terceros interesados no se realiza concurso, la GRPIP emite un informe al Consejo Regional para la Adjudicación Directa del proyecto al proponente.</p> <p>12.3. Recibe el informe y lo deriva a la comisión respectiva.</p> <p>12.4. La comisión evalúa el informe y verifica si se requiere mayor información de la GRPIP.</p> <p>12.5. En caso se requiera mayor información se realiza un documento a la GRPIP solicitando aclaraciones.</p>

<p>GRPIP</p>	<p>12.6. En caso no se requiera mayor información, la comisión lo eleva al presente del Consejo Regional para que lo pueda agendar a la próxima Sesión de Consejo.</p> <p>12.7. En la sesión de consejo se delibera y se decide la aprobación o rechazo.</p> <p>12.8. En caso sea aprobado o rechazado se notifica a la GRPIP la respuesta.</p> <p>12.9. Recibe la respuesta del Consejo Regional informa al proponente.</p>
<p><b>13. FIRMA DEL CONTRATO.</b></p>	
<p>GRPIP</p>	<p>13.1. Sea por concurso o por adjudicación directa del proyecto se firma el contrato con el postor ganador.</p>

Fuente: Elaboración propia



### 4.3.5. Modelado TO – BE con riesgos, controles y generación de documentos.

#### A. Fase N° 1 Admisión a Trámite con identificación de riesgos y controles

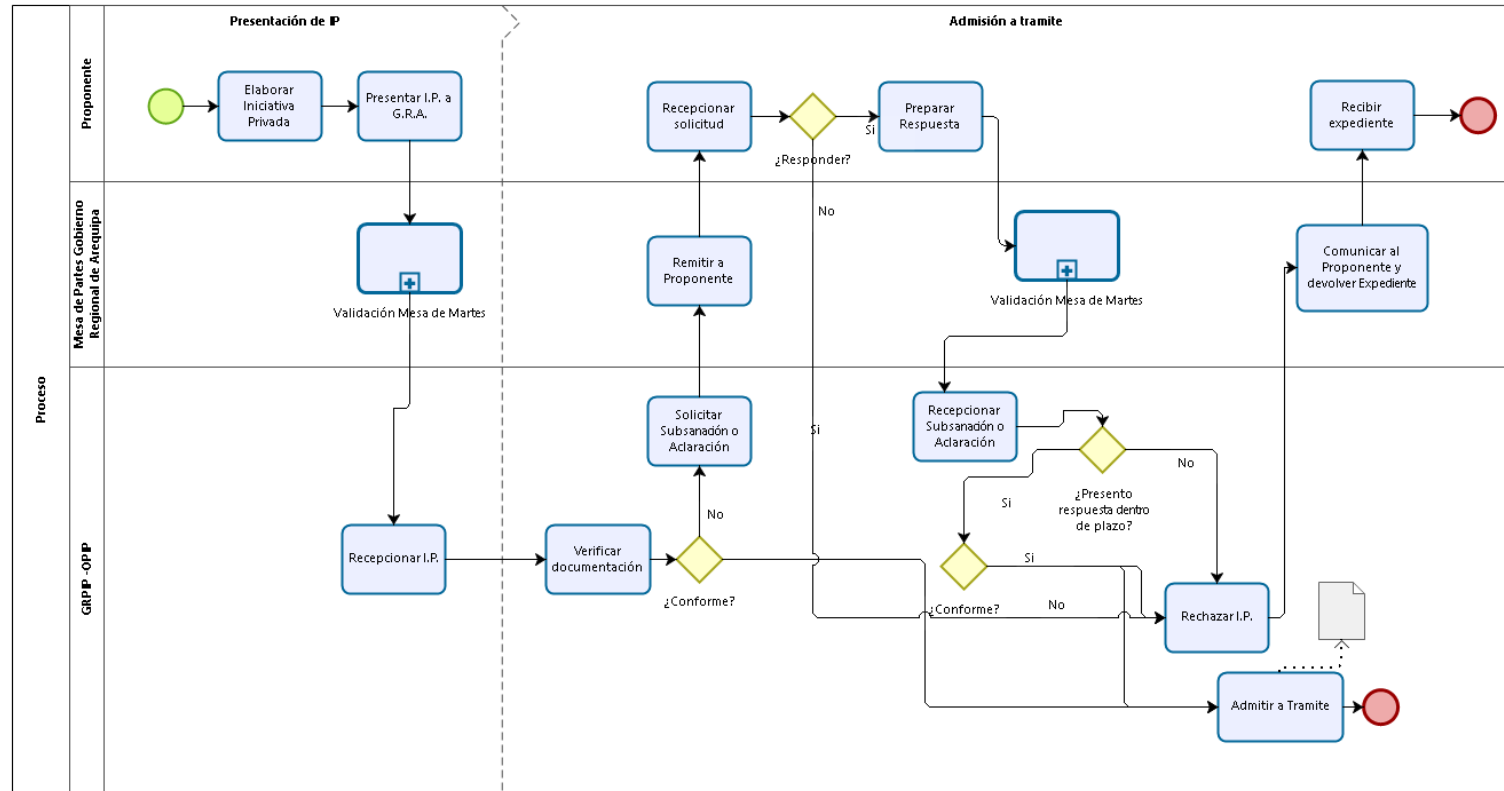


Figura 14 Modelado del sub proceso Fase N° 1 Admisión a Trámite con identificación de riesgos y controles

Elaboración propia, Fuente: Gobierno Regional de Arequipa

## B. Fase N° 2 Formulación, con identificación de riesgos y controles

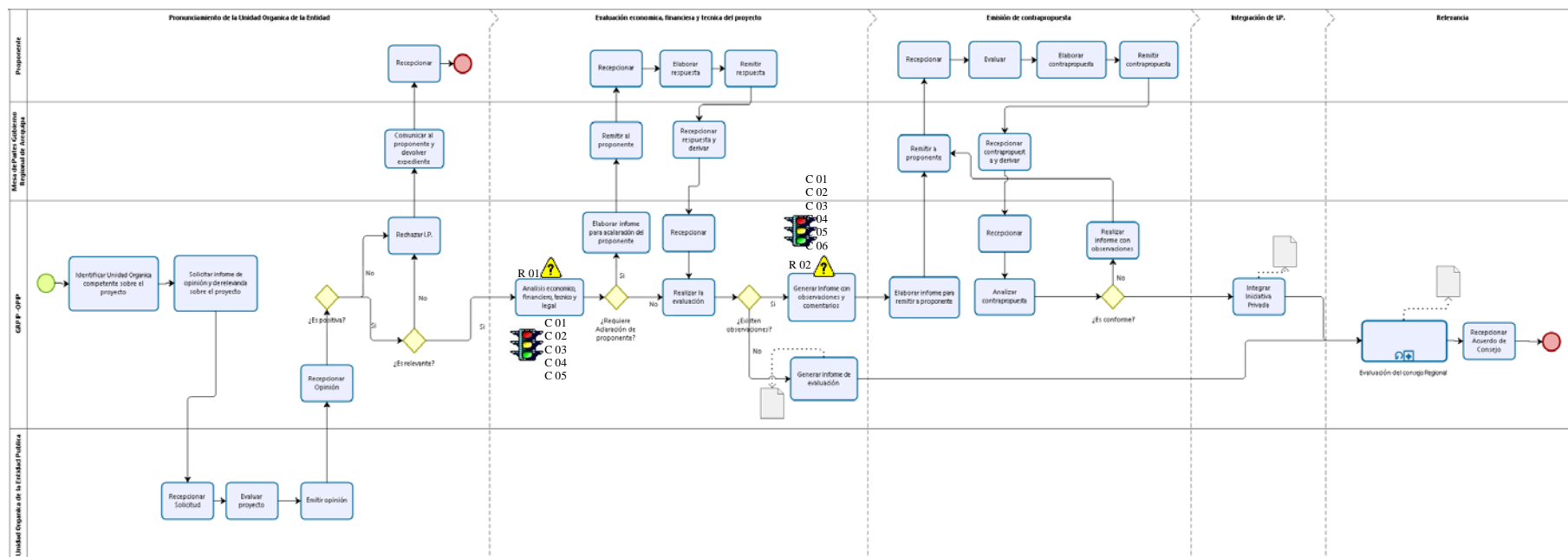


Figura 15 Modelado del sub proceso Fase N° 2 Formulación, con identificación de riesgos y controles

Elaboración propia, Fuente: Gobierno Regional de Arequipa

### C. Fase N° 3 Estructuración, con identificación de riesgos y controles

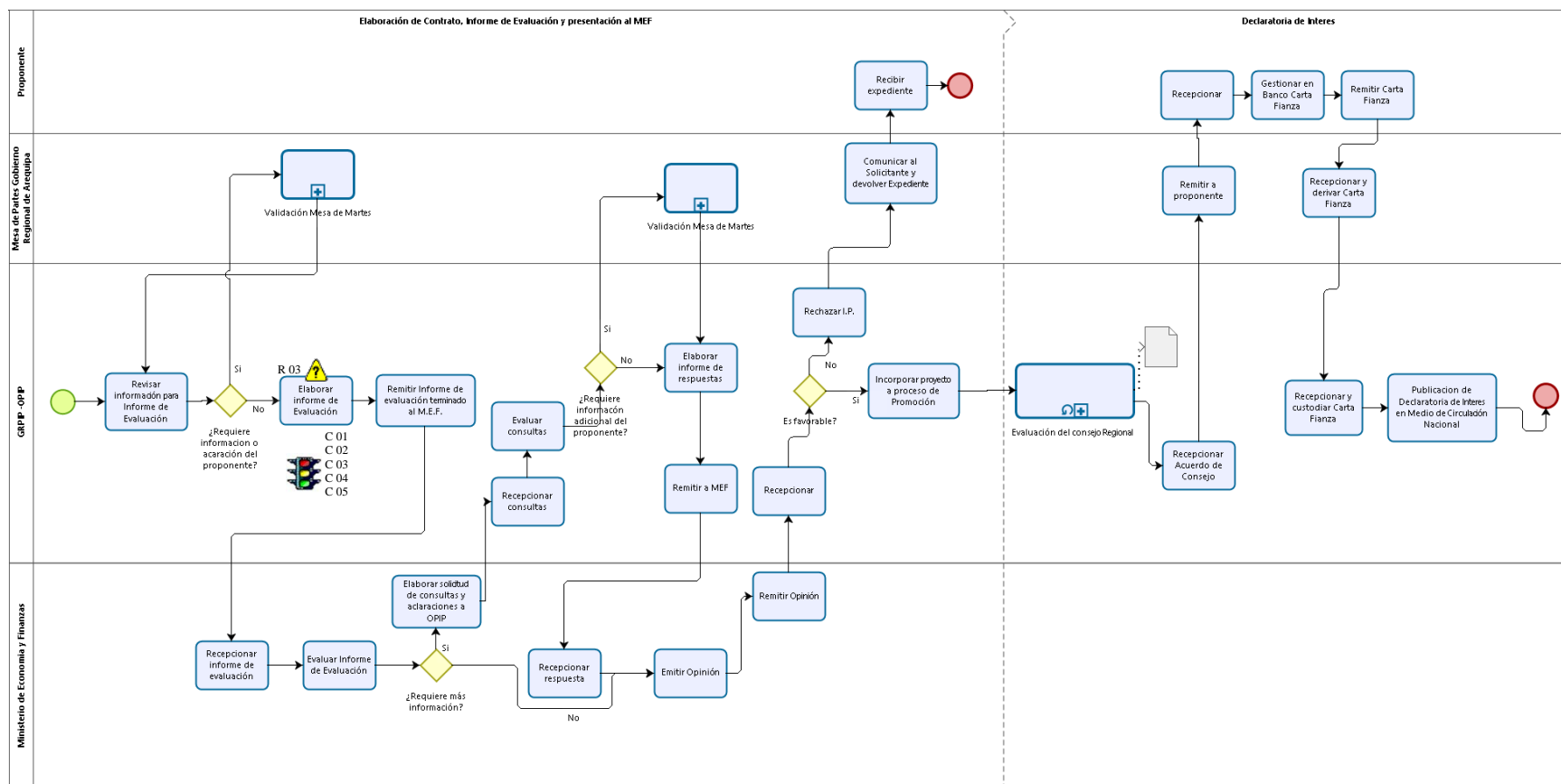


Figura 16 Modelado del sub proceso Fase N° 3 Estructuración, con identificación de riesgos y controles

Elaboración propia, Fuente: Gobierno Regional de Arequipa

### D. Fase N° 4 Transacción, con identificación de riesgos y controles

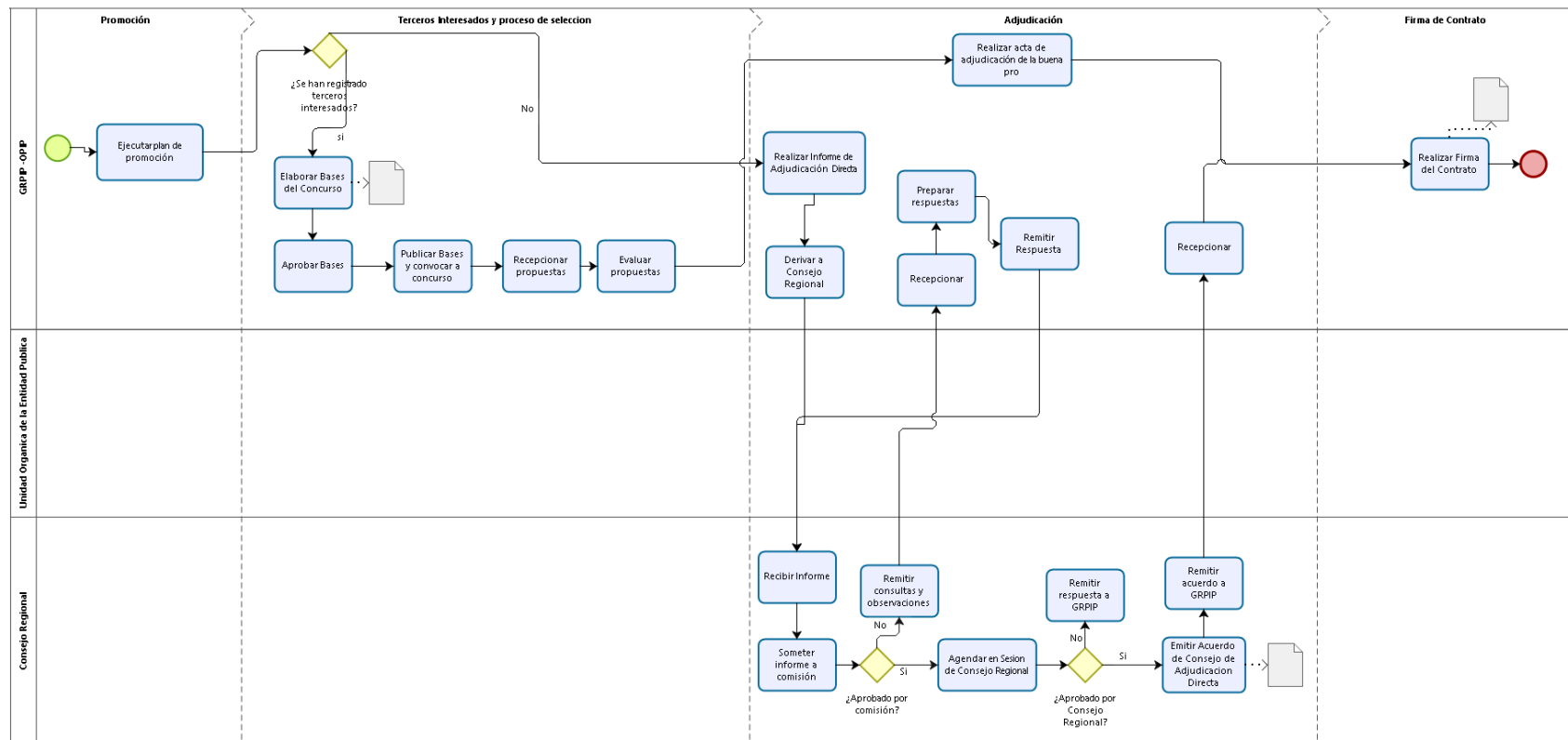


Figura 17 Modelado del sub proceso Fase N° 4 Transacción, con identificación de riesgos y controles

Elaboración propia, Fuente: Gobierno Regional de Arequipa

### 4.3.6. Matriz de Riesgos y Controles

La técnica que se utilizó para el desarrollo de la siguiente matriz es la de los cinco por qué y la plantilla de valores se encuentra en el Anexo D.

Tabla 9  
Matriz de Riesgos y Controles

Plantilla de Autoevaluación de Riesgos y Controles

Proceso: Conducción de Asociaciones Publico Privadas Autofinanciadas por Iniciativa Privada

Proceso	Riesgo				Evaluación inherente			Control			Evaluación residual			Planes de acción				
	Código del Riesgo	Riesgo	Causa	Factor de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo Inherente	Código del Control	Descripción del Control	Relación con la NTP - ISO 37001-2017	¿Reduce el impacto?	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo Residual	Tratamiento	Código de Plan de Acción	Plan de Acción	Responsable
Conducción de Asociaciones Publico Privada Autofinanciadas por Iniciativa Privada	R01	Que el Análisis Económico, Financiero, Técnico y Legal no sea conveniente para el estado.	Que exista una colusión entre el proponente y la entidad pública para la aprobación de un proyecto que no sea conveniente para el estado.	Personal	3	5	Extremo	C01	Evaluar la existencia de un conflicto de interés entre el personal de la GRPIP que realizará el análisis y el personal de la entidad proponente, para esto se deberá identificar los miembros del directorio y personal del proponente y los funcionarios de la GRPIP, además de	A.8.3 Conflicto de Interés	No	1	5	Alto	Evitar	PA01	Elaborar la Política Antisoborno de la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada y remitirla al	Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada







R02	Generar informe de evaluación con observaciones y comentarios que no sean favorables para el estado o que genere un monopolio exclusivo del proponente	Que exista una colusión entre el proponente y la entidad pública para la aprobación de un proyecto que no sea conveniente para el estado.	Personal	3	5	Extremo	C01	Evaluar la existencia de un conflicto de interés entre el personal de la GRPIP que realizará el análisis y el personal de la entidad proponente, para esto se deberá identificar los miembros del directorio y personal del proponente y los funcionarios de la GRPIP, además de llevar un registro de conflicto de intereses detectados. En caso se detecte un conflicto de interés se deberá de cambiar al personal que realizará el análisis del proyecto.	A.8.3 Conflicto de Interés	No	1	5	Alto	Aceptar	PA01	Elaborar la Política Antisoborno de la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada y remitirla al proponente.	Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada
							C02	Revisar si el proponente tiene reputación de soborno, fraude, deshonestidad o conductas incorrectas similares, o que ha sido investigado, declarado culpable, sancionado o inhabilitado por soborno o conducta criminal similar, en caso se diera el caso se deberá evaluar el rechazo de la Iniciativa	A.10 Debida Diligencia	No					PA02	Incluir dentro del MOF del Gerente Regional de la GRPIP, la evaluación del personal de manera permanente.	Oficina de planeamiento y Desarrollo Institucional



			para su aprobación.				consultora externa, además de llevar un registro de conflicto de intereses detectados. En caso se detecte un conflicto de interés se deberá solicitar a la consultora externa el cambio del personal que realizará el análisis del proyecto.						proponente.	
							C05 Revisar si el consultor tiene reputación de soborno, fraude, deshonestidad o conductas incorrectas similares, o que ha sido investigado, declarado culpable, sancionado o inhabilitado por soborno o conducta criminal similar, en caso se diera el caso se dé conflicto de intereses detectados. En caso se detecte un conflicto de interés se deberá solicitar a la consultora externa el cambio del personal que realizará el análisis del proyecto.	A.10 Debida Diligencia	No				PA02 Incluir dentro del MOF del Gerente Regional de la GRPIP, la evaluación del personal de manera permanente.	Oficina de planeamiento y Desarrollo Institucional

							C02	Revisar si el proponente tiene reputación de soborno, fraude, deshonestidad o conductas incorrectas similares, o que ha sido investigado, declarado culpable, sancionado o inhabilitado por soborno o conducta criminal similar, en caso se diera el caso se deberá evaluar el rechazo de la Iniciativa Privada, con informe al Gobernador Regional.	A.10 Debida Diligencia	No						PA03	Incluir en la Directiva de Conducción de APP la evaluación del proponente respecto a su reputación y sanciones.	Oficina de planeamiento y Desarrollo Institucional
							C06	El equipo de APP de la GRPIP debe revisar los proyectos y contrastar con el análisis realizado por la consultora y verificar que el proyecto sea conveniente para el estado.	A.12 Controles no financieros	No						N/A	N/A	N/A
R03	Generar una propuesta de declaratoria de interés que no sea favorable para el estado.	Que exista una colusión entre el proponente y la entidad pública para la aprobación de un proyecto que no sea conveniente	Personal	3	5	Extremo	C01	Evaluar la existencia de un conflicto de interés entre el personal de la GRPIP que realizará el análisis y el personal de la entidad proponente, para esto se deberá identificar los miembros del directorio y personal	A.8.3 Conflicto de Interés	No	1	5	Alto	Mitigar	PA01	Elaborar la Política Antisoborno de la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada y	Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada	







## Capítulo IV:

### Validación

El presente modelo ha sido validado por la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada (ver Anexo C), y está basado en la normativa vigente sobre Asociaciones Público Privadas Autofinanciadas por Iniciativa Privada, motivo por el cual este modelo es aplicable en otros Gobierno Regionales que conduzcan proyectos en esta modalidad que son Piura, Cusco y Arequipa.

Se hizo la validación del presente trabajo de investigación con los expertos de la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada del Gobierno Regional de Arequipa y de la Oficina Descentralizada de PROINVERSIÓN en Arequipa como entidad que brinda asesoramiento, donde tenemos los siguientes resultados:

#### **Cuestionario aplicado a la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada del Gobierno Regional de Arequipa**

Para el siguiente cuestionario se hizo una explicación previa del modelo, el cuestionario se divide en dos etapas, la primera respecto a la situación actual y segunda respecto a los aportes del modelo en la entidad.

##### **1. Respecto a situación de la entidad**

###### **1.1. En la conducción de los procesos APP, ¿Tienen algún modelado del proceso desarrollado? (Flujo de trabajo, diagrama de procesos)**

No existe ningún modelado del proceso.

###### **1.2. ¿Tienen documentación sobre los procedimientos, tareas y entregables de los procesos APP en cada una de sus faces?**

No se tiene registrada la documentación de los procesos, pero se mantiene registro de los proyectos y la documentación que estos generan en cada una de sus fases.

**1.3. ¿Usted cree que los procesos APP son susceptibles a actos de corrupción?**

Si, a nivel nacional se han identificado varios procesos con posibles actos de corrupción.

**1.4. En caso haya respondido “sí” en la anterior pregunta, para usted ¿Cuáles son los fraudes más comunes en los procesos APP?**

Se puede generar fraude en la etapa de evaluación, incluyendo la contrapropuesta, formulación de la Declaratoria de Interés, el delito con más casos registrados es colusión.

**1.5. ¿Alguna vez evaluaron los riesgos de corrupción a los que están sujetos los procesos APP?**

No

**1.6. En caso si hayan evaluado los riesgos, ¿establecieron controles?**

No

**1.7. ¿Tenía usted conocimiento de la NTP ISO 37001?**

No

**2. Respecto al trabajo de investigación**

**2.1. ¿Cree que el trabajo de investigación es de utilidad para la institución?, ¿Por qué?**

Si porque ha desarrollado todo el modelado del proceso de Asociaciones Publico Privadas Autofinanciadas por Iniciativa Privada, además ha identificado los entregables, los actores y desarrollado cada sub proceso, estos nos ayudaran a conlleva el procedimiento con más facilidad y con la identificación de los controles y riesgos, evitará que se cometa algún acto de corrupción.

**2.2. ¿Considera que el modelo planteado es concreto y se pueden implementar en un futuro?**

Si, esta Gerencia y en merito a una Iniciativa presentada ha comenzado a utilizar el modelo para la evaluación del mismo y se aplicara también en futuras Iniciativas Presentadas.

**2.3. ¿Tendría en cuenta el presente modelo para los procesos restantes en la organización? ¿Por qué?**

Si el modelo dentro de la Gerencia Regional se puede adecuar al proceso de Obras por Impuesto, y dentro del Gobierno Regional sería conveniente a cada Gerencia Regional, adecuándose claro los procesos.

**2.4. ¿Qué podría agregar como recomendación al presente trabajo de investigación?**

El presente trabajo se ajusta a las normas que regulan las Asociaciones Publico Privadas, la cual será de mucha utilidad para la Gerencia en la evaluación de futuras iniciativas privadas que fueran presentadas al Gobierno Regional de Arequipa.

**Cuestionario aplicado a la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada del Gobierno Regional de Arequipa Y PROINVERSIÓN Oficina Descentralizada**

Tabla 10 Tabulación de respuestas

<b>1. ¿Qué opinión tiene usted del modelo propuesto?</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Malo</b>	<b>Pésimo</b>
	60%	40%	0%	0%
<b>2. ¿Cómo calificaría usted la claridad del modelo propuesto?</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Malo</b>	<b>Pésimo</b>
	40%	60%	0%	0%

3. ¿Considera usted que la aplicación del modelo permitirá la conducción de los procesos APP con mayor facilidad y control?	<b>Bastante</b>	<b>Si</b>	<b>Muy Poco</b>	<b>No</b>
	80%	20%	0%	0%
4. ¿Considera usted que la aplicación del modelo permitirá hacer un efectivo control antisoborno?	<b>Bastante</b>	<b>Si</b>	<b>Muy Poco</b>	<b>No</b>
	40%	60%	0%	0%
5. ¿Considera usted que la aplicación del modelo permite mejorar la identificación de los subprocesos y especifica entregables?	<b>Bastante</b>	<b>Si</b>	<b>Muy Poco</b>	<b>No</b>
	100%	0%	0%	0%
6. ¿Considera usted que la aplicación del modelo permite mejorar la gestión del proceso?	<b>Bastante</b>	<b>Si</b>	<b>Muy Poco</b>	<b>No</b>
	80%	20%	0%	0%
7. ¿Cree usted que es necesario adecuar este tipo de modelo a cada proceso de la institución?	<b>Si es necesario</b>	<b>Algo necesario</b>	<b>Muy poco necesario</b>	<b>No es necesario</b>
	80%	20%	0%	0%
8. ¿El modelo propuesto es fácil de entender y comprender?	<b>Muy fácil</b>	<b>Fácil</b>	<b>Difícil</b>	<b>Muy difícil</b>
	40%	60%	0%	0%
9. ¿El modelo propuesto satisface sus expectativas?	<b>Satisface Mucho</b>	<b>Satisface</b>	<b>Satisface poco</b>	<b>No satisface</b>
	80%	20%	0%	0%
10. ¿Considera usted necesario institucionalizar el modelo propuesto en la Entidad?	<b>Si es necesario</b>	<b>Algo necesario</b>	<b>Muy poco necesario</b>	<b>No es necesario</b>
	80%	20%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación de resultados

En la primera pregunta se consultó a los expertos acerca de la opinión del modelo propuesto, donde la mayoría de los encuestados consideran al modelo propuesto como muy bueno, como se puede apreciar en la siguiente figura.

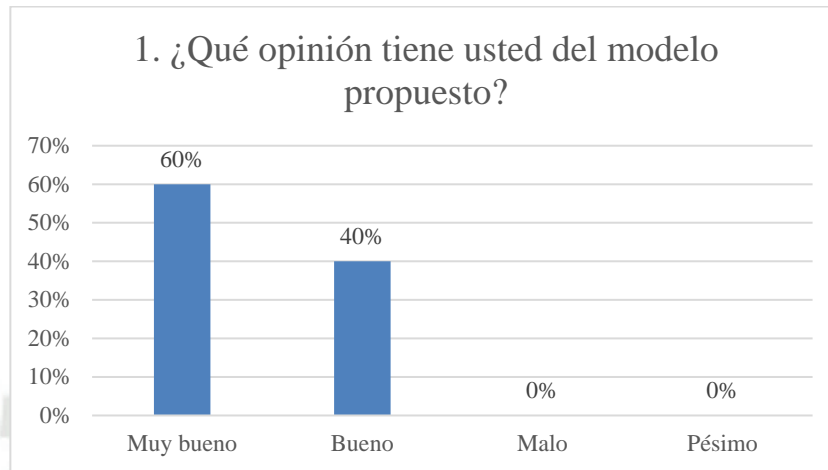


Figura 18 Interpretación de resultados – Pregunta 1

Fuente: Elaboración propia

En la segunda pregunta se consultó a los expertos acerca de cómo calificaría la claridad del modelo propuesto, donde la mayoría de los encuestados consideran que la claridad del modelo es buena.

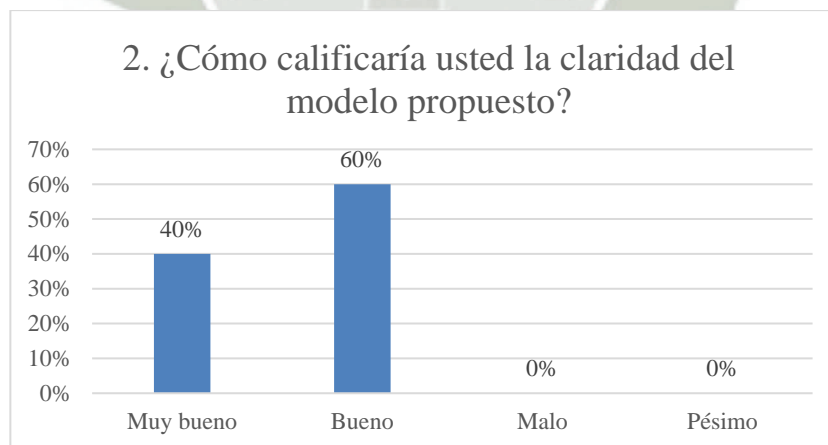


Figura 19 Interpretación de resultados – Pregunta 2

Fuente: Elaboración propia

En la tercera pregunta se consultó a los expertos si consideran que la aplicación del modelo permitirá la conducción de los procesos APP con mayor facilidad y control, siendo “Bastante” el resultado con mayor calificación, esto debido que es la primera vez que se modela los procesos referida a APP y se establecen controles.

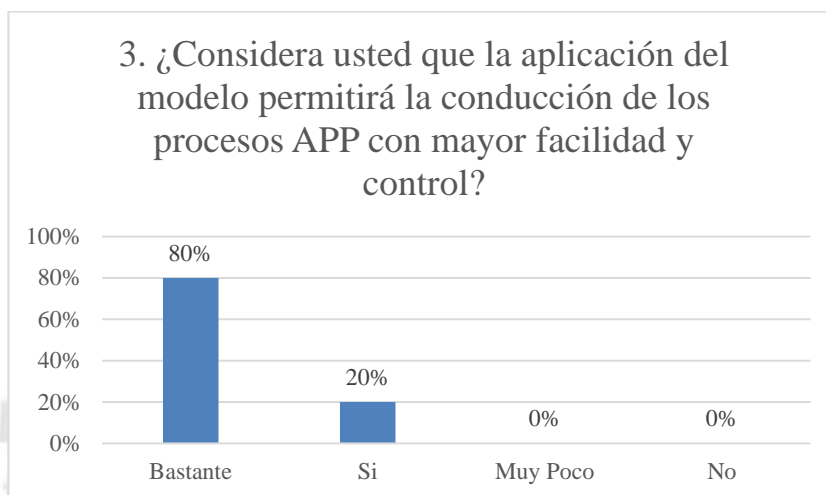


Figura 20 Interpretación de resultados – Pregunta 3

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta cuatro, respecto al control antisoborno, los expertos en su mayoría han elegido la repuesta “si”, dado que el modelo permitirá un control antisoborno, esto debido al establecimiento de controles accesibles y fáciles de implementar.

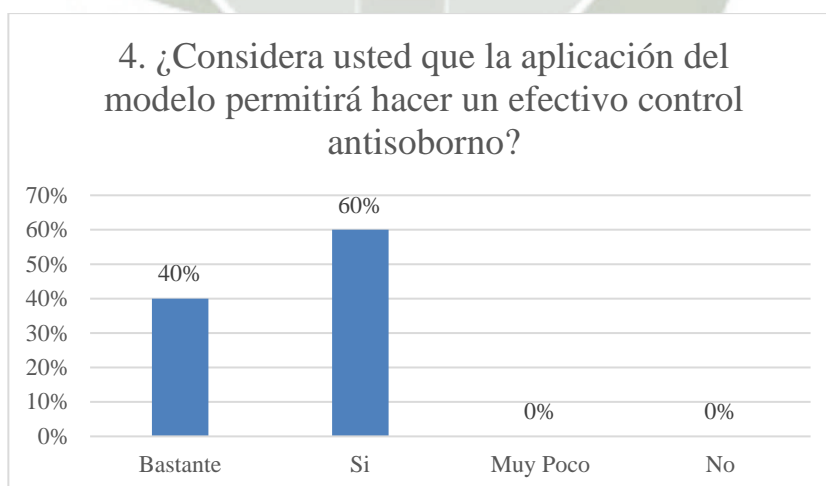


Figura 21 Interpretación de resultados – Pregunta 4

Fuente: Elaboración propia

En la quinta pregunta se consultó a los expertos sobre a identificación de subprocesos y entregables, donde el 100% eligió la respuesta “Bastante”, esto debido al modelado TO-BE, que se estableció en etapas, actividades y entregables.

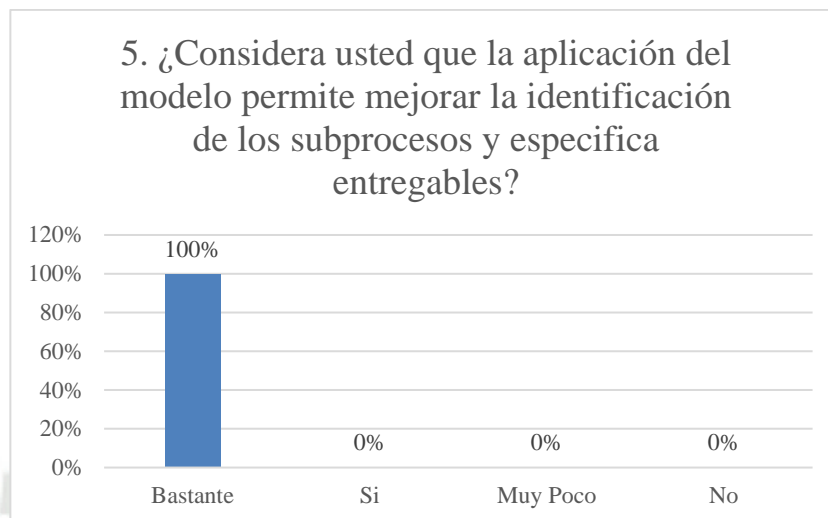


Figura 22 Interpretación de resultados – Pregunta 5

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta seis, sobre si el modelo mejora la gestión de los procesos, la mayoría de los encuestados mencionó que “bastante” debido que el modelo en principio realizo un modelado As-Is y To-be que da una visión general del proceso.

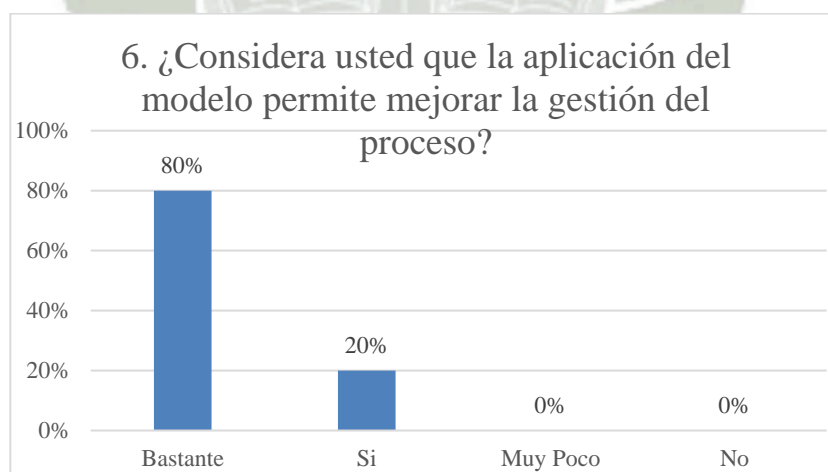


Figura 23 Interpretación de resultados – Pregunta 6

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta siete, sobre si es necesario adecuar el modelo a cada proceso de la institución, considera la mayoría que, si es necesario, esto debido que permitirá una mejor visión del proceso y establecer los controles respectivos ante los riesgos.

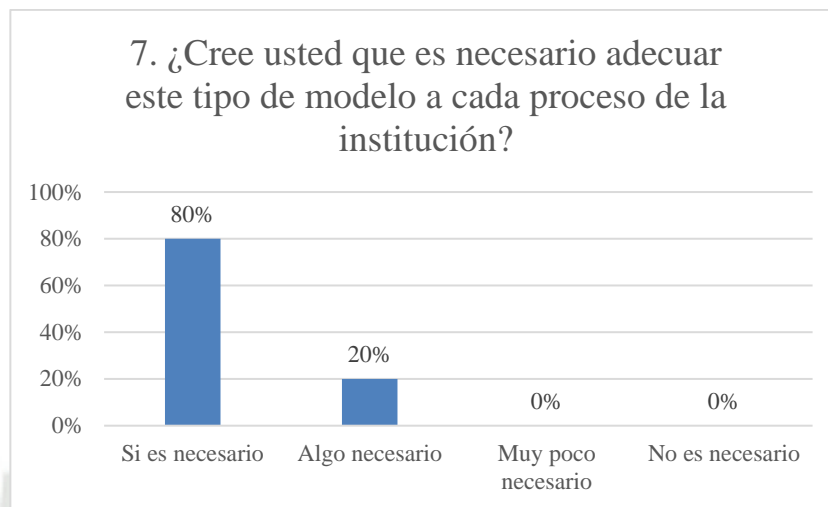


Figura 24 Interpretación de resultados – Pregunta 7

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta ocho, sobre la facilidad de comprensión y entendimiento del modelo la mayoría sostiene que es fácil de entender.

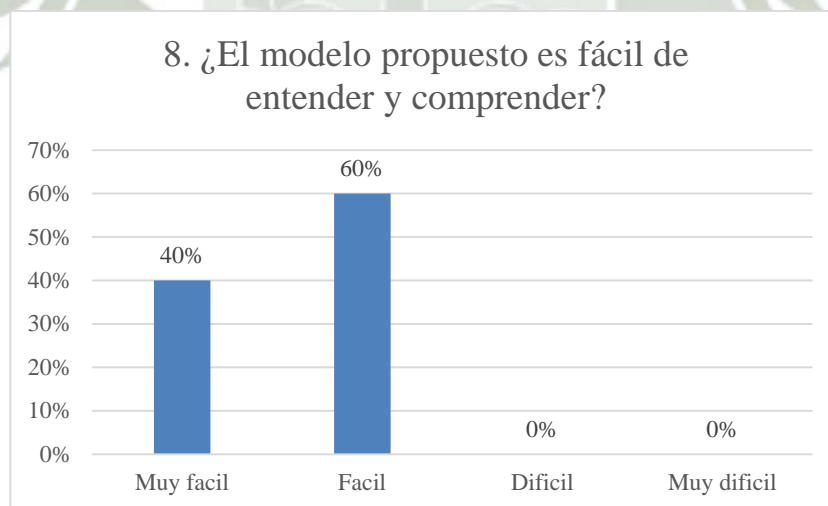


Figura 25 Interpretación de resultados – Pregunta 8

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta nueve, sobre si el modelo satisface las expectativas se considera por mayoría que “si satisface mucho”, al cubrir todo el proceso APP.



Figura 26 Interpretación de resultados – Pregunta 9

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta diez, sobre si es necesario institucional el modelo, consideran que “si es necesario”, esto debido que mientras más procesos tengan el modelo adecuado, los casos de corrupción se disminuirían sustancialmente.

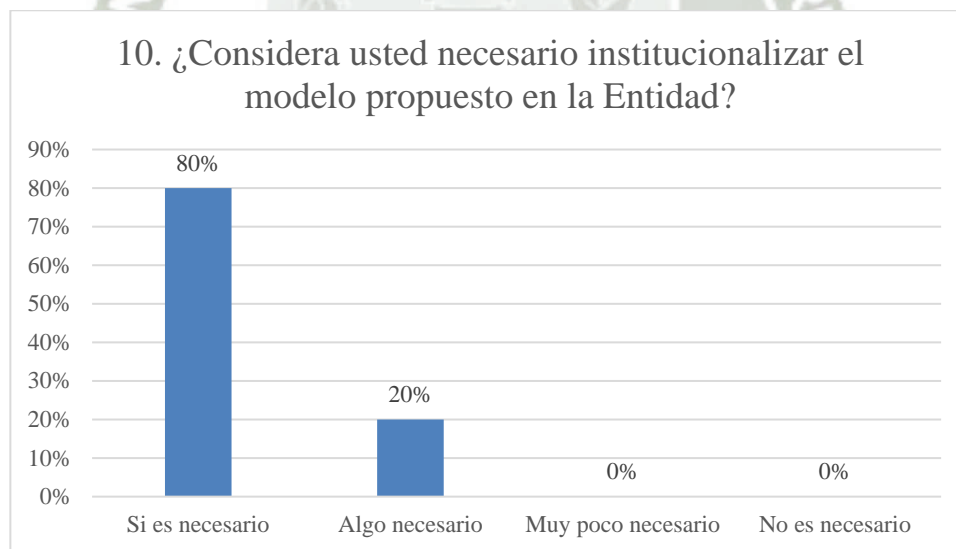


Figura 27 Interpretación de resultados – Pregunta 10

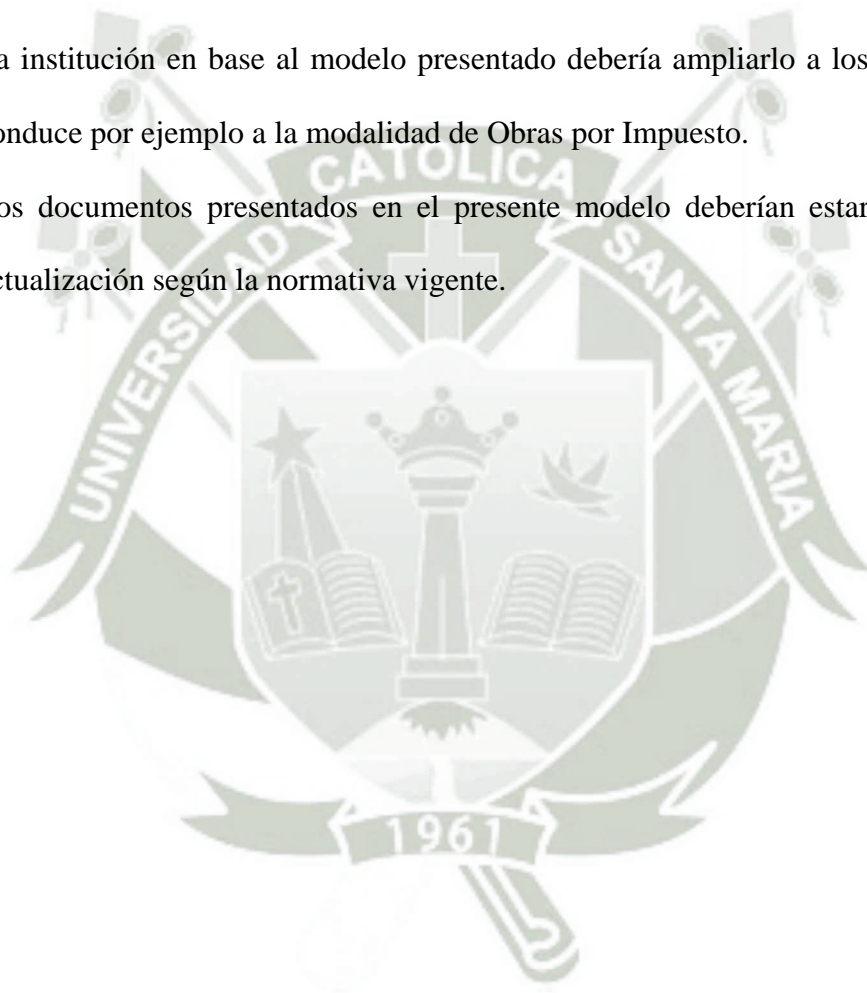
Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

1. Se propuso un modelo para identificar posibles fraudes internos en el proceso de conducción de Asociaciones Publico Privadas aplicando la norma técnica peruana NTP ISO 37001:2017. Caso: Gobierno Regional de Arequipa.
2. Se realizó un análisis del proceso de negocios de conducción de las Asociaciones Publico Privadas y se construyó el modelado AS-IS y TO-BE.
3. Se identificaron los riesgos y se establecieron los controles en el proceso de conducción de las Asociaciones Publico Privadas “APP” en concordancia con la NTP ISO 37001.
4. Se validó el presente modelo en la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada.
5. La institución pública donde se desarrolló la presente investigación no contaba con modelado del proceso APP, ni documentación correspondiente de los procesos.

### Recomendaciones

1. El análisis de los procesos de negocio en las instituciones ayuda a identificar todo el proceso, para mejorar la eficacia y eficiencia, para así evitar errores u omisiones.
2. La presente investigación se desarrolló en Asociaciones Publico Privadas Autofinanciadas por Iniciativa Privada conducida por el Gobierno Regional, se recomendaría realizar un modelado para otros tipos de APP como las conducidas por PROINVERSIÓN.
3. La institución en base al modelo presentado debería ampliarlo a los procesos que conduce por ejemplo a la modalidad de Obras por Impuesto.
4. Los documentos presentados en el presente modelo deberían estar en constante actualización según la normativa vigente.



### Referencias bibliográficas

- Arcenegui-Rodrigo, J., Martín-Lozano, J., & Obrero-Castilla, V. (2016). Propuesta de un modelo para la prevención y gestión del riesgo de fraude interno por banca paralela en los bancos españoles. *Cuadernos De Contabilidad*, 16(42), 625-660. doi:10.11144/Javeriana.cc16-42.pmpg
- BID (2015). Asociaciones público privadas: implementando soluciones en Latinoamérica y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Calderón, M. & Goytizolo, M. (17 de enero del 2017). Otras cuatro constructoras brasileñas investigadas por US\$ 3,579 millones en contratos. *La Republica*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/impres/politica/840376-otras-cuatro-constructoras-brasilenas-investigadas-por-us-4609-mlns-en-contratos>
- CEPE (s.f.). Guía de implementación de la facilitación del Comercio. Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa. Recuperado de: <http://tfig.unece.org/SP/contents/business-process-analysis.htm>
- CPI (enero 2017). Indicadores del grado de corrupción en el Perú. Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. Recuperado de: [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/opnac201702\\_indicadores\\_corrupcion\\_peru\\_politica.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/opnac201702_indicadores_corrupcion_peru_politica.pdf)
- D.L. N° 1224. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 25 de setiembre del 2015.
- D.S. N° 119-2012-PCM, Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016), Diario Oficial el Peruano, Presidencia del Consejo de Ministros, 14 de diciembre del 2012.
- D'Medina, E. (28/01/2017). Las APP y la estocada Odebrecht. *Diario Correo*. Perú. Recuperado de: <http://diariocorreo.pe/opinion/las-app-y-la-estocada-odebrecht-727366/>

- Defensoría del Pueblo (2017). REPORTE LA CORRUPCIÓN EN EL PERÚ. Recuperado de: <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/documentos/Reporte-de-corrupcion-DP-2017-01.pdf>
- Dumas, La Rosa, Mening & Reijers (2013). Fundamentals of Business Process Management. Editorial: Springer.
- Fayol, H. (1949). General and industrial management. Londres: Pitman
- Gálvez, V. (20/01/2017). Así se infiltra la corrupción en las concesiones de APP. Diario el Comercio. Perú. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/infiltra-corrupcion-concesiones-app-232651>
- Gudiel, E. (2017). Estrategias para minimizar situaciones desafiantes a la ética. Recuperado de: <http://estrategiasdeeticaactual.blogspot.pe/2017/03/>
- Huapaya, R. & Vergaray, G. (2007). “Algunos apuntes en relación con la participación público-privada y su vinculación con el derecho administrativo y la inversión en infraestructura y servicios públicos”. En la Revista del Circulo de Derecho Administrativo. Página 97. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/view/16318/16728>
- Huapaya, R. (2015). Diez Tesis sobre las Asociaciones Público – Privadas (APP) en nuestro régimen legal. Revista de Derecho Administrativo. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/view/13465/14092>
- INACAL (2016). Comité técnico del INACAL elaborará sistema de prevención antisoborno en el país. INACAL. PERÚ. Recuperado de: <https://www.inacal.gob.pe/normalizacion/noticia/comitetecnicoanticorrupcion>

- Isotoools (2017). ¿Qué supone la norma ISO 37001 en la lucha contra el soborno?. Blog de Calidad y Experiencia. Recuperado de: <https://www.isotoools.org/2017/02/09/supone-la-norma-iso-37001-la-lucha-soborno/>
- Jaeger, J. (2016). Survey: Anti-bribery compliance with ISO 37001 lagging. *Compliance Week*, 13(153), 46-48
- Machado, R. (03 de mayo del 2017). APP: Privatización de la inversión pública y corrupción. *Semanario El Búho*. Recuperado de: <http://elbuho.pe/2017/05/03/app-privatizacion-la-inversion-publica-corrupcion/>
- Marketwired. (2016, October 17). DDIQ Automated Due Diligence Technology Built for ISO 37001. *Marketwire* (English).
- Mora, J. N., & Gudiño, J. C. (2010). Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo. *Análisis Económico*, 25(58), 123-157.
- NTP-ISO 37001 (2017). *Sistemas de gestión Antisoborno. Requisitos con orientación para su uso*. Perú.
- Pérez, A., Vázquez, Á., & Levín, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13-33.
- Proinversion (s.f.). La APP en el Perú. Recuperado de: <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=2&jer=5902&sec=22>
- Ramírez, N. M. (2017). *La asociación público privada como alternativa de solución de los problemas de distribución de agua potable en la ciudad de Lima*. (Tesis Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Resolución S.B.S. N° 2116-2009 (2009). *Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional*. Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

- Rose-Ackerman, Susan (2010), "The Law and Economics of Bribery and Extortion", Annual Review of Law and Social Science, 6, pp. 217-238. Recuperado de: <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-lawsocsci-102209-152942#article-denial>
- Saffirio, M. (2009). Tecnologías de la Información y Procesos de Negocio (BPM). Recuperado de <https://msaffirio.wordpress.com/2009/07/04/as-is-to-be-gap/>
- Salas-Ávila, J., & Reyes-Maldonado, N., (2015). Modelo propuesto para la detección de fraudes por parte de los auditores internos basado en las Normas Internacionales de Auditoría. Cuadernos de Contabilidad, 16(spe42), 579-623.
- Sandoval, I. E. (2016). Corrupción y desafíos organizacionales en un mundo de asociaciones público-privadas. Gestión Y Política Pública, 25(2), 365-413.
- Shack, N. (2016). Apuntes sobre corrupción y Gestión Pública en el Perú. Proyecto de Mejoramiento de los servicios de justicia (PMSJ). Recuperado de: <http://pmsj-peru.org/wp-content/uploads/2016/04/Libro-CORRUPCI%C3%93N.pdf>
- Transparencia Internacional (2016). Evolución índice de percepción de la corrupción (2008-2016). Recuperado de: [http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/comparacion\\_ipc\\_2016-2008.pdf](http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/comparacion_ipc_2016-2008.pdf)
- Tunque, R. (22 de mayo del 2017). Defensoría presenta "Radiografía de la corrupción en el Perú". Servindi. Recuperado de: <https://www.servindi.org/actualidad-noticias/22/05/2017/defensoria-presenta-informe-radiografia-de-la-corrupcion-en-el-peru>
- Veyrat, P., (2015). What is AS IS process mapping?. Heflo. Recuperado de: <https://www.heflo.com/blog/process-mapping/as-is-process-mapping/>

Veyrat, P., (2016). How to document business processes: Value chain, AS IS and TO BE.

Recuperado de: <https://www.heflo.com/blog/process-documentation/how-to-document-business-processes/>



**Apéndice (s)****ANEXO A****PLAN DE TESIS****1. MODELO PARA IDENTIFICAR POSIBLES FRAUDES INTERNOS EN LOS PROCESOS DE CONDUCCIÓN DE ASOCIACIONES PÚBLICO – PRIVADAS APLICANDO LA NORMA TÉCNICA PERUANA NTP – ISO 37001:2017. CASO: GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA****2. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION****2.1 Planteamiento del problema**

La operación Lava Jato, ha dejado al descubierto una red de empresas constructoras brasileras que pagaban sobornos a altos funcionarios de los países de América Latina, en el caso peruano la empresas constructoras brasileras que ganaron concesiones de grandes proyectos desde el Gobierno del ex Presidente Alejandro Toledo son Odebrecht, Camargo Correa, Queiroz Galvao, OAS y Andrade Gutierrez. El ex Contralor General de la Republica Edgar Alarcon indico que las empresas brasileras lograron concesiones por más de 3 mil 579 millones de dolares entre el 2004 y el 2015. (Calderon & Goytizolo, 17 de enero del 2017).

El destape de esta operación a puesto en tela de juicio a las Asociaciones Publico Privadas conocidas como APP puesto que en la mayoria de los casos esta fue la modalidad por la que lograron la ejecución de tan importantes proyectos.

La Defensoria del Pueblo (2017) en su Reporte la Corrupción en el Perú 2017 menciona que a diciembre del 2016 existen 32 925 casos en trámite a nivel nacional en base a la informacion proporcionada por la Procuraduría Pública

Especializada en Delitos de Corrupción, donde el 50% de casos en trámite a nivel nacional son de peculado y colusión. El tercer delito más frecuente es el de cohecho (cohecho activo genérico y cohecho activo propio), menciona también que 12 600 millones de soles se pierden anualmente por actos de corrupción, que representa aproximadamente el 10% del presupuesto nacional.

Machado (03 de mayo del 2017) en su publicación indica que la Contraloría General de la República analizó diez contratos de APP a fin de identificar el número de adendas introducidas en cada contrato, el tiempo promedio de las renegociaciones desde su firma, y las causas recurrentes de estas modificaciones contractuales (1). Se encuentra que las APP cofinanciadas tienen más adendas (7 por contrato), en comparación a las auto-sostenibles (3 por contrato); de las 39 adendas, 13% fueron suscritas antes del año de suscripción del contrato, y 46% lo fueron antes de los tres años; los temas más recurrentes de las adendas son los referidas a obras (24% del total), financiamiento (12%), y saneamiento y actualización de áreas de terrenos (10%).

Eugenio D'Medina, E. ( 28 de enero del 2017) menciona que el destape de la megacorrupción ha tocado a las asociaciones público privadas (APP) por lo que es necesario ser cautos y prudentes para desarrollar e implementar adecuadamente las APP.

Las Asociaciones Público Privadas están normadas por el Decreto Legislativo N° 1224 y su reglamento el Decreto Supremo 410-2015-EF y modificatorias. La conducción de mencionados procesos están a cargo de los Organismos Promotores de la Inversión Privada como es el caso de PROINVERSIÓN para APP cofinanciadas (es decir con inversión pública y privada) y APP con inversión superior a los 40 000 UITs y de los Gobierno Regionales y locales para

la APP autofinanciadas (solo inversión privada) y Proyectos en activos con inversión menor a las 40 000 UITs.

Los Gobierno Regionales a nivel nacional han ido creando en su estructura organica las “areas” dedicadas entre otras tareas a la conducción de los procesos de APP, esto debido a la falta de presupuesto por los recortes de canon minero y la necesidad de ejecutar obras de envergadura con la participación del sector privado. El Gobierno Regional de Arequipa en abril del 2015 con Ordenanza Regional N° 307-Arequipa crea la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada y a la fecha lleva conduciendo proyectos en APP autofinanciadas (antes autosostenible) por más de mil millones de dolares.

CPI (enero 2017) en su informe de Indicadores del grado de corrupción en el Perú, hace un estudio sobre la percepción de corrupccion en las instituciones públicas y empresas privadas, según el siguiente cuadro:

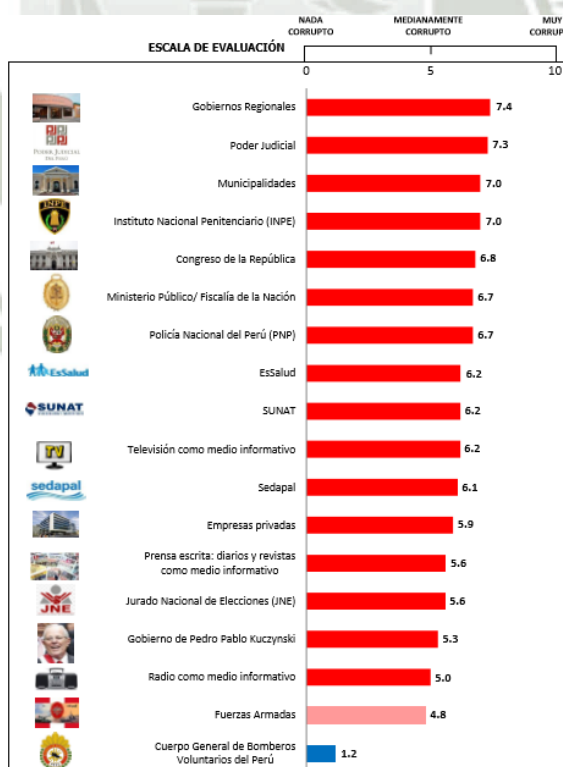


Figura 28 ANEXO A Indicadores del grado de corrupción en el Perú

Fuente: CPI (enero 2017). Indicadores del grado de corrupción en el Perú.

La figura N° 1 podemos apreciar el alto grado de *percepción* de corrupción por parte de la población sobre los Gobierno Regionales ocupando el primer lugar con una ponderación de 7.4; que lo categoriza como institución pública muy corrupta.

Para dar una solución a esta problemática, se propone un modelo para identificar posibles fraudes internos en el proceso de conducción de las Asociaciones Publico Privadas aplicando la norma técnica peruana NTP – ISO 37001:2017 aplicado al Gobierno Regional de Arequipa.

## 2.2 Objetivos de la investigación

### 2.2.1 General

Proponer un modelo para identificar posibles fraudes internos en el proceso de conducción de Asociaciones Publico Privadas aplicando la norma técnica peruana NTP ISO 37001:2017. Caso: Gobierno Regional de Arequipa.

### 2.2.2 Específicos

- Identificar los controles básicos en el proceso de conducción de las Asociaciones Publico Privadas (APP) y su aplicación en el sector público.
- Realizar un análisis del proceso de negocios de conducción de las Asociaciones Publico Privadas (APP) (AS IS y TO BE)
- Elaborar el modelo para identificar fraudes en las Asociaciones Publico Privadas (APP) aplicando la Norma Técnica Peruana NTP-ISO 37001:2017.

## 2.3 Preguntas de investigación

- ¿El desarrollar un modelo permitirá identificar de forma adecuada, los posibles fraudes internos en los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas aplicando la norma técnica peruana NTP ISO 37001:2017. Caso: Gobierno Regional de Arequipa?.
- ¿El contar con algún medio que permita organizar e implementar de una manera procedimental, la prevención de posibles fraudes internos en los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas, podrá basarse en la norma técnica peruana NTP ISO 37001: 2017?.

## 2.4 Línea y Sub-Línea de investigación a la que corresponde el problema

- Línea: Sistemas de Información y Bases de Datos.
- Sub-Línea: Gestión de procesos de negocio.

## 2.5 Palabras Clave

Riesgo Operativo, Soborno, Organización, Parte Interesada, Sistema de Gestión, Órgano de Gobierno, Función de Cumplimiento Antisoborno, Competencia, Proceso, Seguimiento, Medición, Conflicto de Intereses, Debida Diligencia.

## 2.6 Solución Propuesta

### 1.6.1. Justificación e Importancia

Desde el año 2008 la percepción de la corrupción en el Perú ha tenido un aumento significativo según el Índice de percepción de corrupción de Transparencia Internacional (2016).

La corrupción se convierte así en el problema social más grave y agobiante de las nuevas y viejas democracias, y el fracaso para

combatirla no expresaría sino la palmaria incapacidad de los gobiernos y los actores de poder para transformar de fondo las relaciones que ellos han establecido con sus representados. (Sandoval, 2016).

Las prácticas concretas de la corrupción estructural adquieren una gran variedad de modalidades, algunas incluyen conductas ilícitas y delictivas mientras que otras pueden ser de perfecta legalidad pero de cuestionable moralidad. (Sandoval, 2016).

Ciertamente este es uno de los más graves problemas para el ciudadano y que está presente de manera preferencial en la agenda política actual.

Es sin duda trascendental que se adopten medidas o políticas públicas efectivas en el campo de la prevención o disuasión, así como en los trabajos de persecución y sanción que permitan la reducción de los índices de corrupción en el Perú que ya están afectando de manera seria la consolidación de nuestro proceso de crecimiento económico e institucionalización del Estado de Derecho (Shack, 2016).

En ese sentido, y con el afán de analizar el sistema de gestión antisoborno y la orientación adecuada en lo que se refiere a requisitos y uso es que se propone un modelo para identificar posibles fraudes internos en los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas aplicando la norma técnica peruana NTP ISO 37001:2017. Caso: Gobierno Regional de Arequipa.

### **1.6.2. Descripción de la Solución**

Para la elaboración del modelo, se realizará un análisis del proceso de negocios, denominado conducción de asociaciones público-privadas, realizando la descripción del proceso tal como está (AS IS) que

constituye la primera fase para el presente modelo. El resultado principal incluye: diagrama del proceso, descripciones del proceso, procedimientos, formularios, documentación, leyes y normas que guarden relación estrecha con los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas.

La segunda fase, consistirá en realizar las mejoras respectivas al proceso conducción de asociaciones público-privadas, es decir, como debería ser (TO BE). Complementándose con la Norma Técnica Peruana NTP-ISO 37001:2017.

### **3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

#### **3.1 Estado del arte (Antecedentes Investigación)**

La ISO 37001 “Sistemas de Gestión Antisoborno. Requisitos con orientación sobre su uso”, fue publicada a finales del 2016, siendo adecuada por el Instituto Nacional de la Calidad INACAL, como una Norma Técnica Peruana en abril del 2017.

Al respecto son pocas las empresas que han tomado conocimiento de mencionada norma; la empresa OUTSIDEIQ ha puesto en vitrina la DDIQ que es un producto automatizado de debida diligencia que aprende acerca de su tema de búsqueda yendo a miles de fuentes. Identifica, evalúa y clasifica los riesgos que presentan los datos que se pueden utilizar de inmediato para tomar decisiones comerciales clave. Todo en unos 5 minutos. (Marketwired, 2016, October 17).

Jaeger (2016) menciona que en una encuesta llevada a cabo por Compliance Week y STEELE Compliance Solutions para evaluar qué respuesta las empresas

tienen de la ISO 37001 revela que muchos programas anti-soborno todavía no están a la par con la ISO 37001; sobre el conocimiento de mencionada norma se tuvo los siguientes resultados a la pregunta ¿Hasta qué punto su organización está familiarizada con el borrador de la norma ISO 37001 contra el soborno? El 13.51% respondió que está bien familiarizado, el 44.14% algo familiarizado y el 42.34% nada familiarizado.

Al respecto sobre el modelo contra fraudes aún no se han registrado algún artículo referido a la Norma ISO 37001, estas búsquedas las he realizado en la Base de Datos EBSCO DISCOVERY SERVICE – EDS de CENTRUM y Discovery Service para CONCYTEC.

He identificado artículos como el de Salas-Ávila & Reyes-Maldonado (2015) con un Modelo propuesto para la detección de fraudes por parte de los auditores internos basado en las Normas Internacionales de Auditoría esta norma es la NIA 240 “Responsabilidad del auditor de considerar el fraude y error en una auditoría de estados financieros”, donde menciona que los fraudes corporativos ocurridos en las organizaciones en el mercado mundial, trajeron muchos cuestionamientos sobre las responsabilidades del trabajo de auditoría y su relación con la prevención y detección del fraude; También menciona que los auditores internos no hacen labor preventiva por eso es necesario que las organizaciones establezcan controles específicos y supervisar su correcto funcionamiento.

Arcenegui-Rodrigo, Martín-Lozano & Obrero-Castilla (2016) presentan un Propuesta de un modelo para la prevención y gestión del riesgo de fraude interno por banca paralela en los bancos españoles, donde en su artículo presentan un perfil del defraudador y de los intervinientes en el fraude, además de presentar

una guía para la prevención del riesgo de banca paralela donde uno de los principales elementos en la prevención es el análisis de los riesgos a los que está expuesta la organización.

De los artículos mencionados se concluye lo importante de la prevención contra las acciones de fraude, soborno y corrupción en las instituciones para esto es importante el análisis de los procesos y el establecimiento de controles de forma preventiva.

Pérez, Vázquez & Levín (2015), en su publicación “El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques” menciona que el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos en uso.

El presente trabajo se aplicara en el proceso de conducción de Asociaciones Publico Privadas realizado por la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada del Gobierno Regional de Arequipa, al respecto se han encontrados algunos trabajos de investigación sobre Asociaciones Publico Privada como es el caso de Huapaya (2015) en su trabajo “Diez Tesis sobre las Asociaciones Público – Privadas (APP) en nuestro régimen legal” hace una revisión de diez tesis referidas a las APPs, pero ninguna establece controles a los procesos de conducción, pero si el autor menciona en la parte introductoria que en APPs se pueden encontrar riesgos y oportunidades, donde un riesgo puede ser magnificar los conocidos vicios de los modelos expansionistas de los Estados basados en la obra pública (corrupción, entrega de proyectos “a dedo”, mala asignación de riesgos contractuales, inexistencia de estudios previos o técnicos elaborados con seriedad, financiamientos elevados, condiciones contractuales mal estructuradas, entre otros vicios comunes en la obra pública).

Por lo que el presente trabajo sería el primero en establecer un modelo para identificar posibles fraudes internos aplicando la ISO 37001.

### 3.2 Bases teóricas de la Investigación

Transparencia Internacional (2016) en su estudio sobre el Índice de percepción de corrupción indica que nuestro país ocupa el puesto 101 del ranking en el año 2016, a comparación del año 2015, donde ocupábamos el puesto 88, descendiendo 13 posiciones lo que demuestra que la corrupción sigue abriéndose paso.

La corrupción es un problema social, estructural, institucional y político, y por ello exige soluciones igualmente estructurales. (Sandoval, 2016).

Rose-Ackerman (2010) menciona que los sobornos oportunistas de bajo nivel presentan menores riesgos para el desarrollo que la corrupción sistémica y generalizada entre las altas jerarquías burocráticas; considerando lo anterior y tras el destape de los actos de corrupción realizados por las empresas brasileras en distintos países es que se relaciona la corrupción con las Asociaciones Público Privadas conocidas como “APP” al ser proyectos de gran inversión.

Huapaya & Vergaray (2007) menciona que las denominadas APP's surgen en la década de los noventa en Inglaterra bajo el gobierno conservador de John Major, ante la derogación de una serie de normas que limitaban la inversión de capitales privados en activos públicos conocidas como las "Ryrie Rules" y fueron denominadas como Iniciativas de Financiación Privada (Private Finance).

Según el BID (2015) una “APP” es un contrato a largo plazo entre una parte privada y una entidad pública, para brindar un activo o servicio público, en el

que la parte privada asume un riesgo importante y la responsabilidad de la gestión, y la remuneración está vinculada al desempeño.

El BID (2015) también menciona que, para promover el desarrollo económico, la región de Latinoamérica y el Caribe (LAC) debe aumentar su nivel de inversión en infraestructura, del nivel existente e histórico de 2-3% a un mínimo de 5%, lo que representa un incremento de más de \$ 280 mil millones USD al año en precios de 2014. En el contexto de las limitaciones fiscales existentes en la región, este aumento solo podrá lograrse a través de una combinación de mayor eficiencia de planeación y licitación de proyectos, y el aprovechamiento de nuevas modalidades de financiamiento. En este sentido, las Asociaciones Público Privadas (APP), utilizadas de manera adecuada, pueden constituirse en una modalidad provechosa para el desarrollo de infraestructura y servicios básicos (energía, agua, saneamiento, salud y educación), los cuales cumplen un rol fundamental en la mejora de la calidad de vida de miles de personas, especialmente en la región de América Latina y el Caribe.

La conducción de los procesos de Asociaciones Público Privadas se rigen por el Decreto Legislativo N° 1224 y su reglamento el Decreto Supremo 410-2015-EF y modificatorias, y son conducidas por los Organismos promotores de la Inversión Privada, en el caso del Gobierno Regional de Arequipa, el Organismo Promotor de la Inversión Privada es la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada.

La conducción de este proceso está conformado por sub-procesos y un conjunto de tareas a seguir, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Conducción de Asociaciones Publico Privadas	Presentación de la Iniciativa Privada
	Admisión a Tramite
	Opinion de Relevancia
	Informe de evaluacion
	Estructuración
	Publicación
	Identificación de Entidades Competentes
	Declaratoria de Interes
	Apertura al mercado
	Adjudicación directa o de los procesos de selección
	Modificaciones contractuales
	Limite Temporal para la suscripcion de adendas
	Evaluación conjunta
	Opiniones previas

Figura 29 ANEXO A Conducción de Asociaciones Publico Privadas  
Elaboración propia. Fuente: Decreto Supremo 410-2015-EF y modificatorias.

Por lo que es necesario establecer mecanismos de control operacional para evitar posibles actos de soborno.

Para Fayol (1949) el control tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que sea posible corregirlos y evitar su repetición.

Según la Resolución S.B.S. N° 2116-2009 (2009). Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional se entiende al riesgo operacional a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

Para Mora & Gudiño (2010) el riesgo operativo se define como el riesgo de pérdida debido a las deficiencias o a fallas de los procesos, el personal y los

sistemas internos, o bien a causa de acontecimientos externos. El tipo y frecuencia de eventos que abarca es muy diverso. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el estratégico y el de reputación. Del riesgo operativo se pueden destacar las siguientes características: el riesgo operativo es el más antiguo de todos y está presente en cualquier clase de negocio y casi en toda actividad; es inherente a toda actividad en que intervengan personas, procesos y plataformas tecnológicas; es complejo, como consecuencia de la gran diversidad de causas que lo originan; y las grandes pérdidas que ha ocasionado a la industria financiera muestran el desconocimiento que de él se tiene y la falta de herramientas para gestionarlo.

La NTP-ISO 37001 (2017) es aplicable a las organizaciones pequeñas, medianas y grandes en todos los sectores, incluidos los sectores públicos, privado y sin fines de lucro. Los riesgos de soborno que enfrenta una organización varían en función de factores tales como el tamaño de la organización, los lugares y sectores en los que opera la organización y la naturaleza, magnitud y complejidad de sus actividades. Este documento especifica la implementación por parte de la organización de las políticas, procedimientos y controles que sean razonables y proporcionales de acuerdo con los riesgos de soborno a los que se enfrenta la organización.

Según esta misma norma el soborno es definido como: “oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor (que puede ser de naturaleza financiera o no financiera), directamente o indirectamente, e independiente de su ubicación, en violación de la ley aplicable, como incentivo o recompensa para que una persona actúe o deje de actuar en relación con el desempeño (3.16) de las obligaciones de esa persona.”.

## 4. MARCO METODOLÓGICO

### 4.1 Alcances y Limitaciones

#### **Alcance:**

La presente investigación, tiene como alcance elaborar una propuesta de un modelo para identificar posibles fraudes internos en el proceso de conducción de Asociaciones Público Privadas Autofinanciadas por Iniciativa Privada aplicando la Norma Técnica Peruana NTP – ISO 37001:2017 en el Gobierno Regional de Arequipa.

Se realizará una revisión al proceso de conducción de Asociaciones Público Privadas, haciendo un levantamiento de información para verificar que lo estipulado en los procedimientos y controles se estén cumpliendo. De no ser el caso, se procederá a proponer nuevos controles y rediseñar el proceso de conducción de Asociaciones Público Privadas de tal forma que se tenga una alerta temprana que permita identificar posibles fraudes internos que se presenten en este proceso dentro del Gobierno Regional de Arequipa.

#### **Limitación:**

No existe limitaciones para el desarrollo de la presente Tesis. debido a que se cuenta con el financiamiento necesario para costear los gastos en los que se pueda incurrir, además de tener el conocimiento y asesoría en aspectos del conocimiento necesario para desarrollar un modelo para identificar posibles fraudes internos en los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas Autofinanciadas por Iniciativa Privada aplicando la Norma Técnica Peruana NTP – ISO 37001:2017 en el Gobierno Regional de Arequipa, y por último se tiene acceso a una empresa donde se puede operativizar la tesis,

poniendo en práctica la propuesta y tomar las lecturas que sean necesarias a efectos de obtener resultados que permitan determinar el grado de validez de dicha propuesta.

#### **4.2 Aporte**

La propuesta de un modelo para identificar posibles fraudes internos en los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas, aplicando la Norma Técnica Peruana NTP – ISO 37001:2017 en el Gobierno Regional de Arequipa, permitirá identificar brechas de seguridad en los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas de tal forma que se identifique si los controles existentes son los necesarios o se requiere eliminar los existentes y proponer nuevos controles de tal forma que se tenga los indicadores respectivos y se puedan tomar acciones tempranas e impedir el fraude o el soborno.

#### **4.3 Tipo y Nivel de la Investigación**

El tipo de investigación, es aplicada ya que los resultados obtenidos a partir de ella, pretenden aplicarse o utilizarse en forma inmediata para resolver alguna situación problemática en el Gobierno Regional de Arequipa.

El nivel de la investigación, es relacional porque con el modelo para identificar posibles fraudes internos en los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas, se puede sacar los factores de riesgo que existen en el Gobierno Regional de tal forma que se pueda realizar una adecuada evaluación del desempeño en lo que respecta al seguimiento, medición, análisis y evaluación.

#### 4.4 Población y Muestra o Universo

Para este caso el marco poblacional sujeto al estudio, tiene la característica de ser una institución pública encargada de la administración superior de las regiones y departamentos. Por consiguiente, la población o universo está representada por la cantidad de instituciones públicas encargada de la administración superior de las regiones y departamentos del Perú.

La muestra puede ser probabilista o no probabilística. A efectos de validar la propuesta, se empleara una muestra no probabilística de tipo dirigida, la misma que estará conformada por una institución pública que para la presente investigación será el Gobierno Regional de Arequipa.

#### 4.5 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recopilación de información de los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas (APP), es necesario conocer el marco conceptual de las APP en cuanto a su definición, tipos, utilización y financiamiento.

Una APP es un contrato a largo plazo entre una parte privada y una entidad pública, para brindar un activo o servicio público, en el que la parte privada asume un riesgo importante y la responsabilidad de la gestión, y la remuneración está vinculada al desempeño.

Posteriormente, se realizará un análisis detallado de los contratos, se identificarán los sectores, los tipos de proyectos en los que se utiliza las APP, de tal forma que se pueda aplicar una adecuada gestión de procesos de negocios de tal forma que se pueda optimizar el proceso de las APP, estandarizar sus actividades, obtener una mayor transparencia y mejorar el cumplimiento teniendo siempre presente una mejora continua.

#### 4.6 Plan de análisis estadístico de los datos

Para la presente investigación en lo que se refiere al análisis de datos, se utilizará un análisis cuantitativo descriptivo, para determinar el nivel de fraudes internos en base a la gestión de riesgos en el proceso de conducción de Asociaciones Público Privadas (APP). Asimismo, se utilizará un análisis cualitativo mediante el método de emparejamiento, comparandolo con otros Gobiernos Regionales, para conocer los resultados de la evaluación.

### 5. PLAN DE TRABAJO

La presente tabla nos muestra las actividades, tiempo y responsables que se planean ejecutar para la investigación. Todas las actividades tendrán como responsable al Investigador de la presente Tesis.

Tabla 1.  
*Plan de Trabajo*

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Duración</b>
<b>1</b>	<b>1.1 Investigación del problema</b>	<b>10 días</b>
	<b>1.2 Aprobación del Plan de Tesis</b>	<b>3 días</b>
	<b>1.3 Estructuración preliminar</b>	<b>7 días</b>
	<b>1.4 Elaboración de cuestionarios</b>	<b>2 días</b>
<b>2</b>	<b>2.1 Aplicación cuestionario</b>	<b>5 días</b>
	<b>2.2 Tabulación</b>	<b>5 días</b>
	<b>2.3 Análisis</b>	<b>5 días</b>
<b>3</b>	<b>3.1 Estructuración de resultados</b>	<b>15 días</b>
	<b>3.2 Redacción del Informe final</b>	<b>7 días</b>
<b>4</b>	<b>4.1 Culminación del Informe Final</b>	<b>10 días</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arcenegui-Rodrigo, J., Martín-Lozano, J., & Obrero-Castilla, V. (2016). Propuesta de un modelo para la prevención y gestión del riesgo de fraude interno por banca paralela en los bancos españoles. Cuadernos De Contabilidad, 16(42), 625-660. doi:10.11144/Javeriana.cc16-42.pmpg

BID (2015). Asociaciones público privadas: implementando soluciones en Latinoamérica y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.

Calderon, M. & Goytizolo, M. (17 de enero del 2017). Otras cuatro constructoras brasileñas investigadas por US\$ 3,579 millones en contratos. La Republica. Recuperado de: <http://larepublica.pe/imprensa/politica/840376-otras-cuatro-constructoras-brasilenas-investigadas-por-us-4609-mlnns-en-contratos>

CPI (enero 2017). Indicadores del grado de corrupción en el Perú. Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. Recuperado de: [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/opnac201702\\_indicadores\\_corrupcion\\_peru\\_politica.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/opnac201702_indicadores_corrupcion_peru_politica.pdf)

D'Medina, E. (28 de enero del 2017). Las APP y la estocada Odebrecht. Diario Correo. Recuperado de: <http://diariocorreo.pe/opinion/las-app-y-la-estocada-odebrecht-727366/>

Defensoría del Pueblo (2017). REPORTE LA CORRUPCIÓN EN EL PERÚ. Recuperado de: <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/documentos/Reporte-de-corrupcion-DP-2017-01.pdf>

Fayol, H. (1949). General and industrial management. Londres: Pitman

Huapaya, R. & Vergaray, G. (2007). "Algunos apuntes en relación con la

participación público-privada y su vinculación con el derecho administrativo y la inversión en infraestructura y servicios públicos”. En la Revista del Circulo de Derecho Administrativo. Página 97. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/view/16318/16728>

Huapaya, R. (2015). Diez Tesis sobre las Asociaciones Público – Privadas (APP) en nuestro régimen legal. Revista de Derecho Administrativo. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/view/13465/14092>

Jaeger, J. (2016). Survey: Anti-bribery compliance with ISO 37001 lagging. Compliance Week, 13(153), 46-48

Machado, R. (03 de mayo del 2017). APP: Privatización de la inversión pública y corrupción. Semanario El Búho. Recuperado de: <http://elbuhope/2017/05/03/app-privatizacion-la-inversion-publica-corrupcion/>

Marketwired. (2016, October 17). DDIQ Automated Due Diligence Technology Built for ISO 37001. Marketwire (English).

Mora, J. N., & Gudiño, J. C. (2010). Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo. Análisis Económico, 25(58), 123-157.

NTP-ISO 37001 (2017). Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso. Perú.

Pérez, A., Vázquez, Á., & Levín, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. Universidad & Empresa, 17(29), 13-33.

Resolución S.B.S. N° 2116-2009 (2009). Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional. Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

Rose-Ackerman, Susan (2010), "The Law and Economics of Bribery and Extortion", *Annual Review of Law and Social Science*, 6, pp. 217-238. Recuperado de: <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-lawsocsci-102209-152942#article-denial>

Salas-Ávila, J., & Reyes-Maldonado, N., (2015). Modelo propuesto para la detección de fraudes por parte de los auditores internos basado en las Normas Internacionales de Auditoría. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(spe42), 579-623.

Sandoval, I. E. (2016). Corrupción y desafíos organizacionales en un mundo de asociaciones público-privadas. *Gestión Y Política Pública*, 25(2), 365-413.

Shack, N. (2016). Apuntes sobre corrupción y Gestión Pública en el Perú. Proyecto de Mejoramiento de los servicios de justicia (PMSJ). Recuperado de: <http://pmsj-peru.org/wp-content/uploads/2016/04/Libro-CORRUPCI%C3%93N.pdf>

Transparencia Internacional (2016). Evolución índice de percepción de la corrupción (2008-2016). Recuperado de: [http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/comparacion\\_ipc\\_2016-2008.pdf](http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/comparacion_ipc_2016-2008.pdf)

Tunque, R. (22 de mayo del 2017). Defensoría presenta "Radiografía de la corrupción en el Perú". Servindi. Recuperado de: <https://www.servindi.org/actualidad-noticias/22/05/2017/defensoria-presenta-informe-radiografia-de-la-corrupcion-en-el-peru>

## 7. POSIBLE TEMARIO DEL INFORME FINAL

La presente investigación, se desarrollará teniendo en cuenta los siguientes puntos:

1. Cubierta
2. Cubierta Interna
3. Copia del Dictamen Aprobatorio del Borrador de Tesis
4. Presentación
5. Agradecimientos
6. Dedicatoria
7. Epígrafe
8. Índice o Tablas de Contenidos
9. Índice de Tablas
10. Índice de Figuras
11. Resumen y Abstract
12. Introducción
13. Planteamiento de la Investigación
14. Fundamentos Teóricos
15. Marco Metodológico
16. Resultados
17. Discusión
18. Conclusiones
19. Trabajos Futuros
20. Referencias Bibliográficas
21. Apéndice(s)

## ANEXO B AUTORIZACION DEL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

arequipa

**CARGO**

GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA  
Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada

Arequipa, 08 de setiembre del 2017

**OFICIO N° 236 -2017-GRA/GRPIP**

**Señora:**  
**YBETH YESSELEN CHIRINOS ZEGARRA**  
**Urb. Aurora J-15-Cercado Arequipa**  
**CIUDAD. -**



**Asunto :** Autorización de información sobre la técnica y aplicación de norma  
**Proyecto de Tesis**  
**Referencia :** Expediente Administrativo  
DOC: 716962 EXP: 486555

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarla cordialmente en nombre de la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada, para comunicarle que en merito a su pedido puesto en el oficio de la referencia, solicitando información sobre la técnica y la aplicación de la norma Decreto Legislativo N° 1224 reglamento y modificatorias que regulan las Asociaciones Público Privadas y Proyectos en Activos en el Gobierno Regional de Arequipa.

Por lo que le a través de la presente le comunicamos que Usted cuenta con la autorización pertinente.

Finalmente, cabe mencionar que la presente autorización solo involucra la entrega de información sobre los procedimientos que se ejecutan en cumplimiento de la norma antes citada, más no faculta a su persona el poder acceder a información documentaria de la gerencia, la misma que podrá acceder mediante la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterarle mis sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente.

GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA  
GERENCIA REGIONAL DE PROMOCION DE LA INVERSION PRIVADA  
ING. BRUNO RIVERA BAMBETTA PAREDES  
GERENTE REGIONAL

BGPV  
Aut. 02  
DOC 72264  
EXP 486555

Av. Unión 200 Urb. César Vallejo - Paucarpata - Arequipa, Teléfono 054-382860  
[www.regionarequipa.gob.pe](http://www.regionarequipa.gob.pe)

**ANEXO C**  
**DOCUMENTO DE RESPUESTA DE LA GERENCIA REGIONAL DE**  
**PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA**



**GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA**

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"



Arequipa, 23 de octubre del 2017

**OFICIO N° 303 -2017-GRA/GRPIP**

**Señora:**  
**YBETH YESSELEN CHIRINOS ZEGARRA**  
**Urb. Aurora J-15-Cercado Arequipa**  
**CIUDAD. -**

**Asunto** : Revisión de Proyecto de Tesis.  
"Modelo para identificar posibles fraudes internos en los procesos de conducción de Asociaciones Público Privadas aplicando la norma técnica peruana NTP – ISO 37001:2017".

**Referencia** : Expediente Administrativo  
DOC: 809890 EXP: 547286

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarla cordialmente en nombre de la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada, para agradecerle haber remitido el proyecto de tesis denominado "MODELO PARA IDENTIFICAR POSIBLES FRAUDES INTERNOS EN LOS PROCESOS DE CONDUCCIÓN DE ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS APLICANDO LA NORMA TÉCNICA PERUANA NTP-ISO 37001:2017", el cual se ajusta a las normas que regulan las Asociaciones Público Privadas, este será de mucha utilidad para la Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada del Gobierno Regional de Arequipa en las futuras iniciativas privadas presentadas por proponentes a la institución.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterarle mis sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente.

GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA  
GERENCIA REGIONAL DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA

ING. BRUNNO ALONSO CAMBETTA PAREDES  
GERENTE REGIONAL



BGP/

Adj. 02 folios

DOC: 813579

EXP. 547286

Av. Unión 200 Urb. César Vallejo - Paucarpata – Arequipa, Teléfono 054-382860  
[www.regionarequipa.gob.pe](http://www.regionarequipa.gob.pe)

## ANEXO D PLANTILLA DE TABLA DE RIESGOS Y CONTROLES

Factores de Riesgo	Tratamiento
Personal	Evitar
Procesos internos	Transferir
Tecnología de la Información	Mitigar
Eventos Externos	Aceptar

### Diseño de Controles

Tipo	Ejecución	Documentación	Periodicidad	Responsabilidad	Segregación de funciones
Correctivo	Manual	Documentado	Continuo	Asignada	Adecuada
Preventivo	Automatizado	Desactualizado	Periódico	Asignada no formalizada	Inadecuada
Detectivo	Combinado	Sin documentar	Esporádico	No asignada	
Probabilidad	Puntuación	Impacto	Puntuación	Concatenate	Nivel
Casi certeza	5	Catastrófico	5	55	Extremo
Casi certeza	5	Mayor	4	54	Extremo
Casi certeza	5	Moderado	3	53	Extremo
Casi certeza	5	Menor	2	52	Alto
Casi certeza	5	Insignificante	1	51	Alto
Probable	4	Catastrófico	5	45	Extremo
Probable	4	Mayor	4	44	Extremo
Probable	4	Moderado	3	43	Alto
Probable	4	Menor	2	42	Alto
Probable	4	Insignificante	1	41	Moderado
Posible	3	Catastrófico	5	35	Extremo
Posible	3	Mayor	4	34	Extremo
Posible	3	Moderado	3	33	Alto
Posible	3	Menor	2	32	Moderado
Posible	3	Insignificante	1	31	Bajo
Improbable	2	Catastrófico	5	25	Extremo
Improbable	2	Mayor	4	24	Alto
Improbable	2	Moderado	3	23	Moderado
Improbable	2	Menor	2	22	Bajo
Improbable	2	Insignificante	1	21	Bajo
Raro	1	Catastrófico	5	15	Alto
Raro	1	Mayor	4	14	Alto
Raro	1	Moderado	3	13	Moderado
Raro	1	Menor	2	12	Bajo
Raro	1	Insignificante	1	11	Bajo

**ANEXO E**  
**NORMA TECNICA PERUANA ISO 37001**

---

**NORMA TÉCNICA  
PERUANA**

---

**NTP-ISO 37001  
2017**

---

Dirección de Normalización - INACAL  
Calle Las Camelias 817, San Isidro (Lima 27)

Lima, Perú

---

**Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con  
orientación para su uso**

Anti-bribery management systems. Requirements with guidance for use

(EQV. ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems - Requirements with guidance for use)

**2017-03-29**  
**1ª Edición**

R.D. N° 012-2017-INACAL/DN. Publicada el 2017-04-04  
I.C.S.: 03.100.01; 03.100.70  
Descriptor: Sistema de gestión antisoborno, antisoborno

Precio basado en 84 páginas  
**ESTA NORMA ES RECOMENDABLE**

© ISO 2016

Todos los derechos son reservados. A menos que se especifique lo contrario, ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida o utilizada por cualquier medio, electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia o publicándolo en el Internet o intranet, sin permiso por escrito del INACAL, único representante de la ISO en territorio peruano.

© INACAL 2017

Todos los derechos son reservados. A menos que se especifique lo contrario, ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida o utilizada por cualquier medio, electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia o publicándolo en el internet o intranet, sin permiso por escrito del INACAL.

INACAL

Calle Las Camelias 817, San Isidro  
Lima - Perú  
Tel.: +51 1 640-8820  
[administracion@inacal.gob.pe](mailto:administracion@inacal.gob.pe)  
[www.inacal.gob.pe](http://www.inacal.gob.pe)

## ÍNDICE

	<b>página</b>
ÍNDICE	ii
PREFACIO	v
PRÓLOGO (ISO)	vii
INTRODUCCIÓN (ISO)	viii
1 Objeto y campo de aplicación	1
2 Referencias normativas	2
3 Términos y definiciones	2
4 Contexto de la organización	10
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	10
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	11
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión antisoborno	11
4.4 Sistema de gestión antisoborno	12
4.5 Evaluación del riesgo de soborno	12
5 Liderazgo	13
5.1 Liderazgo y compromiso	13
5.1.1 Órgano de gobierno	13
5.1.2 Alta dirección	14
5.2 Política antisoborno	15
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	16
5.3.1 Roles y responsabilidades	16
5.3.2 Función de cumplimiento antisoborno	17
5.3.3 Delegación de la toma de decisiones	18
6 Planificación	18
6.1 Acciones para tratar riesgos y oportunidades	18
6.2 Objetivos antisoborno y planificación para lograrlos	19

7	Apoyo	20
7.1	Recursos	20
7.2	Competencia	20
7.2.1	Generalidades	20
7.2.2	Proceso de contratación	21
7.3	Toma de conciencia y formación	23
7.4	Comunicación	24
7.5	Información documentada	25
7.5.1	Generalidades	25
7.5.2	Creación y actualización	25
7.5.3	Control de la información documentada	26
8	Operación	27
8.1	Planificación y control operacional	27
8.2	Debida diligencia	27
8.3	Controles financieros	28
8.4	Controles no financieros	28
8.5	Implementación de los controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios	29
8.6	Compromisos antisoborno	30
8.7	Regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares	30
8.8	Gestión de la insuficiencia de controles antisoborno	31
8.9	Planteamiento de inquietudes	31
8.10	Investigación y tratamiento del soborno	32
9	Evaluación del desempeño	33
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	33
9.2	Auditoría interna	34
9.3	Revisión por la dirección	36
9.3.1	Revisión por la alta dirección	36
9.3.2	Revisión por el órgano de gobierno	37
9.4	Revisión por la función de cumplimiento antisoborno	38
10	Mejora	38
10.1	No conformidades y acciones correctivas	38
10.2	Mejora continua	39
	ANEXO A (INFORMATIVO) ORIENTACIÓN SOBRE EL USO DE ESTA NORMA INTERNACIONAL	40
A.1	Generalidades	40
A.2	Alcance del sistema de gestión antisoborno	40

...

A.2.1	Sistema de gestión antisoborno independiente o integrado	40
A.2.2	Pagos de facilitación y extorsión	41
A.3	Razonable y proporcional	42
A.4	Evaluación del riesgo del soborno	44
A.5	Funciones y responsabilidades del órgano de gobierno y la alta dirección	48
A.6	Función de cumplimiento antisoborno	48
A.7	Recursos	50
A.8	Procedimientos de contratación	51
A.8.1	Debida diligencia sobre el personal	51
A.8.2	Bonificaciones por desempeño	52
A.8.3	Conflictos de interés	52
A.8.4	Soborno del personal de la organización	53
A.8.5	Personal o trabajadores temporales	55
A.9	Toma de conciencia y formación	55
A.10	Debida diligencia	57
A.11	Controles financieros	61
A.12	Controles no financieros	62
A.13	Implementación del sistema de gestión de antisoborno por parte de organizaciones controladas y por socios de negocios	63
A.13.1	Generalidades	63
A.13.2	Organizaciones controladas	64
A.13.3	Socios de negocios no controlados	65
A.14	Compromisos antisoborno	69
A.15	Regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares	70
A.16	Auditoría interna	73
A.17	Información documentada	74
A.18	Investigación y tratamiento del soborno	75
A.19	Seguimiento	78
A.20	Planificación e implementación de cambios al sistema de gestión antisoborno	79
A.21	Funcionarios públicos	80
A.22	Iniciativas antisoborno	81
	BIBLIOGRAFÍA	82

## PREFACIO

El Instituto Nacional de la Calidad - INACAL, a través de la Dirección de Normalización es la autoridad competente que aprueba las Normas Técnicas Peruanas a nivel nacional. Es miembro de la Organización Internacional de Normalización (ISO), en representación del país.

Esta Norma Técnica Peruana (NTP) es una adopción de la versión en inglés de la Norma Internacional ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems - Requirements with guidance for use, y se basa en el documento del grupo de traducción al español (Spanish Translation Task Force -STTF) del ISO/PC 278, Sistemas de Gestión Antisoborno, en el que INACAL participó junto con representantes de los Organismos de Normalización de los siguiente países: Argentina, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Guatemala, México y Uruguay.

Las notas al pie de página en la Bibliografía, corresponden a un cambio editorial que se incluyen con el propósito de informar la equivalencia de las Normas Internacionales citadas en esta NTP con las Normas Técnicas Peruanas.

### A. RESEÑA HISTÓRICA

A.1 La presente Norma Técnica Peruana ha sido elaborada por el Comité Técnico de Normalización de Sistema de gestión de calidad para promover la integridad, mediante el Sistema 1 o adopción, durante los meses de noviembre de 2016 a febrero de 2017, utilizando como antecedente a la norma ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems - Requirements with guidance for use.

A.2 El Comité Técnico de Normalización de Sistema de gestión de calidad para promover la integridad presentó a la Dirección de Normalización -DN-, con fecha 2017-02-17, el PNTP-ISO 37001:2017, para su revisión y aprobación, siendo sometido a la etapa de discusión pública el 2017-03-17, mediante el Sistema 3 o de emergencia. No habiéndose presentado observaciones fue oficializada como Norma Técnica Peruana **NTP-ISO 37001:2017 Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso**, 1ª Edición, el 04 de abril de 2017.

A.3 Esta Norma Técnica Peruana es una adopción de la norma ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems - Requirements with guidance for use. La presente Norma Técnica Peruana presenta cambios editoriales referidos principalmente a terminología empleada propia del idioma español y ha sido estructurada de acuerdo a las Guías Peruanas GP 001:2016 y GP 002:2016.

**B. INSTITUCIONES QUE PARTICIPARON EN LA ELABORACIÓN DE LA NORMA TÉCNICA PERUANA**

Secretaría	Comisión de Alto Nivel Anticorrupción
Presidente	Augusto Mello Romero
Secretaria	Rosmary Cornejo Valdivia

**ENTIDAD**

**REPRESENTANTES**

Cámara de Comercio de Lima - CCL	Alicia Martínez de Pinillos Yusith Vega Odes
Cámara de Comercio Americana del Perú – AmCham	Teresa Tovar Mena
Comisión de Alto Nivel Anticorrupción	Mario Atarama Cordero
Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas - CONFIEP	César Castillo Gonzáles
Contraloría General de la República	Carla Salazar Lui Lam Armando Olarte Guerrero
Instituto Nacional de Calidad - Dirección de Acreditación	Cecilia Minaya Rivas
Sociedad Nacional de Industrias - SNI	Raúl Saldías Haettenschweiler
Universidad de Lima	Roger Paredes Martínez

## PRÓLOGO (ISO)

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales generalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

En la parte 1 de las Directivas ISO/IEC se describen los procedimientos utilizados para desarrollar esta norma y para su mantenimiento posterior. En particular deberían tomarse en cuenta los diferentes criterios de aprobación necesarios para los distintos tipos de documentos ISO. Esta norma se redactó de acuerdo con las reglas editoriales de la parte 2 de las Directivas ISO/IEC (véase [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

Se advierte sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de cualquiera o todos los derechos de patente. Los detalles sobre cualquier derecho de patente identificado durante el desarrollo de esta norma se indican en la introducción y/o en la lista ISO de declaraciones de patente recibidas (véase [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents)).

Cualquier nombre comercial utilizado en esta norma es información que se proporciona para comodidad del usuario y no constituye una recomendación.

Para obtener una explicación sobre el significado de los términos específicos de ISO y de expresiones relacionadas con la evaluación de la conformidad, así como información de la adhesión de ISO a los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) respecto a los Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC), véase la siguiente dirección: [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html).

El comité responsable de esta norma es el ISO/PC 278, *Sistemas de gestión antisoborno*.

## INTRODUCCIÓN (ISO)

El soborno es un fenómeno generalizado que plantea serias preocupaciones sociales, morales, económicas y políticas, socava el buen gobierno, obstaculiza el desarrollo y distorsiona la competencia. Erosiona la justicia, socava los derechos humanos y es un obstáculo para el alivio de la pobreza. También aumenta el costo al hacer negocios, introduce incertidumbres en las transacciones comerciales, aumenta el costo de los bienes y servicios, disminuye la calidad de los productos y servicios, lo que puede conducir a la pérdida de vidas y bienes, destruye la confianza en las instituciones e interfiere con el correcto y eficiente funcionamiento de los mercados.

Los gobiernos han hecho progresos en el tratamiento del soborno a través de acuerdos internacionales tales como la Convención para Combatir el Cohecho de Funcionarios Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos <sup>[13]</sup> y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción <sup>[14]</sup> y a través de sus leyes nacionales. En la mayoría de las jurisdicciones, constituye un delito el hecho de que las personas participen en sobornos y hay una tendencia cada vez mayor para hacer que las organizaciones, así como las personas, sean responsables de los sobornos.

Sin embargo, la ley por sí sola no es suficiente para resolver este problema. Por lo tanto, las organizaciones tienen la responsabilidad de contribuir proactivamente en la lucha contra el soborno. Esto se puede lograr a través de un sistema de gestión antisoborno, el cual se pretende proporcionar por medio de este documento y a través del compromiso de liderazgo para el establecimiento de una cultura de integridad, la transparencia, la honestidad y el cumplimiento. La naturaleza de la cultura de una organización es crítica para el éxito o el fracaso de un sistema de gestión antisoborno.

Una organización bien gestionada se espera que cuente con una política de cumplimiento que se apoye en sistemas de gestión adecuados que le ayuden a cumplir sus obligaciones legales y sus compromisos con la integridad. Una política antisoborno es un componente de una política global de cumplimiento. La política antisoborno y el sistema de gestión de apoyo ayudan a la organización a evitar o mitigar los costos, riesgos y daños de involucrarse en el soborno, a promover la confianza y la seguridad en las transacciones comerciales y a mejorar su reputación.

Este documento refleja las buenas prácticas internacionales y puede ser utilizado en todas las jurisdicciones. Es aplicable a las organizaciones pequeñas, medianas y grandes en todos los sectores, incluidos los sectores público, privado y sin fines de lucro. Los riesgos de soborno que enfrenta una organización varían en función de factores tales como el tamaño de la organización, los lugares y sectores en los que opera la organización y la naturaleza, magnitud y complejidad de sus actividades. Este documento especifica la implementación por parte de la organización de las políticas, procedimientos y controles que sean razonables y proporcionales de acuerdo con los riesgos de soborno a los que se enfrenta la organización. El Anexo A proporciona orientación sobre la implementación de los requisitos de este documento.

La conformidad con este documento no garantiza que el soborno no haya ocurrido o no ocurrirá en relación con la organización, ya que no es posible eliminar por completo el riesgo de soborno. Sin embargo, este documento puede ayudar a la organización a implementar medidas razonables y proporcionales para prevenir, detectar y enfrentar el soborno.

En este documento, se utilizan las siguientes formas verbales:

- “debe” indica un requisito;
- “debería” indica una recomendación;
- “puede” indica un permiso, una posibilidad o una capacidad.

La información identificada como “NOTA” se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

Este documento es conforme con los requisitos de ISO para normas de sistemas de gestión. Estos requisitos incluyen una estructura de alto nivel, texto esencial idéntico y términos comunes con definiciones esenciales diseñados para beneficiar a los usuarios en la implementación de múltiples normas ISO de sistemas de gestión. Este documento puede ser usado en conjunto con otras normas de sistemas de gestión, (por ejemplo, ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 19600) y normas de gestión (por ejemplo, ISO 26000 e ISO 31000).

---000000---

## Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso

### 1 Objeto y campo de aplicación

Este documento especifica los requisitos y proporciona una guía para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno. El sistema puede ser independiente o puede estar integrado en un sistema de gestión global. En este documento se considera lo siguiente en relación con las actividades de la organización:

- soborno en los sectores público, privado y sin fines de lucro;
- soborno por parte de la organización;
- soborno por parte del personal de la organización que actúa en nombre de la organización o para su beneficio;
- soborno por parte de los socios de negocios de la organización que actúan en nombre de la organización o para su beneficio;
- soborno de la organización;
- soborno del personal de la organización en relación con las actividades de la organización;
- soborno de los socios de negocios de la organización en relación con las actividades de la organización;
- soborno directo e indirecto (por ejemplo, un soborno ofrecido o aceptado por o a través de un tercero).

Este documento es aplicable solo para el soborno. En él se establecen los requisitos y se proporciona una guía para un sistema de gestión diseñado para ayudar a una organización a prevenir, detectar y enfrentar al soborno y cumplir con las leyes antisoborno y los compromisos voluntarios aplicables a sus actividades.

Este documento no trata específicamente de fraude, antimonopolio, carteles u otras infracciones a la libre competencia, el lavado de dinero u otras actividades relacionadas con las prácticas corruptas aun cuando una organización puede optar por ampliar el alcance del sistema de gestión para incluir este tipo de actividades.

Los requisitos de este documento son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones (o partes de una organización), independientemente del tipo, tamaño y naturaleza de la actividad, ya sea en los sectores público, privado o sin fines de lucro. El grado de aplicación de estos requisitos depende de los factores especificados en 4.1, 4.2 y 4.5.

NOTA 1: Véase el capítulo A.2 para orientación.

NOTA 2: Las medidas necesarias para prevenir, detectar y mitigar el riesgo de soborno por parte de la organización pueden ser diferentes de las medidas utilizadas para prevenir, detectar y enfrentar al soborno de la organización (de su personal, o socios de negocios que actúan en nombre de la organización). Véase el apartado A.8.4 para recibir orientación.

## **2 Referencias normativas**

No se citan referencias normativas en este documento.

## **3 Términos y definiciones**

Para los propósitos de este documento, se aplican los siguientes términos y definiciones.

ISO e IEC mantienen bases de datos de términos para su uso en normalización en las siguientes direcciones:

- Plataforma de navegación en línea ISO: disponible en <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible en <http://www.electropedia.org/>

### 3.1

#### **soborno**

oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor (que puede ser de naturaleza financiera o no financiera), directamente o indirectamente, e independiente de su ubicación, en violación de la ley aplicable, como incentivo o recompensa para que una persona actúe o deje de actuar en relación con el *desempeño* (3.16) de las obligaciones de esa persona

Nota 1 a la entrada: Lo anterior es una definición genérica. El significado del término "soborno" es el definido por la ley antisoborno aplicable a la *organización* (3.2) y por el *sistema de gestión* (3.5) antisoborno diseñado por la organización.

### 3.2

#### **organización**

persona o grupo de personas que tienen sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para el logro de sus *objetivos* (3.11)

Nota 1 a la entrada: El concepto de organización incluye, entre otros, un trabajador independiente, compañía, corporación, firma, empresa, autoridad, sociedad, organización benéfica o institución, o una parte o combinación de estas, ya estén constituidas o no, públicas o privadas.

Nota 2 a la entrada: Para organizaciones con más de una unidad operativa, una o más de ellas se puede definir como una organización.

### 3.3

#### **parte interesada**

persona u *organización* (3.2) que puede afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad

Nota 1 a la entrada: Una parte interesada puede ser interna o externa a la organización.

### 3.4

#### **requisito**

necesidad que está establecida y es obligatoria

Nota 1 a la entrada: La definición esencial de "requisito" en normas ISO de sistemas de gestión es "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria". La parte de "generalmente implícita" de esta definición no es aplicable en el contexto de gestión antisoborno.

Nota 2 a la entrada: “Generalmente implícita” significa que es una costumbre o una práctica común de la organización o partes interesadas de que la necesidad o expectativa bajo consideración es implícita.

Nota 3 a la entrada: Un requisito específico es aquel que es establecido, por ejemplo en la información documentada.

### 3.5

#### **sistema de gestión**

conjunto de elementos de una *organización* (3.2) interrelacionados o que interactúan para establecer *políticas* (3.10) , *objetivos* (3.11) y *procesos* (3.15) para lograr estos objetivos

Nota 1 a la entrada: Un sistema de gestión puede tratar una sola disciplina o varias disciplinas.

Nota 2 a la entrada: Los elementos del sistema de gestión incluyen la estructura de la organización, los roles y las responsabilidades, la planificación y la operación.

Nota 3 a la entrada: El alcance de un sistema de gestión puede incluir la totalidad de la organización, funciones específicas e identificadas de la organización, secciones específicas e identificadas de la organización, o una o más funciones dentro de un grupo de organizaciones.

### 3.6

#### **alta dirección**

persona o grupo de personas que dirige y controla una *organización* (3.2) al más alto nivel

Nota 1 a la entrada: La alta dirección tiene el poder para delegar autoridad y proporcionar recursos dentro de la organización.

Nota 2 a la entrada: Si el alcance del *sistema de gestión* (3.5) comprende sólo una parte de la organización, entonces la *alta dirección* se refiere a quienes dirigen y controlan esa parte de la organización.

Nota 3 a la entrada: Las organizaciones pueden ser organizadas dependiendo del marco legal bajo el cual están obligadas a operar y también de acuerdo a su tamaño, sector, entre otros. Algunas organizaciones poseen tanto un *órgano de gobierno* (3.7) como *alta dirección* (3.6), mientras que algunas organizaciones no tienen divididas las responsabilidades en varios órganos. Estas variaciones, tanto en lo que se refiere a la organización como a las responsabilidades, pueden ser consideradas cuando se aplican los requisitos en el capítulo 5.

### 3.7

#### **órgano de gobierno**

grupo u órgano que tiene la responsabilidad y autoridad final respecto de las actividades, la gobernanza y las políticas de una *organización* (3.2), y al cual la *alta dirección* (3.6) informa y por el cual rinde cuentas

Nota 1 a la entrada: No todas las organizaciones, especialmente las organizaciones pequeñas, tendrán un órgano de gobierno independiente de la alta dirección (véase 3.6, Nota 3 a la entrada).

Nota 2 a la entrada: Un órgano de gobierno puede incluir pero no está limitado a un consejo directivo, comités de la junta, consejo de control, administradores o supervisores.

### 3.8

#### **función de cumplimiento antisoborno**

persona(s) con responsabilidad y autoridad para la operación del *sistema de gestión* (3.5) antisoborno

### 3.9

#### **eficacia**

grado en el cual se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados

### 3.10

#### **política**

intenciones y dirección de una *organización* (3.2), como las expresa formalmente su *alta dirección* (3.6) o su *órgano de gobierno* (3.7)

### 3.11

#### **objetivo**

resultado a lograr

Nota 1 a la entrada: Un objetivo puede ser estratégico, táctico u operativo.

Nota 2 a la entrada: Los objetivos pueden referirse a diferentes disciplinas (tales como objetivos financieros, ventas y marketing, compras, de salud y seguridad y ambientales), y se pueden aplicar en diferentes niveles (como estratégicos, para toda la organización, para el proyecto, el producto y el *proceso* (3.15)).

Nota 3 a la entrada: Un objetivo se puede expresar de otras maneras, por ejemplo, como un resultado previsto, un propósito, un criterio operativo, un objetivo antisoborno, o mediante el uso de términos con un significado similar (por ejemplo, fin, meta).

Nota 4 a la entrada: En el contexto de *sistemas de gestión* (3.5) antisoborno, la *organización* (3.2) establece los objetivos antisoborno, de forma coherente con la *política* (3.10) antisoborno, para lograr resultados específicos.

### 3.12

#### **riesgo**

efecto de la incertidumbre en los *objetivos* (3.11)

Nota 1 a la entrada: Un efecto es una desviación de lo esperado, ya sea positivo o negativo.

Nota 2 a la entrada: Incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o su posibilidad.

Nota 3 a la entrada: Con frecuencia el riesgo se caracteriza por referenciar a “eventos” potenciales (según se define en la Guía ISO 73:2009, 3.5.1.3) y “consecuencias” (según se define en la Guía ISO 73:2009, 3.6.1.3), o a una combinación de estos.

Nota 4 a la entrada: Con frecuencia el riesgo se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un evento (incluyendo cambios en las circunstancias) y la “probabilidad” (según se define en la Guía ISO 73:2009, 3.6.1.1) asociada de que ocurra.

### 3.13

#### **competencia**

capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos

### 3.14

#### **información documentada**

información que una *organización* (3.2) tiene que controlar y mantener, y el medio en el que la contiene

Nota 1 a la entrada: La información documentada puede estar en cualquier formato y medio, y puede provenir de cualquier fuente.

Nota 2 a la entrada: La información documentada puede hacer referencia a:

- el *sistema de gestión* (3.5), incluidos los *procesos* (3.15) relacionados;
- la información generada para que la organización opere (documentación);
- la evidencia de los resultados alcanzados (registros).

### 3.15

#### **proceso**

conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, que transforman los elementos de entrada en elementos de salida

### 3.16

#### **desempeño**

resultado medible

Nota 1 a la entrada: El desempeño puede relacionarse con hallazgos cuantitativos o cualitativos.

Nota 2 a la entrada: El desempeño se puede relacionar con la gestión de actividades, *procesos* (3.15), productos (incluidos servicios), sistemas u *organizaciones* (3.2).

### 3.17

#### **tercerizar**

establecer un acuerdo mediante el cual una *organización* (3.2) externa realiza parte de una función o *proceso* (3.15) de una organización

Nota 1 a la entrada: Una organización externa está fuera del alcance del *sistema de gestión* (3.5), aunque la función o proceso contratado externamente forme parte del alcance.

Nota 2 a la entrada: El texto esencial de las normas ISO de sistemas de gestión contiene una definición y un requisito en relación con la contratación externa, el cual no es utilizado en este documento, ya que proveedores externos están incluidos en la definición de *socio de negocios* (3.26).

### 3.18

#### **seguimiento**

determinación del estado de un sistema, un *proceso* (3.15) o una actividad

Nota 1 a la entrada: Para determinar el estado puede ser necesario verificar, supervisar u observar en forma crítica.

### 3.19

#### **medición**

*proceso* (3.15) para determinar un valor

### 3.20

#### **auditoría**

*proceso* (3.15) sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en el que se cumplen los criterios de auditoría

Nota 1 a la entrada: Una auditoría puede ser interna (de primera parte), o externa (de segunda parte o de tercera parte), y puede ser combinada (combinando dos o más disciplinas).

Nota 2 a la entrada: Una auditoría interna es realizada por la propia organización (3.2) o por una parte externa que actúe en su nombre.

Nota 3 a la entrada: "Evidencia de auditoría" y "criterios de auditoría" se definen en ISO 19011.

### 3.21

#### **conformidad**

cumplimiento de un *requisito* (3.4)

### 3.22

#### **no conformidad**

incumplimiento de un *requisito* (3.4)

### 3.23

#### **acción correctiva**

acción para eliminar la causa de una *no conformidad* (3.22) y evitar que vuelva a ocurrir

### 3.24

#### **mejora continua**

actividad recurrente para mejorar el *desempeño* (3.16)

### 3.25

#### **personal**

directores, funcionarios, empleados, empleados o trabajadores temporales y voluntarios de la *organización* (3.2)

Nota 1 a la entrada: Diferentes tipos de personal plantean diferentes tipos y grados de *riesgo* (3.12) de soborno y, por lo tanto, pueden ser tratados de manera diferente por los procedimientos de evaluación de riesgo de soborno y de gestión de riesgos de soborno de la organización.

Nota 2 a la entrada: Véase A.8.5 para guiarse sobre los empleados o trabajadores temporales.

### 3.26

#### **socio de negocios**

parte externa con la que la *organización* (3.2), tiene o planifica establecer algún tipo de relación comercial

Nota 1 a la entrada: Socio de negocios incluye pero no se limita a los clientes, operaciones conjuntas (*joint venture*), socios de operaciones conjuntas (*joint venture*), miembros de un consorcio, proveedores externos, contratistas, consultores, subcontratistas, proveedores, vendedores, asesores, agentes, distribuidores, representantes, intermediarios e inversores. Esta definición es deliberadamente amplia y debería ser interpretada de acuerdo con el perfil de *riesgo* (3.12) de soborno de la organización, para que se aplique a los socios de negocios que razonablemente se entienda que pueden exponer a la organización a riesgos de soborno.

Nota 2 a la entrada: Diferentes tipos de socio de negocios plantean diferentes tipos y grados de riesgo de soborno, y una *organización* (3.2) tendrá diferentes grados de capacidad para influir en diferentes tipos de socio de negocios. Por lo tanto, diferentes tipos de socio de negocios pueden ser tratados de manera diferente por los procedimientos de evaluación de riesgo de soborno y de gestión de riesgos de soborno de la organización.

Nota 3 a la entrada: La referencia a "negocio" en este documento puede interpretarse en sentido amplio para referir a aquellas actividades que son relevantes a los efectos de la existencia de la organización.

### 3.27

#### **funcionario público**

toda persona que ocupe un cargo legislativo, administrativo o judicial, por designación, elección o como sucesor, o cualquier persona que ejerza una función pública, incluso para un organismo público o una empresa pública, o cualquier funcionario o agente de una organización pública local o internacional, o cualquier candidato a un cargo público

Nota 1 a la entrada: Para ejemplos de personas que pueden ser consideradas como funcionarios públicos, véase A.21.

### 3.28

#### **tercera parte**

persona u organismo que es independiente de la *organización* (3.2)

Nota 1 a la entrada: Todos los *socios de negocios* (3.26) son tercera parte, pero no todas las terceras partes son socios de negocios.

### 3.29

#### **conflicto de intereses**

situación donde los intereses de negocios, financieros, familiares, políticos o personales podrían interferir con el juicio de valor de personas en el desempeño de sus obligaciones hacia la *organización* (3.2)

### 3.30

#### **debida diligencia**

*proceso* (3.15) para evaluar con mayor detalle la naturaleza y alcance del *riesgo* (3.12) de soborno y para ayudar a las *organizaciones* (3.2) a tomar decisiones en relación con operaciones, proyectos, actividades, *socios de negocios* (3.26) y personal específicos

## 4 Contexto de la organización

### 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los objetivos previstos de su sistema de gestión antisoborno. Estas cuestiones incluyen, pero sin limitarse, a los siguientes factores:

- a) el tamaño, la estructura y la delegación de autoridad con poder de decisión de la organización;
- b) los lugares y sectores en los que opera la organización o anticipa operar;
- c) la naturaleza, escala y complejidad de las actividades y operaciones de la organización;
- d) el modelo de negocio de la organización;
- e) las entidades sobre las que la organización tiene el control y entidades que ejercen control sobre la organización;

- f) los socios de negocios de la organización;
- g) la naturaleza y el alcance de las interacciones con los funcionarios públicos;
- h) los deberes y obligaciones legales, reglamentarias, contractuales y profesionales aplicables.

NOTA: Una organización tiene control sobre otra organización si controla directa o indirectamente la gestión de esa organización (véase A.13.1.3).

#### **4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas**

La organización debe determinar:

- a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión antisoborno;
- b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas.

NOTA: En la identificación de los requisitos de las partes interesadas, una organización puede distinguir entre los requisitos obligatorios y las expectativas de carácter no obligatorio de las partes interesadas así como los compromisos voluntarios asumidos con ellas.

#### **4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión antisoborno**

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión antisoborno para establecer su alcance.

Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:

- a) las cuestiones externas e internas indicadas en 4.1;
- b) los requisitos indicados en 4.2;
- c) los resultados de la evaluación del riesgo de soborno referenciado en 4.5.

El alcance debe estar disponible como información documentada.

NOTA: Véase el capítulo A.2 para orientación.

#### **4.4 Sistema de gestión antisoborno**

La organización debe establecer, documentar, implementar, mantener y revisar continuamente y, cuando sea necesario, mejorar el sistema de gestión antisoborno, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de este documento.

El sistema de gestión antisoborno debe contener medidas diseñadas a identificar y evaluar el riesgo, y para prevenir, detectar y enfrentar el soborno.

NOTA 1: No es posible eliminar por completo el riesgo de soborno y ningún sistema de gestión antisoborno será capaz de prevenir y detectar todos los sobornos.

El sistema de gestión antisoborno debe ser razonable y proporcional, teniendo en cuenta los factores referidos en 4.3.

NOTA 2: Véase el capítulo A.3 para orientación.

#### **4.5 Evaluación del riesgo de soborno**

4.5.1 La organización debe realizar de forma regular evaluaciones del riesgo de soborno, las cuales deben:

- a) identificar el riesgo de soborno que la organización podría anticipar razonablemente teniendo en cuenta los factores enumerados en 4.1;
- b) analizar, evaluar y priorizar los riesgos de soborno identificados;
- c) evaluar la idoneidad y eficacia de los controles existentes de la organización para mitigar los riesgos de soborno evaluados.

4.5.2 La organización debe establecer criterios para evaluar su nivel de riesgo de soborno, que debe tener en cuenta las políticas y objetivos de la organización.

4.5.3 La evaluación del riesgo de soborno debe ser revisada:

- a) de forma regular de modo que los cambios y la nueva información puedan ser adecuadamente evaluados basados en el tiempo y frecuencia definidos por la organización;
- b) en el caso de un cambio significativo en la estructura o las actividades de la organización.

4.5.4 La organización debe conservar la información documentada que demuestre que se ha llevado a cabo la evaluación del riesgo de soborno, y que se ha utilizado para diseñar o mejorar el sistema de gestión antisoborno.

NOTA: Véase el capítulo A.4 para orientación.

## **5 Liderazgo**

### **5.1 Liderazgo y compromiso**

#### **5.1.1 Órgano de gobierno**

Cuando la organización cuente con un órgano de gobierno, dicho órgano debe demostrar su liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión antisoborno a través de:

- a) aprobar la política antisoborno de la organización;
- b) asegurar que la estrategia de la organización y la política antisoborno se encuentren alineadas;

- c) recibir y revisar, a intervalos planificados, la información sobre el contenido y el funcionamiento del sistema de gestión antisoborno de la organización;
- d) requerir que los recursos adecuados y apropiados, necesarios para el funcionamiento eficaz del sistema de gestión antisoborno, sean asignados y distribuidos;
- e) ejercer una supervisión razonable sobre la implementación y eficacia del sistema de gestión antisoborno de la organización por parte de la alta dirección.

Estas actividades deben ser llevadas a cabo por la alta dirección, si la organización no tiene un órgano de gobierno.

### 5.1.2 Alta dirección

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión antisoborno:

- a) asegurándose de que el sistema de gestión antisoborno, incluyendo la política y los objetivos, se establezca, se implemente, mantenga y revise, de modo que aborde adecuadamente, los riesgos de soborno de la organización;
- b) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión antisoborno en los procesos de la organización;
- c) desplegando recursos suficientes y adecuados para el funcionamiento eficaz del sistema de gestión antisoborno;
- d) comunicando interna y externamente lo relacionado con la política antisoborno;
- e) comunicando internamente la importancia de la gestión eficaz antisoborno y la conformidad con los requisitos del sistema de gestión antisoborno;
- f) asegurándose que el sistema de gestión antisoborno esté diseñado adecuadamente para lograr sus objetivos;

- g) dirigiendo y apoyando al personal para contribuir a la eficacia del sistema de gestión antisoborno;
- h) promoviendo una cultura antisoborno apropiada dentro de la organización;
- i) promoviendo la mejora continua;
- j) apoyando a otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la prevención y detección de soborno en la medida en la que se aplique a sus áreas de responsabilidad;
- k) fomentando el uso de los procedimientos para reportar la sospecha de soborno y el soborno real (véase 8.9);
- l) asegurándose de que ningún miembro del personal sufrirá represalias, discriminación o medidas disciplinarias (véase 7.2.2.1 d)) por reportes hechos de buena fe o sobre la base de una creencia razonable de violación o sospecha de violación a la política antisoborno de la organización, o por negarse a participar en el soborno, incluso si tal negativa podría dar lugar a la pérdida de negocios para la organización (excepto cuando el individuo participó en el incumplimiento);
- m) reportando a intervalos planificados, al órgano de gobierno (si existe) sobre el contenido y el funcionamiento del sistema de gestión antisoborno y de las denuncias de soborno graves o sistemáticos.

NOTA: Véase el capítulo A.5 para orientación.

## 5.2 Política antisoborno

La alta dirección debe establecer, mantener y revisar una política antisoborno que:

- a) prohíba el soborno;
- b) requiera del cumplimiento de las leyes antisoborno que son aplicables a la organización;
- c) sea apropiada al propósito de la organización;

- d) proporcione un marco de referencia para el establecimiento, revisión y logro de los objetivos antisoborno;
- e) incluya el compromiso de cumplir los requisitos del sistema de gestión antisoborno;
- f) promueva el planteamiento de inquietudes de buena fe o sobre la base de una creencia razonable en confianza y sin temor a represalias;
- g) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión antisoborno;
- h) explique la autoridad y la independencia de la función de cumplimiento antisoborno; y
- i) explique las consecuencias de no cumplir con la política antisoborno.

La política antisoborno debe:

- estar disponible como información documentada;
- ser comunicada en los idiomas apropiados dentro de la organización y a los socios de negocios que representen más que un riesgo bajo de soborno;
- estar disponible a las partes interesadas pertinentes, según corresponda.

### **5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización**

#### **5.3.1 Roles y responsabilidades**

La alta dirección debe tener la responsabilidad general de la implementación y el cumplimiento del sistema de gestión antisoborno tal como se describe en 5.1.2.

La alta dirección debe asegurar que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes son asignadas y comunicadas, dentro y a través de todos los niveles de la organización.

Los gerentes en todos los niveles deben ser responsables de requerir que los requisitos del sistema de gestión antisoborno se apliquen y se cumplan en su departamento o función.

El órgano de gobierno (si existe), la alta dirección y cualquier otro personal debe ser responsable de entender, cumplir y aplicar los requisitos del sistema de gestión antisoborno en lo relacionado con su rol en la organización.

### 5.3.2 Función de cumplimiento antisoborno

La alta dirección debe asignar a la función de cumplimiento antisoborno la responsabilidad y autoridad para:

- a) supervisar el diseño e implementación del sistema de gestión antisoborno por parte de la organización;
- b) proporcionar asesoramiento y orientación al personal sobre el sistema de gestión antisoborno y las cuestiones relacionadas con el soborno;
- c) asegurar que el sistema de gestión antisoborno es conforme con los requisitos de este documento;
- d) informar sobre el desempeño del sistema de gestión antisoborno al órgano de gobierno (si existe) y a la alta dirección y otras funciones de cumplimiento, según corresponda.

La función de cumplimiento antisoborno debe ser provista de recursos suficientes y asignar a la(s) persona(s) que tiene(n) la competencia, la posición, autoridad e independencia apropiada.

La función de cumplimiento antisoborno debe tener acceso directo y rápido al órgano de gobierno (si existe) y a la alta dirección en el caso de que cualquier problema o inquietud tenga que ser elevado en relación con el soborno o el sistema de gestión antisoborno.

La alta dirección puede asignar parte o la totalidad de la función de cumplimiento antisoborno a personas externas a la organización. Si lo hace, la alta dirección debe asegurar que personal específico tenga la responsabilidad y autoridad sobre aquellas partes de la función asignadas externamente.

NOTA: Véase el capítulo A.6 para orientación.

### 5.3.3 Delegación de la toma de decisiones

Cuando la alta dirección delega al personal la autoridad para la toma de decisiones en las que existe más que un riesgo bajo de soborno, la organización debe establecer y mantener un proceso de toma de decisiones o un conjunto de controles que requiera que el proceso de toma de decisiones y el nivel de autoridad de la(s) persona(s) que toma(n) las decisiones sean apropiados y libres de conflictos de interés, reales o potenciales. La alta dirección debe asegurarse de que estos procesos se revisen periódicamente como parte de su rol y responsabilidad para la implementación y el cumplimiento del sistema de gestión antisoborno que se describe en 5.3.1.

NOTA: La delegación de toma de decisiones no exime a la alta dirección o el órgano de gobierno (si existe) de sus deberes y responsabilidades como se describe en 5.1.1, 5.1.2 y 5.3.1, ni transfiere, necesariamente, las posibles responsabilidades legales al que se le delegó esta función.

## 6 Planificación

### 6.1 Acciones para tratar riesgos y oportunidades

Al planificar el sistema de gestión antisoborno, la organización debe considerar las cuestiones referidas en 4.1, los requisitos referidos en 4.2, los riesgos identificados en 4.5 y las oportunidades de mejora que necesitan abordar para:

- a) asegurar razonablemente que el sistema de gestión antisoborno puede lograr sus objetivos;
- b) prevenir o reducir efectos no deseados relacionados con la política y objetivos del sistema antisoborno;

- c) hacer seguimiento de la eficacia del sistema de gestión antisoborno;
- d) lograr la mejora continua.

La organización debe planificar:

- las acciones para abordar estos riesgos de soborno y las oportunidades de mejora;
- la manera de:
  - integrar e implementar estas acciones en sus procesos del sistema de gestión antisoborno;
  - evaluar la eficacia de estas acciones.

## **6.2 Objetivos antisoborno y planificación para lograrlos**

La organización debe establecer los objetivos del sistema de gestión antisoborno para las funciones y niveles pertinentes.

Los objetivos del sistema de gestión antisoborno deben:

- a) ser coherentes con la política antisoborno;
- b) ser medibles (si es posible);
- c) tener en cuenta los factores aplicables referidos en 4.1, los requisitos referidos en 4.2 y los riesgos de soborno identificados en 4.5;
- d) ser alcanzables;
- e) ser objeto de seguimiento;
- f) ser comunicados de acuerdo con 7.4,
- g) actualizarlos, según corresponda,

La organización debe conservar información documentada sobre los objetivos del sistema de gestión antisoborno.

Al planificar cómo lograr sus objetivos del sistema de gestión antisoborno, la organización debe determinar:

- qué se va a hacer;
- qué recursos se requerirán;
- quién será responsable;
- cuándo se alcanzarán los objetivos;
- cómo se evaluarán y reportarán los resultados;
- quién va a imponer sanciones o penalidades.

## **7 Apoyo**

### **7.1 Recursos**

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión antisoborno.

NOTA: Véase el capítulo A.7 para orientación.

### **7.2 Competencia**

#### **7.2.1 Generalidades**

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria de la (s) persona (s) que realiza(n), bajo su control, un trabajo que afecte su desempeño antisoborno;
- b) asegurar que estas personas sean competentes, basándose en una educación, formación o experiencia apropiadas;
- c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir y mantener la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) conservar la información documentada apropiada, como evidencia de la competencia.

NOTA: Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, proveer formación, la tutoría (*coaching*), o la reasignación de personal o socios de negocios, o el reclutamiento o la contratación de los mismos.

## **7.2.2 Proceso de contratación**

7.2.2.1 En relación con todo su personal, la organización debe implementar procedimientos tales que:

- a) condiciones de empleo que exijan al personal cumplir con la política antisoborno y el sistema de gestión antisoborno y dar a la organización el derecho a aplicar medidas disciplinarias al personal en caso de incumplimiento;
- b) dentro de un período razonable al comienzo de su empleo, el personal reciba una copia de, o se le proporciona el acceso a la política antisoborno y a capacitación en relación con esta política;
- c) la organización tiene procedimientos que le permitan tomar medidas disciplinarias apropiadas contra el personal que viole la política antisoborno o el sistema de gestión antisoborno;
- d) el personal no sufrirá represalias, discriminación o medidas disciplinarias (por ejemplo, mediante amenazas, aislamiento, degradación, impedimentos para su promoción, el traslado, despido, intimidación, victimización u otras formas de acoso) por:

- 1) negarse a participar en, o rechazar, cualquier actividad respecto de la cual ellos han juzgado razonablemente que exista más que un riesgo bajo de soborno que no ha sido mitigado por la organización; o
- 2) plantear inquietudes o informar hechos de buena fe, o sobre la base de una creencia razonable, de intento real o sospecha de soborno o violación de la política antisoborno o del sistema de gestión antisoborno (excepto cuando el individuo participó en la violación).

7.2.2.2 En relación con todas las posiciones que están expuestas a más que un riesgo bajo de soborno, según lo determinado en la evaluación del riesgo de soborno (véase 4.5), y al cumplimiento de la función antisoborno, la organización debe implementar procedimientos que proporcionen que:

- a) la debida diligencia (véase 8.2) se lleve a cabo sobre las personas antes de que sean empleadas, y al personal antes de que sean transferidos o promovidos por la organización, para determinar en la medida de lo razonable que es apropiado emplearlos o reubicarlos y que es razonable creer que van a cumplir con los requisitos de la política antisoborno y del sistema de gestión antisoborno;
- b) los bonos de desempeño, metas de desempeño y otros elementos de incentivos de la remuneración se revisen periódicamente para comprobar que hay garantías razonables en marcha para evitar fomentar el soborno;
- c) dicho personal, además de la alta dirección y el órgano de gobierno (si existe), presente una declaración a intervalos razonables, proporcional con el riesgo de soborno identificado, donde confirme su cumplimiento de la política antisoborno.

NOTA 1: La declaración de cumplimiento antisoborno puede ser independiente o ser parte de un proceso de declaración de cumplimiento más amplio.

NOTA 2: Véase el capítulo A.8 para orientación.

### 7.3 Toma de conciencia y formación

La organización debe facilitar la toma de conciencia (sensibilización) y la formación antisoborno adecuada y apropiada para el personal. Dicha formación debe abordar los siguientes asuntos según corresponda, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del riesgo de soborno (véase 4.5):

- a) la política antisoborno, los procedimientos y el sistema de gestión antisoborno de la organización y su deber de cumplir con ellos;
- b) el riesgo de soborno y el daño a ellos y a la organización que puede resultar del soborno;
- c) las circunstancias en las que el soborno puede ocurrir en relación con sus funciones, y cómo reconocer estas circunstancias;
- d) cómo reconocer y enfrentar a las solicitudes u ofertas de soborno;
- e) cómo pueden ayudar a prevenir y evitar el soborno y reconocer indicadores clave de riesgo de soborno;
- f) su contribución a la eficacia del sistema de gestión antisoborno, incluyendo los beneficios de un desempeño antisoborno mejorado y de reportar cualquier sospecha de soborno;
- g) las implicancias y potenciales consecuencias de incumplir los requisitos del sistema de gestión antisoborno;
- h) cómo y a quién deben informar de cualquier preocupación (véase 8.9);
- i) información sobre la formación y los recursos disponibles.

Se debe facilitar la toma de conciencia (sensibilización) antisoborno y formación al personal con regularidad (a intervalos planificados determinados por la organización) según sea apropiado a sus funciones, los riesgos de soborno a los que está expuesto, y ante cualquier cambio en las circunstancias. Los programas de toma de conciencia (sensibilización) y formación se deben actualizar periódicamente según sea necesario para reflejar nueva información relevante.

Teniendo en cuenta los riesgos de soborno identificados (véase 4.5), la organización también debe implementar procedimientos que contemplen la toma de conciencia antisoborno y la formación de los socios de negocios que actúan en su nombre o para su beneficio y que pueden suponer más que un riesgo bajo de soborno a la organización. Estos procedimientos deben identificar a los socios de negocios para los cuales es necesaria la toma de conciencia y la formación, su contenido, y los medios por los cuales se debe proporcionar la formación.

La organización debe mantener información documentada sobre los procedimientos de formación, el contenido de la formación, y cuándo y quién la recibió.

NOTA 1: Los requisitos de toma de conciencia y formación para los socios de negocios pueden comunicarse a través de requisitos contractuales o similares, e implementarse por la organización, por el socio de negocios o por otras partes designadas para tal fin.

NOTA 2: Véase el capítulo A.9 para recibir orientación.

## **7.4 Comunicación**

7.4.1 La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión antisoborno, incluyendo:

- a) qué comunicar;
- b) cuándo comunicar;
- c) a quién comunicar;
- d) cómo comunicar;
- e) quién comunicará;
- f) en qué idiomas comunicar.

**7.4.2** La política antisoborno se debe poner a disposición de todo el personal de la organización y socios de negocios, ser comunicada directamente tanto al personal como a los socios de negocios que suponen más que un riesgo bajo de soborno, y debe ser publicada a través de canales de comunicación internos y externos de la organización, según sea apropiado.

## **7.5 Información documentada**

### **7.5.1 Generalidades**

El sistema de gestión antisoborno de la organización debe incluir:

- a) la información documentada requerida por este documento;
- b) la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión antisoborno.

NOTA 1: La extensión de la información documentada para un sistema de gestión antisoborno puede variar de una organización a otra, debido a:

- el tamaño de la organización y su tipo de actividades, procesos, productos y servicios;
- la complejidad de los procesos y sus interacciones;
- la competencia del personal.

NOTA 2: La información documentada puede conservarse por separado como parte del sistema de gestión antisoborno, o puede ser conservada como parte de otros sistemas de gestión (por ejemplo, cumplimiento, financiera, comercial, de auditoría).

NOTA 3: Véase el capítulo A.17 para orientación.

### **7.5.2 Creación y actualización**

Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:

- a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);
- b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);
- c) la revisión y aprobación con respecto a la idoneidad y adecuación.

### 7.5.3 Control de la información documentada

La información documentada requerida por el sistema de gestión antisoborno y por este documento se debe controlar para asegurarse de que:

- a) esté disponible y sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite;
- b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).

Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:

- distribución, acceso, recuperación y uso;
- almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;
- control de cambios (por ejemplo, control de versión);
- conservación y disposición;

La información documentada de origen externo que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión antisoborno se debe identificar, según sea apropiado, y ser controlada.

NOTA: El acceso puede implicar una decisión en relación con el permiso solamente para consultar la información documentada, o el permiso y la autoridad para consultar y modificar la información documentada.

## **8 Operación**

### **8.1 Planificación y control operacional**

La organización debe planificar, implementar, revisar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos del sistema de gestión antisoborno y para implementar las acciones determinadas en 6.1, mediante:

- a) el establecimiento de criterios para los procesos;
- b) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;
- c) el mantenimiento de información documentada en la medida necesaria para confiar en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado.

Estos procesos deben incluir los controles específicos mencionados en 8.2 a 8.10.

La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.

La organización debe asegurarse de que los procesos de tercerización estén controlados.

NOTA: El texto esencial de las normas ISO de sistemas de gestión contiene un requisito en relación con la tercerización, el cual no es utilizado en este documento, ya que proveedores externos están incluidos en la definición de socio de negocios.

### **8.2 Debida diligencia**

Cuando la evaluación del riesgo de soborno de la organización llevada a cabo en 4.5, ha identificado más que un riesgo bajo de soborno en relación con:

- a) determinadas categorías de operaciones, proyectos o actividades;

- b) las relaciones existentes o planificadas con categorías específicas de socios de negocios; o
- c) categorías específicas del personal en determinadas posiciones (véase 7.2.2.2).

La organización debe evaluar la naturaleza y el alcance del riesgo de soborno en relación a operaciones, proyectos, actividades, socios de negocios y personal específicos pertenecientes a estas categorías. Esta evaluación debe incluir cualquier debida diligencia necesaria para obtener información suficiente para evaluar el riesgo de soborno. La debida diligencia debe ser actualizada a una frecuencia definida para que los cambios y la nueva información puedan tenerse en cuenta debidamente.

NOTA 1: La organización puede concluir que es innecesario, injustificado o desproporcionado el llevar a cabo la debida diligencia en ciertas categorías del personal y socio de negocios.

NOTA 2: Los factores enumerados en a), b) y c) anteriores no son exhaustivos.

NOTA 3: Véase el capítulo A.10 para orientación.

### **8.3 Controles financieros**

La organización debe implementar controles financieros que gestionen el riesgo de soborno.

NOTA: Véase el capítulo A.11 para orientación.

### **8.4 Controles no financieros**

La organización debe implementar controles no financieros que gestionen el riesgo de soborno con respecto a áreas tales como compras, operaciones, ventas, comercial, recursos humanos, y actividades legales y regulatorias.

NOTA 1: Cualquier operación, actividad o relación particular puede ser objeto de controles tanto financieros como no financieros.

NOTA 2: Véase el capítulo A.12 para orientación.

## **8.5 Implementación de los controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios**

8.5.1 La organización debe implementar procedimientos que requieran que todas las demás organizaciones sobre las cuales tiene control, o:

- a) implementen el sistema de gestión antisoborno de la organización; o
- b) implementen sus propios controles antisoborno,

En cada caso, solo en la medida en que sea razonable y proporcional en relación a los riesgos de soborno a los que se enfrentan las organizaciones controladas, teniendo en cuenta la evaluación del riesgo de soborno realizada de conformidad con 4.5.

NOTA: Una organización tiene control sobre otra organización si controla directa o indirectamente a la gestión de la organización (véase A.13.1.3).

8.5.2 En relación con los socios de negocios no controlados por la organización para los cuales la evaluación del riesgo de soborno (véase 4.5) o la debida diligencia (véase 8.2) han identificado más que un riesgo bajo de soborno, y donde los controles antisoborno implementados por los socios de negocios ayudarían a mitigar el riesgo de soborno relevante, la organización debe implementar procedimientos de la siguiente manera:

- a) la organización debe determinar si el socio de negocios tiene en marcha controles antisoborno que gestionan el riesgo relevante de soborno;
- b) donde un socio de negocios no tiene en marcha controles antisoborno, o no es posible verificar si los tiene en marcha:
  - 1) donde sea posible, la organización debe siempre que sea posible exigir al socio de negocios la implementación de controles antisoborno en relación con la operación proyecto o actividad correspondiente, o
  - 2) donde no es posible exigir al socio de negocios implementar controles antisoborno, esto debe ser un factor que se tome en cuenta al evaluar el riesgo de soborno de la relación con este socio de negocios (véase 4.5 y 8.2), y la forma en que la organización gestiona dichos riesgos (véase 8.3, 8.4 y 8.5).

NOTA: Véase el capítulo A.13 para orientación

## **8.6 Compromisos antisoborno**

Para socios de negocios que representan más que un riesgo bajo de soborno, la organización debe implementar procedimientos que exijan, en la medida de lo posible, que:

- a) los socios de negocios se comprometan a prevenir el soborno por, o en nombre de, o en beneficio del socio de negocios en relación con la operación, proyecto, actividad o relación correspondiente;
- b) la organización es capaz de poner fin a la relación con el socio de negocios en el caso de soborno por parte de, o en nombre de, o en beneficio del socio de negocios en relación con la operación, proyecto, actividad o relación correspondiente.

Cuando no sea posible cumplir los requisitos anteriores a) o b), este debe ser un factor a tener en cuenta para evaluar el riesgo de soborno de la relación con este socio de negocios (véase 4.5 y 8.2), y la forma en que la organización gestiona dichos riesgos (véase 8.3, 8.4 y 8.5).

NOTA: Véase el capítulo A.14 para orientación

## **8.7 Regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares**

La organización debe implementar procedimientos que estén diseñados para prevenir la oferta, el suministro o la aceptación de regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares, en los que la oferta, el suministro o la aceptación son o razonablemente podrían ser percibidos como soborno.

NOTA: Véase el capítulo A.15 para orientación.

## 8.8 Gestión de la insuficiencia de controles antisoborno

Cuando la debida diligencia (véase 8.2) realizada en una operación, proyecto, actividad o relación específica, con un socio de negocios, establece que los riesgos de soborno no pueden ser gestionados por los controles antisoborno existentes, y la organización no puede o no desea implementar controles antisoborno adicionales o mejores o tomar otras medidas adecuadas (tales como cambiar la naturaleza de la operación, proyecto, actividad o relación) para permitir a la organización gestionar los riesgos de soborno pertinentes, la organización debe:

- a) en el caso de una operación, proyecto, actividad o relación existente, adoptar las medidas adecuadas a los riesgos de soborno y la naturaleza de la operación, proyecto, actividad o relación para terminar, interrumpir, suspender o retirarse de esto tan pronto como sea posible.
- b) en el caso de una nueva propuesta de operación, proyecto, actividad o relación, posponer o negarse a continuar con ella.

## 8.9 Planteamiento de inquietudes

La organización debe implementar procedimientos, para:

- a) fomentar y facilitar que las personas reporten, de buena fe o sobre la base de una creencia razonable, el intento de soborno, supuesto y real, o cualquier incumplimiento o debilidad en el sistema de gestión antisoborno, a la función de cumplimiento antisoborno o al personal apropiado (ya sea directamente o a través de una tercera parte apropiada);
- b) salvo en la medida requerida para el avance de una investigación, solicitar que la organización trate los informes de forma confidencial con el fin de proteger la identidad del informante y de otras personas que participen o se hagan referencia en el informe;
- c) permitir la denuncia anónima;

- d) prohibir represalias, y proteger a los que realicen el reporte de represalias, después de que ellos en buena fe o sobre la base de una creencia razonable hayan planteado o reportado el intento de soborno, supuesto o real, o la violación de la política antisoborno o del sistema de gestión antisoborno;
- e) permitir que el personal reciba el asesoramiento de una persona apropiada sobre qué hacer si se enfrentan a un problema o situación que podría involucrar el soborno.

La organización debe asegurarse de que todo el personal esté al tanto de los procedimientos de reporte, y que sean capaces de utilizarlos, y sean conscientes de sus derechos y protecciones bajo los procedimientos.

NOTA 1: Estos procedimientos pueden ser los mismos, o formar parte de los que se utilizan para el reporte de otros asuntos de interés (por ejemplo, seguridad, negligencia, delito o de otro riesgo grave).

NOTA 2: La organización puede usar un socio de negocios para gestionar el sistema de información en su nombre.

NOTA 3: En algunas jurisdicciones, los requisitos en b) y c) anteriores son prohibidos por la ley. En estos casos, la organización documenta que no los pueda cumplir.

## **8.10 Investigación y tratamiento del soborno**

La organización debe implementar procedimientos para:

- a) requerir una evaluación y, cuando sea apropiado, la investigación de cualquier soborno, o la violación de la política antisoborno o el sistema de gestión antisoborno, el cual es informado, detectado o del cual se sospecha razonablemente;
- b) requerir medidas apropiadas en caso de que la investigación revele algún soborno, o la violación de la política antisoborno o del sistema de gestión antisoborno;
- c) empoderar y dar facilidades a los investigadores;
- d) requerir la cooperación de personal pertinente en la investigación ;

- e) requerir que el estado y los resultados de la investigación sean reportados a la función de cumplimiento antisoborno y a otras funciones de cumplimiento, según corresponda.
- f) requerir que la investigación se lleve a cabo de forma confidencial y que los resultados sean confidenciales.

La investigación debe ser llevada a cabo y reportada al personal que no forma parte del rol o función que está siendo investigado. La organización puede nombrar a un socio de negocios para llevar a cabo la investigación y reportar los resultados al personal que no forman parte del rol o función que está siendo investigado.

NOTA 1: Véase el capítulo A.18 para orientación.

NOTA 2: En algunas jurisdicciones, el requisito en f) es prohibido por la ley. En estos casos, la organización documenta que no los puede cumplir.

## **9 Evaluación del desempeño**

### **9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación**

La organización debe determinar:

- a) qué necesita seguimiento y medición;
- b) quién es responsable del seguimiento;
- c) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según sean aplicables para asegurar resultados válidos;
- d) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;
- e) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición;
- f) a quién y cómo se debe reportar dicha información;

La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los métodos y resultados.

La organización debe evaluar el desempeño antisoborno y la eficacia y eficiencia del sistema de gestión antisoborno.

NOTA: Véase el capítulo A.19 para orientación.

## **9.2 Auditoría interna**

9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados, para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión antisoborno

- a) es conforme con:
  - 1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión antisoborno;
  - 2) los requisitos de este documento;
- b) se implementa y mantiene eficazmente.

NOTA 1: Véase la norma ISO 19011 a modo de orientación sobre auditoría de sistemas de gestión.

NOTA 2: El alcance y la escala de las actividades de auditoría interna de la organización pueden variar dependiendo de una variedad de factores, incluyendo el tamaño de la organización, la estructura, la madurez y ubicaciones.

9.2.2 La organización debe:

- a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación, y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados y los resultados de las auditorías previas;
- b) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;

- c) seleccionar los auditores competentes y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;
- d) asegurarse que los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente, a la función de cumplimiento antisoborno, a la alta dirección y cuando sea apropiado, el órgano de gobierno (si existe);
- e) conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.

9.2.3 Estas auditorías deben ser razonables, proporcionales, y basadas en el riesgo. Dichas auditorías deben consistir de procesos de auditoría interna u otros procedimientos que revisen los procedimientos, controles y sistemas para:

- a) soborno o sospecha de soborno;
- b) incumplimiento de los requisitos de la política antisoborno o del sistema de gestión antisoborno;
- c) falta por parte de los socios de negocios de cumplir con los requisitos antisoborno aplicables de la organización; y
- d) debilidades u oportunidades de mejora en el sistema de gestión antisoborno.

9.2.4 Para asegurar la objetividad e imparcialidad de esos programas de auditoría, la organización debe asegurarse que estas auditorías se efectúen por:

- a) una función independiente o personal establecido o designado para este proceso; o
- b) la función de cumplimiento antisoborno (a menos que el alcance de la auditoría incluya una evaluación del propio sistema de gestión antisoborno, o un trabajo similar para el que la función de cumplimiento antisoborno es responsable); o

- c) una persona apropiada de un departamento o función distinto del que está siendo auditado; o
- d) una tercera parte apropiada; o
- e) un grupo que comprenda cualquiera de a) a d).

La organización debe asegurarse de que ningún auditor esté realizando la auditoría de su propia área de trabajo.

NOTA: Véase el capítulo A.16 para orientación.

### **9.3 Revisión por la dirección**

#### **9.3.1 Revisión por la alta dirección**

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión antisoborno de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su idoneidad, adecuación y eficacia continua.

La revisión por la alta dirección debe incluir consideraciones sobre:

- a) el estado de las acciones de las revisiones previas por la dirección,
- b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión antisoborno
- c) la información sobre el desempeño del sistema de gestión antisoborno, incluidas las tendencias relativas a:
  - 1) no conformidades y acciones correctivas;
  - 2) resultados de seguimiento y mediciones;
  - 3) resultados de las auditorías,

- 4) reporte de sobornos.
- 5) investigaciones,
- 6) la naturaleza y extensión de los riesgos de soborno que enfrenta la organización;
- d) la eficacia de las medidas adoptadas para hacer frente a los riesgos de soborno;
- e) las oportunidades de mejora continua del sistema de gestión antisoborno, que se referencian en 10.2.

Los resultados de la revisión por la alta dirección deben incluir las decisiones relacionadas con las oportunidades de mejora continua y cualquier necesidad de cambios en el sistema de gestión antisoborno.

Un resumen de los resultados de la revisión por la alta dirección debe ser comunicado al órgano de gobierno (si existe).

La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la alta dirección.

### **9.3.2 Revisión por el órgano de gobierno**

El órgano de gobierno (si existe) se debe encargar de revisar periódicamente el sistema de gestión antisoborno basado en la información proporcionada por la alta dirección y por la función de cumplimiento antisoborno y cualquier otra información que el órgano de gobierno solicite u obtenga.

La organización debe conservar el resumen de la información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones del órgano de gobierno.

#### **9.4 Revisión por la función de cumplimiento antisoborno**

La función de cumplimiento antisoborno debe evaluar de forma continua si el sistema de gestión antisoborno es:

- a) adecuado para gestionar eficazmente los riesgos de soborno que enfrenta la organización;
- b) está siendo implementado de manera eficaz.

La función de cumplimiento antisoborno debe informar a intervalos planificados y sobre una base *ad-hoc*, si es apropiado, al órgano de gobierno (si existe) y a la alta dirección, o un comité apropiado del órgano de gobierno o de la alta dirección, sobre la adecuación y la implementación del sistema de gestión antisoborno, incluyendo los resultados de las investigaciones y auditorías.

NOTA 1: La frecuencia de tales informes dependerán de los requerimientos de la organización, pero se recomienda que sean al menos una vez al año.

NOTA 2: La organización puede usar un socio de negocios para ayudar en la revisión, siempre y cuando las observaciones de la otra organización se comuniquen adecuadamente a la función de cumplimiento antisoborno, a la alta dirección y si es apropiado, al órgano de gobierno (si existe).

### **10 Mejora**

#### **10.1 No conformidades y acciones correctivas**

Cuando ocurre una no conformidad, la organización debe:

- a) reaccionar inmediatamente ante la no conformidad, y según sea aplicable:
  - 1) tomar acciones para controlarla y corregirla,
  - 2) hacer frente a las consecuencias;

- b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:
  - 1) la revisión de la no conformidad,
  - 2) la determinación de las causas de la no conformidad, y
  - 3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que podrían ocurrir;
- c) implementar cualquier acción necesaria;
- d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;
- e) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión antisoborno.

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

La organización debe conservar información documentada, como evidencia de:

- la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;
- los resultados de cualquier acción correctiva.

NOTA: Véase el capítulo A.20 para orientación.

## **10.2 Mejora continua**

La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión antisoborno.

NOTA: Véase el capítulo A.20 para orientación.

## ANEXO A (INFORMATIVO)

# ORIENTACIÓN SOBRE EL USO DE ESTA NORMA INTERNACIONAL

### A.1 Generalidades

La orientación en este Anexo es solamente ilustrativa. Su finalidad es indicar, en algunas áreas específicas, el tipo de acciones que una organización puede tomar en la implementación de su sistema de gestión antisoborno. Este no pretende ser exhaustivo ni obligatorio, ni es requerido que una organización implemente las siguientes medidas con el fin de contar con un sistema de gestión antisoborno que cumpla con los requisitos de este documento. Los pasos que la organización tome deberían ser razonables y proporcionales teniendo en cuenta la naturaleza y alcance de los riesgos de soborno que enfrenta la organización (véase 4.5, y los factores en 4.1 y 4.2).

Orientación adicional sobre buenas prácticas de gestión antisoborno son brindadas en las publicaciones que se referencian en la bibliografía.

### A.2 Alcance del sistema de gestión antisoborno

#### A 2.1 Sistema de gestión antisoborno independiente o integrado

La organización puede optar por implementar este sistema de gestión antisoborno como un sistema independiente o como parte integrante de un sistema general de gestión de cumplimiento (en cuyo caso, la organización puede hacer referencia para orientación a la norma ISO 19600). La organización también puede optar por implementar este sistema de gestión antisoborno en paralelo o como parte de sus otros sistemas de gestión, tales como calidad, medio ambiente y seguridad de la información (en cuyo caso, la organización puede hacer referencia a la norma ISO 9001, ISO 14001, e ISO/IEC 27001), así como ISO 26000 e ISO 31000.

## A.2.2 Pagos de facilitación y extorsión

A.2.2.1 Pagos de facilitación es el término que se da a veces a un pago ilegal o no oficial realizado a cambio de servicios que el pagador está legalmente autorizado para recibir sin realizar dicho pago. Normalmente es un pago relativamente menor hecho a un funcionario público o una persona con una función de certificación con el fin de asegurar o agilizar el curso de un trámite o acción necesaria, tales como la emisión de una visa, permiso de trabajo, despacho de aduanas o la instalación de un teléfono. A pesar de que los pagos de facilitación son a menudo considerados como de naturaleza diferente a, por ejemplo, un soborno pagado para ganar negocios, estos son ilegales en la mayoría de lugares, y son tratados como sobornos a los efectos de este documento y, por lo tanto, deberían ser prohibidos por el sistema de gestión de antisoborno de la organización.

A.2.2.2 Un pago de extorsión es cuando el dinero es requerido por la fuerza al personal mediante amenazas reales o presuntas contra la salud, la seguridad o la libertad y está fuera del alcance de este documento. La seguridad y la libertad de una persona son de suma importancia y muchos sistemas legales no penalizan que alguien que tema razonablemente por su salud, seguridad o libertad o la de otra persona, realice un pago. La organización puede tener una política para permitir un pago por parte del personal en circunstancias en las que tengan miedo al peligro inminente para su salud, seguridad o libertad o la de otra persona.

A.2.2.3 La organización debería facilitar orientación específica a cualquier miembro del personal que pueda afrontar solicitudes o demandas para esos pagos, cómo evitarlos y tratar con ellos. Dicha orientación podría incluir, por ejemplo:

- a) especificar la acción que ha de adoptar cualquier miembro del personal que se enfrente con una demanda de pago, tales como:
  - 1) en el caso de un pago de facilitación, pedir una prueba de que el pago es legítimo, y un recibo oficial de pago y, si no hay una prueba satisfactoria disponible, negarse a hacer el pago;
  - 2) en el caso de un pago de la extorsión, hacer el pago si su salud, seguridad o libertad, o la de otra persona, se ve amenazada;

- b) especificar la acción a ser tomada por el personal que haya hecho un pago de facilitación o extorsión:
  - 1) hacer un registro del evento;
  - 2) informar del evento al gerente apropiado o a quien ejerce la función de cumplimiento antisoborno;
- c) especificar la acción que será adoptada por la organización cuando el personal haya realizado un pago de facilitación o extorsión:
  - 1) se nombra a un gerente adecuado para investigar el evento (preferentemente de la función de cumplimiento antisoborno o un gerente que es independiente del personal del departamento o función);
  - 2) registrar correctamente el pago de cuentas de la organización;
  - 3) de ser el caso, o si es requerido por la ley, informar del pago a las autoridades pertinentes.

### **A.3 Razonable y proporcional**

A.3.1 El soborno normalmente se oculta. Puede ser difícil de prevenir, detectar y enfrentar. Reconociendo estas dificultades, la intención general de este documento es que el órgano de gobierno (si existe) y la alta dirección de una organización necesitan tener:

- un compromiso genuino para prevenir, detectar y enfrentar al soborno en relación con negocios o actividades de la organización,
- la intención genuina, de implementar medidas en la organización que estén diseñadas para prevenir, detectar y enfrentar al soborno.

Las medidas no pueden ser tan costosas, complicadas y burocráticas que sean inasequibles o detengan las actividades de un negocio, tampoco pueden ser tan simples e ineficaces que hagan que el soborno pueda fácilmente ocurrir. Las medidas tienen que ser adecuadas al riesgo de soborno, y deberían tener una posibilidad razonable de éxito en su objetivo de prevenir, detectar y enfrentar al soborno.

A.3.2 Si bien los tipos de medidas antisoborno que necesitan ser implementadas son razonablemente bien reconocidas por las buenas prácticas internacionales, y algunas de las cuales se reflejan como requisitos de este documento, el detalle de las medidas que se implementarán difieren ampliamente de acuerdo a las circunstancias pertinentes. Es imposible especificar en detalle lo que una organización debería hacer en cualquier circunstancia particular. En este documento se ha introducido la calificación “razonable y proporcional”, de manera que cada circunstancia pueda ser juzgada por sus propios méritos.

A.3.3 Los siguientes ejemplos pueden servir de orientación sobre cómo la calificación “razonable y proporcional” se puede aplicar en relación con las diferentes circunstancias:

- a) Una organización multinacional muy grande puede tener que tratar con múltiples niveles de gestión, y miles de trabajadores. Su sistema de gestión antisoborno normalmente necesitará ser, mucho más detallado que el de una organización pequeña con poco personal.
- b) Una organización que tiene actividades en un lugar de más alto riesgo de soborno necesitará normalmente una evaluación del riesgo de soborno y procedimientos de debida diligencia más exhaustivos y un mayor nivel de control antisoborno en sus operaciones comerciales en ese lugar, que una organización que solo tiene actividades en un lugar de menor riesgo de soborno, donde el soborno es relativamente raro.
- c) A pesar de que existe el riesgo de soborno en relación con varias operaciones o actividades, la evaluación del riesgo de soborno, los procedimientos de debida diligencia y los controles antisoborno implementados por una organización involucrada en una operación de alto valor o actividades que impliquen una gran gama de socios de negocios, es probable que sean más amplias que las implementadas por una organización en relación con un negocio que implica la venta de artículos de menor valor a múltiples clientes o múltiples operaciones pequeñas con una sola parte.
- d) Una organización con una muy amplia gama de socios de negocios puede concluir, como parte de su evaluación del riesgo de soborno, que ciertas categorías de socios de negocios, por ejemplo clientes al por menor, es improbable que representen más que un riesgo bajo de soborno, y tenerlo en cuenta en el diseño e implementación de su sistema de gestión antisoborno. Por ejemplo, la debida diligencia es poco probable que sea necesaria, o sea un control proporcional y razonable, en relación con los clientes minoristas

que están comprando artículos tales como bienes de consumo de la organización.

A.3.4 Si bien existe el riesgo de soborno en relación con muchas operaciones, una organización debería implementar un nivel más amplio de control antisoborno sobre una operación de riesgo alto de soborno que sobre una operación de riesgo bajo de soborno. En este contexto, es importante entender que identificar y aceptar un riesgo bajo de soborno no significa que la organización acepte el hecho de que se produzca el soborno, es decir, el riesgo de que ocurra el soborno (si un soborno puede ocurrir) no es lo mismo que la ocurrencia de un soborno (el hecho del soborno en sí mismo). Una organización puede tener una "tolerancia cero" para la ocurrencia de soborno, mientras al mismo tiempo se dedica al comercio en situaciones en las que puede haber un riesgo bajo de soborno, o más que un riesgo bajo de soborno (siempre y cuando se apliquen las medidas adecuadas de mitigación). Orientación adicional sobre controles específicos se proporciona a continuación.

#### **A.4 Evaluación del riesgo del soborno**

A.4.1 La intención de la evaluación del riesgo de soborno requerido por 4.5 es permitir a la organización formar una base sólida para su sistema de gestión antisoborno. Esta evaluación identifica los riesgos del soborno en los que el sistema de gestión se enfocará, es decir, los riesgos de soborno considerados por la organización como una prioridad para la mitigación de riesgos, la implementación del control, y la asignación de personal, recursos y actividades de cumplimiento antisoborno. Cómo la organización lleva a cabo la evaluación del riesgo de soborno, la metodología que emplea, cómo los riesgos de soborno se ponderan y se priorizan, y el nivel de riesgo de soborno que se acepta (es decir, "apetito de riesgo") o tolera, son todos a criterio de la organización. En particular, es la organización la que establece los criterios para evaluar el riesgo de soborno (por ejemplo, si un riesgo es "bajo", "medio" o "alto"), sin embargo, al hacerlo, la organización debería tener en cuenta su política y objetivos antisoborno.

A continuación, se proporciona un ejemplo de cómo una organización puede optar por emprender esta evaluación:

- a) Seleccionar los criterios de evaluación de riesgos de soborno. Por ejemplo, la organización puede seleccionar un criterio de 3 niveles (por ejemplo "bajo", "medio", "alto") criterios más detallados de 5 o 7 niveles o un enfoque más detallado. Los criterios a menudo tienen en cuenta varios factores, incluyendo la naturaleza del riesgo de soborno, la probabilidad de que se produzca el soborno, y la magnitud de las consecuencias, en caso de producirse.
- b) Evaluar los riesgos de soborno planteados por el tamaño y la estructura de la organización. Una pequeña organización basada en un solo lugar con los controles de gestión centralizados en manos de unas pocas personas puede ser capaz de controlar su riesgo de soborno más fácilmente que una organización muy grande con una estructura descentralizada que opera en muchos lugares.
- c) Examinar los lugares y sectores en los que opera la organización o espera operar, y evaluar el nivel de riesgo de soborno que estos lugares y sectores pueden plantear. Un índice de soborno apropiado se puede utilizar para ayudar en esta evaluación. Lugares o sectores con un mayor riesgo de soborno pueden ser considerados por la organización, por ejemplo, como de riesgo "medio" o "alto", lo que puede dar lugar a que la organización establezca un nivel más alto de controles aplicables a las actividades de la organización en esos lugares o sectores.
- d) Examinar la naturaleza, magnitud y complejidad de los tipos de actividades y operaciones de la organización.
  - 1) Por ejemplo, puede ser más fácil controlar el riesgo de soborno donde una organización que lleva a cabo una pequeña operación de fabricación, en un lugar, que el de una organización que está involucrada en numerosos proyectos de construcción grandes en varios lugares.
  - 2) Algunas actividades pueden llevar a riesgos específicos de soborno. Por ejemplo, acuerdos de compensación, mediante los cuales el gobierno que, con la compra de productos o servicios, requiere que el proveedor reinvierta alguna proporción del valor del contrato en el país de compra. La organización debería tomar las medidas apropiadas para prevenir que los acuerdos de compensación constituyan soborno.
- e) Examinar los tipos existentes y potenciales de socios de negocios de la organización por categorías, y, en principio, evaluar el riesgo de soborno que representan. Por ejemplo:

- 1) La organización puede tener un gran número de clientes que compran productos de muy bajo valor a la organización, y que en la práctica suponen un riesgo mínimo para el soborno de la organización. En este caso, la organización considera estos clientes de riesgo bajo de soborno, y puede determinar que estos clientes no necesitan tener ningún tipo de control específico antisoborno relacionado con el mismo. Por otra parte, la organización puede hacer tratos con clientes que compran productos de valores muy grandes a la organización, y puede suponer un riesgo significativo de soborno (por ejemplo, el riesgo de requerimiento de sobornos a la organización a cambio de pagos, aprobaciones). Este tipo de clientes se pueden considerar, como de riesgo "medio" o "alto" de soborno, y ellos pueden requerir un mayor nivel de control antisoborno por la organización.
- 2) Las diferentes categorías de proveedores pueden presentar diferentes niveles de riesgo de soborno. Por ejemplo, los proveedores con un gran alcance del trabajo, o que pueden estar en contacto con los clientes de la organización, o los funcionarios públicos pertinentes, pueden suponer un riesgo de soborno "medio" o "alto". Algunas categorías de proveedores pueden ser de riesgo "bajo", por ejemplo, proveedores establecidos en lugares de bajo riesgo de soborno que no tienen interacción con los funcionarios públicos pertinentes a la operación o clientes de la organización. Algunas categorías de proveedores pueden suponer un riesgo "muy bajo" de soborno, por ejemplo, proveedores de bajas cantidades de artículos de bajo valor, servicios de compra en línea para el transporte aéreo u hoteles. La organización podría concluir que los controles específicos antisoborno no necesitan ser implementados en relación con estos proveedores de riesgo bajo o muy bajo de soborno.
- 3) Agentes o intermediarios que interactúan con los clientes de la organización o funcionarios públicos en representación de la organización es probable que posean un riesgo "medio" o "alto" de soborno, especialmente si se les paga una comisión o una tarifa por éxito.
- f) Examinar la naturaleza y frecuencia de las interacciones con los funcionarios públicos nacionales o extranjeros que pueden suponer un riesgo para el soborno. Por ejemplo, las interacciones con los funcionarios públicos responsables de la emisión de permisos y aprobaciones pueden suponer un riesgo para el soborno.
- g) Examinar las obligaciones y deberes legales, reglamentarios, contractuales y profesionales aplicables, como por ejemplo, la prohibición o limitación de agasajos de funcionarios públicos o de la utilización de agentes.

- h) Considerar el grado en que la organización es capaz de influir o controlar los riesgos evaluados.

Los factores de riesgo de soborno arriba mencionados se interrelacionan. Por ejemplo, los proveedores de la misma categoría pueden suponer un riesgo para el soborno diferente en función del lugar en el que operan.

A.4.2 Tras evaluar los riesgos de soborno pertinentes, la organización puede determinar el tipo y nivel de los controles antisoborno que se aplican a cada categoría de riesgo, y puede evaluar si los controles existentes son adecuados. Si no, los controles se pueden mejorar de manera apropiada. Por ejemplo, es probable que se implemente un mayor nivel de control respecto a los lugares de riesgo más altos de soborno y categorías de riesgo de soborno más altas de socios de negocios. La organización puede determinar que es aceptable tener un nivel de control bajo sobre las actividades o socios de negocios de riesgo bajo de soborno. Algunos de los requisitos de esta norma excluyen expresamente la necesidad de aplicar esos requisitos a las actividades o socios de negocios de riesgo bajo de soborno (aunque la organización podrá optar por aplicarlos si lo desea).

A.4.3 La organización puede cambiar la naturaleza de la operación, proyecto, actividad o relación de tal manera que la naturaleza y alcance del riesgo de soborno se reduzcan a un nivel que puedan ser gestionados adecuadamente por los controles antisoborno existentes, mejorados o adicionales.

A.4.4 Este ejercicio de evaluación del riesgo de soborno no está destinado a ser un ejercicio extenso o demasiado complejo, y los resultados de la evaluación no necesariamente demostrarán estar correctos (por ejemplo, una operación evaluada como de riesgo bajo de soborno puede resultar que haya involucrado soborno). En la medida que sea razonablemente posible, los resultados de la evaluación del riesgo de soborno deberían reflejar los riesgos de soborno reales que enfrenta la organización. El ejercicio debería ser diseñado como una herramienta para ayudar a la organización a evaluar y priorizar su riesgo de soborno, y debería ser examinado y revisado periódicamente en base a los cambios en la organización, o a las circunstancias (por ejemplo, nuevos mercados o productos, requisitos legales, experiencias adquiridas).

NOTA: Orientación adicional se puede encontrar en la norma ISO 31000.

## **A.5 Funciones y responsabilidades del órgano de gobierno y la alta dirección**

A.5.1 Muchas organizaciones tienen algún tipo de órgano de gobierno, (por ejemplo, un consejo directivo o consejo de control), que tiene responsabilidades de supervisión general con respecto a la organización. Estas responsabilidades incluyen la supervisión sobre el sistema de gestión antisoborno de la organización. Sin embargo, el órgano de gobierno generalmente no ejerce dirección día a día sobre las actividades de la organización. Ese es el rol de la dirección ejecutiva (por ejemplo, el director ejecutivo, director de operaciones), la misma que se refiere en este documento como la "alta dirección". Con respecto al sistema de gestión antisoborno, el órgano de gobierno debería estar bien informado sobre el contenido y el funcionamiento del sistema de gestión y debería ejercer supervisión razonable con respecto a la adecuación, eficacia e implementación del sistema de gestión. Regularmente debería recibir información sobre el desempeño del sistema de gestión mediante el proceso de revisión de la gestión (esta podría ser para todo el órgano de gobierno, o para un comité del órgano, como el comité de auditoría). En ese sentido, la función de cumplimiento antisoborno debería ser capaz de reportar información sobre el sistema de gestión directamente al órgano de gobierno (o a un comité del mismo).

A.5.2 Algunas organizaciones, particularmente las más pequeñas, pueden no tener un órgano de gobierno independiente o los roles de la alta dirección y del órgano de gobierno pueden estar combinadas en un grupo o incluso en un individuo. En esos casos, el grupo o el individuo tendrán las responsabilidades asignadas en este documento para la alta dirección y el órgano de gobierno.

NOTA: El compromiso de liderazgo con frecuencia se conoce como "tono en la cúspide" o "tono desde la cúspide".

## **A.6 Función de cumplimiento antisoborno**

A.6.1 El número de personas que trabajan en la función de cumplimiento antisoborno depende de factores como el tamaño de la organización, el grado de riesgo de soborno que enfrenta la organización y la carga de trabajo resultante de la función. En una pequeña organización, es probable que la función de cumplimiento antisoborno sea una persona a quien se le asigna esta responsabilidad a tiempo parcial y quien combina esta responsabilidad con otras responsabilidades. Cuando lo justifique el alcance de riesgo de soborno y la carga de trabajo resultante, la función de cumplimiento antisoborno puede hacerla una persona a la que se le asigne la responsabilidad a tiempo completo. En

organizaciones grandes, la función suele ser atendida por varias personas. Algunas organizaciones pueden asignar la responsabilidad a un Comité que incorpora una gama de conocimientos especializados pertinentes. Algunas organizaciones pueden optar por utilizar un tercero para realizar parte o la totalidad de la función de cumplimiento antisoborno, y esto es aceptable siempre que un gerente apropiado, dentro de la organización, tenga la autoridad y responsabilidad general sobre la función de cumplimiento antisoborno y supervise los servicios prestados por una tercera parte.

A.6.2 Este documento exige que la función de cumplimiento antisoborno este conformada por una o varias personas que tengan la competencia, posición, autoridad e independencia apropiadas. En este sentido:

- a) "Competencia" significa que la(s) persona(s) pertinente(s) tenga(n) la educación, formación o experiencia apropiada, la capacidad personal para afrontar las exigencias del rol y la capacidad para aprender sobre el rol y realizarlo adecuadamente.
- b) "Posición" significa que otras personas son proclives a escuchar y respetar las opiniones de la persona asignada a la responsabilidad de cumplimiento.
- c) "Autoridad" significa que a la(s) persona(s) pertinente(s) asignada(s) para la responsabilidad de cumplimiento se les conceda poderes suficientes por el órgano de gobierno (si existe) y la alta dirección de modo que pueda realizar con eficacia las responsabilidades de cumplimiento.
- d) "Independencia" significa que la(s) persona(s) pertinente(s) asignada(s) para la responsabilidad de cumplimiento no estén en la medida de lo posible, involucradas personalmente, en las actividades de la organización que se exponen al riesgo de soborno. Esto puede lograrse más fácilmente cuando la organización ha designado una persona para manejar el rol a tiempo completo, pero es más difícil para una organización más pequeña en la que se ha designado una persona para combinar el rol de cumplimiento con otras funciones. Cuando la función de cumplimiento antisoborno es a tiempo parcial, la función no debería realizarse por un individuo que puede estar expuesto al soborno al realizar su función principal. En el caso de una organización muy pequeña, donde puede ser más difícil lograr la independencia, la persona adecuada debería, según su capacidad, separar sus otras responsabilidades de sus responsabilidades de cumplimiento con el fin de ser imparcial.

A.6.3 Es importante que la función de cumplimiento antisoborno tenga acceso directo a la alta dirección y, al órgano de gobierno (si existe), con el fin de comunicar información relevante. La función no debería tener que informar únicamente a otro gerente de la cadena que luego informe a la alta dirección, ya que esto aumenta el riesgo de que el mensaje dado por la función de cumplimiento antisoborno no sea total o claramente recibido por la alta dirección. La función de cumplimiento antisoborno también debería tener una relación de comunicación directa al órgano de gobierno (si existe), sin tener que pasar por la alta dirección. Esto se puede hacer, ya sea al órgano de gobierno plenamente constituido (por ejemplo, un consejo directivo o un consejo de control) o a un comité especialmente delegado por el órgano de gobierno o la alta dirección (por ejemplo, un comité de auditoría o de ética).

A.6.4 La responsabilidad principal de la función de cumplimiento antisoborno es supervisar el diseño e implementación del sistema de gestión antisoborno. Esto no debería confundirse con la responsabilidad directa del desempeño antisoborno de la organización y el cumplimiento con las leyes antisoborno aplicables. Cada uno es responsable de conducirse de una manera ética y obediente, incluyendo el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión antisoborno de la organización y las leyes antisoborno. Es particularmente importante que la gerencia tome el liderazgo para lograr el cumplimiento en aquellas partes de la organización por las que tienen responsabilidad.

NOTA: Una orientación adicional puede encontrarse en la norma ISO 19600.

## A.7 Recursos

Los recursos necesarios dependen de factores como el tamaño de la organización, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos de soborno que enfrenta. Ejemplos de recursos incluyen:

- a) **Recursos humanos:** Debería haber suficiente personal que sea capaz de dedicar suficiente tiempo para sus responsabilidades antisoborno pertinentes, de modo que el sistema de gestión antisoborno sea eficaz. Esto incluye la asignación de suficientes personas (ya sea internas o externas) a la función de cumplimiento antisoborno.

- b) **Recursos físicos:** Deberían existir los recursos físicos necesarios en la organización, incluyendo a la función de cumplimiento antisoborno, para que el sistema de gestión antisoborno funcione con eficacia. Por ejemplo, espacio de oficina, muebles, hardware y software de computadoras, materiales para formación, teléfonos, papelería.
- c) **Recursos financieros:** Debería existir un presupuesto suficiente, que incluya a la función de cumplimiento antisoborno, para que el sistema de gestión antisoborno funcione con eficacia.

## A.8 Procedimientos de contratación

### A.8.1 Debida diligencia sobre el personal

La organización, al realizar la debida diligencia previa a incorporar personal, dependiendo de las funciones propuestas y el correspondiente riesgo de soborno de las personas, podrá tomar acciones tales como:

- a) discutir la política antisoborno de la organización con el postulante en la entrevista y formarse una opinión acerca de si parece entender y acepta la importancia del cumplimiento;
- b) tomar medidas razonables para verificar que las calificaciones del postulante son veraces;
- c) tomar medidas razonables para obtener referencias satisfactorias de los empleadores anteriores del postulante;
- d) tomar medidas razonables para determinar si el postulante ha participado en soborno;
- e) tomar medidas razonables para verificar que la organización no ofrece empleo a postulantes, a cambio de haber favorecido indebidamente a la organización, en el empleo anterior;
- f) verificar que la razón de ofrecer empleo al postulante no sea para asegurar un trato favorable inapropiado para la organización;

- g) tomar medidas razonables para identificar las relaciones del postulante con funcionarios públicos.

### **A.8.2 Bonificaciones por desempeño**

Los acuerdos de compensación, incluyendo bonos e incentivos pueden alentar, incluso sin querer, al personal para participar en el soborno. Por ejemplo, si un gerente recibe un bono basado en la adjudicación de un contrato para la organización, el gerente podría ser tentado a pagar un soborno, o hacerse de la vista gorda ante un agente o socio de operaciones conjuntas (*joint venture*) que paga un soborno, con el fin de garantizar la adjudicación del contrato. El mismo resultado podría ocurrir si se pone demasiada presión en el desempeño de un gerente (por ejemplo, si el gerente podría ser despedido por no lograr objetivos de ventas demasiado ambiciosos). La organización necesita prestar mucha atención a estos aspectos de compensación para asegurar en la medida de lo razonable que estos no actúen como incentivos de soborno.

Evaluaciones de personal, promociones, bonos y otras recompensas podrían utilizarse como incentivos para que el personal tenga un desempeño de acuerdo con la política antisoborno y sistema de gestión antisoborno de la organización. Sin embargo, la organización necesita ser prudente en este caso, ya que la amenaza de pérdida del bono, entre otros, puede resultar en que el personal oculte fallas en el sistema de gestión antisoborno.

El personal debería ser consciente de que incumplir el sistema de gestión antisoborno con el fin de mejorar su calificación de desempeño en otras áreas (por ejemplo, un logro de un objetivo de ventas) no es aceptable y puede resultar en una acción correctiva y/o disciplinaria.

### **A.8.3 Conflictos de interés**

La organización debería identificar y evaluar el riesgo de conflictos de interés internos y externos. La organización debería informar claramente a todo el personal de su deber de informar cualquier conflicto de interés, real o potencial, como una conexión familiar, financiera u otra, directa o indirectamente relacionada con su línea de trabajo. Esto ayuda a una organización a identificar situaciones donde el personal puede facilitar o no prevenir o no informar del soborno, por ejemplo:

- a) cuando el gerente de ventas de la organización está relacionado con el gerente de compras de un cliente, o
- b) cuando el gerente de línea de una organización tiene un interés financiero personal en el negocio de un competidor.

La organización debería preferentemente llevar un registro de cualquier caso de conflictos de interés reales o potenciales y si se tomaron acciones para mitigar el conflicto.

#### **A.8.4 Soborno del personal de la organización**

A.8.4.1 Las medidas necesarias para prevenir, detectar y abordar el riesgo del personal de la organización que ha sobornado a otros en nombre de la organización ("soborno saliente") pueden ser diferentes de las medidas utilizadas para prevenir, detectar y abordar el riesgo de soborno del personal de la organización ("soborno entrante"). Por ejemplo, la capacidad de identificar y mitigar el riesgo de soborno entrante puede ser significativamente restringida por la disponibilidad de información que no está bajo el control de la organización (por ejemplo, datos de operaciones con tarjeta de crédito y cuenta de banco personal del empleado), ley aplicable (por ejemplo, ley de privacidad), u otros factores. Como resultado, el número y tipos de controles disponibles de la organización para mitigar el riesgo de soborno saliente superarán el número de controles que pueden implementar para mitigar el riesgo de soborno entrante.

A.8.4.2 El soborno del personal de la organización es más probable que suceda con respecto al personal a cargo de tomar o de influir en las decisiones en nombre de la organización (por ejemplo, un gerente de compras que puede otorgar contratos, un supervisor que puede aprobar el trabajo realizado, un gerente que puede nombrar a personal o aprobar salarios o bonos, un empleado que prepara los documentos para la concesión de licencias, permisos). Como el soborno es probablemente aceptado por personal fuera del alcance de los sistemas o controles de la organización, la capacidad de la organización de prevenir o detectar estos sobornos puede ser limitada.

A.8.4.3 Además de los pasos mencionados en A.8.1 y A.8.3, podría mitigarse el riesgo de soborno entrante por los siguientes requisitos de este documento que se ocupan del riesgo:

- a) la política antisoborno de la organización (véase 5.2) debería prohibir claramente la solicitud y aceptación de sobornos por el personal de la organización y de cualquier persona que trabaje en nombre de la organización.
- b) los materiales de orientación y de formación (véase 7.3) deberían reforzar la prohibición de solicitar y aceptar sobornos e incluir:
  - 1) una guía para reportar preocupaciones sobre sobornos (véase 8.9);
  - 2) énfasis en la política de no represalias de la organización (véase 8.9).
- c) la política de atenciones y regalos de la organización (véase 8.7) debería limitar la aceptación del personal de regalos y atenciones.
- d) la publicación de la política antisoborno de la organización en la página web de la organización y los detalles de cómo reportar el soborno, ayuda a establecer las expectativas con los socios de negocios, con el fin de disminuir la probabilidad de que los socios de negocios ofrezcan, o que el personal de la organización solicite o acepte un soborno.
- e) controles (véase 8.3 y 8.4) que requieran, por ejemplo, el uso de proveedores aprobados, licitaciones competitivas, por lo menos dos firmas para la adjudicación de contratos, autorizaciones de trabajo, entre otros, reducen el riesgo de adjudicaciones, aprobaciones, pagos o beneficios corruptos.

A.8.4.4 La organización también puede implementar procedimientos de auditoría para identificar maneras en las que el personal puede aprovechar las debilidades de control existentes para beneficio personal. Ejemplos de procedimientos podrían incluir:

- a) revisión de archivos de nómina para detectar registros ficticios y duplicados del personal;
- b) revisar los registros de gastos de negocio del personal para identificar el gasto inusual;
- c) comparar información de archivo de nómina del personal (por ejemplo, números de cuenta bancaria personal y direcciones) con la cuenta bancaria y datos de la dirección en el archivo maestro de proveedores de la organización para identificar posibles escenarios de conflicto de interés.

### **A.8.5 Personal o trabajadores temporales**

En algunos casos, el personal o trabajadores temporales pueden ser proporcionados a la organización por un proveedor de fuerza laboral u otro socio de negocios. En este caso, la organización debería determinar si el riesgo de soborno planteado por el personal o trabajadores temporales (si existe) se aborda adecuadamente al tratar al personal o trabajadores temporales como personal propio para fines de formación y control, o si se va a imponer los controles adecuados a través del socio de negocios que proporciona el personal o trabajadores temporales.

### **A.9 Toma de conciencia y formación**

A.9.1 El propósito de la formación es ayudar a asegurar que el personal pertinente entienda, según corresponda a su rol en o con la organización, lo siguiente:

- a) los riesgos de soborno que ellos y la organización enfrentan;
- b) la política antisoborno;
- c) los aspectos del sistema de gestión antisoborno correspondientes a su rol;
- d) cualquier acción preventiva, y de reporte necesaria que requieran realizar en relación a cualquier riesgo o sospecha de soborno.

A.9.2 La formalidad y el grado de la formación dependen del tamaño de la organización y los riesgos de soborno que enfrenta. Puede realizarse como un módulo en línea, o por métodos presenciales (por ejemplo, sesiones de aula, talleres, mesas redondas entre el personal pertinente, o por sesiones personalizadas). El método de la formación es menos importante que el resultado, el cual es que todo el personal pertinente debería entender las cuestiones mencionadas en A.9.1 .

A.9.3 La formación presencial es recomendada para el órgano de gobierno (si existe) y cualquier personal (cualquiera que sea su posición o jerarquía dentro de la organización) y socios de negocios que participan en las operaciones y procesos con más que un riesgo bajo de soborno.

A.9.4 Si la(s) persona(s) pertinente(s) asignada(s) a la función de cumplimiento antisoborno no tiene suficiente experiencia sobre el particular, la organización debería proporcionar la formación necesaria para que él o ella puedan llevar a cabo adecuadamente la función de cumplimiento.

A.9.5 La formación puede tener lugar como formación antisoborno independiente, o puede ser parte de la formación general de cumplimiento y ética o programa de inducción de la organización.

A.9.6 El contenido de la formación puede ser adaptado al rol del personal. El personal que no enfrenta ningún riesgo significativo frente al soborno en su rol podría recibir formación muy simple sobre la política de la organización, para que entienda la política y sepa qué hacer si ve un incumplimiento potencial. El personal cuyo rol implica un riesgo alto de soborno debería recibir una formación más detallada.

A.9.7 La formación debería repetirse tantas veces como fuera necesario para que el personal esté al día con las políticas y procedimientos de la organización, cualquier desarrollo en relación con su rol y cualquier cambio regulatorio.

A.9.8 Aplicar los requisitos de formación y toma de conciencia a socios de negocios, identificados bajo los requisitos de 7.3, plantea desafíos particulares porque los empleados de estos socios de negocios generalmente no trabajan directamente para la organización y la organización, por lo general, no tendrá acceso directo a dichos empleados para los propósitos de la formación. La formación real de los empleados que trabajan para socios de negocios se realizará normalmente por los socios de negocios o por terceros para tal fin. Es importante que los empleados que trabajan para socios de negocios que podrían suponer para la organización más que un riesgo bajo de soborno estén conscientes de la situación y reciban entrenamiento razonablemente previsto para reducir este riesgo. El contenido de 7.3 requiere que la organización, como mínimo, identifique a los socios de negocios a cuyos empleados debería proporcionarse formación antisoborno, cuál debería ser el contenido mínimo de dicha formación, y que dicha formación debería llevarse a cabo. La formación puede ser proporcionada por el socio de negocios, por otras partes designadas o, si así lo decide la organización, por ella misma. La organización puede comunicar estas obligaciones a sus socios de negocios de distintas formas, incluidas como parte de acuerdos contractuales.

## **A.10 Debita diligencia**

**A.10.1** El objetivo de realizar la debida diligencia sobre determinadas operaciones, proyectos, actividades, socios de negocios, o el personal de una organización es evaluar con mayor profundidad, el alcance, la escala y la naturaleza de más que un riesgo bajo de soborno identificado como parte de la evaluación de riesgos de la organización (véase 4.5). También sirve con el propósito de actuar como un control específico adicional en la prevención y detección del riesgo de soborno, e informa la decisión de la organización sobre la conveniencia de posponer, suspender o revisar dichas operaciones, proyectos o las relaciones con los socios de negocios o personal.

**A.10.2** Factores que pueden ser de utilidad a la organización para evaluar, en relación con proyectos, operaciones y actividades incluyen:

- a) estructura, naturaleza y complejidad (por ejemplo, ventas directas o indirectas, nivel de descuento, premios por contrato y procedimientos por licitación);
- b) mecanismos de financiación y pagos;
- c) alcance del compromiso de la organización y recursos disponibles;
- d) nivel de control y visibilidad;
- e) socios de negocios y otras terceras partes involucradas (incluyendo funcionarios públicos);
- f) vínculos entre las partes indicadas en e) y funcionarios públicos;
- g) competencia y calificaciones de las partes involucradas;
- h) reputación del cliente;
- i) ubicación;
- j) reportes del mercado o de la prensa.

- A.10.3 En relación con la posible debida diligencia sobre los socios de negocios:
- a) los factores que **pueden** ser de utilidad a la organización para evaluar la relación con un socio de negocios incluyen:
    - 1) si el socio de negocios es una entidad legítima, como lo demuestran los indicadores tales como documentos de registro de la empresa, cuentas anuales presentadas, número de identificación fiscal, cotización en una bolsa de valores;
    - 2) si el socio de negocios tiene las calificaciones, experiencia y los recursos necesarios para llevar a cabo el negocio para el que se le ha contratado;
    - 3) si, y en qué medida el socio de negocios tiene un sistema de gestión antisoborno;
    - 4) si el socio de negocios tiene una reputación de soborno, fraude, deshonestidad o conductas incorrectas similares, o que ha sido investigado, declarado culpable, sancionado o inhabilitado por soborno o conducta criminal similar;
    - 5) la identidad de los accionistas (incluyendo el/los propietario(s) beneficiado(s) final(es)) y la alta dirección del socio de negocios; y si ellos:
      - i) tienen una reputación de soborno, de fraude, de deshonestidad o conductas incorrectas similares;
      - ii) han sido investigados, condenados, sancionado o inhabilitados por soborno o conductas criminales similares;
      - iii) tiene algún vínculo directo o indirecto al cliente de la organización o a un funcionario público pertinente, que podría dar lugar al soborno (esto incluiría a personas que no son los propios funcionarios públicos, sino que pueden estar directa o indirectamente relacionados con los funcionarios públicos, los candidatos a cargos públicos, entre otros);
    - 6) la estructura de los acuerdos de operación y de pago;
  - b) la naturaleza, el tipo y el alcance de la debida diligencia realizada dependerá de factores tales como la capacidad de la organización para obtener información suficiente, el costo de la obtención de información, y la medida del posible riesgo de soborno que plantea la relación;

- c) los procedimientos de debida diligencia implementados por la organización a sus socios de negocios deberían ser consistentes con los niveles de riesgo de soborno similares (un alto riesgo de soborno de socios de negocios en lugares o mercados en los que existe un alto riesgo de soborno es probable que requiera un nivel significativamente mayor de la debida diligencia, que la de menores riesgos de soborno de socios de negocios en lugares o mercados de bajo riesgo de soborno);
- d) diferentes tipos de socios de negocios son propensos a requerir diferentes niveles de debida diligencia, por ejemplo:
- 1) desde la perspectiva de la posible responsabilidad legal y financiera de la organización, los socios de negocios suponen un mayor riesgo de soborno a la organización cuando actúan en nombre de la organización o en su beneficio que cuando suministran productos o servicios a la organización. Por ejemplo, un agente involucrado en asistir a una organización para obtener una adjudicación del contrato podría pagar un soborno a un gerente del cliente de la organización para ayudar a la organización a ganar el contrato, pudiendo dar lugar a que la organización sea responsable por la conducta corrupta del agente. Como resultado, es probable que la debida diligencia de la organización sobre el agente sea lo más completa posible. Por otra parte, es menos probable que un proveedor de venta de equipos o material a la organización y que no tiene ninguna relación con los clientes de la organización o funcionarios públicos que son relevantes para las actividades de la organización, sea capaz de pagar un soborno en nombre de la organización o para su beneficio, y por tanto el nivel de diligencia debida en el proveedor podría ser más bajo;
  - 2) el nivel de influencia que la organización tiene sobre sus socios de negocios también afecta la capacidad de la organización de obtener la información directamente de aquellos socios de negocios como parte de su debida diligencia. Puede ser relativamente fácil para una organización requerir que sus agentes y socios de operaciones conjuntas (*joint venture*), proporcionen amplia información sobre sí mismos como parte de un examen de debida diligencia previo a que la organización se comprometa a trabajar con ellos, ya que la organización tiene un grado de elección sobre con quien contrata en esta situación. Sin embargo, puede ser más difícil para una organización requerir a un cliente proporcionar información sobre sí mismos o completar cuestionarios de debida diligencia. Esto podría deberse a que la organización no tendría suficiente influencia sobre el cliente para poder hacerlo (por ejemplo, cuando la organización está involucrada en una licitación para proveer servicios al cliente).

- e) la debida diligencia llevada a cabo por la organización sobre sus socios de negocios puede incluir, por ejemplo:
  - 1) un cuestionario enviado al socio de negocios en el que se le pide que responda a las preguntas basadas en A.10.3 a);
  - 2) una búsqueda en la página web del socio de negocios y sus accionistas y la alta dirección para identificar información relacionada con cualquier soborno;
  - 3) buscar información relevante de fuentes del gobierno, judiciales, e internacionales apropiadas;
  - 4) verificar las listas de inhabilitación a disposición del público de las organizaciones que están restringidas o prohibidas para contratar con entidades públicas o gubernamentales, conservadas por los gobiernos nacionales o locales o instituciones multilaterales, como el Banco Mundial;
  - 5) hacer investigaciones de otras partes apropiadas sobre reputación ética del socio de negocios;
  - 6) nombrar a otras personas u organizaciones con experiencia relevante para ayudar en el proceso de debida diligencia.
- f) al socio de negocios se le puede formular más preguntas sobre la base de los resultados de la debida diligencia inicial (por ejemplo, para explicar cualquier información adversa).

**A.10.4** La debida diligencia no es una herramienta perfecta. La ausencia de información negativa no significa necesariamente que el socio de negocios no representa un riesgo de soborno. La información negativa no significa necesariamente que el socio de negocios representa un riesgo para el soborno. Sin embargo, los resultados necesitan ser evaluados con cuidado y un juicio racional realizado por la organización basado en los datos disponibles. La intención general es que la organización haga preguntas razonables y proporcionales sobre el socio de negocios, teniendo en cuenta las actividades que el socio de negocios pondría en práctica y el riesgo de soborno inherente a estas actividades, a fin de formar un juicio razonable sobre el nivel de riesgo de soborno al que la organización está expuesta si trabaja con el socio de negocios.

**A.10.5** La debida diligencia sobre el personal se cubre en A.8.1.

## A.11 Controles financieros

Los controles financieros son los sistemas de gestión y procesos implementados por la organización para gestionar sus operaciones financieras correctamente y para registrar estas operaciones con precisión, por completo y de manera oportuna. Dependiendo del tamaño y operación de la organización, los controles financieros implementados por una organización, pueden reducir el riesgo de soborno y podrían incluir, por ejemplo:

- a) implementar una separación de funciones, por lo que la misma persona no puede tanto iniciar y aprobar un pago;
- b) implementar niveles escalonados apropiados de autoridad para la aprobación de pagos (de manera que las operaciones más grandes requieran la aprobación del más alto nivel gerencial);
- c) verificar que el beneficiario de la designación y el trabajo o los servicios llevados a cabo han sido aprobados por los mecanismos de aprobación pertinentes de la organización;
- d) requerir de al menos dos firmas para las aprobaciones de pago;
- e) requerir la documentación sustentatoria adecuada para ser anexada a las aprobaciones de pago;
- f) restringir el uso de dinero en efectivo e implementar métodos de control de caja eficaces;
- g) requerir que las categorizaciones de pago y las descripciones en las cuentas sean claras y precisas;
- h) implementar revisiones periódicas de la gestión de las operaciones financieras relevantes;
- i) implementar auditorías financieras periódicas e independientes y cambiar, de forma regular, la persona o la organización que lleva a cabo la auditoría.

## A.12 Controles no financieros

Los controles no financieros son los sistemas de gestión y procesos implementados por la organización para ayudar a asegurar que la adquisición, aspectos operacionales, comerciales y otros aspectos no financieros de sus actividades, se están gestionando correctamente. Dependiendo del tamaño de la organización y operación, la adquisición, los aspectos operacionales, comerciales y otros controles no financieros implementados por una organización que puede reducir el riesgo de soborno, podría incluir, por ejemplo los siguientes controles:

- a) emplear contratistas, subcontratistas, proveedores y consultores aprobados que han sido sometidos a un proceso de precalificación bajo el cual se evalúa la probabilidad de su participación en el soborno; este proceso es probable que incluya la debida diligencia del tipo especificado en el capítulo A.10;
- b) evaluar:
  - 1) la necesidad y la legitimidad de los servicios a ser suministrados por un socio de negocios (excluyendo a los clientes) de la organización;
  - 2) si los servicios fueron llevados a cabo correctamente; y,
  - 3) si los pagos que se vayan a realizar al socio de negocios son razonables y proporcionales a estos servicios. Esto es particularmente importante para así evitar el riesgo de que el socio de negocios utilice parte del pago realizado por la organización para pagar un soborno en nombre de o en beneficio de la organización. Por ejemplo, si un agente ha sido designado por la organización para ayudar a las ventas y le será pagada una comisión o un honorario de éxito por la adjudicación de un contrato a la organización, la organización necesita estar razonablemente segura de que el pago de la comisión es razonable y proporcional al servicio legítimo que realmente llevó a cabo el agente, tomando en cuenta el riesgo asumido por el agente en caso de que no se adjudique el contrato. Si una comisión u honorario de éxito desproporcional es pagado, existe un incremento de riesgo de que parte de él pueda ser utilizado indebidamente por el agente para inducir a un funcionario público o a un empleado de la organización del cliente para adjudicar el contrato a la organización. La organización también puede solicitar que su socio de negocios entregue documentación que demuestre que los servicios han sido suministrados;

- c) adjudicar contratos, siempre que sea posible y razonable, solo después de que haya tenido lugar un proceso justo, competitivo y transparente de licitación entre al menos tres competidores;
- d) requerir de al menos dos personas para evaluar las ofertas y aprobar la adjudicación de un contrato;
- e) implementar una separación de funciones, por lo que el personal que aprueba la colocación de un contrato es diferente del que solicita la colocación del contrato y es de un departamento o función diferente del que gestiona el contrato o aprueba el trabajo realizado en virtud del contrato;
- f) requerir de la firma de al menos dos personas en los contratos y en los documentos que cambian los términos de un contrato o que aprueban los trabajos emprendidos o suministros proporcionados en virtud del contrato;
- g) establecer un nivel superior de supervisión en la gestión de las operaciones potencialmente con alto riesgo de soborno;
- h) proteger la integridad de las ofertas y otra información sensible a los precios, limitando el acceso a las personas apropiadas;
- i) proporcionar herramientas y plantillas adecuadas para ayudar al personal (por ejemplo, una guía práctica sobre qué hacer y qué no hacer, escalas de aprobación, listas de control, formularios, flujos de trabajo de TI).

NOTA: Otros ejemplos de controles y orientación se pueden encontrar en ISO 19600.

### **A.13 Implementación del sistema de gestión antisoborno por parte de organizaciones controladas y por socios de negocios**

#### **A.13.1 Generalidades**

A.13.1.1 La razón de los requisitos de 8.5 es que tanto las organizaciones controladas como los socios de negocios pueden representar un riesgo de soborno a la organización. Los tipos de riesgo de soborno que la organización tiene el objetivo de evitar en estos casos son, por ejemplo:

- a) una filial de la organización que paga un soborno con el resultado de que la organización puede ser responsable;
- b) Operaciones conjuntas (*joint venture*) o socio de operaciones conjuntas (*joint venture*) que paga un soborno para ganar el trabajo para operaciones conjuntas (*joint venture*) en la que participa la organización;
- c) un gerente de compras de un cliente exige un soborno de la organización a cambio de la adjudicación de un contrato;
- d) un cliente de la organización que requiere a la organización designar a un subcontratista o proveedor específico en circunstancias en que un gerente del cliente o servidor público puede beneficiarse personalmente de la designación;
- e) un agente de la organización que paga un soborno al gerente de un cliente de la organización en nombre de la organización;
- f) un proveedor o subcontratista de la organización que paga un soborno para el gerente de compras de la organización a cambio de la adjudicación de un contrato.

A.13.1.2 Si la organización controlada o socio de negocios ha implementado controles antisoborno en relación con estos riesgos, el consiguiente riesgo de soborno para la organización normalmente se reduce.

A.13.1.3 Este requisito en 8.5 distingue entre aquellas organizaciones sobre las que la organización tiene el control, y aquellas sobre las que no lo tiene. Para los efectos de este requisito, una organización tiene control sobre otra organización, si controla directa o indirectamente a la gestión de la organización. Una organización puede tener control, por ejemplo, sobre una filial, operaciones conjuntas (*joint venture*) o consorcio a través del voto de mayoría en el directorio, o por medio de una participación accionaria mayoritaria. La organización no tiene control sobre otra organización, para los efectos de este requisito, con el simple hecho de que coloque una gran cantidad de trabajo en esa otra organización.

## **A.13.2 Organizaciones controladas**

A.13.2.1 Es razonable esperar que la organización requiera que cualquier otra organización a la cual controla, implemente controles antisoborno razonables y proporcionales. Esto bien podría ser controlado por la organización implementando el

mismo sistema de gestión antisoborno que se aplica en la organización, o por la organización controlada implementando sus propios controles específicos antisoborno. Estos controles deberían ser razonables y proporcionales considerando los riesgos de soborno que enfrenta la organización controlada, teniendo en cuenta la evaluación del riesgo de soborno realizado de conformidad con 4.5.

A.13.2.2 Cuando un socio de negocios es controlado por la organización (por ejemplo, operaciones conjuntas (*joint venture*) sobre el cual la organización tiene el control de gestión), ese socio de negocios controlado caería bajo los requisitos de 8.5.1.

### A.13.3 Socios de negocios no controlados

A.13.3.1 Con respecto a los socios de negocios que no son controlados por la organización, la organización puede no necesitar tomar las medidas requeridas por 8.5.2 para requerir la implementación de los controles antisoborno por parte del socio de negocios en las siguientes circunstancias:

- a) donde el socio de negocios no representa ningún riesgo o representa un riesgo bajo de soborno; o
- b) donde el socio de negocios representa más que un riesgo bajo de soborno, pero los controles que podrían ser implementados por el socio de negocios no ayudarían a mitigar el riesgo relevante (no tendría sentido insistir en que el socio de negocios implemente controles que no ayudarían; sin embargo, en este caso, se esperaría que la organización tenga en cuenta este factor en su evaluación de riesgos, con el fin de sustentar su decisión con respecto a cómo y si procede con la relación).

Esto refleja la razonabilidad y la proporcionalidad de este documento.

A.13.3.2 Si la evaluación del riesgo de soborno (véase 4.5) o la debida diligencia (véase 8.2) llega a la conclusión de que el socio de negocios no controlado plantea más que un riesgo bajo de soborno, y que los controles antisoborno implementados por el socio de negocios ayudarían a mitigar este riesgo de soborno, entonces la organización debería tomar las siguientes medidas adicionales bajo 8.5:

- a) La organización determina si el socio de negocios cuenta con controles antisoborno apropiados que gestionan el riesgo de soborno relevante. La organización debería tomar esta determinación después de realizar una adecuada debida diligencia (véase A.10). La organización está intentando verificar que estos controles gestionan el riesgo de soborno relevante a la operación entre la organización y el socio de negocios. La organización no necesita verificar que el socio de negocios posea controles sobre sus otros riesgos de soborno. Nótese que ambos, el alcance de los controles y las medidas que la organización necesita tomar para verificar estos controles deberían ser razonables y proporcionales para los riesgos relevantes de soborno. Si la organización ha determinado tanto como sea razonable que el socio de negocios cuenta con controles apropiados, entonces el requisito de 8.5 es abordado en relación con ese socio de negocios. Véase A.13.3.4 para comentarios sobre tipos de controles apropiados.
- b) Si la organización identifica que el socio de negocios no cuenta con procedimientos de control antisoborno apropiados que gestionen los riesgos de soborno relevantes, o si no es posible verificar si cuenta con estos controles, la organización llevará a cabo las siguientes medidas adicionales:
- 1) Si es posible (véase A.13.3.3) hacerlo, la organización requerirá al socio de negocios que implemente controles antisoborno (véase A.13.3.4) en relación con la operación, proyecto o actividad correspondiente.
  - 2) Cuando no sea posible (véase A.13.3.3) exigir que el socio de negocios implemente controles antisoborno, la organización tomará este factor en cuenta al evaluar el riesgo de soborno que conlleva el socio de negocios y la manera en la que la organización gestione dichos riesgos. Esto no significa que la organización no puede seguir adelante con la relación u operación. Sin embargo, la organización debería considerar, como parte de la evaluación del riesgo de soborno, la probabilidad de que el socio de negocios esté involucrado en el soborno y la organización debería tomar en cuenta la ausencia de tales controles al evaluar el riesgo general de soborno. Si la organización considera que los riesgos de soborno que conlleva este socio de negocios son inaceptablemente altos, y el riesgo de soborno no puede reducirse por otros medios (por ejemplo, la reestructuración de la operación), entonces se aplicarán las disposiciones de 8.8.

A.13.3.3 Si es o no es factible que la organización requiera que un socio de negocios no controlado implemente controles, depende de las circunstancias. Por ejemplo:

- a) Normalmente será posible cuando la organización tiene un grado significativo de influencia sobre el socio de negocios. Por ejemplo, cuando la organización ha designado a un agente para actuar en su nombre en una operación, o nombra a un subcontratista con un trabajo de gran envergadura. En este caso, la organización normalmente será capaz de hacer que la implementación de controles antisoborno sea una condición de su designación.
- b) Normalmente no será posible, cuando la organización no tiene un grado significativo de influencia sobre el socio de negocios. Por ejemplo:
  - 1) un cliente para un proyecto;
  - 2) un subcontratista o proveedor específico designado por el cliente;
  - 3) un importante subcontratista o proveedor cuando el poder de negociación del proveedor o subcontratista es mucho mayor que el de la organización (por ejemplo, cuando la organización compra componentes de un proveedor importante en términos estándar del proveedor).
- c) Normalmente no será posible cuando el socio de negocios no tiene los recursos o la experiencia para poder implementar los controles.

A.13.3.4 Los tipos de controles requeridos por la organización dependerán de las circunstancias. Ellos deberían ser razonables y proporcionales al riesgo de soborno, y como mínimo deberían incluir el riesgo de soborno relevante dentro de su ámbito de aplicación. Dependiendo de la naturaleza del socio de negocios y de la naturaleza del riesgo de soborno que represente, la organización puede, por ejemplo, seguir los siguientes pasos:

- a) En el caso de un riesgo alto de soborno del socio de negocios con un alcance amplio y complejo del trabajo, la organización podría requerir que los socios de negocios tengan controles implementados equivalentes a los requeridos por este documento correspondientes al riesgo de soborno que representan para la organización.

- b) En el caso de un socio de tamaño medio y con riesgo medio de soborno, la organización puede requerir que los socios de negocios implementen algunos requisitos mínimos antisoborno en relación con la operación, tales como una política antisoborno, la formación de los empleados que corresponda, un gerente con responsabilidad para el cumplimiento en relación con la operación, control sobre los pagos claves y una línea de reporte.
- c) En el caso de socios de negocios pequeños que tienen un alcance muy específico de trabajo (por ejemplo, un agente o un proveedor minorista), la organización puede requerir formación para los empleados que correspondan, y los controles sobre los pagos claves, regalos y atenciones.

Los controles solo necesitan operar en relación con la operación entre la organización y socio de negocios (aunque en la práctica el socio de negocios puede tener controles establecidos en relación con la totalidad de su negocio).

Los anteriores son solo ejemplos. La cuestión importante para la organización es identificar los principales riesgos de soborno en relación con la operación, y para requerir en la medida de lo posible, que el socio de negocios haya implementado controles razonables y proporcionales sobre los principales riesgos de soborno.

A.13.3.5 La organización por lo general impondrá estos requisitos a los socios de negocios no controlados como una condición previa para trabajar con el socio de negocios y/o como parte del documento contractual.

A.13.3.6 La organización no está obligada a verificar el pleno cumplimiento de estos requisitos por parte del socio de negocios no controlado. Sin embargo, la organización debería tomar medidas razonables para asegurarse de que el socio de negocios esté cumpliendo (por ejemplo, mediante la solicitud al socio de negocios para proporcionar copias de sus documentos de política relevantes). En los casos de riesgo alto de soborno (por ejemplo, un agente), la organización puede implementar procedimientos de monitoreo, reporte y/o auditoría.

A.13.3.7 Como los controles antisoborno pueden tomar algún tiempo para ser implementados, es probable que sea razonable para una organización dar tiempo a sus socios de negocios para implementar este tipo de controles. La organización podría seguir trabajando con ese socio de negocios en el ínterin, pero la ausencia de tales controles sería un factor en la evaluación de riesgos y la debida diligencia realizados. Sin embargo, la organización debería considerar requerir el derecho para terminar el contrato o acuerdo correspondiente si el socio de negocios no implementa de manera eficaz los controles requeridos oportunamente.

#### **A.14 Compromisos antisoborno**

A.14.1 Este requisito de obtener compromisos antisoborno solamente aplica en relación con socios de negocios que representan más que un riesgo bajo de soborno.

A.14.2 El riesgo de soborno en relación con una operación es probable que sea bajo, por ejemplo:

- a) cuando la organización compra un pequeño número de elementos de muy escasa cuantía;
- b) cuando la organización hace la reserva de billetes de avión o habitaciones de hotel directamente de las líneas aéreas u hoteles;
- c) cuando la organización suministra bienes o servicios de bajo valor directamente a un cliente (por ejemplo, comida, entradas para el cine).

En estos casos, la organización no requeriría obtener compromisos antisoborno de estos proveedores o clientes de riesgo bajo de soborno

A.14.3 En el caso de un socio de negocios que representa más que un riesgo bajo de soborno, la organización debería, donde sea posible, obtener compromisos antisoborno de ese socio de negocios:

- a) Normalmente será posible exigir estos compromisos cuando la organización tiene influencia sobre el socio de negocios y, por lo tanto, puede insistir en estos compromisos. Es probable que la organización exija estos compromisos, por ejemplo, cuando la organización designa a un agente para que actúe en su nombre en una operación, o nombra a un subcontratista con un trabajo de gran envergadura.
- b) La organización puede no tener suficiente influencia para poder exigir estos compromisos en relación a, por ejemplo, las negociaciones con los principales clientes, o cuando la organización compra componentes a un proveedor importante en términos estándar del proveedor. En estos casos, la ausencia de tales disposiciones no significa que el proyecto o la relación no debería seguir adelante, pero la ausencia de tal compromiso debería ser considerada como un factor relevante en la evaluación del riesgo de soborno y la debida diligencia realizadas bajo 4.5 y 8.2.

A.14.4 Estos compromisos deberían en lo posible obtenerse por escrito. Esto podría ser como un documento de compromiso por separado o como parte de un contrato entre la organización y el socio de negocios.

#### **A.15 Regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares**

A.15.1 La organización necesita estar consciente de que regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares pueden ser percibidos por una tercera parte (por ejemplo, un competidor, los medios, un fiscal o un juez), como un soborno aún en el caso de que el donador o el receptor no tuviesen la intención de que se considerara para este propósito. Un mecanismo de control útil es evitar, tanto como sea posible, cualquier regalo, atenciones, donaciones u otros beneficios similares que podrían razonablemente ser percibidos por una tercera parte como un soborno.

A.15.2 Las prestaciones mencionadas en 8.7 podrían incluir, por ejemplo:

- a) regalos, entretenimiento y atenciones;
- b) donaciones políticas o de caridad;

- c) viaje de representantes de clientes o funcionarios públicos;
- d) gastos de promoción;
- e) auspicio;
- f) beneficios para la comunidad;
- g) formación;
- h) membresías a clubes;
- i) favores personales;
- j) información confidencial y privilegiada.

A.15.3 En relación con regalos y atenciones, los procedimientos implementados por la organización podrían, por ejemplo, ser diseñados para:

- a) controlar el grado y la frecuencia de regalos y atenciones por:
  - 1) una prohibición total de todos los regalos y atenciones; o
  - 2) permitir regalos y atenciones, pero limitándolos en función de factores tales:
    - i) un valor máximo (que puede variar en función de la ubicación y el tipo de regalo y atención);
    - ii) frecuencia (regalos y atenciones relativamente pequeños pueden acumularse en gran cantidad en caso de repetirse);
    - iii) oportunidad (por ejemplo, no durante o inmediatamente después de las negociaciones de condiciones);
    - iv) razonabilidad (teniendo en cuenta la ubicación, el sector y la antigüedad del donante o receptor);
    - v) identidad del destinatario (por ejemplo, los que están en condiciones de adjudicar contratos o aprobar los permisos, certificados o pagos);

- vi) reciprocidad (nadie en la organización puede recibir un regalo o atención de un valor superior del que están autorizados a dar);
- vii) el entorno legal y regulatorio (algunos lugares y organizaciones pueden contar con prohibiciones o controles en marcha);
- b) requerir la aprobación previa de regalos y atenciones por encima de un valor o frecuencia definida por un gerente apropiado;
- c) requerirá que los regalos y atenciones por encima de un valor o frecuencia definida se hagan abiertamente y sean documentados de manera eficaz (por ejemplo, en un registro o libro mayor de cuentas), y supervisados.

A.15.4 En relación con las donaciones políticas o de beneficencia, auspicios, gastos de promoción y beneficios para la comunidad, los procedimientos implementados por la organización podrían, por ejemplo, estar diseñados para:

- a) prohibir los pagos destinados a influir, o que razonablemente podrían ser percibidos para influir en una licitación u otra decisión a favor de la organización;
- b) llevar a cabo la debida diligencia en el partido político, la caridad u otro receptor para determinar si son legítimos y no están siendo utilizados como un canal para el soborno (esto podría incluir, por ejemplo, las búsquedas en internet u otras investigaciones pertinentes para determinar si los gestores del partido político o de la caridad tienen una reputación de soborno o conductas criminales similares, o están conectados con los proyectos o clientes de la organización);
- c) requerir que un gerente apropiado apruebe el pago;
- d) exigir la divulgación pública del pago;
- e) asegurarse de que el pago está permitido por la ley y los reglamentos aplicables;
- f) evitar hacer contribuciones inmediatamente antes, durante o inmediatamente después de las negociaciones del contrato.

A.15.5 En relación con viajes del representante del cliente o de funcionarios públicos, los procedimientos implementados por la organización podrían, por ejemplo, ser diseñados para:

- a) permitir solamente los pagos que son permitidos por los procedimientos del cliente u órgano público y por leyes y regulaciones aplicables;
- b) permitir solamente viajes que sean necesarios para el correcto desarrollo de las funciones del representante del cliente o el funcionario público (por ejemplo, para inspeccionar los procedimientos de calidad de la organización en su fábrica);
- c) requerir que un gerente pertinente de la organización apruebe el pago;
- d) requerir si es posible que el supervisor de los funcionarios públicos o empleador o la función de cumplimiento antisoborno sea informado de los viajes y atenciones a ser proporcionados;
- e) restringir los pagos a los viajes, alojamiento y manutención necesarios, directamente asociados con un itinerario de viaje razonable;
- f) limitar el entretenimiento asociado a un nivel razonable de acuerdo con la política de regalos y atenciones de la organización;
- g) prohibir el pago de los gastos de miembros de la familia o amigos;
- h) prohibir el pago de los gastos de vacaciones o de recreo.

## **A.16 Auditoría interna**

A.16.1 El requisito de 9.2 no significa que una organización está obligada a tener su propia función de auditoría interna independiente. Esto requiere que la organización designe una función o una persona idónea, competente e independiente con la responsabilidad para llevar a cabo esta auditoría. Una organización puede utilizar a un tercero para operar la totalidad de su programa de auditoría interna, o puede contratar a un tercero para implementar determinadas partes de un programa existente.

A.16.2 La frecuencia de las auditorías dependerá de las necesidades de la organización. Es probable que algunos proyectos, contratos, procedimientos, controles y sistemas sean seleccionados como muestra, cada año, para una auditoría.

A.16.3 La selección de la muestra puede estar basada en el riesgo, de modo que, por ejemplo, un proyecto de riesgo alto de soborno sería seleccionado para la auditoría con prioridad a un proyecto de riesgo bajo de soborno.

A.16.4 Las auditorías normalmente tendrán que ser planeadas con antelación para que las partes interesadas tengan los documentos necesarios y el tiempo disponible. Sin embargo, en algunos casos, la organización puede considerar útil implementar una auditoría donde las partes que están siendo auditadas no lo esperaban.

A.16.5 Si una organización tiene un órgano de gobierno, el órgano de gobierno también puede dirigir la selección y la frecuencia de las auditorías de la organización que considere necesarias, con el fin de ejercer la independencia y ayudar a garantizar que las auditorías se dirigen a las áreas de riesgo de soborno primario de la organización. El órgano de gobierno también puede requerir el acceso a todos los informes de auditoría y los resultados, y que las auditorías que identifican ciertos tipos de problemas de riesgo más altos de soborno o de indicadores de riesgo de soborno se informen al órgano de gobierno tras la finalización de la auditoría.

A.16.6 La intención de la auditoría es proporcionar una seguridad razonable al órgano de gobierno (si existe) y a la alta dirección que el sistema de gestión antisoborno ha sido implementado y está funcionando con eficacia, para ayudar a prevenir y detectar soborno, y para proporcionar un disuasivo para cualquier personal potencialmente corrupto (ya que serán conscientes de que su proyecto o departamento podrían ser seleccionados para la auditoría).

#### **A.17 Información documentada**

La información documentada bajo 7.5.1 puede incluir:

- a) recepción de la política antisoborno por parte del personal;

- b) provisión de la política antisoborno a los socios de negocios que plantean más que un riesgo bajo de soborno;
- c) políticas, procedimientos y controles del sistema de gestión antisoborno;
- d) resultados de la evaluación del riesgo de soborno (véase 4.5);
- e) formación antisoborno proporcionada (véase 7.3);
- f) debida diligencia llevada a cabo (véase 8.2);
- g) medidas adoptadas para implementar el sistema de gestión antisoborno;
- h) aprobaciones y registros de regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares dados y recibidos (véase 8.7).
- i) las acciones y los resultados de las preocupaciones planteadas en relación con:
  - 1) cualquier debilidad del sistema de gestión antisoborno;
  - 2) incidentes de intento de soborno, supuesto o real;
- j) los resultados del monitoreo, investigación o auditoría llevadas a cabo por la organización o por terceros.

## **A.18 Investigación y tratamiento del soborno**

A.18.1 Este documento requiere que la organización implemente los procedimientos adecuados sobre cómo investigar y hacer frente a cualquier problema de soborno, o el incumplimiento de los controles antisoborno, que se reporte, descubra o sospeche fundadamente. Cómo una organización investiga y trata con un asunto en particular dependerá de las circunstancias. Cada situación es diferente, y la respuesta de la organización debería ser razonable y proporcional a las circunstancias. Un informe de un problema importante de sospecha de soborno requeriría una acción mucho más urgente, importante y detallada que una infracción leve de los controles antisoborno. Las sugerencias a continuación son solo una guía y no deberían ser tomadas como obligatorias.

A.18.2 La función de cumplimiento debería ser preferentemente la destinataria de los informes de supuestos o reales sobornos o incumplimiento de los controles antisoborno. Si los informes van en primera instancia a otra persona, entonces los procedimientos de la organización deberían exigir que los informes se pasen a la función de cumplimiento tan pronto como sea posible. En algunos casos, la función de cumplimiento identificará, por sí misma, una sospecha o incumplimiento.

A.18.3 El procedimiento debería determinar quién tiene la responsabilidad de decidir cómo se investiga y se trata la cuestión. Por ejemplo:

- a) una pequeña organización puede implementar un procedimiento en virtud del cual todos los temas, de cualquier magnitud, deberían ser reportados de inmediato por la función de cumplimiento a la alta dirección para que la alta dirección tome decisiones sobre cómo enfrentarlos;
- b) una organización más grande puede poner en práctica un procedimiento según el cual:
  - 1) los problemas menores son tratados por la función de cumplimiento, con un reporte periódico de todos los problemas menores para la alta dirección;
  - 2) los temas principales son reportados de inmediato por la función de cumplimiento a la alta dirección para que ella tome decisiones sobre cómo enfrentarlos.

A.18.4 Tras la identificación de cualquier cuestión, la alta dirección o la función de cumplimiento (en su caso), deberían evaluar los hechos conocidos y la potencial gravedad del problema. Si es que aún no tienen suficientes hechos para tomar una decisión, deberían iniciar una investigación.

A.18.5 La investigación debería ser realizada por una persona que no participó en el hecho. Podría ser la función de cumplimiento, auditoría interna, otro gerente pertinente o un tercero apropiado. La persona que investigue debería tener la autoridad apropiada, los recursos y el acceso por la alta dirección para permitir que la investigación se lleve a cabo eficazmente. La persona que investigue preferentemente debería haber tenido una formación o experiencia previa en la realización de una investigación. La investigación debería establecer rápidamente los hechos y recoger todas las pruebas necesarias, por ejemplo:

- a) hacer **indagaciones para determinar los hechos**;
- b) **recopilar todos los documentos y pruebas pertinentes**;
- c) **obtener testimonios de los testigos**;
- d) **siempre que sea posible y razonable, solicitar informes sobre el tema por escrito y que sean firmados por las personas que los hacen.**

A.18.6 En la realización de la investigación y de cualquier acción de seguimiento, la organización necesita tener en cuenta factores relevantes. Por ejemplo:

- a) **leyes aplicables (puede ser necesario tener asesoramiento jurídico)**;
- b) **la seguridad del personal**;
- c) **el riesgo de difamación al hacer declaraciones**;
- d) **la protección de las personas que hacen informes y de otras personas involucradas o que se hace referencia en el informe (véase 8.9)**;
- e) **la potencial responsabilidad penal, civil y administrativa, las pérdidas financieras y los daños a la reputación de la organización y los individuos**;
- f) **cualquier obligación legal o beneficio para la organización, de informar a las autoridades**;
- g) **mantener el tema y la investigación confidencial hasta que se hayan establecido los hechos**;
- h) **la necesidad de que la alta dirección requiera la plena cooperación del personal en la investigación.**

A.18.7 Los resultados de la investigación se deberían informar a la alta dirección o la función de cumplimiento según sea el caso. Si se informa de los resultados a la alta dirección, estos deberían también ser comunicados a la función de cumplimiento antisoborno.

A.18.8 Una vez que la organización ha completado su investigación, y/o tiene información suficiente para poder tomar una decisión, entonces la organización debería implementar acciones de seguimiento apropiadas. Dependiendo de las circunstancias y de la gravedad del problema, estos podrían incluir uno o más de los siguientes:

- a) terminar, rescindir o modificar la participación de la organización en un proyecto, operación o contrato;
- b) pagar o reclamar cualquier beneficio indebido obtenido;
- c) disciplinar al personal responsable (que, dependiendo de la gravedad del problema, podría ir desde una advertencia por una infracción menor a despido por falta grave);
- d) notificación del asunto a las autoridades;
- e) si se ha producido el soborno, la adopción de medidas para evitar o hacer frente a cualesquiera posibles infracciones legales (por ejemplo, contabilidad falsa que puede ocurrir cuando un soborno se describe falsamente en las cuentas, un delito fiscal, donde un soborno está indebidamente deducido de la renta, o el lavado de dinero donde el producto del delito es tratado).

A.18.9 La organización debería revisar sus procedimientos antisoborno para examinar si el problema surgió debido a alguna deficiencia en su operación y, de ser así, se debería tomar medidas inmediatas y apropiadas para mejorar sus procedimientos.

## A.19 Seguimiento

El seguimiento del sistema de gestión antisoborno puede incluir, por ejemplo, las siguientes áreas:

- a) eficacia de la formación;
- b) eficacia de los controles, por ejemplo, al muestrear los resultados de las pruebas;

- c) eficacia de la asignación de responsabilidades para el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión antisoborno;
- d) eficacia para combatir las fallas en el cumplimiento previamente identificadas;
- e) casos en los que las auditorías internas no se lleven a cabo como estaba previsto.

El seguimiento del desempeño de cumplimiento puede incluir, por ejemplo, las siguientes áreas:

- incumplimiento y “potenciales omisiones” (un incidente sin efectos adversos);
- los casos en que no se cumplan con los requisitos antisoborno;
- los casos en los que no se logren los objetivos;
- el estado de la cultura de cumplimiento.

NOTA: Véase la norma ISO 19600.

La organización puede periódicamente realizar autoevaluaciones, ya sea en toda la organización o en partes de ella, para evaluar la eficacia de su sistema de gestión antisoborno (véase 9.4).

## **A.20 Planificación e implementación de cambios al sistema de gestión antisoborno**

A.20.1 La idoneidad y la eficacia del sistema de gestión antisoborno deberían ser evaluadas de forma continua y periódica, a través de diferentes métodos tales como: revisiones por auditorías internas (véase 9.2), revisión por la dirección (véase 9.3) y por la función de cumplimiento antisoborno (véase 9.4).

A.20.2 La organización debería considerar los resultados de tales evaluaciones para determinar si existe una necesidad u oportunidad para cambiar el sistema de gestión antisoborno.

A.20.3 Para ayudar a asegurar la integridad del sistema de gestión antisoborno y que se mantenga su eficacia, los cambios en elementos individuales del sistema de gestión deberían tomar en cuenta la dependencia y el impacto de tales cambios sobre la eficacia del sistema de gestión en su totalidad.

A.20.4 Cuando la organización determina la necesidad de cambios al sistema de gestión antisoborno, tales cambios deberían llevarse a cabo de una manera planificada, teniendo en cuenta lo siguiente:

- a) la finalidad de los cambios y sus posibles consecuencias;
- b) la integridad del sistema de gestión antisoborno;
- c) la disponibilidad de recursos;
- d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridad;
- e) la frecuencia, el alcance y el cronograma de la implementación de los cambios.

A.20.5 Las mejoras del sistema de gestión antisoborno como resultado de las medidas adoptadas en respuesta a cualquier no conformidad (véase 10.1) y como resultado de las mejoras continuas (véase 10.2) deberían llevarse a cabo bajo el mismo enfoque que se indica en A.20.4.

## **A.21 Funcionarios públicos**

El término “funcionario público” (véase 3.27) se define ampliamente en muchas leyes contra la corrupción.

La siguiente lista no es exhaustiva y no todos los ejemplos se pueden aplicar en todas las jurisdicciones. En la evaluación de sus riesgos antisoborno, una organización debería tener en cuenta las categorías de funcionarios públicos con los que se relaciona o puede hacer frente.

El término funcionario público puede incluir lo siguiente:

- a) titulares de cargos públicos en el nivel nacional, estatal/provincial o municipal, incluidos los miembros de los cuerpos legislativos, los titulares de cargos ejecutivos y el poder judicial;
- b) responsables de los partidos políticos;
- c) candidatos a cargos públicos;
- d) los empleados del gobierno, incluidos los empleados de los ministerios, agencias gubernamentales, tribunales administrativos y las juntas públicas;
- e) funcionarios de organizaciones internacionales públicas, tales como el Banco Mundial, Naciones Unidas, Fondo Monetario Internacional;
- f) los empleados de las empresas públicas, salvo que la empresa opere en condiciones comerciales normales en el mercado de referencia, es decir, de forma que es sustancialmente equivalente a la de una empresa privada, sin subsidios preferenciales u otros privilegios (véase Referencia [17]).

En muchas jurisdicciones, los familiares y allegados de los funcionarios públicos también son considerados como funcionarios públicos para los propósitos de la ley contra la corrupción.

#### **A.22      Iniciativas antisoborno**

Aunque no es un requisito de este documento, la organización puede considerar útil participar en, o tener en cuenta las recomendaciones de, cualquier iniciativa antisoborno sectoriales o de otro tipo que promuevan o publiquen buenas prácticas antisoborno relevante a las actividades de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- [1] ISO 9000 Quality management systems -- Fundamentals and vocabulary<sup>1</sup>
- [2] ISO 9001, Quality management systems. Requirements<sup>2</sup>
- [3] ISO 19011, Guidelines for auditing management systems<sup>3</sup>
- [4] ISO 14001, Environmental management systems. Requirements with guidance for use<sup>4</sup>
- [5] ISO 17000, Conformity assessment. Vocabulary and general principles<sup>5</sup>
- [6] ISO 19600, Compliance management systems. Guidelines
- [7] ISO 22000, Food safety management systems. Requirements for any organization in the food chain<sup>6</sup>
- [8] ISO 26000, Guidance on social responsibility<sup>7</sup>
- [9] ISO 27001 Information security management systems - requirements<sup>8</sup>
- [10] ISO 31000, Risk management. Principles and guidelines<sup>9</sup>
- [11] ISO Guide 73, Risk Management – Vocabulary<sup>10</sup>
- [12] ISO/IEC Guide 2, Standardization and related activities – General vocabulary<sup>11</sup>

---

<sup>1</sup> La NTP-ISO 9000 es equivalente a la ISO 9000

<sup>2</sup> La NTP-ISO 9001 es equivalente a la ISO 9001

<sup>3</sup> La NTP-ISO 19011 es equivalente a la ISO 19011

<sup>4</sup> La NTP-ISO 14001 es equivalente a la ISO 14001

<sup>5</sup> La NTP-ISO 17000 es equivalente a la ISO 17000

<sup>6</sup> La NTP ISO 22000 es equivalente a la ISO 22000

<sup>7</sup> La NTP ISO 26000 es equivalente a la ISO 26000

<sup>8</sup> La NTP-ISO 27001 es equivalente a la ISO 27001

<sup>9</sup> La NTP-ISO 31000 es equivalente a la ISO 31000

<sup>10</sup> La NTP-ISO 73 es equivalente a la ISO Guide 73

<sup>11</sup> La CP ISO/IEC 2 es equivalente a la ISO/IEC Guide 2

- [13] BS 10500, Specification for an anti-bribery management system
- [14] UNITED NATIONS. United Nations Convention against Corruption. New York. 2004. (Available at: [http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026\\_E.pdf](http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf))
- [15] ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents. Paris: OECD. 2010. (<http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>)
- [16] ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance. Paris: OECD. 2010.
- [17] ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Commentaries on the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. 21 November 1997.
- [18] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT / TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Reporting guidance on the 10th principle against corruption. UN Global Compact. 2009
- [19] INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, TRANSPARENCY INTERNATIONAL, UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT AND WORLD ECONOMIC FORUM. RESIST: Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions, A company tool for employee training. 2010.
- [20] INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, Rules on Combating Corruption, Paris: ICC.2011
- [21] TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Business Principles for Countering Bribery and associated tools. Berlin: Transparency International. 2013.
- [22] TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Corruption Perceptions Index
- [23] TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Bribe Payers Index.
- [24] WORLD BANK. Worldwide Governance Indicators.

---

NORMA TÉCNICA  
PERUANA

NTP-ISO 37001  
84 de 84

---

- [25] INTERNATIONAL CORPORATE GOVERNANCE NETWORK. ICGN Statement and Guidance on Anti-Corruption Practices. London: ICGN, 2009.
- [26] WORLD ECONOMIC FORUM. Partnering Against Corruption Principles for Countering Bribery. An Initiative of the World Economic Forum in partnership with Transparency International and the Basel Institute on Governance. Geneva: World Economic Forum
- [27] COMMITTEE OF THE SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO): Internal Control – Integrated Framework: May 2013

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL