

**PROGRAMA DE
ESPECIALIZACIÓN INTERNACIONAL**

SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO

ISO 37001



SESION 06
Planificación



6 PLANIFICACIÓN

6.1 Acciones para tratar riesgos y oportunidades

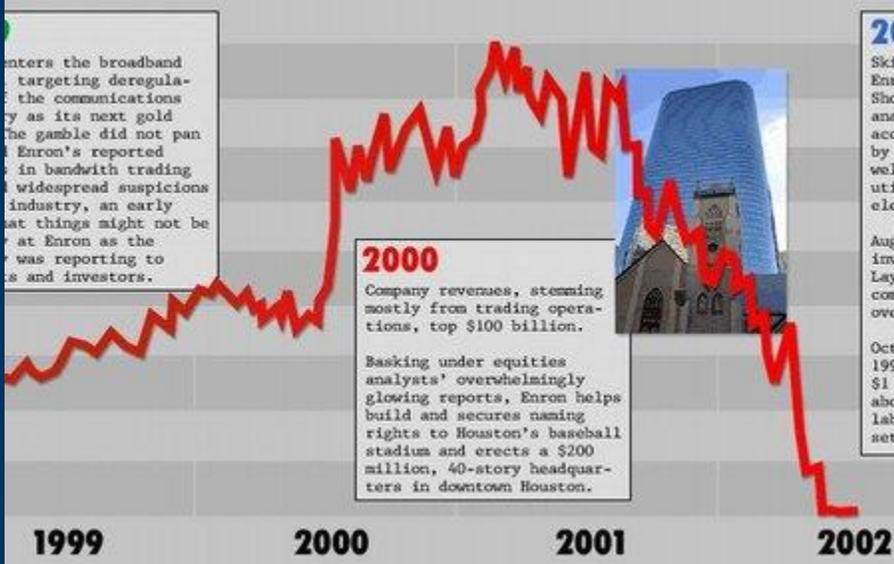
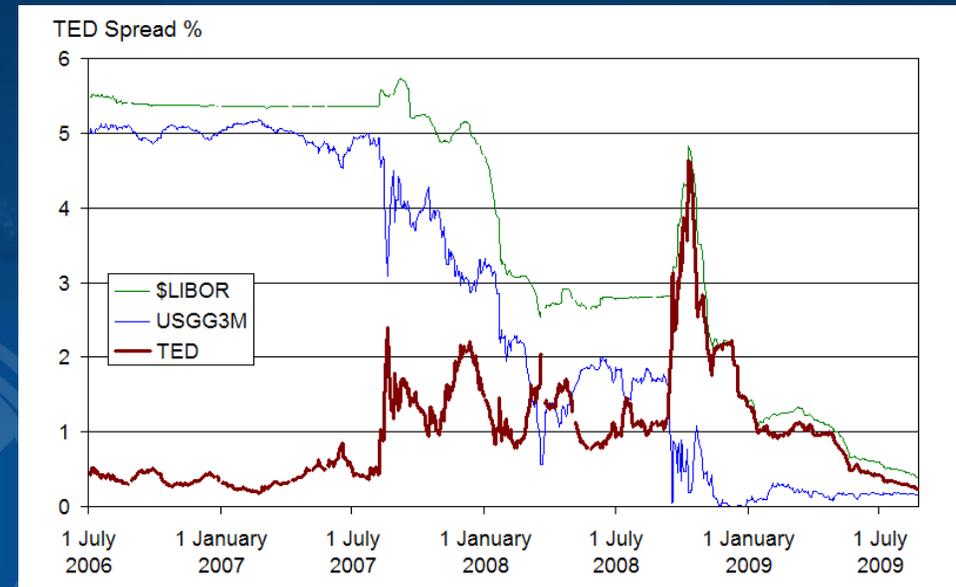


6.2 Objetivos antisoborno y planificación para lograrlos



GESTIÓN DE RIESGOS

En la actualidad, las empresas están comenzando a dar mayor énfasis a la gestión de riesgos, producto de diversos eventos que se presentan de manera interna y externa. Dichos riesgos siempre han estado presentes dentro las empresas, aunque abordados desde un enfoque financiero, sin embargo, se tiene más consciencia de ellos a partir de los últimos años.



Estos casos y las grandes pérdidas que generaron evidencian los problemas que puede causar la ausencia de una gestión integral de riesgos, llegando a afectar incluso a las más grandes compañías financieras. Como resultado, según Pacheco (2009), instrumentos más especializados para monitorear, mitigar y controlar las gestiones del sector financiero fueron adoptados por parte de las entidades públicas a cargo de velar por los intereses del público y del buen desempeño de dicho sector.

DEFINICIÓN DE RIESGOS DESDE UN ENFOQUE OPERACIONAL



El Banco de España (2012) define al riesgo operacional como “la posibilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de la inadecuación de procesos, sistemas, equipos técnicos y humanos, o por fallos en los mismos, así como por hechos externos, incluido el riesgo legal”. Además este riesgo incluye también el fraude de tarjeta de crédito, las actividades de comercio no autorizadas, el incumplimiento de pago de impuestos o los fallos deliberados en la contabilidad.

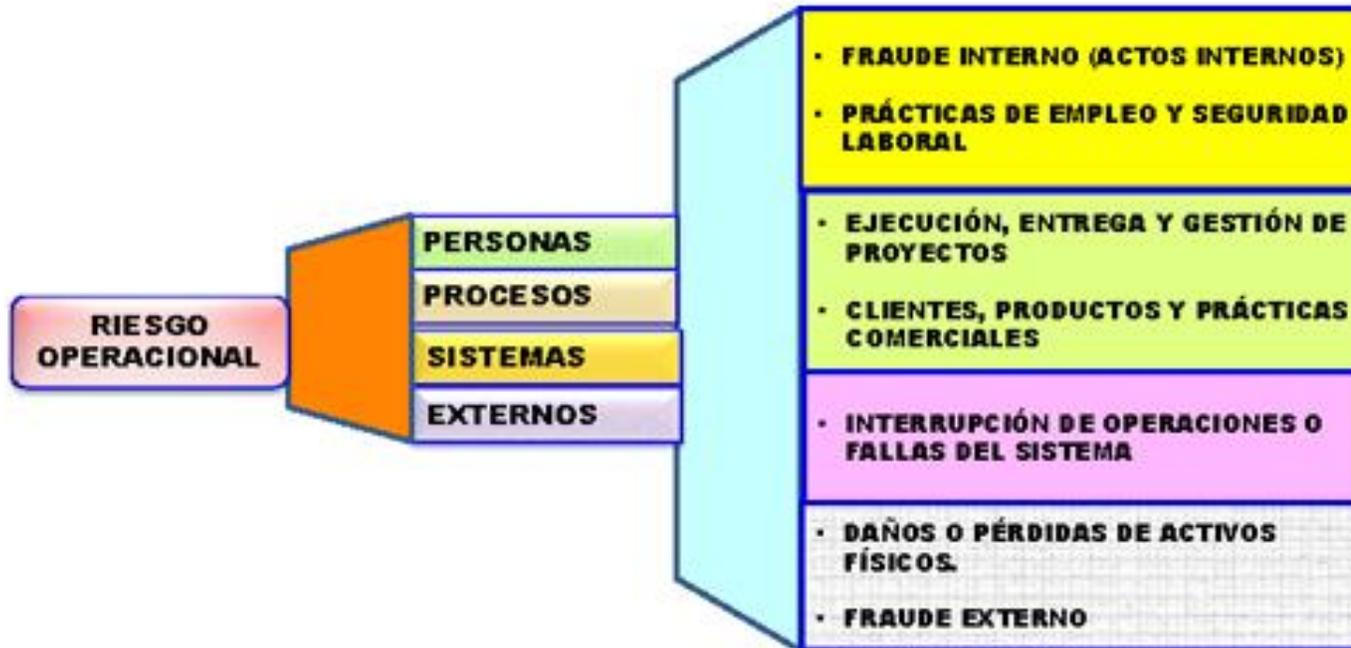
TIPOS DE EVENTOS DE PÉRDIDAS

Tipos de eventos de pérdidas

Tipo de evento	Definición
<i>Fraude Interno</i>	Pérdidas causadas por actos de intento de fraude, apropiación indebida de bienes o evitar las regulaciones, la ley de la empresa y la política empresarial, sin incluir discriminación o eventos de diversidad, en la que al menos una parte de la empresa se encuentra implicada.
<i>Fraude Externo</i>	Pérdidas derivadas de una actuación por parte de un tercero encaminada a cometer fraude, apropiarse de bienes indebidamente o evadir la ley.
<i>Vínculos laborales y seguridad en el puesto de trabajo</i>	Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o los acuerdos laborales sobre higiene o seguridad en el trabajo, el pago de reclamaciones por daños personales, o casos relacionados con discriminación.
<i>Incidencias en el negocio y fallos en el sistema</i>	Pérdidas derivadas de la interrupción en el negocio y los fallos en el sistema.
<i>Daños a activos materiales</i>	Pérdidas por desastres naturales y otros eventos que generan daños en los activos materiales de la empresa.
<i>Clientes, productos y prácticas comerciales</i>	Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación con clientes o de la naturaleza o diseño de un producto.
<i>Ejecución, entrega y gestión de procesos</i>	Pérdidas que se derivan de errores de procesamiento de operaciones o gestión de procesos, al igual que de las relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.

FACTORES DEL RIESGO OPERACIONAL

RIESGO OPERACIONAL



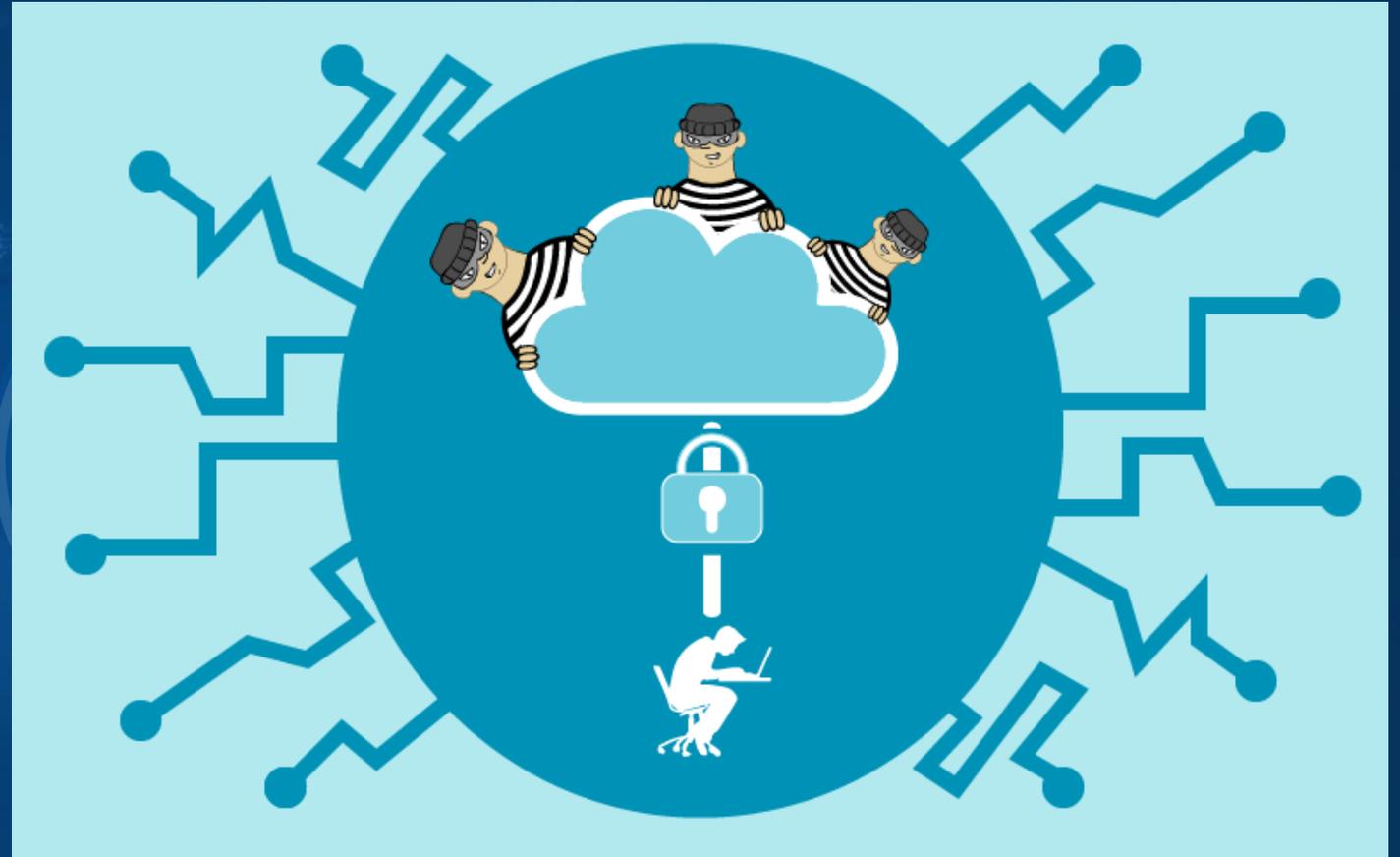
El riesgo operacional es aquel que genera pérdidas monetarias como resultado de fallos o de la falta de adecuación de factores como los procesos internos, las personas, los sistemas, o por eventos externos.

Riesgo de los recursos humanos de la empresa, relacionado a la inadecuada capacitación, negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones y apropiación de información sensible, entre otros. Además, dentro de este grupo existe también la posibilidad de un riesgo de corrupción por parte de los individuos; en este caso, los consumidores no pueden mantener una relación estable con las empresas por tres razones:

1. Primero, porque los consumidores tienen menos poder de negociación en cuanto a las leyes, debido a que las compañías tienen el capital para pagar sobornos;
2. Segundo, las empresas son más favorecidas en los juzgados, y
3. Tercero, los consumidores son uno de los grupos de interés principales para la empresa, la cual desvía su atención de ellos al haber corrupción, puesto que se torna más oportunista al momento de poder sacar ventaja de cualquier situación de manera ilegal.

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Estos riesgos están relacionados con fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas informáticos, así como con problemas en su implementación o una inadecuada inversión en tecnología; estos fallos pueden generar pérdidas financieras y de este modo perjudicar los servicios de la empresa. También se incluyen las fallas o interrupciones de los sistemas y la recuperación inadecuada de desastres y cualquier evento que atente contra la confidencialidad, integridad, accesibilidad y conveniencia de la información de la empresa.



FACTORES DEL RIESGO OPERACIONAL

- Procesos: se asocia a los errores en los procesos internos de la empresa. Según Jiménez (2010), estos pueden ser de tres tipos:
- Riesgo con los modelos: se deben a errores metodológicos de dirección o en el modelo de mercado elaborado.
- Riesgo de transacciones: errores en la realización de las operaciones, riesgo contractual y el nivel de complejidad de los productos, entre otros, y podría estar relacionado con el cumplimiento.
- Riesgo de control: relacionado al volumen de las operaciones y el riesgo de seguridad, entre otros.



FACTORES DEL RIESGO OPERACIONAL

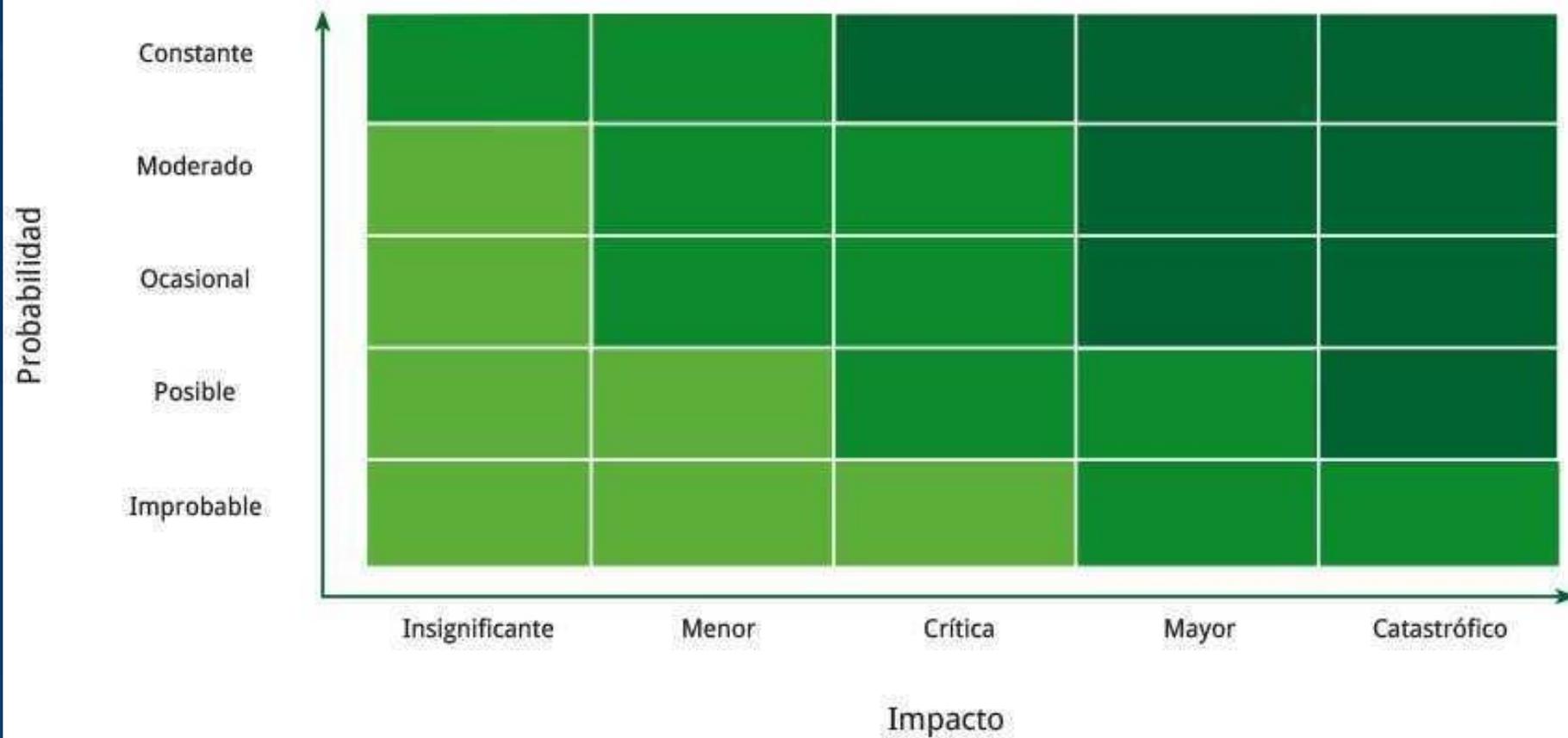


Eventos externos: son los riesgos asociados a agentes humanos o físicos no relacionados a la empresa y a su control sobre ellas (terceros). Se relaciona a los desastres naturales, los atentados terroristas y los actos delictivos, entre otros. Según Martínez y Venegas, para poder estudiar estas variables se tiene que recurrir a un experto y así determinar las probabilidades de que ocurran. Son riesgos que no pueden preverse con facilidad ni administrarse, y por lo general, no se cuenta con información histórica de ellas

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN: LA SEVERIDAD

La matriz de riesgo, usualmente empleada para la identificación de las actividades (proceso y producto) más significativas de las empresa, así como el nivel de riesgo y el tipo de riesgo relacionado a esta, es considerada como una herramienta de control y de gestión

Matriz de Riesgos



VENTAJAS DE UN MAPA DE RIESGOS

1. Favorece la cultura inteligente de riesgos y de control dentro de la organización, de manera que incentiva el entendimiento de los empleados sobre la importancia de los riesgos propios del giro del negocio y su participación en el proceso de reducción de los mismos a través del control interno.
2. Estimula a las distintas áreas del negocio a un mejoramiento en la efectividad de la gestión de los sistemas de control, mediante el incentivo de una reflexión crítica.
3. Permite el incremento en cantidad y calidad de la información fiables acerca del control de los existentes riesgos.
4. Aporta solidez al sistema de control interno, y en consecuencia reduce la desconfianza de auditorías posteriores.
5. Posibilita un mayor énfasis en los riesgos más relevantes para el negocio y así, reducir o mitigar los costos de revisiones.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS, FRECUENCIA Y PROBABILIDAD

Frecuencia	Puntuación	Frecuencia
<i>Muy alta</i>	5	Suele ocurrir en varias circunstancias.
<i>Alta</i>	4	Puede ocurrir una vez.
<i>Moderada</i>	3	Ocurre algunas veces.
<i>Baja</i>	2	Puede que ocurra alguna vez.
<i>Muy baja</i>	1	Muy rara vez sucede.

PARÁMETROS DE IMPACTO

Impacto	Puntuación	Repercusión sobre clientes
<i>Alto</i>	5	Afecta a muchos clientes.
<i>Mayor</i>	4	Suspensión prolongada del servicio.
<i>Moderado</i>	3	Repercusión sobre los clientes significativa.
<i>Bajo</i>	2	Probabilidad de suspensión de servicio, pero impacto insignificante sobre los clientes.
<i>Muy Bajo</i>	1	No impacta.

PROPUESTA DE MATRIZ DE FRECUENCIA-IMPACTO

Frecuencia	Muy alta	5	Alto	Alto	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto
	Alta	4	Moderado	Alto	Alto	Muy Alto	Muy Alto
	Moderada	3	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Muy Alto
	Baja	2	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
	Muy baja	1	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
			1	2	3	4	5
			Insignificante	Bajo	Moderado	Alto	Catastrófico
							Impacto

TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

1. Favorece la cultura inteligente de riesgos y de control dentro de la organización, de manera que Evitar: no se debe llevar cabo la actividad que podría generar el riesgo, incluso cuando sea viable. La aversión al riesgo, que es un comportamiento usualmente influenciado por el sistema interno de una entidad, podría ser contraproducente, debido a que evitar riesgos sin ningún criterio objetivo puede aumentar la significación de otros.
2. Reducir o mitigar: realizar acciones que reduzcan la severidad del riesgo, su probabilidad e impacto.
3. Transferir: compartir el riesgo con otra parte dentro de la entidad para reducir la frecuencia o el impacto. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, operaciones de cobertura y estructuras organizacionales, como los Joint Venture o tercerización de actividades.
4. Aceptar o retener: preservar el riesgo sin efectuar medidas distintas a su eficiente monitoreo, lo cual permite que los riesgos puedan ser retenidos estratégicamente

MONITOREO Y CONTROL DE LOS RIESGOS



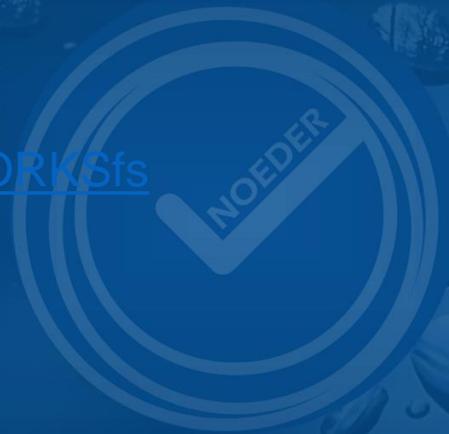
El monitoreo es el proceso que consiste en la evaluación del diseño y operación de los controles por parte del personal indicado y la implementación de las acciones necesarias, las cuales deben ser realizadas en el tiempo adecuado. Es aplicable a todas las actividades incluidas dentro de una organización y, según sea el caso, a contratistas externos. Su objetivo es asegurar el correcto funcionamiento del sistema y adaptarse a las necesidades y cambios en las circunstancias.

OTROS ESTÁNDARES QUE AYUDAN A LA GESTIÓN DE RIESGOS

Existe una variedad de estándares para la gestión del riesgo. Actualmente, entre los más importantes están la iso 37001:2016 y la Guía de Gestión de Riesgo del Fraude, así como el marco de control interno COSO y el riesgo cibernético.

VIDEO:

<https://www.youtube.com/watch?v=7QvH3ORKSfs>



6.2 OBJETIVOS ANTISOBORNO Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS

A la hora de planificar, establecer y fijar los objetivos, la organización debe tener en cuenta los siguientes requisitos que deben cumplir los mismos:

- Ser coherentes con la política antisoborno.
- Ser medibles: es más difícil valorar la consecución de todo aquello que no se puede medir.
- Tener en cuenta los factores de los mismos en el contexto de la organización, sus partes interesadas y los riesgos de soborno identificados en el apartado 4.5.
- Ser alcanzables: los objetivos excesivamente optimistas o ambiciosos pueden dificultar su cumplimiento y logro, además de crear desánimo a la hora de llevar a cabo acciones.
- Ser objeto de seguimiento: se debe establecer un método, una frecuencia y un responsable o responsables de este seguimiento; además, debe quedar evidencia de todo ello.
- Comunicarse de acuerdo con lo descrito en el apartado 7.4 de la norma: la comunicación es un elemento relevante y necesario para la consecución y sensibilización hacia los objetivos.
- Actualizarse según corresponda: los objetivos no son estáticos y estables en el tiempo, sino que deben ser actualizados y revisados en función de la evolución de la propia actividad de la organización y de los resultados y el funcionamiento del sistema de gestión.

EJEMPLO DE OBJETIVOS

Ampliar la formación, la duración y el contenido de la formación en materia de soborno.



EJEMPLO DE OBJETIVOS

Establecer bonus o incentivos en el caso de que no se detecte ningún tipo de incidente relacionado con el soborno.



EJEMPLO DE OBJETIVOS

Incrementar el número de acciones de sensibilización a socios de negocio en materia de prevención del soborno



EJEMPLO DE OBJETIVOS

Implementar y certificar el sistema de gestión según la Norma ISO 37001.



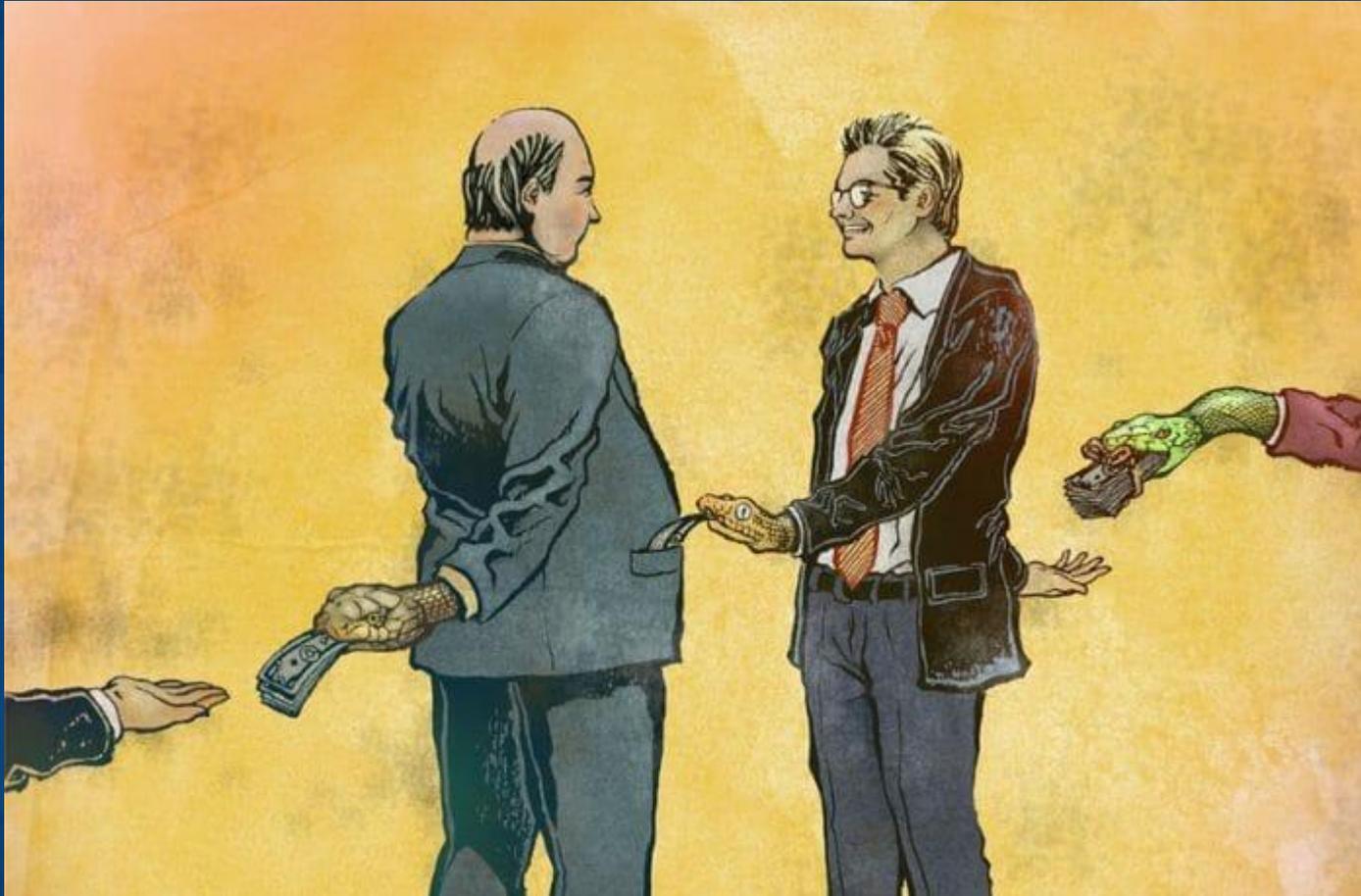
EJEMPLO DE OBJETIVOS

Reducir el número de resultados negativos en los controles.



EJEMPLO DE OBJETIVOS

Incrementar el porcentaje de los controles relacionados con el delito de cohecho.



EJEMPLO DE OBJETIVOS

Incrementar el número de horas de formación del consejo de administración y del comité de dirección.



EJEMPLO DE OBJETIVOS

Mejorar el resultado de las debidas diligencias realizadas a los socios del negocio.



OBJETIVOS SMART



S

SPECIFIC
(ESPECÍFICO)

Los objetivos deben de plantearse de forma detallada y correcta.



M

MESURABLE
(MEDIBLE)

Un buen objetivo puede medirse con facilidad.



A

ATTAINABLE
(ALCANZABLE)

Los objetivos no realistas pueden llevar al fracaso inmediato.



R

RELEVANT
(RELEVANTE)

Los objetivos deben ser relevantes para tu empresa.



T

TIMELY
(TIEMPO)

Un marco de tiempo apropiado es necesario para crear cierta urgencia.

LA PLANIFICACIÓN Y LOS OBJETIVOS DEBEN DOCUMENTARSE

Los planes deben dar respuesta a las siguientes preguntas e incluir todos los elementos siguientes:

- Qué se va a hacer: acciones o actividades a llevar a cabo.
- Qué recursos se requerirán:
 - Humanos: esto debe incluir la asignación de suficientes personas (ya sea internos o externos) a la función de cumplimiento antisoborno.
 - Materiales: por ejemplo, espacio de oficina, muebles, hardware y software de los equipos informáticos, materiales para formación, teléfonos, papelería, etc.
 - Financieros: entre otros, debería existir un presupuesto suficiente, incluyendo a la función de cumplimiento antisoborno, para que el sistema de gestión antisoborno funcione con eficacia.
- Quién será responsable: órgano de gobierno, directores, función de compliance, mandos intermedios, otros.
- Cuándo se alcanzarán los objetivos: fechas, plazos.
- Cómo se evaluarán e informarán los resultados: mediante indicadores, informes de compliance, a través del responsable correspondiente, de comités, otros.

EJEMPLO DE PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo	Qué	Recursos	Responsable	Plazo	Seguimiento
Incrementar el número de acciones de sensibilización a socios de negocio en materia de prevención del soborno	Contratar una consultora externa que elaborará el material e impartirá la formación Análisis detallado de los socios de negocio	15.000 euros	Función de cumplimiento y director de compras	Fin de año	Trimestral en las reuniones del comité de dirección
Reducir el número de resultados negativos en los controles	Revisar todos los controles establecidos Ampliar la formación a las personas implicadas	Una semana de dedicación	Responsables de áreas Función de cumplimiento	Fin del primer semestre	Mensual en la reuniones del comité de cumplimiento