

**PROGRAMA DE
ESPECIALIZACIÓN INTERNACIONAL**

SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO

ISO 37001



SESION 07
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.

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. Los recursos incluyen, por ejemplo.

- a) **Recursos humanos:** debería haber suficiente personal capaz de brindar tiempo suficiente a sus responsabilidades antisoborno pertinentes, para que el sistema de gestión antisoborno pueda funcionar con eficacia. Esto incluye la asignación de suficientes personas (ya sean 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, etc.
- c) **Recursos financieros:** debería existir un presupuesto suficiente, incluyendo a la función de cumplimiento antisoborno, para que el sistema de gestión antisoborno funcione con eficacia.

7.1 RECURSOS

- Dependiendo de la capacidad de la organización, estarán asignados directamente al sistema de gestión antisoborno o serán compartidos con otros sistemas o funciones. Existirán compañías donde el departamento de compliance destine recursos específicamente al sistema, mientras en otras organizaciones pueden no estar identificados como tal y englobarse dentro de otras funciones dentro de la empresa. En organizaciones de tamaño pequeño, donde incluso el compliance puede estar enmarcado dentro del departamento legal, de auditoría, de calidad o del financiero, los recursos destinados al sistema de gestión antisoborno podrán significar una pequeña parte dentro de otras funciones.



7.2 COMPETENCIA

Con el objetivo de asegurar la eficacia del sistema, la organización tendrá que observar los siguientes requerimientos:

- Definir la competencia necesaria del personal que trabaja en la organización y que realiza un trabajo que afecta al desempeño del sistema de gestión antisoborno.
- Garantizar que dichas personas son competentes y cuentan con la formación y experiencia necesarias.
- Tomar las medidas necesarias para conseguir y mantener la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones realizadas en este sentido.
- Mantener un registro con la documentación indicada como evidencia de dicha competencia.



Garantizar que dichas personas son competentes y cuentan con la formación y experiencia necesarias

7.2 COMPETENCIA

Así pues, estas competencias (la suma de habilidades más conocimientos) deberán necesariamente definirse bien en el manual de funciones, en la descripción de cada puesto o en cualquier otro documento que resulte efectivo para establecer claramente lo que se necesite en ese puesto. Lo importante es que dichas competencias se ilustren con claridad para que sean fácilmente comprensibles también por aquellas personas de fuera de la organización que no han estado involucradas en su definición y, sobre todo, por aquellos que ocupen los puestos a los que las mismas se refieren.

7.2 COMPETENCIA



A través de acciones formativas y comunicativas, las personas afectadas por el sistema de gestión antisoborno recibirán los conocimientos y entrenarán las habilidades propias de su función y puesto. Para ello, la organización debe realizar una evaluación formativa, en cuanto a las competencias que necesite su personal, y pondrá a disposición de estas personas la formación en dichas competencias a través de un catálogo de formación específico o integrando dicha formación en el catálogo general de la compañía. A este respecto, resultará útil llevar a cabo un “mapeo” de las competencias actuales del personal que se verá afectado por el sistema con las competencias que hayan sido definidas a través del proceso previamente enumerado para identificar las áreas que necesiten formación adicional.

7.2 COMPETENCIA

- Conocimiento de los conceptos de soborno, incluyendo al menos conocimientos relacionados con los pagos directos e indirectos, pagos de facilitación, ventajas no financieras y conflicto de intereses.
- Conocimiento de los riesgos de soborno asociados a terceros, tales como funcionarios públicos, agentes, consultores, subcontratistas, familiares o relaciones.
- Conocimiento de escenarios de soborno relacionados con al menos cuestiones relacionadas con la contratación de personal, recursos humanos y remuneración, actividades comerciales, viajes, regalos, hospitalidad, donaciones y patrocinio, contratación, ventas y marketing, fabricación y cadena de suministro, externalización de procesos, fusiones y adquisiciones.
- El equipo de auditoría deberá tener conocimiento de los indicadores de soborno (banderas rojas).
- Conocimiento y las habilidades necesarias para realizar investigaciones independientes relacionadas con la organización para identificar y comprender, por ejemplo, recientes acusaciones de soborno o los riesgos de soborno relacionados con la industria o los niveles de interacción o regulación del gobierno.

7.2 COMPETENCIA

- Conocimiento de las estructuras corporativas, por ejemplo, fusiones y adquisiciones, joint ventures y vehículos de inversión.
- Leyes, reglamentos y similares. El equipo de auditoría deberá tener conocimiento para determinar si los procedimientos de una organización para identificar y evaluar su cumplimiento con los requisitos legales aplicables y otros requisitos aplicables a su sistema de gestión contra el soborno son adecuados y se han implementado.
- El equipo de auditoría debe tener conocimiento de los métodos y habilidades para evaluar y controlar los riesgos de soborno que se describen en ISO 37001: 2016, Apartados 7 y 8.
- Conocimientos y habilidades para diseñar y evaluar los controles anti-soborno e investigar el soborno.
- El equipo de auditoría debe tener conocimientos y habilidades en el diseño o implementación de un Sistema de Gestión Anti Soborno o un sistema similar de gestión de cumplimiento o control interno.

7.2.2 PROCESO DE CONTRATACIÓN

- En relación con el proceso de incorporación de personas en la organización, deben existir procedimientos que garanticen los siguientes aspectos:



POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN

STN Energy Group ha determinado establecer la presente Política Anticorrupción bajo lo cual se determinen los documentos rectores que obliguen a los directivos y empleados, así como cualquier persona o empresa con la que se tenga relación, ya sea comercial o de cualquier tipo, a un marco de actuación profesional y ética para evitar el incurrimento de actos u omisiones ilícitas que puedan derivar en responsabilidad penal o administrativa relacionadas con hechos corruptos.



7.2.2 PROCESO DE CONTRATACIÓN



DISCIPLINE



Régimen disciplinario

7.2.2 PROCESO DE CONTRATACIÓN

En relación con las posiciones dentro de la organización que están expuestas a más que un riesgo bajo de soborno, se deben implementar procedimientos que incluyan:

- Que las personas que van a ser incorporadas pasen un proceso de debida diligencia, de igual manera que el personal antes de ser trasladado o promocionado, con el fin de cerciorarse de su idoneidad para ser empleados, promocionados o trasladados, observando que cumplen con los requerimientos de la política antisoborno y del sistema de gestión antisoborno.
- Bonos, objetivos y otros incentivos de remuneración serán revisados periódicamente para verificar que sean razonables y no alienten prácticas de soborno. Esto es así, ya que unos objetivos de ventas particularmente agresivos pueden indirectamente fomentar que los empleados realicen acciones que involucren los sobornos para alcanzar sus metas de remuneración.
- El personal, la alta dirección y el órgano de gobierno correspondiente (si existe), presentarán una declaración de conformidad con la política antisoborno en intervalos razonables de tiempo.

7.2.2 PROCESO DE CONTRATACIÓN



7.2.2 PROCESO DE CONTRATACIÓN



7.2.2 PROCESO DE CONTRATACIÓN

Existen diferentes maneras de formar a una persona que se incorpora en la organización en cuanto al conocimiento del sistema de gestión antisoborno, dependerá de la posición que vaya a ocupar, si esta persona va a tener algún tipo de responsabilidad sobre el sistema de gestión antisoborno, la evaluación en competencias será exhaustiva, así como su formación desde el momento de su incorporación.

Asegurar la idoneidad del proceso y la idoneidad del candidato desde el punto de vista antisoborno debe ser una prioridad en las compañías que implementan el sistema. Sin embargo, las cautelas no cesan en el momento en que se decide la contratación del candidato, ya que igualmente importante dentro del sistema de gestión antisoborno es asegurar que directa o indirectamente la organización no está favoreciendo actos de soborno a través, por ejemplo, de agresivas políticas de incentivos.

3. *Esquemas Retributivos: consideraciones generales*

Efecto temporal de los esquemas retributivos



EL SOBORNO ENTRANTE



EL SOBORNO ENTRANTE



7.3 TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN

La organización deberá concienciar y formar adecuada y apropiadamente a todo el personal. Para ello, la formación deberá recoger los siguientes aspectos, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de riesgos:

- La política antisoborno, los procedimientos del sistema de gestión antisoborno y la obligación de su cumplimiento.
- El riesgo de soborno y el daño que causa a ellos mismos y a la organización.
- Las circunstancias en las que se puede producir un soborno respecto a sus responsabilidades y cómo reconocer dichas circunstancias.
- Cómo reconocer y responder a solicitudes y/o ofertas de soborno.
- Cómo ayudar a prevenir y evitar el soborno y reconocer indicadores de riesgo de soborno.
- Su contribución a la eficacia del sistema de gestión antisoborno, incluyendo los beneficios del desempeño antisoborno y el reporte de posibles sobornos.
- Las implicaciones y posibles consecuencias de la no conformidad con los requerimientos del sistema de gestión antisoborno.
- A quién y cómo reportar posibles infracciones.
- Información sobre formación y recursos disponibles.

7.3 TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN



7.3 TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN

La formación puede llevarse a cabo tanto presencialmente como on-line. En organizaciones descentralizadas, mientras la formación on-line permite alcanzar a un mayor número de empleados con un coste menos elevado, resulta imprescindible llevar a cabo, con una periodicidad que dependerá en gran medida del grado de madurez del sistema en la organización, formación presencial. Asimismo, hoy en día resultan muy efectivos los programas formativos en los que se incluyen “juegos” o simulaciones (gamification) que consiguen que los empleados se involucren de una forma más completa en posibles escenarios de riesgo.



7.3 TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN

Podemos y debemos buscar las alternativas que conviertan el programa de formación vinculado al sistema de gestión antisoborno en una obligación necesaria para toda la compañía. Y cuando decimos toda la compañía, es TODA. Acciones como coaching y training específicos para la alta dirección no están de más en aquellas compañías donde el riesgo así lo requiera. No olvidemos que es el ejemplo de la alta dirección lo que el resto de la compañía mira y refleja, y qué mejor acción formativa que el refuerzo de las competencias directivas en materia antisoborno. La alta dirección debe conocer los medios y canales de reporte de posibles sobornos, así como su modo de actuación en caso de recibir un reporte o ser conocedor de un posible soborno. Además, debe conocer perfectamente las herramientas con las que cuenta a la hora de hacer frente a posibles riesgos y cómo ayudar a sus colaboradores en incidencias de soborno. Resulta especialmente útil y efectivo hacer partícipe a la alta dirección en la formación, por ejemplo, a través de sesiones informativas a la plantilla donde sean ellos los protagonistas o los profesores, o grabando vídeos, entrevistas o webinars donde expliquen sus expectativas frente al sistema de gestión antisoborno para el resto de la organización, así como su compromiso personal.

7.4 COMUNICACIÓN

Aparte de la formación, la organización debe asegurarse de establecer comunicaciones regulares para asegurar el correcto conocimiento, implementación y mantenimiento del sistema de gestión antisoborno. Hablamos en este sentido tanto de la comunicación interna como de la externa. Dicha comunicación debe incluir aspectos tales como:

- Sobre qué vamos a comunicar.
- Cuándo se realizará la comunicación.
- A quién vamos a comunicar.
- Cómo vamos a comunicar.
- Quién va a comunicar.
- En qué idiomas comunicaremos.



7.4 COMUNICACIÓN



7.4 COMUNICACIÓN



7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA



El sistema de gestión antisoborno debe contar con información documentada correctamente, por lo que incluirá:

- La información documentada requerida por la Norma ISO 37001.
- La documentación que la organización determine como necesaria para la eficacia del sistema antisoborno.

El volumen de documentación requerida para cada organización es diferente y depende del tamaño de la misma, la complejidad de sus procesos e interacciones y la competencia del personal.

7.5.2 CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

La información documentada deberá contar con los siguientes elementos:

- Identificación y descripción (título, fecha, autor, referencia).
- Formato (idioma, versión de software, gráficos) y medio (papel, electrónico).
- Revisión, que garantice su adecuación e idoneidad.



7.5.3 CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA

A su vez, la información documentada deberá ser controlada para garantizar su adecuación e idoneidad para su uso y para que esté adecuadamente protegida (contra pérdida de confidencialidad, uso indebido o pérdida de integridad). Para ello, la organización llevará a cabo las siguientes actividades, si son aplicables:

- Distribución, acceso, recuperación y uso.
- Almacenamiento y preservación, incluyendo preservación de la legibilidad.
- Control de cambios (informando sobre el control de la versión).
- Retención y disposición.

