

**PROGRAMA DE
ESPECIALIZACIÓN INTERNACIONAL**

SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO

ISO 37001



SESION 08
Operación



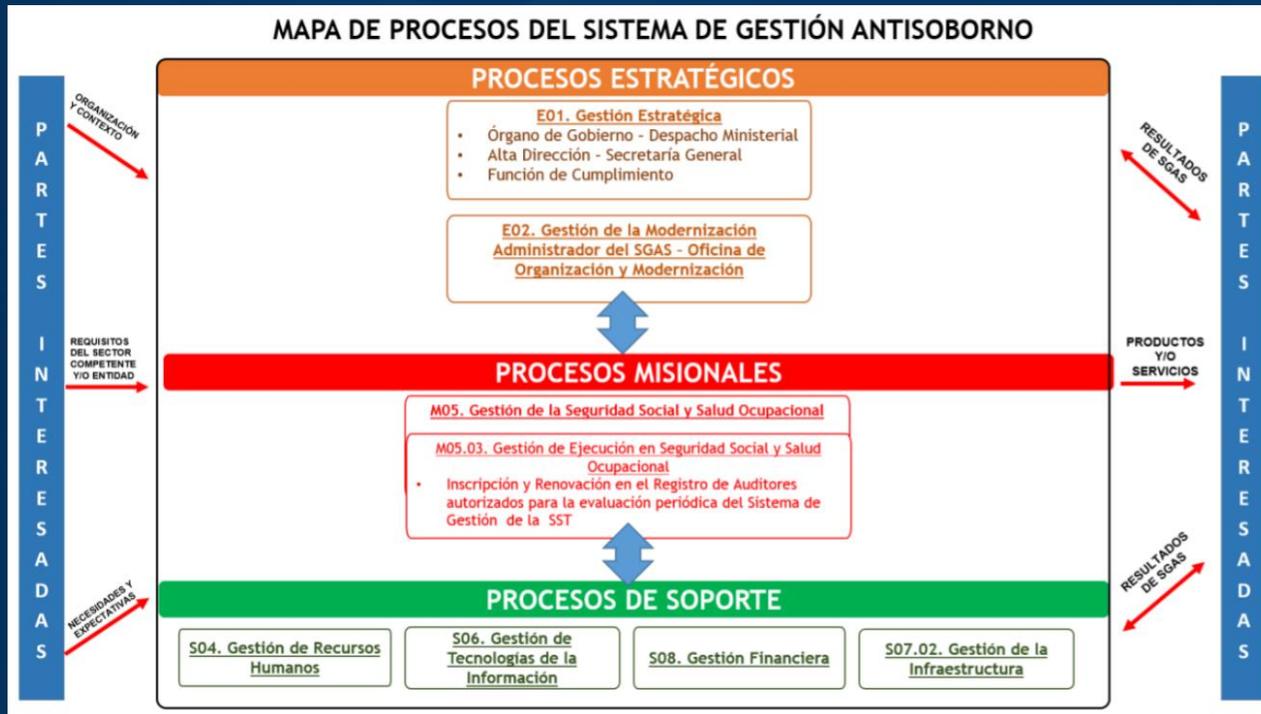
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL

En el capítulo 8 se contemplan la planificación y el control operacional, indicándose que la organización deberá planificar, implementar, revisar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requerimientos del sistema antisoborno.

Procederemos a desarrollar los siguientes elementos:

- Criterios para el establecimiento de procesos.
- Control de los procesos según los criterios establecidos.
- Información documentada que garantice la puesta en marcha de dichos procesos.

8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL



El mapa de procesos de la organización debe comprender el sistema de gestión antisoborno. La organización revisará y analizará sus procesos con el fin de evitar efectos no deseados sobre el sistema en el desarrollo de los mismos. Para ello, es importante que cada función y sus procesos sean revisados y analizados por personas formadas en materia antisoborno, que sean capaces de detectar posibles fricciones entre la función y el sistema de gestión antisoborno.

Crterios
Necesarios

Controles
Necesarios

PROCESOS EXTERNOS

En cuanto a los procesos externalizados, tomaremos a los proveedores como socios de negocios, por lo que tendrán que acceder a una debida diligencia si así lo establece su nivel de riesgo en cuanto a posibles sobornos y deberán revisar sus procesos en caso de entrar en conflicto con el sistema de gestión antisoborno. Debemos tener en cuenta que estamos integrando un nuevo sistema en la estructura de procesos y que se pueden producir efectos no deseados que no han sido intencionados.



Si, y en qué medida el socio de negocios tiene un sistema de gestión antisoborno.



la estructura de los acuerdos de operación y de pago.



Si el socio de negocios (incluyendo el/los propietario(s) beneficiado(s) final(es)) y la alta dirección) tienen:

- ✓ Una reputación de soborno, fraude, deshonestidad o conductas incorrectas similares;
- ✓ Han sido investigado, declarado culpable, sancionado o inhabilitado por soborno o conducta criminal similar;
- ✓ tiene algún vínculo directo o indirecto al cliente de la organización o a un funcionario público pertinente, que podría dar lugar al soborno.

8.2 DEBIDA DILIGENCIA

Puede ocurrir que la evaluación de riesgos de la organización identifique un nivel mayor que un riesgo bajo de soborno en relación con:

- Categorías específicas de transacciones, proyectos o actividades.
- Relaciones con categorías específicas de socios de negocios.
- Categorías específicas de personal en determinadas posiciones.

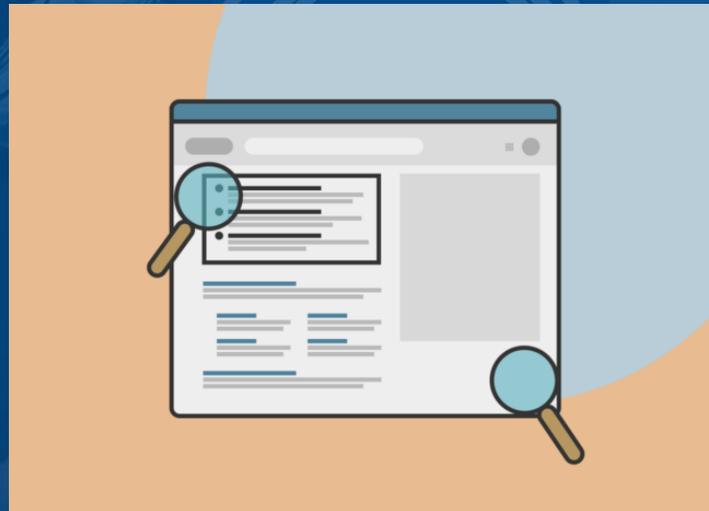


8.2 DEBIDA DILIGENCIA

En este caso, la organización debe evaluar la naturaleza y el alcance del riesgo de soborno con relación a las categorías específicas identificadas: transacciones, proyectos, actividades, socios de negocios y/o personal. Dicha evaluación incluirá una debida diligencia con el fin de obtener la información necesaria para evaluar el nivel de riesgo de soborno, y será actualizada y redefinida con frecuencia, de manera que, si se producen cambios, la nueva información sea incorporada adecuadamente.

8.2 DEBIDA DILIGENCIA

Se tendrá en cuenta que la organización puede determinar que la debida diligencia no es necesaria o es desproporcionada en relación con ciertas categorías de personal y socios de negocios. Diferentes socios de negocios suelen requerir diferentes niveles de debida diligencia, ya que representan distintos niveles o modalidades de riesgo de soborno. En la práctica, la debida diligencia sobre socios de negocios suele incluir



8.2 DEBIDA DILIGENCIA



8.2 DEBIDA DILIGENCIA



Identificar Terceros



Evaluar riesgo del
tercero



Aplicación de la
Debida Diligencia



Proceso de aprobación
Post – Aprobación
mitigación de riesgos

- ✓ Más allá de la búsqueda de información legal y administrativa, en el cuestionario que enviaremos a nuestros socios de negocios incluiremos preguntas relativas a cuestiones éticas y a modelos preventivos de delitos.
- ✓ Solicitaremos no solo documentos sobre información financiera, prevención de riesgos, calidad o medio ambiente, sino también acerca de la composición del consejo e identificación, o bien sobre identificación de propietarios, código de conducta, vinculación con políticos, funcionarios, vinculación con las personas expuestas políticamente (PEP), etc.

8.2 DEBIDA DILIGENCIA

✓ La investigación que realizaremos incluirá webs en las que se indaga sobre listas negras y países sancionados, que complementaremos con la documentación que se requerirá a los socios. Por ejemplo:

- ❖ worldbank.org
- ❖ traceinternational.org
- ❖ sec.gov
- ❖ business-anti-corruption.com
- ❖ transparencia.org.es



TRANSPARENCY
INTERNATIONAL
ESPAÑA

¿QUÉ PODEMOS INVESTIGAR EN UNA DEBIDA DILIGENCIA?

- Mecanismos de financiación de proyecto.
- Nivel del control sobre el proyecto, operación.
- Socios de negocio y participación de Administración pública.
- Reputación del cliente.
- Ubicación.



VIDEO: DEBIDA DILIGENCIA

<https://www.youtube.com/watch?v=ObCf3FIPhkQ>



8.3 CONTROLES FINANCIEROS

Los controles financieros son los sistemas de gestión y procesos implementados por la organización para gestionar sus transacciones financieras de manera adecuada y registrar de forma precisa las mismas, en tiempo y forma. Estos controles, dependiendo del tamaño y complejidad de la organización, pueden incluir:

- Implementación de separación de responsabilidades, de manera que un pago no puede ser iniciado y aprobado por la misma persona.
- Implementación de aprobación escalonada de aprobación de pagos (a mayor transacción, más senior el nivel de aprobación).
- Verificación de que el trabajo del beneficiario del pago ha sido aprobado en el sistema de aprobación de la organización.
- Requerimiento de al menos dos firmas en las aprobaciones de pago.
- Requerimiento de la documentación que apoya la aprobación del pago.



CONTROLES FINANCIEROS

8.3 CONTROLES FINANCIEROS

- Restricción del uso de efectivo e implementación de sistemas de control del mismo.
- Requerimiento del preciso registro de los pagos en las cuentas, descripción clara y categorizada.
- Implementación de una revisión periódica de las transacciones financieras relevantes.
- Implementación de auditorías financieras periódicas y cambiar sobre una base regular de persona u organización auditora.



8.3 CONTROLES FINANCIEROS

- Separación de funciones.
- Niveles de pagos.
- Varias firmas para pagos.
- No uso de dinero en efectivo.
- Auditorías de cuentas.
- Anotaciones contables claras y precisas y debidamente documentadas (por ejemplo, que permitan acceder al contrato que da soporte a las mismas).



8.4 CONTROLES NO FINANCIEROS

Cuando nos referimos a controles no financieros, estamos hablando de aquellos controles que la organización establece para ayudar a garantizar la correcta gestión operacional, comercial y no financiera de sus actividades. Dependiendo del tamaño de la organización y la transacción, dichos controles pueden ayudar a reducir el riesgo de soborno y



8.4 CONTROLES NO FINANCIEROS

Podrían incluir:

- Relación con socios de terceros que han sido admitidos tras ser evaluados en su nivel de riesgo de soborno y en cuyo proceso de evaluación se ha incluido una debida diligencia
- Evaluación de los siguientes aspectos:
 - Necesidad y legitimidad de los servicios que provee el socio de negocios a la organización: ¿No puede hacer ese trabajo el personal interno? ¿Son necesarios esos trabajos?
 - La correcta ejecución de los servicios conforme a lo establecido en el contrato con el socio de negocios.
 - El pago razonable y proporcionado por dichos servicios: este aspecto es muy importante, pues el pago al socio de negocios podría ser utilizado como parte del pago de un soborno. Para ello, la organización y el socio de negocios documentarán adecuadamente la provisión del servicio con todos los detalles del mismo.

8.4 CONTROLES NO FINANCIEROS

En la Norma ISO 19600 se pueden consultar otros ejemplos de controles. Cualquier transacción, actividad o relación puede estar sujeta a controles financieros y no financieros.

Algunos ejemplos de controles no financieros:

- Código de conducta o decálogo del departamento comercial.
- Protocolo de contratación de comerciales y directivos.
- Régimen de incompatibilidades.
- Declaración anual de cumplimiento y conflictos de interés.
- Normas sobre financiación de partidos políticos.
- Normas de fundaciones controladas por la empresa.



8.4 CONTROLES NO FINANCIEROS

En la Norma ISO 19600 se pueden consultar otros ejemplos de controles. Cualquier transacción, actividad o relación puede estar sujeta a controles financieros y no financieros.

Algunos ejemplos de controles no financieros:

- Control de los proyectos de patrocinio y mecenazgo.
- Control de filiales en España y en países de alto riesgo.
- Manual de lobby y de relaciones con el sector público.
- Prohibición de acceso privilegiado a pliegos de concursos públicos.
- Prohibición de redacción o modificación de pliegos de concursos públicos.
- Políticas de regalos y de viajes.
- No contratación de familiares.



8.5 IMPLEMENTACION DE LOS CONTROLES ANTISOBORNO POR ORGANIZACIONES CONTROLADAS Y POR SOCIOS DE NEGOCIOS

Tal y como detalla la norma, la organización debe implementar su sistema de gestión antisoborno o sus propios controles antisoborno a todas aquellas organizaciones sobre las que controla directa o indirectamente su gestión. Estos se aplicarán dependiendo del nivel de riesgo de soborno que le afecte según la evaluación realizada

HENRY MEDINA



La importancia de los **SOCIOS DE NEGOCIOS**

SOCIOS DE NEGOCIO NO CONTROLADOS

En relación con los socios de negocios no controlados por la organización, cuya evaluación ha identificado un riesgo de soborno superior a bajo:

- La organización debe determinar si dicho socio de negocios tiene controles antisoborno que gestionan el riesgo significativo.
- En caso de que no existan dichos controles o no se pueda verificar la existencia de los mismos:
 - Si existe la posibilidad de que se implanten los controles, la organización requerirá al socio de negocios su establecimiento
 - Si no existe dicha posibilidad, deberá tenerse en cuenta este hecho en la evaluación del riesgo de soborno con respecto a dicho socio de negocios y en la manera en que se gestionan dichos riesgos. Es decir, per se, ese socio de negocios representará un riesgo más elevado que otro que haya implementado los controles.



8.6 COMPROMISOS ANTISOBORNOS



Con aquellos socios de negocios para los que se ha identificado más que un riesgo bajo de soborno, la organización implementará procedimientos que requerirán, siempre que sea posible:

- El compromiso del asociado de no cometer actos de soborno en nombre de o en beneficio del asociado, en conexión con las pertinentes actividades, proyectos o transacciones.
- La organización podrá terminar la relación con el asociado en caso de soborno por, en nombre de, o en beneficio del asociado con relación a las pertinentes actividades, proyectos o transacciones.

8.6 COMPROMISOS ANTISOBORNOS



8.7 REGALOS, HOSPITALIDAD, DONACIONES Y BENEFICIOS SIMILARES

Estos beneficios pueden ser:

- Regalos, ocio y hospitalidad.
- Donaciones de caridad y políticas.
- Viajes de representación de clientes.
- Gastos de promoción.
- Patrocinio.
- Beneficios comunitarios.
- Formación.
- Membresías.
- Favores personales.
- Información confidencial y privilegiada.



8.7 REGALOS, HOSPITALIDAD, DONACIONES Y BENEFICIOS SIMILARES



En relación con los regalos y la hospitalidad, la organización puede implementar procedimientos diseñados para:

- Controlar su extensión y frecuencia: prohibiéndolos totalmente o limitándolos según el gasto, la reiteración, el momento, la sensatez, la identidad del que lo recibe, la reciprocidad y las normas regulatorias y legales locales.
- Solicitar autorización previa por parte de un responsable de supervisión.
- Solicitar que sean eficazmente registrados y entregados públicamente.

8.7 REGALOS, HOSPITALIDAD, DONACIONES Y BENEFICIOS SIMILARES



Con respecto a las donaciones, políticas o de caridad, patrocinios, gastos promocionales y beneficios comunitarios, los procedimientos que implemente la organización podrían estar diseñados para:

- Prohibir pagos intencionados para influir en una licitación o en otras decisiones a favor de la organización (o cuya intención pueda ser percibida como tal).
- Llevar a cabo una diligencia debida en la entidad que recibe la donación para garantizar que no está siendo utilizada como canal para un soborno (por ejemplo, analizar la reputación de sus directivos y/o quién es el destinatario último).
- Requerir que un manager con responsabilidad apruebe el pago
- Garantizar que el pago esté permitido por las leyes locales.
- Evitar hacer contribuciones inmediatamente antes, durante o después de la negociación de un contrato

8.7 REGALOS, HOSPITALIDAD, DONACIONES Y BENEFICIOS SIMILARES

En relación con los viajes de representación de clientes, los procedimientos podrían:

- Facilitar solo la aprobación de los pagos permitidos por el cliente y por las leyes locales.
- Permitir viajar solo en el caso de que sea necesario para el correcto desarrollo de la relación comercial (por ejemplo, para asistir a una fábrica en otro país donde se lleva a cabo la demostración sobre la funcionalidad de un producto).
- Requerir que un manager con responsabilidad apruebe el pago.
- Solicitar que, si es posible, el viaje sea notificado a un empleado con responsabilidad en compliance, a un funcionario o al empleador.
- Restringir los pagos a lo estrictamente necesario en el itinerario programado del viaje.
- Limitar el gasto por entretenimiento a un nivel razonable, así como los regalos de la organización y la política de hospitalidad.
- Prohibir el pago de gastos realizados por familiares y amigos.
- Prohibir el pago de vacaciones o gastos de entretenimiento.