

GUÍA ÉTICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE COMPLIANCE Y ANTISOBORNO

JUNIO 2020



Pacto Global
Red Panamá

Esta publicación ha sido desarrollada por Sumarse en Panamá con el financiamiento de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Agradecemos especialmente por su constante acompañamiento y apoyo a:

-Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

-Equipo Técnico consultor:

Lucía Natale, consultora, Acenat

-Equipo Técnico por Sumarse:

Elizabeth Solis, Gerente de Proyecto

Verónica Muela, Directora de Gestión de Programa

Sumarse

©Sumarse, 2020

Autor: Sumarse

Diseño y Maquetación: Onegona S.A.

Edición: Panamá



Pacto Global
Red Panamá

PRÓLOGO

Cada día nos enfrentamos a una serie de factores que ponen a prueba nuestra moral y principios éticos, sobre nuestra manera de actuar y dirigirnos frente a la sociedad y en las organizaciones. En la actualidad, vivimos las consecuencias de una pandemia que nos presenta desafíos sin precedentes como sociedad e individuos, impactando también sobre la toma de decisiones dentro de las empresas.

La gestión de la COVID-19 representa un desafío especialmente para los estados y las empresas con valores y principios débiles, que los hace vulnerables a sobornos y actos de corrupción. Las empresas y sus líderes entienden que sus esfuerzos deben, más allá de minimizar los riesgos, gestionar los impactos tanto positivos como negativos, internos como externos.

Ante este panorama, los valores y principios se sitúan en el primer plano y adquieren mayor importancia

sobre el ámbito de actuación de las entidades públicas y empresas privadas. La ética empresarial y los valores, inciden directamente en la toma de decisiones de las empresas; al mismo tiempo que, la sociedad ejerce una presión cada vez más constante sobre el Estado y las empresas, a tener que ser más transparentes, éticos y tener valores y principios acorde a sus expectativas.

El sector privado tiene la capacidad de adaptarse más rápidamente a las demandas de la sociedad e incidir en el desarrollo de la misma. Cada día son más las empresas que desde su Responsabilidad Social Empresarial, están implementando buenas prácticas en sus estrategias de negocio, basadas en un comportamiento ético como punto de partida hacia la sostenibilidad. La gestión integral de riesgos e impactos es uno de los pilares fundamentales de este ejercicio, que requiere de un comportamiento proactivo por parte de las empresas.

Aún en tiempos de crisis, se debe seguir prestando especial atención a los riesgos de soborno o cumplimiento. De esta manera protegemos el valor y reputación de las empresas, en la medida en que estas tienen un actuar ético y transparente y que pone al ser humano en el centro de su operación.

Con la elaboración de esta guía, se busca brindar una referencia a empresas de todos los tamaños y sectores, sobre cómo implementar un “Sistema de Gestión Integrado de Compliance y Antisoborno”, que se basa en las normas de referencia:

- **ISO 19600:2014** “Sistemas de Gestión de Compliance, Directrices”
- **ISO 37001:2016** “Sistemas de Gestión Antisoborno”
- **ISO 26000:2010** “Guía de Responsabilidad Social”

Hoy más que nunca las prácticas que promuevan la lucha contra la corrupción y el soborno, y que tienen como base un comportamiento ético, tendrán un

impacto significativo sobre los Derechos Humanos, la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y el Desarrollo Sostenible del país.

Agradecemos a nuestra aliada, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), quienes hicieron posible la creación de este documento. Nuestro trabajo en conjunto en el Proyecto “Participación del Sector Privado en el Plan Estratégico Nacional Con Visión de Estado Panamá 2030” continúa promoviendo la implementación de una cultura empresarial ética, dejando en evidencia la importancia de la implementación de un Sistema de Gestión Integrado de Compliance y Antisoborno, que promueva la sostenibilidad y resiliencia de las empresas aún en tiempos de crisis.

Bruno Basile

Director Ejecutivo

Sumarse - Pacto Global Panamá

TABLA DE CONTENIDO

1. PRÓLOGO		
2. INTRODUCCIÓN	1	
2.1 Importancia de la ética en los sistemas de gestión de compliance y antisoborno	3	
2.2 Normas ISO de referencia	9	
2.3 Estructura de la guía	14	
2.4 Principios de la gestión integrada de compliance y antisoborno	15	
3. CONCEPTOS	19	
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	28	
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	28	
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	29	
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de compliance y antisoborno (SGCyAS)	31	
4.4 Sistema de gestión de compliance y antisoborno (SGCyAS)	32	
4.5 Obligaciones de compliance	33	
4.6 Evaluación del riesgo de compliance y soborno	34	
5. LIDERAZGO	36	
5.1 Liderazgo y compromiso	36	
5.2 Política de compliance y antisoborno	39	
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	41	
6. PLANIFICACIÓN	48	
6.1 Acciones para tratar riesgos y oportunidades	48	
6.2 Objetivos de compliance y antisoborno y planificación para lograrlos	50	
7. APOYO	51	
7.1 Recursos	51	
7.2 Competencia	52	
7.3 Toma de conciencia y formación	54	
7.4 Comunicación	55	
7.5 Información documentada	56	

TABLA DE CONTENIDO

8. OPERACIÓN	58	11. ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS	82
8.1 Planificación y control operacional	58	11.1 Caso: Cambios regulatorios y de prácticas empresariales en el gobierno corporativo	83
8.2 Debida diligencia	59	11.2 Caso: Remediación en materia medioambiental para crear ventaja competitiva en el mercado	84
8.3 Controles financieros	60	11.3 Caso: Adopción de un sistema de gestión antisoborno para prevenir y mitigar los riesgos	85
8.4 Controles no financieros	61	11.4 Caso: Transformación organizacional para recuperar la confianza	86
8.5 Implementación de los controles antisoborno	62	11.5 Caso: Fortalecimiento de políticas y restructuración para recuperar la reputación	87
8.6 Compromisos antisobornos	64	11.6 Caso: Mitigación de los riesgos de cumplimiento para recuperar el valor del negocio	88
8.7 Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares	65		
8.8 Gestión de los controles antisoborno inadecuados	69	12. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	
8.9 Planteamiento de inquietudes	70	13. ÍNDICE DE TABLAS	
8.10 Proceso de investigación	71	14. NORMAS ISO DE REFERENCIA	
9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	72	15. SITIOS WEB DE REFERENCIA	
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	72		
9.2 Auditoría interna	78		
9.3 Revisión por la dirección	80		
10. MEJORA	81		
10.1 No conformidades y acciones correctivas	81		
10.2 Mejora continua	82		

2.0 INTRODUCCIÓN

Con el propósito de orientar a las organizaciones en:

- Su compromiso de cumplir con la normativa aplicable incluyendo los requisitos legales, sectoriales y los estándares de la organización, así como con los de la buena gobernanza corporativa, las mejores prácticas, la ética y las expectativas de la comunidad, y
- Su responsabilidad de contribuir proactivamente en la lucha contra el soborno.

Se ha documentado la presente **Guía Ética**, a fin de evidenciar la importancia de la promoción de una cultura ética y ofrecer una orientación a las organizaciones sobre los requisitos y consideraciones para implementar un **Sistema de Gestión Integrado de Compliance y Antisoborno**, que genere competitividad y sostenibilidad en los negocios.

La gestión ética de las organizaciones supone un marco

de acción para la toma de decisiones coherentes a través de la evaluación de sus políticas y procedimientos, respetando los derechos humanos y contribuyendo con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS ofrecen un marco ético para entender que "lo que está bien" en el mundo empresarial deberá alinearse con los grandes principios sobre los que se sustentan. Esto ha traído consigo un cambio de perspectiva de actores relevantes tales como: inversionistas, reguladores, accionistas, colaboradores, sociedad y otros, dónde cada uno de ellos se está fijando cada vez más en el actuar responsable de las organizaciones, la calidad de sus procesos y su nivel de transparencia.

El compliance y la gestión antisoborno marcan de manera particular la contribución de una organización al desarrollo sostenible, cuando dicha

organización asume los principios fundamentales de la responsabilidad social de respeto a la legalidad y a la normativa internacional de comportamiento, por lo que el compliance abarca las obligaciones legalmente vinculantes, pero la responsabilidad social también conlleva a acciones que van más allá del cumplimiento de las leyes y el reconocimiento de las obligaciones no vinculantes para con otros, el cumplimiento de estas obligaciones surgen de valores éticos y de otra índole, ampliamente compartidos. La Declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible aprobada en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo en 2002, declaró en su párrafo 19 a la lucha contra la corrupción dentro de los problemas mundiales que requieren especial importancia y darle prioridad, ya que representan graves amenazas al desarrollo sostenible para la población en general. Es reconocida la importancia de la integridad como contribución al desarrollo sostenible, en este sentido, dentro de la materia fundamental de prácticas justas

de operación de la Norma ISO 26000:2010, Guía de Responsabilidad Social, se destaca que un comportamiento ético es fundamental para establecer y mantener relaciones legítimas y productivas entre las organizaciones, indicando que la observancia, promoción y fomento de normas de conducta ética, subyacen en todas las prácticas justas de operación.

Al abordar el asunto de anticorrupción, hace referencia a diferentes instrumentos internacionales reconocidos, señalando que la corrupción socava la eficacia y la reputación ética de una organización y puede convertirla en sujeto de procesamiento penal, así como de sanciones civiles y administrativas. La corrupción puede tener como resultado la violación de los derechos humanos, el deterioro de los procesos políticos, el empobrecimiento de las sociedades y el daño al medio ambiente. También puede distorsionar la competencia, la distribución de la riqueza y el crecimiento económico.

2.1 Importancia de la ética en los sistemas de gestión de compliance y antisoborno

Ante un panorama global de frustración social a causa de la inestabilidad política y la corrupción en general, el comportamiento ético en las organizaciones ha retomado importancia como uno de los factores principales sobre la generación de confianza ante los grupos de interés y la sociedad en general. Resulta imprescindible establecer comportamientos éticos mínimos que concreten en la práctica principios, valores, emociones, actitudes y procedimientos de diálogo, que les permitan ser más transparentes y construir sociedades donde poder vivir y convivir. En este sentido, la ética sigue siendo la mejor brújula hacia

la excelencia y la sostenibilidad a largo plazo para las empresas en general, independientemente de cuál sea su tamaño o actividad. Por tanto, gobernarse de forma ética y responsable conlleva una serie de ventajas tales como: **Eficiencia y competitividad | Atracción de nuevos inversores | Mayor control de riesgos | Credibilidad y reconocimiento de marca | Creación de valor económico y social a largo plazo | Confianza y lealtad de sus grupos de interés.**



El Instituto Ethisphere, como referente en prácticas comerciales éticas, ha hecho un reconocimiento de las compañías más éticas del mundo para el 2019, siendo las mismas las que han cumplido con criterios en cinco categorías que cubren la calidad de su programa de ética y cumplimiento, la cultura organizacional, la ciudadanía corporativa y la responsabilidad, el gobierno y el liderazgo, y la reputación.

(Lazovska, 2019) (Instituto Ethisphere, s.f.)

Por otra parte, el barómetro de la confianza 2020 publicado por Edelman, indica que es necesario equilibrar la competencia con un comportamiento ético y la desconfianza está siendo impulsada por una creciente sensación de inequidad e injusticia en el sistema, siendo que las personas de hoy, otorgan su confianza en base a dos atributos distintos: competencia (en el sentido de idoneidad y capacidad para cumplir las promesas) y comportamiento ético (hacer lo correcto y trabajar para mejorar la sociedad) *(Edelman Trust Management (ETM), 2019)*.

El índice de percepción de la corrupción 2019 publicado por Transparencia Internacional, muestra como más de dos tercios de los países incluídas las economías más avanzadas del mundo, muestran signos de estancamiento o de retrocesos en sus

esfuerzos anticorrupción
(Transparency International Secretariat, 2020).

Todos estos datos y estudios nos muestran que, tanto para las empresas grandes como medianas y pequeñas, gobernarse de forma ética y responsable conlleva grandes beneficios y ventajas tomando en cuenta que hoy en día, los colaboradores, los consumidores y las partes interesadas valoran a las empresas que muestran un compromiso con la integridad comercial y también tienen la humildad organizativa de no dejar de buscar mejoras. La ética empresarial está íntimamente vinculada con los derechos humanos, al ser una consecuencia de nuestra libertad de deliberar y tomar decisiones de forma justa y adecuada, respetando los derechos y las libertades de las demás personas.

El Instituto Ethisphere es líder mundial en la definición de y el avance de los estándares de prácticas comerciales éticas que alimentan el carácter corporativo, la confianza en el mercado y el éxito empresarial.



De la misma forma, la ética es la base de actuación para el logro de planes e iniciativas globales tales como la Agenda 2030, pero:

“¿Cómo se interrelacionan la gestión ética con la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible?”

La Agenda 2030 y los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible son un gran marco ético con una visión clara e inclusiva que contempla el desarrollo humano, alentando a las organizaciones a que incorporen estas propuestas, en las acciones, estrategias, en las formas de hacer negocios, dando respuesta a los retos del entorno desde su comportamiento.



Esto se traduce en un proceso de transformación gradual de:



Las personas (YO cómo individuo)

¿Cómo se integra el código de ética de la organización con los valores y principios éticos de la persona?



Los procesos

Transformación de los procesos de gobernanza de las organizaciones bajo un liderazgo ético, que permita combatir los flagelos de la corrupción y el soborno. Actualización de sus programas de cumplimiento, cuyo núcleo fundamental es el gobierno corporativo y la cultura ética de las empresas.



Las relaciones con el entorno

Tomando en cuenta que los grupos de interés cada vez juegan un rol más importante en la sostenibilidad de las organizaciones, la rendición de cuentas, la transparencia y la generación de valor social, son elementos que ayudan a promover la confianza de estos grupos para con la organización (Ética Radical, beethik, 2020).

Finalmente, una gestión empresarial construida sobre valores sólidos como la honestidad, la integridad, el respeto por las personas, el fomento de la confianza, la transparencia, el trabajo en equipo y el profesionalismo, favorecerá sin duda a la construcción de relaciones con otras empresas e

incrementará el compromiso y la lealtad de los grupos de interés internos y externos de la organización. Esto sienta las bases para una diferenciación clave a la hora de competir, facilitando la consecución del beneficio en el largo plazo alcanzando una ventaja competitiva sobre las que no lo hagan.

2.2 Normas ISO de referencia

La realidad mundial ha hecho que se desarrollen normas para el compliance y el antisoborno, y se proyecta que su integración sea necesaria especialmente en organizaciones con alcance internacional. Siendo la normalización una herramienta para hacer frente a problemas reales o potenciales, un Sistema de Gestión de Compliance y Antisoborno (SGCyAS), compromete a la organización con un comportamiento ético y minimiza el riesgo de los incumplimientos legales, los reglamentarios y de los compromisos adquiridos.

Esta guía toma como referencia a las normas ISO 19600:2014 "Sistemas de Gestión de Compliance, Directrices" y la ISO 37001:2016 "Sistemas de Gestión Antisoborno". Ambas normas han sido

desarrolladas a través del Comité Técnico 309 "Governance of organizations" de gobernabilidad organizacional, responsable de las normas relacionadas con la gobernanza de las organizaciones, gestión de compliance, gestión antisoborno y gestión de denuncias.

Al momento de la publicación de esta guía el Comité está desarrollando la norma la ISO 37301 "**Sistemas de Gestión de Compliance, Requisitos**", que **reemplazará a la ISO 19600:2014**. Será una norma de requisitos certificable, y su publicación se espera para finales de 2020.

La ISO 19600, no es una norma certificable, su objetivo es proporcionar orientación para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar

un sistema de gestión de compliance eficaz y que genere respuesta por parte de la organización. Su objeto y campo de aplicación comprende:

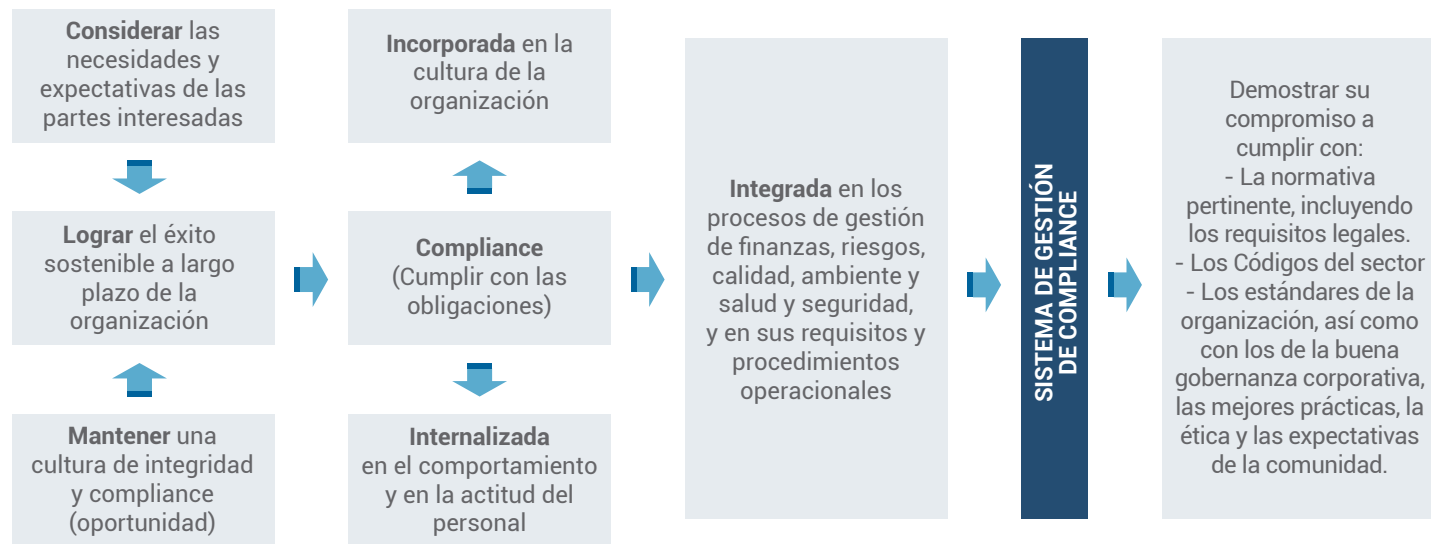


Ilustración N° 1. Objeto y campo de aplicación de la norma ISO 19600:2014

Fuente: Elaboración propia, basado en la norma ISO 19600:2014

La **ISO 37001** especifica los requisitos y proporciona una guía para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno, siendo una norma certificable.

Es importante destacar, que no aborda específicamente el fraude, carteles y otros delitos de antimonopolio y competencia, el lavado de dinero u otras actividades relacionadas con las prácticas corruptas a pesar de que una organización puede optar por ampliar el alcance del sistema de gestión para incluir este tipo de actividades.



Riesgos de soborno

- Soborno en los sectores público, privado y sin fines de lucro;
 - Soborno por parte de la organización;
- Soborno por parte de personal de la organización que actúa en nombre de la organización o para su beneficio;
- Soborno por parte de socios de negocios de la organización que actúan en nombre de la organización o para su beneficio;
 - Soborno a 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.

Su objeto y campo de aplicación comprende:

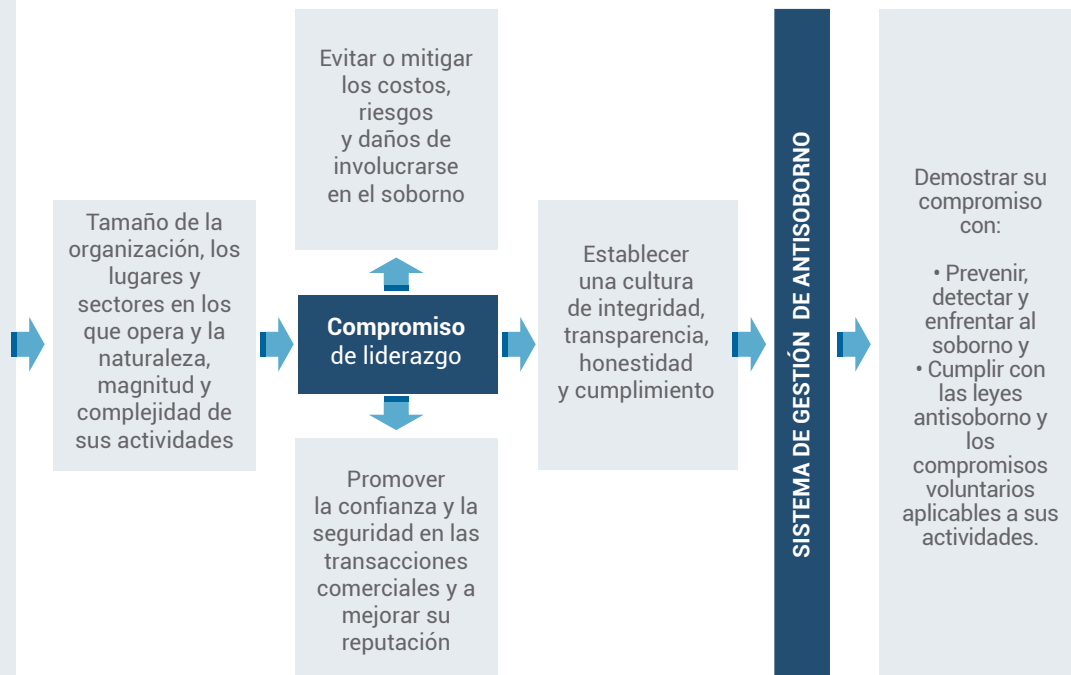


Ilustración N° 2. Objeto y campo de aplicación de la norma ISO 37001:2016

Fuente: Elaboración propia, basado en la norma ISO 37001:2016

ISO ha establecido la llamada estructura de alto nivel (High Level Structure, HLS), la cual es aplicable a los estándares sobre sistemas de gestión (Management System Standard, MSS). Está estructurada en 10 capítulos y se aplica a todos los sistemas de gestión facilitando su comprensión e integración. ISO distingue entre los (MSS) de tipo A y los de tipo B. Los primeros poseen un esquema para certificar la conformidad con sus contenidos, mientras que los segundos proporcionan directrices y no son certificables. La norma ISO 37001 es de Tipo A (certificable) al igual que lo será la ISO 37301, mientras que la norma ISO 19600 es de Tipo B (no certificable), estructurada según la HLS lo cual facilita su integración y un complemento en ambos temas.

Las normas ISO son publicadas, traducidas y adoptadas como normas nacionales. Estas normas

están disponibles para la venta por los países miembros de ISO o NSB y los precios son fijados por ellos. Para más información se puede consultar **www.iso.org** para preguntas frecuentes sobre ISO. En la República de Panamá las normas que han sido adoptadas, pueden ser adquiridas a través de la Dirección General de Normas y Tecnología Industrial (DGNTI) Comisión Panameña de Normas Industriales y Técnicas (COPANIT)

E-mail: dgnti@mici.gob.pa.



2.3 Estructura de la Guía

La presente Guía ha sido desarrollada en función de la estructura de alto nivel aplicable a los estándares sobre sistemas de gestión (HLS por sus siglas en inglés). Esta estructura es usada por las normas de referencia **ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016**, por lo cual es importante aclarar lo siguiente:

- En las cláusulas comunes para ambas normas, se han considerado la mayoría de los aspectos de una manera resumida.
- En cláusulas contenidas en una norma que no están referenciadas en la otra norma:
 - de no ser aplicables a esta última, se han incluido los aspectos particulares señalando su aplicación bien sea al compliance o a la gestión antisoborno.
 - de ser aplicables a la otra norma, se ha efectuado

una interpretación y/o adaptación de los aspectos para hacerlos comunes a las dos normas analizadas. La Guía se ha elaborado de una manera gráfica a fin de facilitar su entendimiento, siguiendo en lo posible la numeración de los requisitos de las normas, haciendo la salvedad, que el detalle de cada requisito debería ser consultado en cada una de las normas de referencia.

Es importante aclarar que, toda la guía está redactada con "debería" ya que es un documento de orientación, aún cuando se referencia la norma **ISO 37001:2016** que utiliza "debe" porque es certificable y tiene requisitos.

2.4 Principios de la gestión integrada de compliance y antisoborno

Una organización comprometida con la integridad debería implementar un sistema de gestión integrando el compliance y la gestión antisoborno, considerando los principios de la responsabilidad social descritos en la norma **ISO 26000:2010** y otros principios aplicables como los de la gestión de riesgo descritos en la norma **ISO 31000:2018**, y los principios de buena gobernanza descritos en la **ISO 19600:2014**.

Cada organización debería adecuar el sistema según el tipo de organización, su contexto y según sus particularidades, tales como la estructura de los órganos de gobierno, de los modelos de propiedad, de la legislación y de las regulaciones aplicables, y de las prácticas que se hayan incorporado de manera voluntaria.

2.4.1 Principios de la responsabilidad social

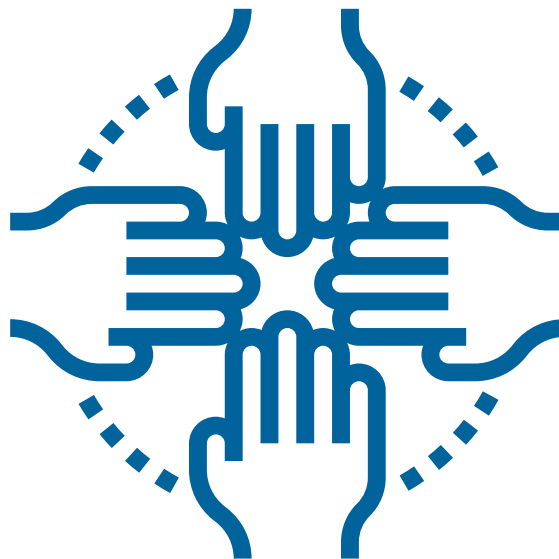
Según la **ISO 26000:2010** los principios de responsabilidad social son la base fundamental para la toma de decisiones o para determinar un comportamiento ético, independientemente de su tamaño o actividad.

Las organizaciones que se comprometan con un Sistema de Gestión de Compliance y Antisoborno (SGCyAS) deberían respetar los principios de la responsabilidad social (*véase el capítulo 4 de la norma ISO 26000, Guía de responsabilidad social*).

Estos principios son transversales a todas las materias fundamentales por lo que son aplicables en la gestión de compliance y antisoborno.

Los principios de la responsabilidad social a considerar son:

- a) Rendición de cuentas
- b) Transparencia
- c) Comportamiento ético
- d) Respeto a los intereses de las partes interesadas
- e) Respeto al principio de legalidad
- f) Respeto a la normativa internacional de comportamiento
- g) Respeto a los derechos humanos



2.4.2 Principios de la gestión de riesgo

Los principios de la gestión de riesgo deberían ser considerados en la implementación de un sistema de gestión integrando el cumplimiento y la gestión

antisoborno, que según la norma ISO 31000:2018 “Gestión del Riesgo, Directrices”, determinan una gestión de riesgo eficaz. Los principios de la gestión de riesgo son:

A) Integrada:

La gestión del riesgo es parte integral de todas las actividades de la organización.

B) Estructurada y exhaustiva:

Un enfoque estructurado y exhaustivo hacia la gestión del riesgo contribuye a resultados coherentes y comparables.

C) Adaptada:

El marco de referencia y el proceso de la gestión del riesgo se adaptan y son proporcionales a los contextos externos e internos de la organización relacionados con sus objetivos.

D) Inclusiva:

La participación apropiada y oportuna de las partes interesadas permite que se consideren su conocimiento, puntos de vista y percepciones. Esto resulta en una mayor toma de conciencia y una gestión del riesgo informada.

E) Dinámica:

Los riesgos pueden aparecer, cambiar o desaparecer con los cambios de los contextos externos e internos de la organización. La gestión del riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a esos cambios y eventos de una manera apropiada y oportuna.

F) Mejor información disponible:

Las entradas a la gestión del riesgo se basan en información histórica y actualizada, así como en expectativas. La gestión del riesgo tiene en cuenta explícitamente cualquier limitación e incertidumbre asociada con tal información y expectativas.

G) Factores humanos y culturales

El marco de referencia y el proceso de la gestión del riesgo se adaptan y son proporcionales a los contextos externos e internos de la organización relacionados con sus objetivos.

H) Mejora continua:

La gestión del riesgo mejora continuamente mediante aprendizaje y experiencia.

2.4.3 Principios de buena gobernanza

Según la norma **ISO 19600:2014**, en los principios de buena gobernanza, aplican la proporcionalidad, transparencia y sostenibilidad. Las acciones que se decidan implantar deben ser **razonables y proporcionales** de acuerdo con los riesgos de compliance y de antisoborno que enfrenta la organización. Razonables y proporcionales significan que los controles deben ser adecuados a los riesgos de “no cumplimiento”. No pueden ser subjetivos o fáciles de alterar para que el incumplimiento pueda ocurrir. Pero tampoco deben ser burocráticos, complejos u obsoletos, es decir, que no consideren situaciones que ya se han presentado en el pasado.

Se recomienda que la organización establezca, desarrolle, implemente, evalúe, mantenga y mejore continuamente un Sistema Gestión de Compliance y

Antisoborno, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, que tome en consideraciones los principios de gobernanza siguientes:

- Acceso directo de la función de compliance al órgano de administración;
- Independencia de la función de compliance;
- Dotar a la función de compliance de la autoridad suficiente y de los recursos necesarios.

3. CONCEPTOS

Los siguientes conceptos se han tomado de las normas ISO de referencia. Si bien existen otras definiciones reconocidas, los conceptos de las normas ISO en esta materia están en líneas

generales en consonancia con los instrumentos internacionales y aplican a todos los sectores.

Lo fundamental es la aplicación correcta de estos conceptos estandarizados.

Compliance

Según la ISO 19600:2014 “cumplir con todas las obligaciones de compliance de una organización incluyendo los requisitos de compliance (requisito que una organización debe cumplir) y los compromisos de compliance (requisito que una organización elige cumplir)”.

Soborno

Según la ISO 37001:2016 “oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor (que puede ser de naturaleza financiera o no financiera), directa 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 de las obligaciones de esa persona.

Nota 1: Lo anterior es una definición genérica. El significado del término “soborno” es el definido por las leyes antisoborno aplicables a la organización y por el sistema de gestión antisoborno diseñado por la organización.”

Es importante diferenciar entre “requisitos de compliance” y “compromisos de compliance”, ambos

son obligaciones de compliance, pero los primeros son obligatorios y los segundos son voluntarios:



Requisito de cumplimiento

Requisito que una organización tiene que cumplir. Los ejemplos de requisitos de compliance incluyen:

- Leyes y regulaciones;
- Permisos, licencias y otras autorizaciones;
- Órdenes, reglas o directrices emitidas por agencias regulatorias;
- Sentencias de juzgados o tribunales administrativos;
- Tratados, convenciones y protocolos.
- Códigos obligatorios



Compromiso de cumplimiento

Requisito que una organización elige cumplir. Los ejemplos de compromisos de compliance incluyen:

- Acuerdos con grupos de la comunidad u organizaciones no gubernamentales;
- Acuerdos con autoridades o clientes;
- Requerimientos organizacionales, tales como políticas y procedimientos;
- Principios de adhesión voluntaria o códigos de prácticas;
- Etiquetados voluntarios o compromisos ambientales;
- Obligaciones resultantes de acuerdos contractuales con la organización;
- Códigos voluntarios



El cumplimiento o “compliance” puede incluir también el compromiso con:

- a)** el desarrollo sostenible y los principios directrices asociados (por ejemplo, la Agenda 21 de las Naciones Unidas/Pacto Global, Principios de Ecuador²);
- b)** la minimización de los impactos ambientales adversos significativos de los nuevos desarrollos mediante el uso de procesos y planificación integrados de gestión ambiental;
- c)** el diseño de productos teniendo en cuenta los aspectos ambientales y los principios de desarrollo sostenible.
- d)** declaración de buenas prácticas desarrolladas internamente o por un organismo internacional, nacional o de la industria, o por otra organización.

Fuente: Norma ISO 19600:2014, Términos y definiciones: Requisito de Compliance (3.14).

Identificación de las obligaciones de compliance (4.5.1): Ejemplo 1. Norma ISO 19600:2014,

Términos y definiciones: Compromiso de Compliance (3.15). Identificación de las obligaciones de compliance (4.5.1): Ejemplo 2.

² Referencia en la industria financiera para determinar, evaluar y gestionar los riesgos sociales y ambientales en el financiamiento de proyectos. www.equator-principles.com

Soborno y corrupción

Es importante diferenciar el soborno de la corrupción. La norma **ISO 26000**, señala que la corrupción es el abuso de un poder otorgado, con el objetivo de obtener una ganancia privada. La corrupción puede adoptar muchas formas, siendo la corrupción más amplia respecto al soborno. Los ejemplos de corrupción incluyen sobornos (solicitar, ofrecer o aceptar un soborno en efectivo o en especie) que involucren a funcionarios públicos o a personas del sector privado, conflicto de intereses, fraude, blanqueo de dinero, desfalco, ocultación y obstrucción a la justicia y tráfico de influencias.

La Convención Interamericana contra la Corrupción, incluye, dentro de los temas de corrupción:

- Soborno de funcionarios o en el sector privado
- Blanqueo de dinero
- Malversación o peculado, apropiación indebida u otras formas de desviación de bienes
- Tráfico de influencias
- Abuso de funciones
- Enriquecimiento ilícito
- Malversación o peculado de bienes en el sector privado
- Blanqueo del producto del delito
- Encubrimiento
- Obstrucción de la justicia

Interpretar la terminología de acuerdo con las leyes y nomenclatura local y de la misma organización

Las organizaciones pueden organizarse dependiendo del marco legal bajo el cual están obligadas a operar y también de acuerdo con su tamaño, sector, etc. Algunas organizaciones poseen un órgano de gobierno como alta dirección 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 relacionados con Liderazgo. Como ya hemos mencionado cada organización es diferente, y puede inclusive que no le aplique o no cuente con un órgano de gobierno, pero deberá traducir la terminología aplicable. Por ejemplo, alta dirección puede referirse a la designación y funcionamiento de la Alta Gerencia y el Órgano de Gobierno se refiere a Asamblea de accionistas y Junta Directiva.



La norma ISO 37001:2016 define Alta dirección y Órgano de gobierno:

Alta Dirección

Persona o grupo de personas que dirigen y controlan una organización al más alto nivel.

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

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

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 y al cual la alta dirección informa y por el cual rinde cuentas

Nota 1: No todas las organizaciones, especialmente las organizaciones pequeñas, tendrán un órgano de gobierno independiente de la alta dirección.

Nota 2: Un órgano de gobierno puede incluir, pero no está limitado a un consejo directivo, comités de control, consejo de control, directores y supervisores.

Según la ISO 26000:2010, hay tres conceptos claves vinculados a la gestión de compliance y antisoborno:

Gobernanza

Sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos.

Comportamiento ético

Comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento.

Normativa Internacional de comportamiento

Expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal o casi universal.

Nota 1: Los acuerdos intergubernamentales incluyen tratados y convenciones.

Nota 2: Si bien el derecho internacional consuetudinario, los principios de derecho internacional generalmente aceptados y los acuerdos intergubernamentales están dirigidos principalmente a los Estados, expresan metas y principios a los que pueden aspirar todas las organizaciones.

Nota 3: Es normativa evoluciona a lo largo del tiempo.

Diferencia entre no conformidad y cumplimiento

Según la norma ISO 19011:2018, Directrices para las auditorías de Sistemas de Gestión, una No conformidad es el incumplimiento de un requisito, si son requisitos legales (incluyendo los reglamentarios), se usa la palabra “no cumplimiento”. La organización que declara tener una política de compliance y antisoborno, implica que cumple todos los requisitos pertinentes, por ejemplo, los requisitos legales y reglamentarios, los compromisos de cumplimiento en caso de declarar conformidad o estar certificada por ejemplo con la norma ISO 37001.

NOTA: Es importante tomar en consideración que en la auditoría de SGCyAS, si bien el auditor debería ser consciente de los requisitos legales y reglamentarios, no implica experiencia legal y dicha auditoría no debería tratarse como una auditoría de cumplimiento legal.

Existen otros términos y definiciones aplicables a la Gestión de Compliance y Antisoborno en las Normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016 los cuales pueden ser consultados en la Plataforma de búsqueda en línea de ISO en <http://www.iso.org/obp>.



Tabla N° 1. Conceptos de las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016

ISO 19600:2014		ISO 37001:2016	
		3.1	Soborno
3.1	Organización	3.2	Organización
3.2	Parte interesada	3.3	Parte interesada
3.13	Requisito	3.4	Requisito
3.14	Requisito de compliance		
3.15	Compromiso de compliance		
3.16	Obligación de compliance		
3.16.1	Compliance		
3.17	Incumplimiento de compliance		
3.18	Cultura de compliance		
3.19	Código		
3.20	Normas organizativas y de la industria		
3.21	Autoridad regulatoria		
3.7	Sistema de gestión	3.5	Sistema de gestión
3.3	Alta gerencia	3.6	Alta dirección
3.4	Órgano de administración	3.7	Órgano de gobierno
3.5	Empleado		
3.6	Función de compliance	3.8	Función de cumplimiento antisoborno
		3.9	Eficacia

ISO 19600:2014		ISO 37001:2016	
3.8	Política	3.10	Política
3.9	Objetivo	3.11	Objetivo
3.11	Riesgo	3.12	Riesgo
3.12	Riesgo de compliance		
3.22	Competencia	3.13	Competencia
3.23	Información documentada	3.14	Información documentada
3.10	Proceso	3.15	Proceso
3.24	Procedimiento		
3.25	Desempeño	3.16	Desempeño
3.27	Contratar externamente	3.17	Contratar externamente
3.28	Seguimiento	3.18	Seguimiento
3.29	Medición	3.19	Medición
3.30	Auditoría	3.20	Auditoría
3.31	Conformidad	3.21	Conformidad
3.32	No conformidad	3.12	No conformidad
3.33	Corrección		
3.34	Acción correctiva	3.34	Acción correctiva
3.26	Mejora continua	3.26	Mejora continua
		3.25	Personal
		3.26	Socio de negocios
		3.27	Funcionario público
		3.28	Tercera parte
		3.29	Conflicto de intereses
		3.30	Debida diligencia

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Comprensión de la organización y de su contexto

La organización debería determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes

para su propósito y que hacen incierto el logro de los objetivos del Sistema de Gestión de Compliance y Antisoborno (SGCyAS):

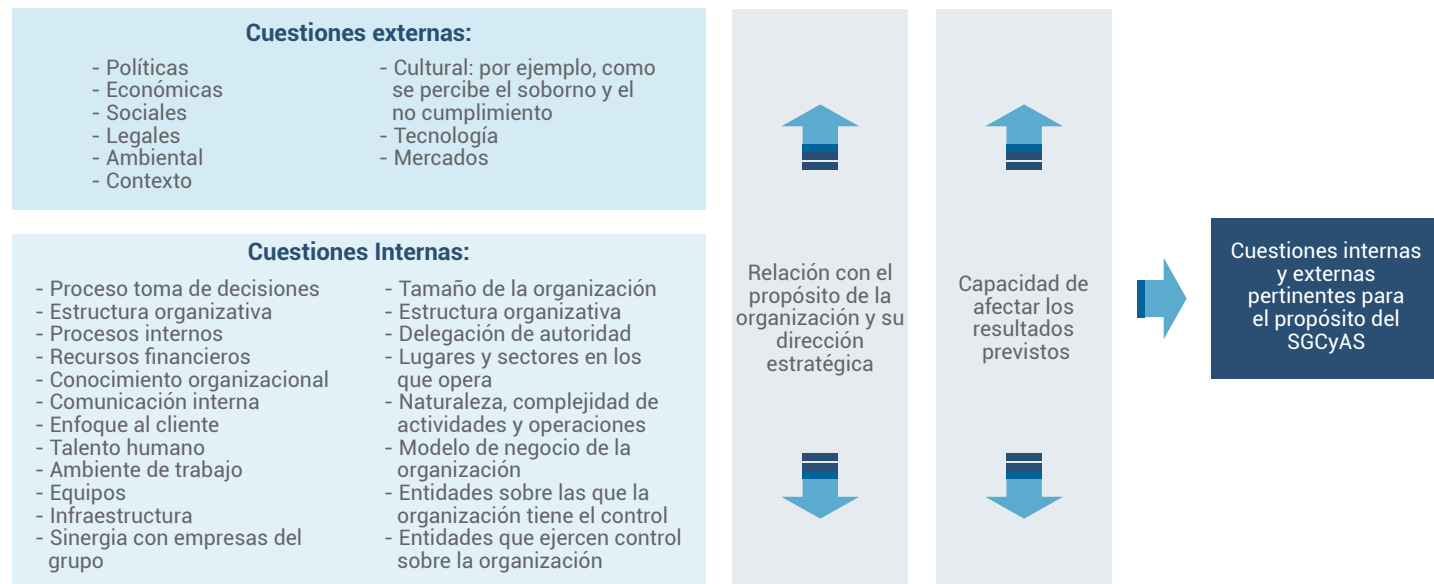


Ilustración N° 3. Cuestiones internas y externas pertinentes para el propósito del SGCyAS.

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

La organización debería determinar las partes interesadas que son pertinentes para el logro de los objetivos del SGCyAS:

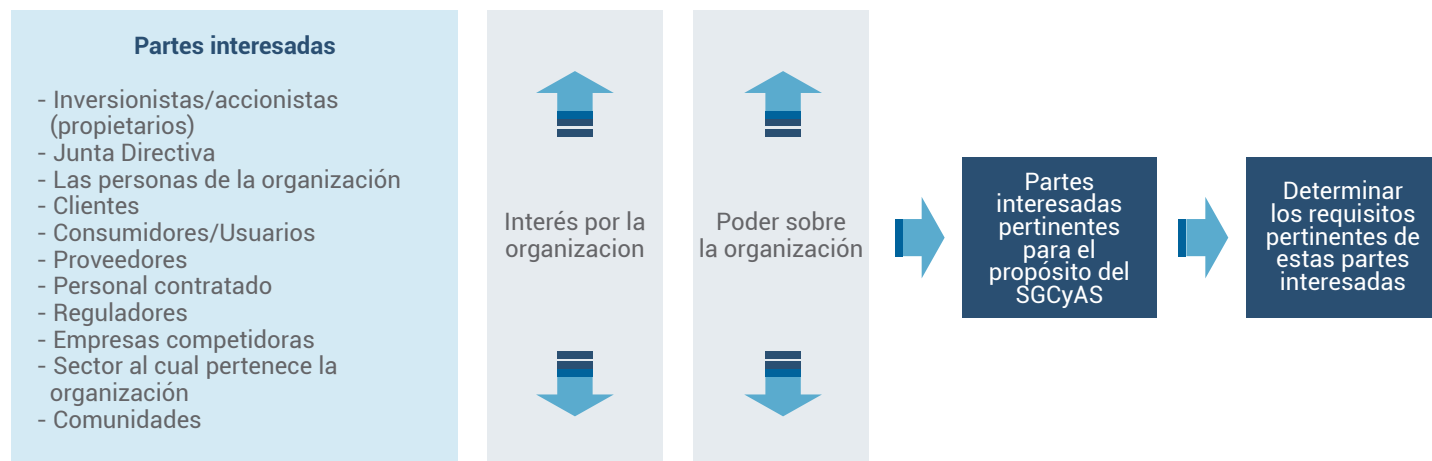


Ilustración N° 4. Partes interesadas y requisitos pertinentes.

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

Seguidamente se presenta un ejemplo de mapeo de partes interesadas

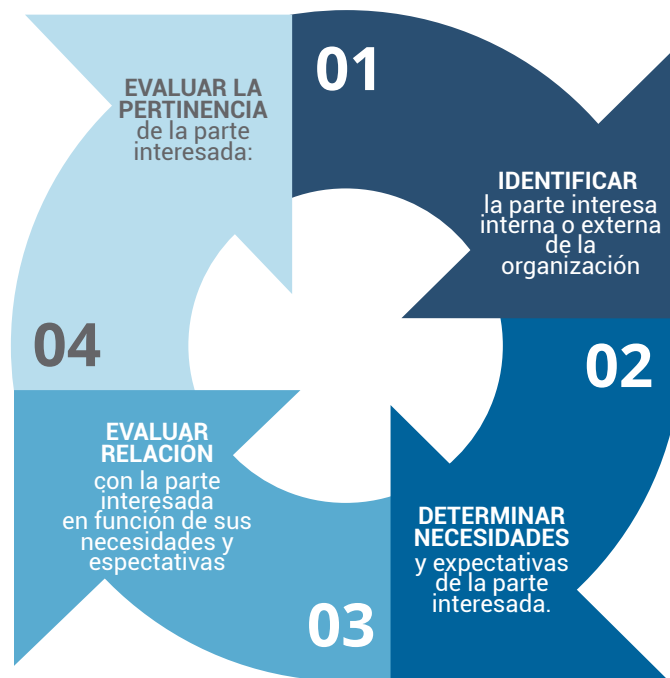


Ilustración N° 5. Identificación de Partes interesadas pertinentes.

Fuente: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés,

De las palabras a la acción el compromiso con los stakeholders (UNEP, Noos y Telefónica., 2006)

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de compliance y antisoborno (SGCyAS)

La organización debería considerar para la determinación del alcance del SGCyAS, el resultado

del análisis del contexto, los límites y aplicabilidad del sistema y el resultado de la evaluación de riesgos:

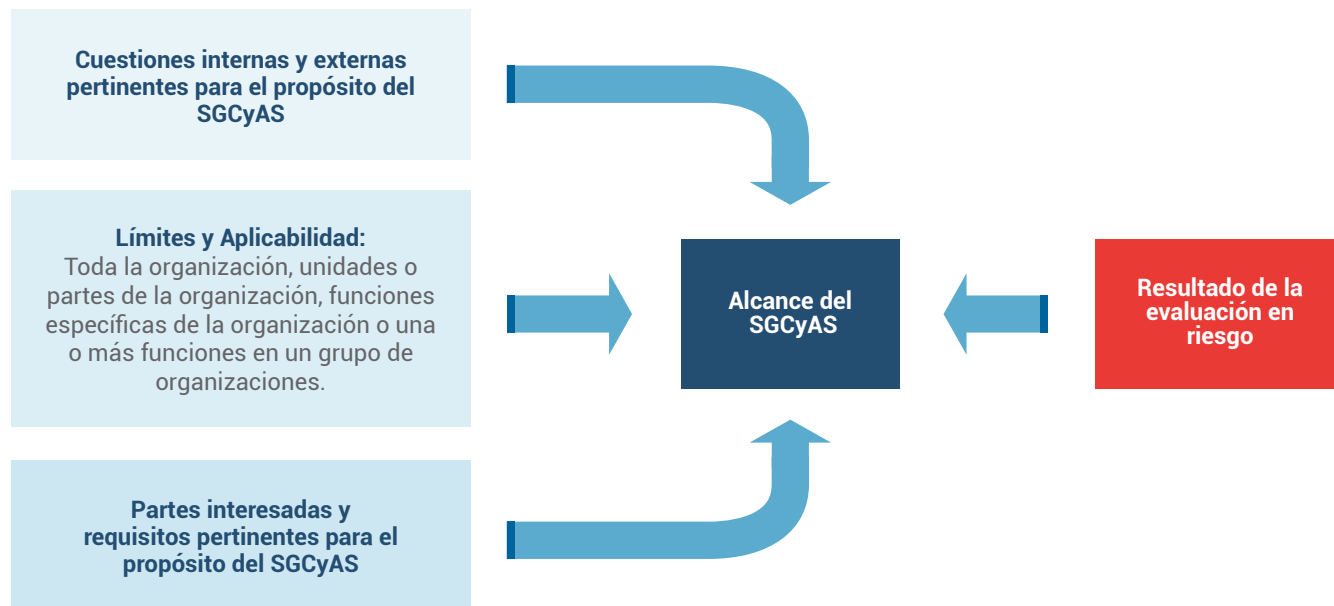


Ilustración N°6. Alcance del SGCyAS. Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

4.4 Sistema de gestión de compliance y antisoborno (SGCyAS)

La organización debería establecer, documentar, implementar, mantener y revisar continuamente y, cuando

sea necesario, mejorar el SGCyAS, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones.

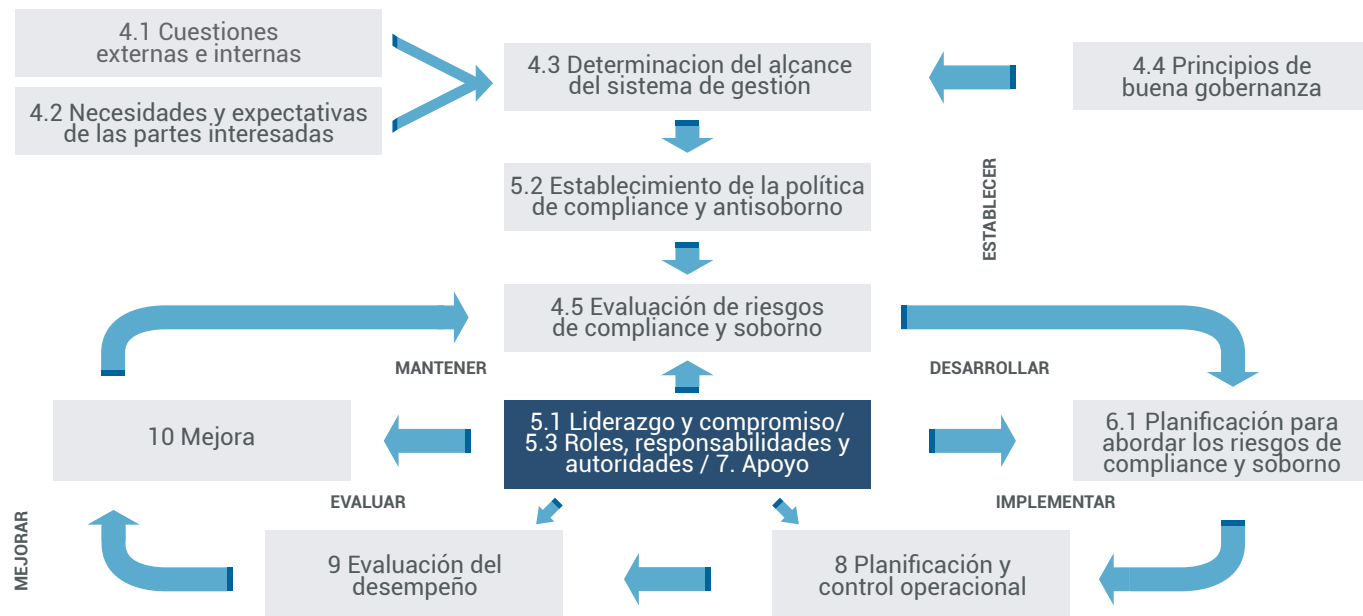


Ilustración N° 7. Sistema de gestión de compliance y antisoborno (SGCyAS).

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

4.5 Obligaciones de compliance

Las organizaciones deberían identificar sus obligaciones de compliance relacionadas con sus actividades, productos y servicios. Estas deberían ser

documentadas de acuerdo con su tamaño, complejidad, estructura y operaciones.



Ilustración N° 8. Proceso para asegurar el compliance. Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

4.6 Evaluación del riesgo de compliance y soborno

El proceso de evaluación de los riesgos de compliance y de soborno debería realizarse regularmente, con criterios establecidos

considerando las políticas y objetivos de la organización y revisada en función de los cambios y nueva información que afecte el SGCyAS:

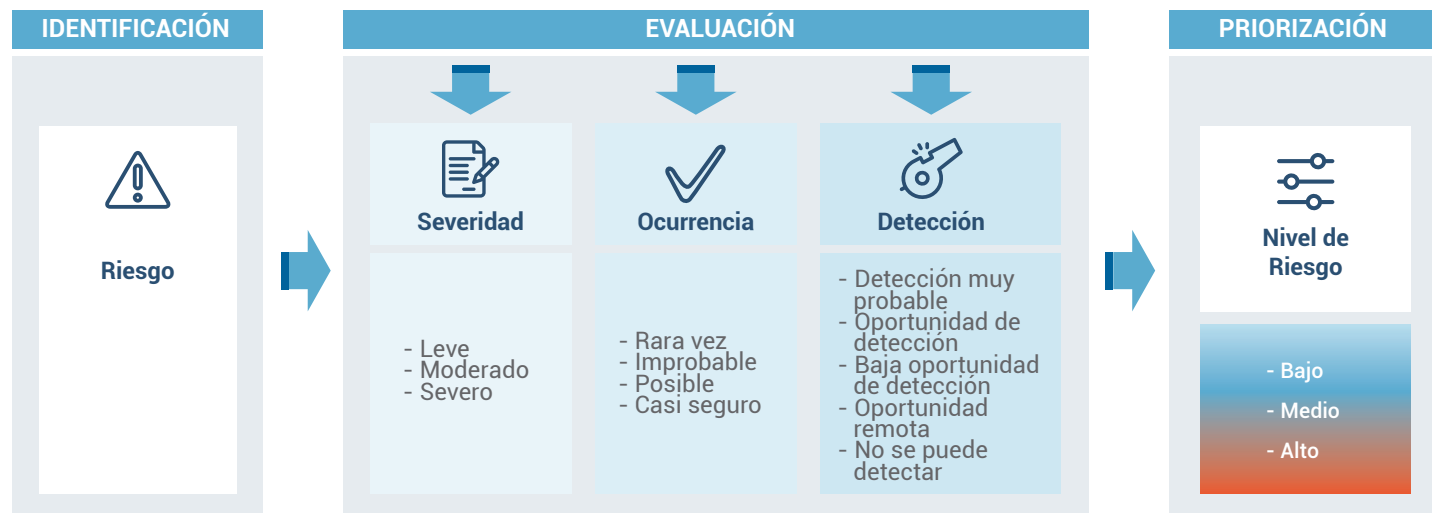


Ilustración N° 9. Proceso de evaluación de riesgos compliance y de soborno.

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

Una vez priorizado el nivel de riesgo, se deberían establecer acciones para:

- Asumir riesgos para perseguir una oportunidad
- Cambiar la probabilidad o las consecuencias
- Compartir el riesgo
- Eliminar la fuente de riesgo
- Evitar riesgos
- Mantener riesgos mediante decisiones informadas

Se debería conservar la información documentada que demuestre que se ha llevado a cabo la evaluación del riesgo.



5. LIDERAZGO

5.1 Liderazgo y compromiso

Algunas organizaciones cuentan con un órgano de gobierno, tal como un consejo de administración o consejo de control, que tiene responsabilidades de supervisión general con respecto a la organización.

La norma ISO 37001 establece una serie de aspectos que demuestran el liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión por parte del órgano de gobierno y de la alta dirección. La guía 19600 establece los aspectos que demuestran el liderazgo y compromiso del órgano de administración y de la alta dirección para el sistema de gestión de compliance por lo cual se deberían considerar estos aspectos según el funcionamiento de estos organismos dentro de cada organización.

Como resumen, la demostración de liderazgo y compromiso con respecto a un sistema de gestión se fundamenta:



Asegurando

- Que el SGCyAS, incluyendo la política y los objetivos, se establezca, implemente, mantenga y revise para abordar adecuadamente los riesgos de CyAS de la organización, consistentes con los objetivos y la dirección estratégica de la organización.
- Que la estrategia de la organización y la política CyAS se encuentren alineadas.
- La política de CyAS de la organización.
- Que los recursos necesarios para el sistema de gestión de compliance están disponibles, imputados y asignados, suficientes y adecuados para el funcionamiento eficaz del SGCyAS.
- La integración de los requisitos del SGCyAS en los procesos de negocio de la organización.
- Que el SGCyAS esté diseñado adecuadamente para lograr sus objetivos y resultados pretendidos.
- El alineamiento entre los objetivos operacionales y las obligaciones de compliance.

Estableciendo y manteniendo

- Una cultura de valores fundamentales de la organización.
- Mecanismos de rendición de cuentas, incluyendo el informe oportuno sobre cuestiones de compliance, como también los incumplimientos de compliance.

Comunicando

- Interna y externamente lo relacionado con la política CyAS.
- La importancia de contar con un sistema de gestión eficaz de compliance y antisoborno y la importancia de estar en conformidad con los requisitos del SGCyAS.

Apoyando	-A los colaboradores para contribuir a la eficacia del SGCyAS. -A otras funciones gerenciales pertinentes a fin de demostrar su liderazgo, en lo que concierne a sus áreas de responsabilidad en materia de compliance. -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.
Ejerciendo	-Una supervisión razonable sobre la implementación del SGCyAS de la organización por la alta dirección y su eficacia.
Recibiendo y Revisando	-Una supervisión razonable sobre la implementación del SGCyAS de la organización por la alta dirección y su eficacia.
Promoviendo	-La mejora continua.

5.2 Política de compliance y antisoborno

Cómo se señaló en el punto anterior si existe un órgano de Gobierno, le correspondería aprobar la

política de CyAS. De lo contrario esta responsabilidad recae en la alta dirección. La política debería:



Ser apropiada:

- Al propósito de la organización;
- A las obligaciones de compliance de la organización que surjan de sus actividades.
- A la naturaleza y el nivel de riesgo asociado a los incumplimientos de compliance y soborno.



Incluir un compromiso de:

- Cumplir con:
 - los requisitos aplicables;
 - los requisitos del SGCyAS;
 - leyes antisoborno que sean aplicables a la organización;
- Mejora continua del SGCyAS.



Proporcionar:

- Un marco de referencia para el establecimiento, revisión y logro de los objetivos de compliance y antisoborno;

Debería considerar:

- Obligaciones específicas internacionales, regionales o locales;
- Otras políticas, normas y códigos internos.

- Estar disponible como información documentada;
- Sea escrita en un lenguaje sencillo de forma tal que los empleados puedan entender fácilmente los principios e intención;
- Ser comunicada claramente dentro de la organización y estar fácilmente disponible para todos los empleados;
- Ser comunicada en los idiomas apropiados dentro de la organización y a los socios de negocios que representan más que un riesgo bajo de soborno;
- Estar disponible a las partes interesadas pertinentes, según corresponda.
- Explicar la autoridad, independencia y autonomía de la función de cumplimiento antisoborno y compliance;
- Promover el planteamiento de inquietudes de buena fe o sobre la base de una creencia razonable, en confianza y sin temor a represalias;
- Asignar la responsabilidad para gestionar e informar cuestiones de compliance;
- Explicar las consecuencias de los incumplimientos de compliance y de no cumplir con la política antisoborno.



5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

Seguidamente se presentan las responsabilidades y autoridades que le corresponden al Órgano de Gobierno y/o Administración, Alta Dirección,

Directores o Gerentes según corresponda y al personal según las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016:

Tabla N° 2. Responsabilidades y autoridades según las normas de referencia

TEMA	NIVEL	NORMA	RESPONSABILIDAD
SGCyAS	Órgano de gobierno o alta dirección	19600	- Asegurar la alineación entre los objetivos operativos y las obligaciones de compliance; - Asegurar que las políticas, procedimientos y procesos se desarrollen e implementen para lograr los objetivos de compliance; - Asegurar la integración de los requisitos del SGC en los procesos comerciales de la organización;
		37001	- Asegurar la integración de los requisitos del SGAS en los procesos de la organización; - Asegurar de que el SGAS, incluyendo la política y los objetivos, se establezca, implemente, mantenga y revise para abordar adecuadamente los riesgos de soborno de la organización; - Asegurar que el SGAS esté diseñado adecuadamente para lograr sus objetivos; - Implementar de forma general el SGAS;
	Dirección	19600	- Cumplir con políticas, procedimientos y procesos; - Integrar las obligaciones de cumplimiento en las prácticas y procedimientos comerciales existentes en sus áreas de responsabilidad;
		37001	- Los directores en cada nivel deben ser responsables de requerir que los requisitos del SGAS se apliquen y se cumplan en su departamento o función;
POLÍTICA	Órgano de gobierno o alta dirección	37001	- El Órgano de gobierno (si existe), la alta dirección y cualquier otro miembro del personal deben ser responsables de entender, cumplir y aplicar los requisitos del SGAS en lo que respecta a su rol en la organización;
		19600	- Asegurar que la política de compliance y los objetivos de compliance estén establecidos y sean compatibles con los valores, objetivos y dirección estratégica de la organización;
		37001	- Aprobar la política antisoborno de la organización; - Asegurar que la estrategia de la organización y la política antisoborno se encuentren alineadas;

TEMA	NIVEL	NORMA	RESPONSABILIDAD
AUTORIDAD	Alta dirección	19600	- Asignar y comunicar las responsabilidades y autoridades para los roles relevantes dentro de la organización;
RESPONSA- BILIDADES	Órgano de gob. o alta dirección		- Asegurar que la función de compliance tiene autoridad para actuar de forma independiente y no está comprometida;
	Alta dirección		- Asignar la responsabilidad de informar sobre el desempeño del SGC al órgano rector y la alta dirección;
	Gobernanza		- Independencia de la función de compliance;
	Órgano de gob. o alta dirección		- Incluir las responsabilidades de compliance en las descripciones de trabajo de los altos directivos;
Personal	- Nombrar o nominar una función de compliance;		
CULTURA	Órgano de gob. o alta dirección		- Adherirse a las obligaciones de cumplimiento de la organización que son relevantes para su puesto y obligaciones;
COMPROMISO	Órgano de gob. o alta dirección	- Establecer y defender los valores de la organización;	
RECURSOS	Alta dirección	37001	- Desarrollar, liderar y promover una cultura de compliance en la organización que respalde los resultados previstos del SGC;
	Gobernanza		- Asegurar que se mantenga el compromiso con el cumplimiento y que el incumplimiento y el comportamiento no conforme se traten de manera adecuada;
	Órgano de gob. o alta dirección	19600	- Asignar recursos adecuados y apropiados para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar el SGC;
APOYO	Alta dirección	37001	- Desplegar recursos suficientes y adecuados para el funcionamiento eficaz del SGAS;
	Órgano de gobierno	19600	- Autoridad apropiada y recursos adecuados asignados a la función de compliance;
COMUNICACIÓN	Alta dirección	37001	- Asegurar que los recursos necesarios para el SGC estén disponibles, asignados y documentados
			- Requerir que los recursos adecuados y apropiados, necesarios para el funcionamiento eficaz del SGAS,
			- Apoyar 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;
			- Dirigir y apoyar a las personas para que contribuyan a la efectividad del SGC;
			- Apoyar otros roles de gestión relevantes para demostrar su liderazgo en lo que respecta a sus áreas de responsabilidad de compliance;
			- Comunicar interna y externamente lo relacionado con la política antisoborno;
			- Comunicar internamente la importancia de la gestión eficaz antisoborno y la conformidad con los requisitos del SGAS;
			- Asegurar de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen dentro y a través de todos los niveles de la organización.

TEMA	NIVEL	NORMA	RESPONSABILIDAD
	Dirección	19600	- Identificar y comunicar riesgos de cumplimiento en sus operaciones; - Acceso directo de la función de compliance al órgano rector o al más alto nivel de autoridad en ausencia de un órgano rector; - Comunicar la importancia de una gestión de compliance efectiva y la importancia de cumplir con los requisitos del SGC; - Informar preocupaciones, problemas y fallas de cumplimiento;
	Gobernanza		
	Órgano de gob. o alta dirección		
	Personal		
TOMA DE CONCIENCIA	Alta dirección	37001	- Asegurar de que ningún miembro del personal sufrirá represalias, discriminación o medidas disciplinarias o por informes hechos de buena fe o sobre la base de una creencia razonable de violación o sospecha de violación a la política de antisoborno de la organización, o por negarse a participar en el soborno, incluso si tal negativa puede dar lugar a la pérdida de negocios para la organización (excepto cuando el individuo participó en la violación); - Fomentar el uso de los procedimientos para reportar la sospecha de soborno y el soborno real; - Promover una cultura antisoborno apropiada dentro de la organización;
	Dirección	19600	- Alentar al personal a plantear problemas de cumplimiento y apoyarlos; - Cooperar y apoyar la función de compliance y alentar al personal a hacer lo mismo; - Desarrollar la toma de conciencia del personal sobre las obligaciones de cumplimiento y exigir los requisitos de competencia; - Asistir y apoyar actividades de capacitación en cumplimiento; - Participar en la capacitación según sea necesario; - Asegurar la integración del desempeño de compliance en las evaluaciones del desempeño de los empleados del personal; - Asegurar que existan sistemas efectivos de informes oportunos; - Establecer y mantener mecanismos de rendición de cuentas, incluidas acciones y consecuencias disciplinarias; - Asegurar de que la alta dirección se mida con respecto al logro de los objetivos de compliance; - Asegurar de que estén informados de manera oportuna sobre asuntos de cumplimiento, incluso en casos de incumplimiento; - Asegurarse de que el SGC logre los resultados previstos; - Informar sobre el desempeño del SGC al órgano rector y a la alta dirección.
FORMACIÓN	Dirección		
	Personal		
PERSONAL	Alta dirección		
DESEMPEÑO	Alta dirección		
	Órgano de gobierno.		
	Órgano de gob. o alta dirección		

TEMA	NIVEL	NORMA	RESPONSABILIDAD
SUPERVISIÓN	Alta dirección	37001	- Dirigiendo y apoyando al personal para contribuir a la eficacia del SGAS;
	Órgano de Gob.	19600	- Ejercer supervisión sobre la alta dirección con respecto a la operación del SGC; - Ejercer una supervisión razonable sobre la implementación del SGAS de la organización por la alta dirección y su eficacia;
	Órgano de gobierno o alta dirección		
REVISIÓN DEL SGCyAS	Alta dirección	37001	- Reportar a intervalos planificados, al órgano de gobierno (si existe) sobre el contenido y el funcionamiento del sistema de gestión de antisoborno y de las denuncias de soborno graves y/o sistemáticas; - Recibir y revisar, a intervalos planificados, la información sobre el contenido y el funcionamiento del SGAS de la organización;
	Órgano de gobierno o alta dirección		
INVESTIGACIÓN	Dirección	19600	- Participar activamente en la gestión y resolución de incidentes y problemas relacionados con el cumplimiento, según sea necesario;
MEJORA CONTINUA	Alta dirección	37001	- Promover la mejora continua;
	Dirección	19600	- Asegurar que una vez que se identifica la necesidad de una acción correctiva, se implementa; - Promover la mejora continua;
	Órgano de gobierno o alta dirección		



5.3.1 Función de compliance y cumplimiento antisoborno

Algunas organizaciones crean una función de compliance y cumplimiento antisoborno independiente o asignan las responsabilidades a una posición ya existente.

Inclusive, la norma ISO 37001:2016 contempla la posibilidad de asignar parte o la totalidad de esta función a personas externas a la organización.

La función de compliance y cumplimiento antisoborno debería tener la responsabilidad y autoridad por:

Tabla N° 3. Responsabilidades y autoridades de la función de compliance y cumplimiento antisoborno

TEMA	RESPONSABILIDAD
SGCyAS	- Supervisar el diseño e implementación del SGCyAS por parte de la organización; - Integrar las obligaciones de compliance y antisoborno en las políticas, procedimientos y procesos existentes; - Identificar las obligaciones de compliance y antisoborno con el apoyo de los recursos pertinentes y traducir esas obligaciones en políticas, procedimientos y procesos viables (o realizables); - Asegurarse de que SGCyAS es conforme con los requisitos de las normas;
RIESGOS	- Identificar los riesgos de compliance y soborno, gestionar aquellos riesgos relacionados con terceros, tales como proveedores, agentes, distribuidores, consultores y contratistas;
FORMACIÓN	- Proporcionar u organizar el apoyo continuo de capacitación de la nómina para asegurar que todo el personal pertinente este capacitado de manera regular; - Proporcionar al personal el acceso a los recursos para los procedimientos y referencias de compliance y antisoborno;
DESEMPEÑO	- Informar sobre el desempeño del SGCyAS al órgano de gobierno (si existe) y a la alta dirección y a otras funciones de compliance, según corresponda; - Establecer indicadores para supervisar y medir el desempeño de compliance y antisoborno; - Asegurar que el SGCyAS sea revisado a intervalos planificados; - Analizar el desempeño para identificar la necesidad de acciones correctivas;
COMUNICACIÓN	- Poner en marcha un sistema de información y documentación de compliance y antisoborno; - Desarrollar e implementar procesos de gestión de información, tales como las reclamaciones y/o devoluciones recibidos por medio de la línea directa, un sistema de denuncia de irregularidades y otros mecanismos;
COMPETENCIAS	- Promover la inclusión de las responsabilidades de compliance y antisoborno en las descripciones de puesto de trabajo y en los procesos de evaluación de desempeño del personal;
ASESORAMIENTO	- Proporcionar asesoramiento y orientación al personal sobre el SGCyAS y las cuestiones relacionadas con el soborno; - Proporcionar asesoramiento objetivo a la organización en asuntos relacionadas con compliance y antisoborno; - Asegurar el acceso al asesoramiento profesional adecuado para el establecimiento, la aplicación y mantenimiento del SGCyAS;

La función de compliance y cumplimiento antisoborno debería tener acceso directo y rápido al órgano de gobierno (si existe), y a la alta dirección en el caso de que necesite plantear cualquier cuestión o inquietud en relación con el SGCyAS, y contar con los recursos adecuados y ser asignada a las personas que tengan la competencia, la posición, la autoridad y la independencia apropiadas.

5.3.2 Delegación de la toma de decisiones

La organización debería establecer y mantener un proceso de toma de decisiones o un conjunto de controles que requieran que el proceso de toma de

decisiones y el nivel de autoridad de las personas que toman las decisiones sean apropiados y estén libres de conflictos de intereses reales o potenciales:

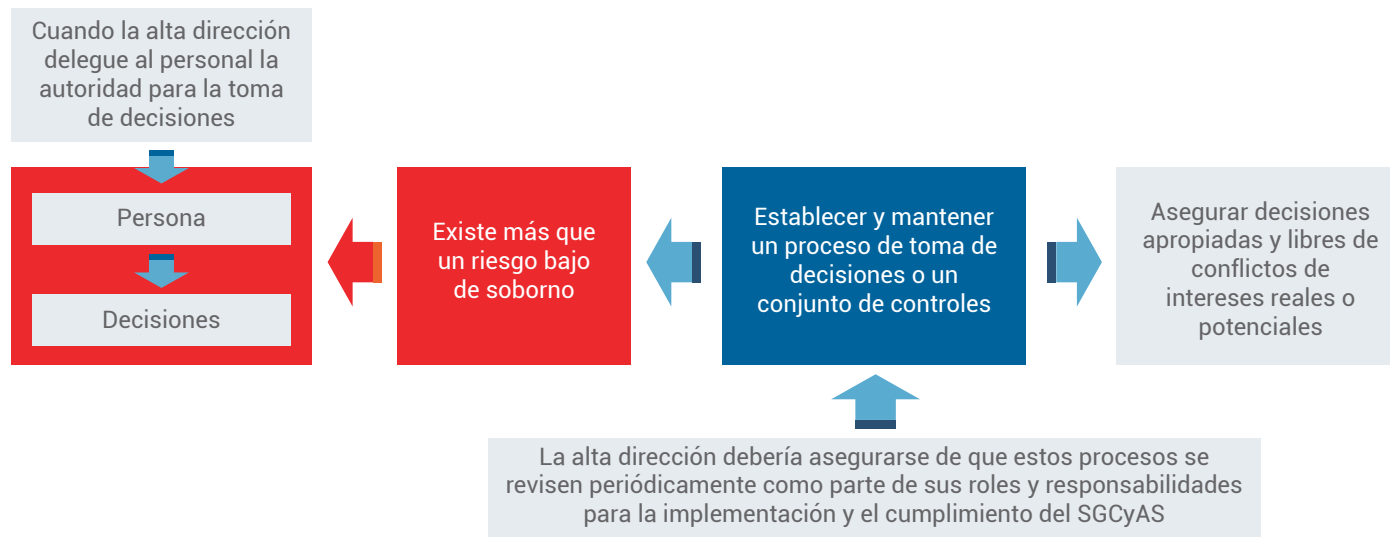


Ilustración N° 10. Proceso de toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

La delegación de toma de decisiones no exime a la alta dirección o al órgano superior, si existen, de sus deberes y responsabilidades, ni transfiere, necesariamente, las posibles responsabilidades legales al que se le delegó esta función.



6. PLANIFICACIÓN

6.1 Acciones para tratar riesgos y oportunidades

En función del análisis de riesgo previamente realizado y en el cual se determinaron los riesgos y oportunidades del:

- Contexto de la organización, que incluye:
 - Comprensión de la organización y de su contexto
 - Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Los principios de buen gobierno
- Las obligaciones de compliance
- Evaluación del riesgo de compliance y soborno

Se deberían planificar las acciones para abordar estos riesgos de compliance y soborno, y las oportunidades de mejora e integrarlos en el SGCyAS:

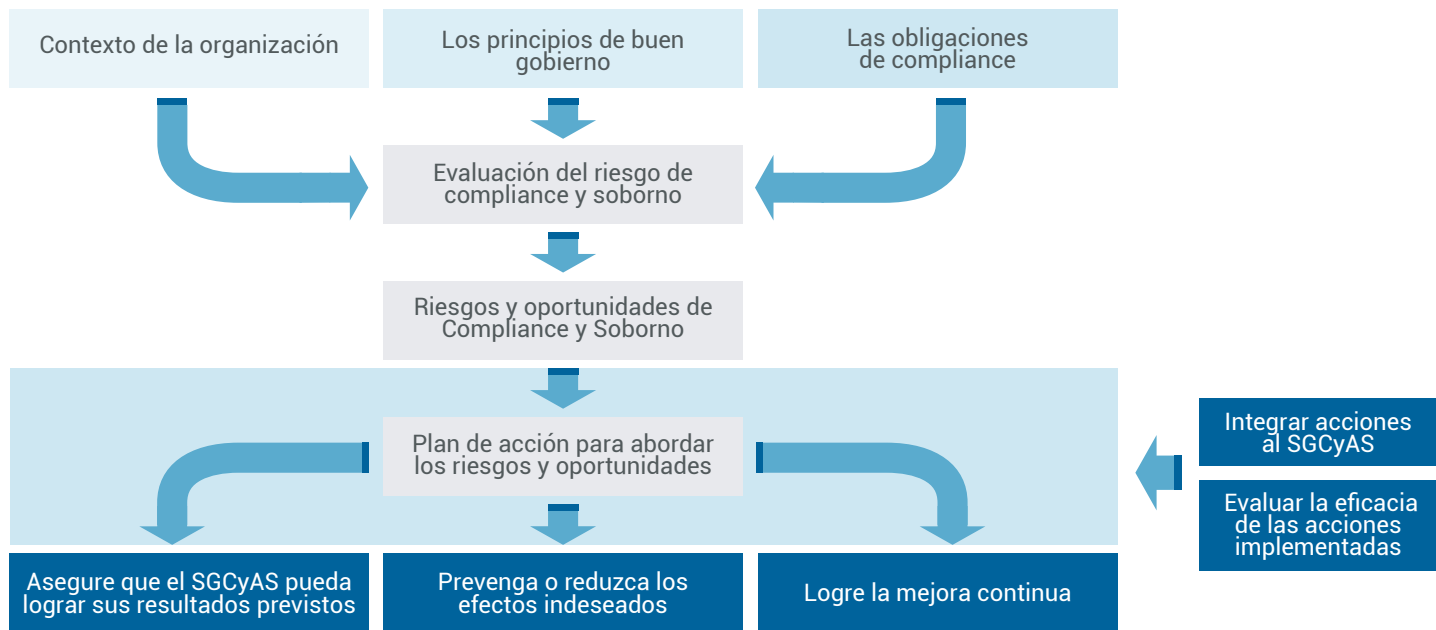


Ilustración N° 11. Acciones para tratar riesgos y oportunidades.

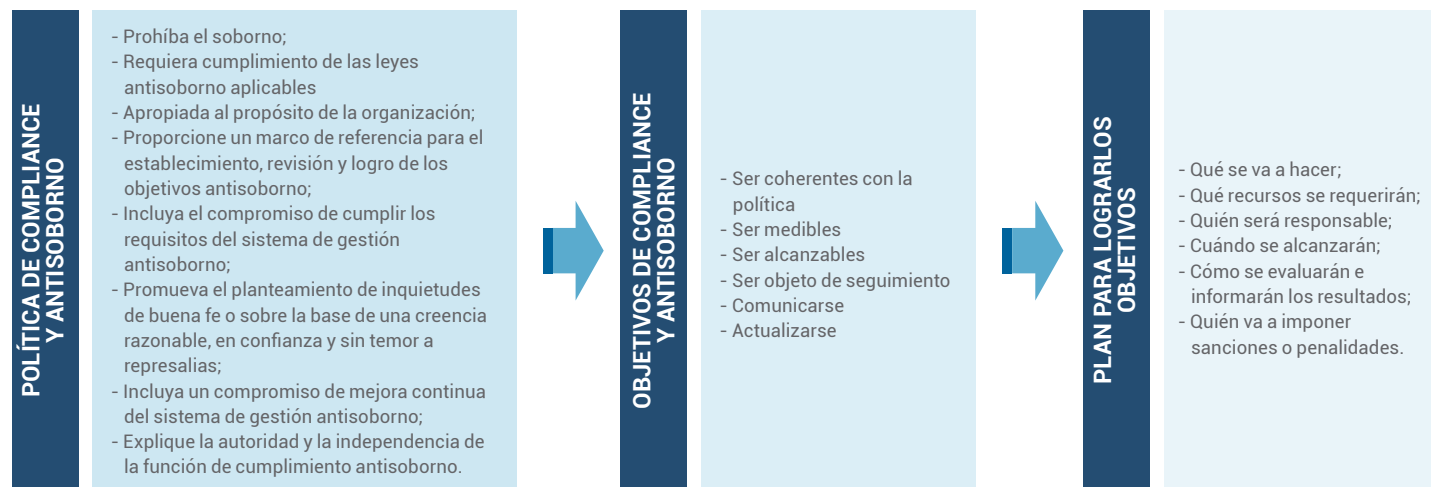
Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016

La planificación del SGCyAS debería considerar la implementación de acciones para abordar los riesgos para prevenirlos o reducir sus efectos y aprovechar las oportunidades detectadas, lo que permita el logro de los objetivos del sistema y su mejora continua. Es importante evaluar periódicamente la eficacia de las acciones implementadas. Se recomienda que la organización conserve información documentada sobre los riesgos de compliance y soborno, y las acciones planificadas para su gestión.

6.2 Objetivos de compliance y antisoborno y planificación para lograrlos

La organización debería establecer los objetivos del SGCyAS para las funciones y niveles pertinentes, así como, un conjunto de indicadores que ayuden a la organización a medir el logro de sus objetivos y

cuantificar su desempeño de compliance y antisoborno. Cuando se hace la planificación para lograr los objetivos del SGCyAS, la organización debería determinar:



La organización debería conservar información documentada sobre los objetivos del SGCyAS.

Ilustración N°12. Planificación para lograr los objetivos del SGCyAS.

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

7. APOYO

7.1 Recursos

La organización debería determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento,

implementación, mantenimiento y mejora continua del SGCyAS. Los recursos incluyen:

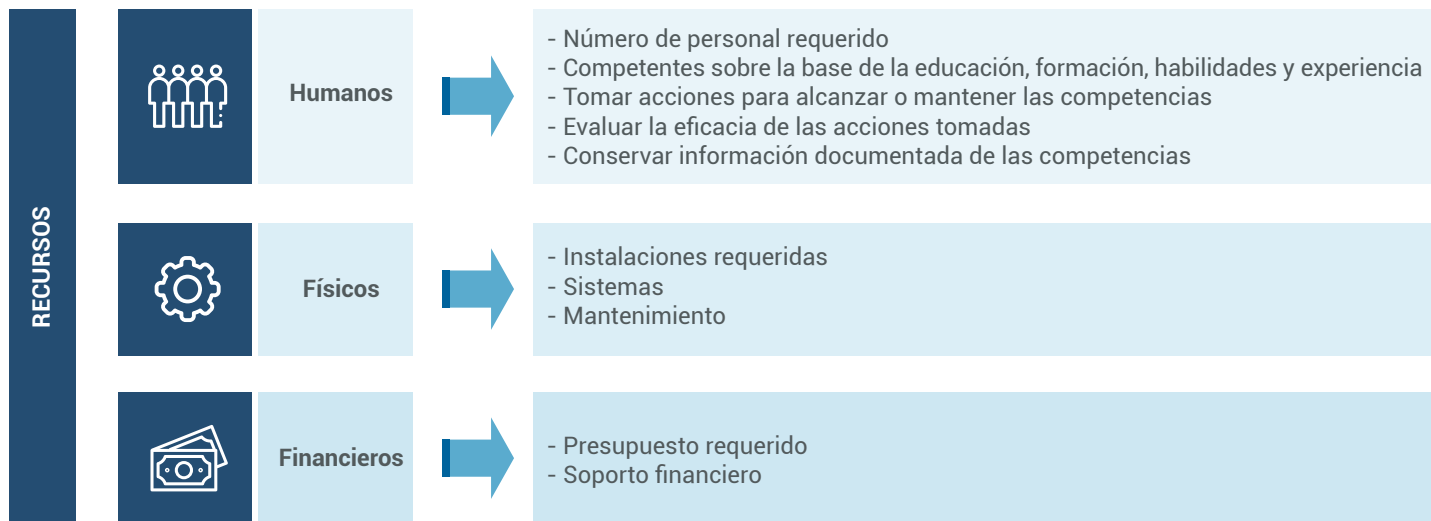


Ilustración N°13. Recursos para el SGCyAS. Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

7.2 Competencia

7.2.1 Generalidades

La organización debería:



Conservar la información documentada como evidencia de la competencia

Ilustración N°14. Competencias. Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

Entre las acciones para adquirir y mantener la competencia necesaria se pueden incluir: provisión de la formación, la tutoría o la reasignación del personal o socios de negocios; o la contratación o subcontratación de personas competentes.

7.2.2 Proceso de contratación

En relación con el personal, la organización debería implementar procedimientos tales que:

PROCESO DE CONTRATACIÓN	Todo el personal	-Conocer y cumplir con la política de compliance y antisoborno y el SGCyAS.	
		-Conocer los procedimientos o medidas disciplinarias en caso de violación de la política y el SGCyAS.	
		-No aplicar represalias, discriminación o medidas disciplinarias por:	-negarse a participar en, o por rechazar, cualquier actividad respecto de la cual ellos hayan juzgado razonablemente que exista más que un riesgo de compliance o de soborno que no haya sido mitigado por la organización. -las inquietudes planteadas o informes hechos de buena fe o sobre la base de una creencia razonable, de intento real o sospecha de compliance o soborno o violaciones del compliance y antisoborno y el SGCyAS (excepto cuando el individuo participó en la violación).
	Personal expuesto a riesgos de compliance y soborno	-Llevar a cabo la debida diligencia.	-Sobre las personas antes de que sean empleadas, y -El personal antes de que sea transferido o promovido por la organización.
		-Los bonos de desempeño, metas de desempeño y otros elementos de incentivos de la remuneración.	-Revisar periódicamente para comprobar que hay garantías razonables en marcha para evitar fomentar el soborno.
		-Además de la alta dirección y el órgano de gobierno (si existe).	-Presentar una declaración a intervalos razonables, proporcionales con el riesgo de soborno identificado, donde confirme su cumplimiento con la política antisoborno.

Ilustración N°15. Proceso de contratación personal. Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

7.3 Toma de conciencia y formación

La organización debería proporcionar la formación y la toma de conciencia de compliance y antisoborno considerando:

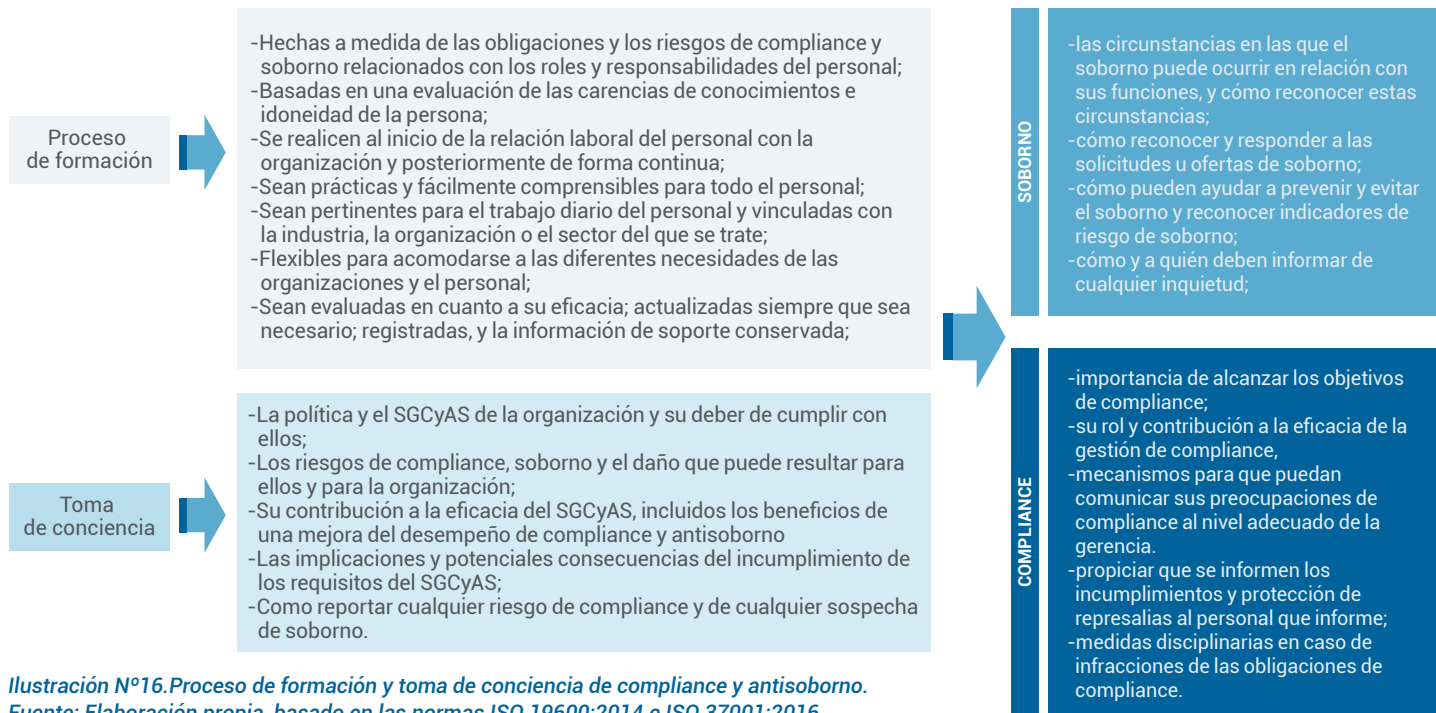


Ilustración N°16. Proceso de formación y toma de conciencia de compliance y antisoborno.

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

7.4 Comunicación

Como parte del SGCyAS debería establecerse un proceso de comunicación eficaz que asegure que lo que se requiere comunicar a nivel interno y externo, le llegué al receptor de una manera eficaz.

Esto incluye la definición de responsabilidades, el medio utilizado y según corresponde, el idioma. Como ejemplo de temas que deben ser comunicados están los siguientes:

- Contexto de la organización
- Partes interesadas y sus requisitos pertinentes
- Alcance del SGCyAS
- Obligaciones de compliance
- Riesgos de Compliance y de soborno
- Política de Compliance y Antisoborno
- Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
- Riesgos de Compliance
- Objetivos de compliance y antisoborno, y planificación para lograrlos
- Competencias del personal
- Toma de conciencia del personal con el SGCyAS
- Implicancias de incumplir con los requisitos del SGCyAS
- Documentación del SGCyAS
- Controles de Compliance
- Debida diligencia
- Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares permitidos
- Planteamiento de inquietudes
- Resultados de la investigación sobre soborno
- Desempeño de Compliance
- Informes de Compliance
- Plan e informes de auditorías internas
- Revisiones por la dirección
- No conformidad y acciones correctivas
- Acciones de mejoras al SGCyAS

La organización definirá qué comunicar internamente a su personal y qué a nivel externo, como pudiera ser la Política de Compliance y Antisoborno, Informes de Compliance, desempeño del SGCyAS, entre otros.

7.5 Información documentada

El SGCyAS de la organización debería incluir la información documentada requerida por las normas y

la que determina la organización como necesaria para la eficacia del sistema:



Ilustración N°17. Control de la información documentada del SGCyAS.

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

En lo que respecta a la información documentada a conservar, se debería tener presente lo siguiente:

Control de la información documentada	Control de la información documentada a conservar	Ejemplos de información documentada a conservar
- Información documentada a conservar	- Almacenada de una manera que asegure su legibilidad, fácilmente identificable y recuperable. - Protegida contra cualquier modificación, uso no autorizado u ocultamiento	- Evaluación del riesgo de compliance y soborno - Competencia del personal - Evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías. - Evidencia de los resultados de las revisiones por la alta dirección - Evidencia de los resultados de las revisiones del órgano de gobierno - Naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente; - Los resultados de cualquier acción correctiva - Obligaciones pertinentes de compliance - Desempeño de compliance y antisoborno, incluidos los informes de compliance - Las quejas, su resolución y las comunicaciones de las partes interesadas

Ilustración N°18. Control de la información documentada a conservar del SGCyAS.
Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

8. OPERACIÓN

8.1 Planificación y control operacional

La organización debería planificar, implementar, revisar y controlar los procesos necesarios para

cumplir los requisitos del SGCyAS y para implementar las acciones para abordar los riesgos y oportunidades:

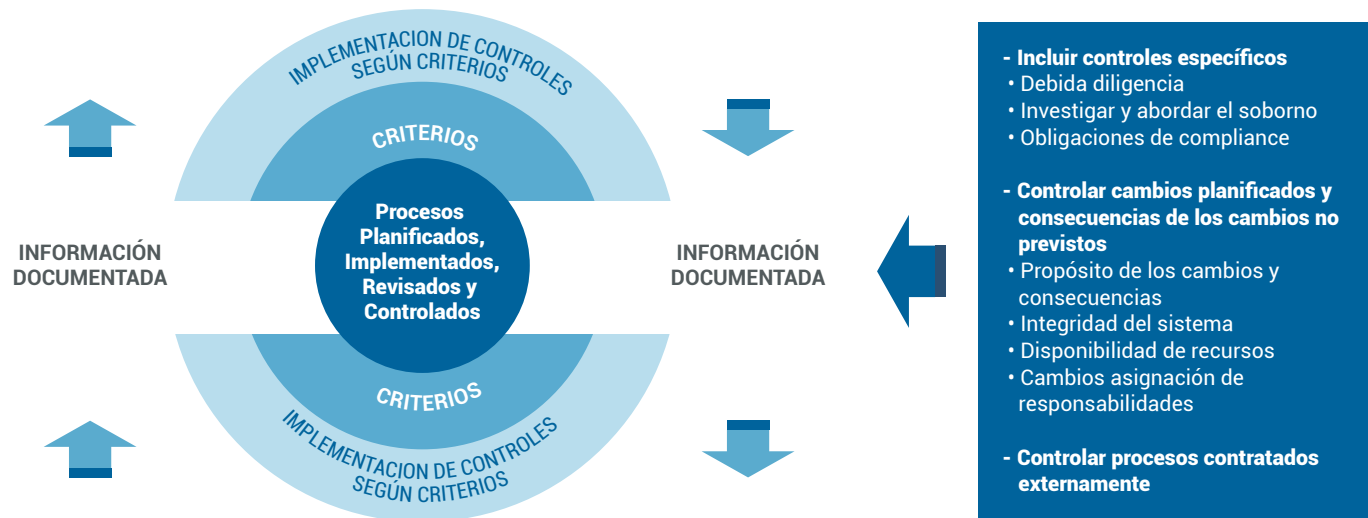


Ilustración N°19. Planificación y control operacional. Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

8.2 Debida diligencia

Cuando la evaluación del riesgo de compliance o soborno llevada a cabo ha evaluado más que un riesgo bajo de soborno en relación con las

categorías señaladas a continuación, la organización debería evaluar la naturaleza y el alcance del riesgo e incluir cualquier debida diligencia:

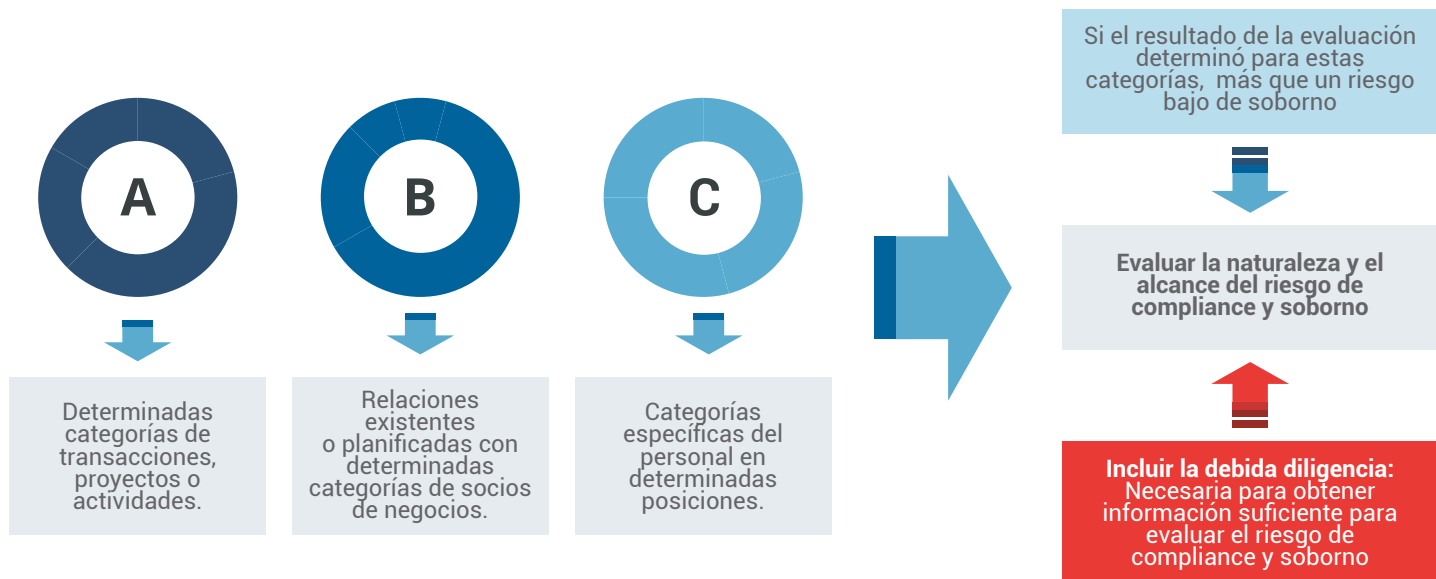


Ilustración N°20. Proceso de debida diligencia. Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

8.3 Controles financieros

Los controles financieros se refieren a los sistemas de gestión y procesos que implementa la organización para gestionar sus transacciones financieras

correctamente y para registrar estas transacciones con precisión, de forma completa y de manera oportuna. Como ejemplos de controles financieros:

- La implementación de una separación de funciones, de tal manera que la misma persona no pueda iniciar y aprobar un pago;
- la implementación de niveles de ascenso hacia un cargo con autoridad apropiada para la aprobación de pagos (para que las transacciones más grandes requieran la aprobación de la dirección al más alto nivel);
- la verificación de que el beneficiario de la designación y el trabajo o los servicios llevados a cabo han sido aprobado por los mecanismos de aprobación pertinentes de la organización;
- la necesidad de que se requieran, al menos, dos firmas para las aprobaciones de los pagos;
- el requerimiento de que la documentación adecuada se adjunte a las aprobaciones de pago;
- la restricción del uso de dinero en efectivo y la implementación de métodos de control de caja eficaces;
- el requerimiento de que las categorizaciones de pago y las descripciones en las cuentas sean claras y precisas;
- la implementación de una revisión periódica de la gestión de las transacciones financieras significativas;
- la implementación de auditorías financieras periódicas e independientes en las que se cambien, de forma regular, la persona o la organización que lleva a cabo la auditoría.

8.4 Controles no financieros

Los controles no financieros se refieren a los sistemas de gestión y a los procesos que implementa la organización para ayudar a asegurar que los aspectos comerciales, los relativos a las compras,

operaciones y otros aspectos no financieros, relacionados con sus actividades, se gestionan de forma apropiada.

Como ejemplos de controles no financieros:

- El uso de contratistas, subcontratistas, proveedores y consultores que han sido sometidos a un proceso de precalificación bajo el cual se evalúa la probabilidad de su participación en un soborno; este proceso es probable que incluya la debida diligencia.
- Evaluar:
 - la necesidad y la legitimidad de que los servicios sean suministrados por un socio de negocios (excluyendo los clientes y los consumidores) de la organización,
 - si los servicios se llevan a cabo correctamente; y;
 - si los pagos que se vayan a realizar al socio de negocios son razonables y proporcionales a los servicios.
- Siempre que sea posible y razonable, la adjudicación de contratos se dé sólo después de un proceso justo y transparente de licitación competitiva, en el que hayan participado, al menos, tres competidores;
- Que se requieran, al menos, dos personas para evaluar las ofertas y aprobar la adjudicación de un contrato;
- La implementación de una separación de funciones, de tal manera que el personal que aprueba la adjudicación de un contrato sea diferente del que solicita la adjudicación del contrato y sea de un departamento o función diferente del que gestiona el contrato o aprueba el trabajo realizado en virtud del contrato;
- El requerimiento 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 los suministros proporcionados en virtud del contrato;
- La supervisión por parte del más alto nivel de la dirección de las transacciones que potencialmente tienen alto riesgo de soborno;
- Proteger la integridad de las ofertas y otra información sensible a precios, limitando el acceso a las personas apropiadas;
- Proporcionando 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).

8.5 Implementación de los controles antisoborno³

La razón por la que se establecen los requisitos para la implementación de los controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios, es que tanto las organizaciones controladas, como los socios de negocios, pueden suponer un riesgo de soborno para la organización. El requisito distingue entre aquellas entidades sobre las que la organización tiene el control, y aquellos sobre las que no lo tiene.

Una organización tiene control sobre otra organización, si controla directa o indirectamente la gestión de la organización.

³La norma ISO 37001 define Socio de negocios (3.26): Parte externa con la que la organización (3.2), tiene, o planifica establecer, algún tipo de relación comercial.



La organización debería implementar procedimientos que requieran que todas las demás organizaciones sobre las que tiene control:

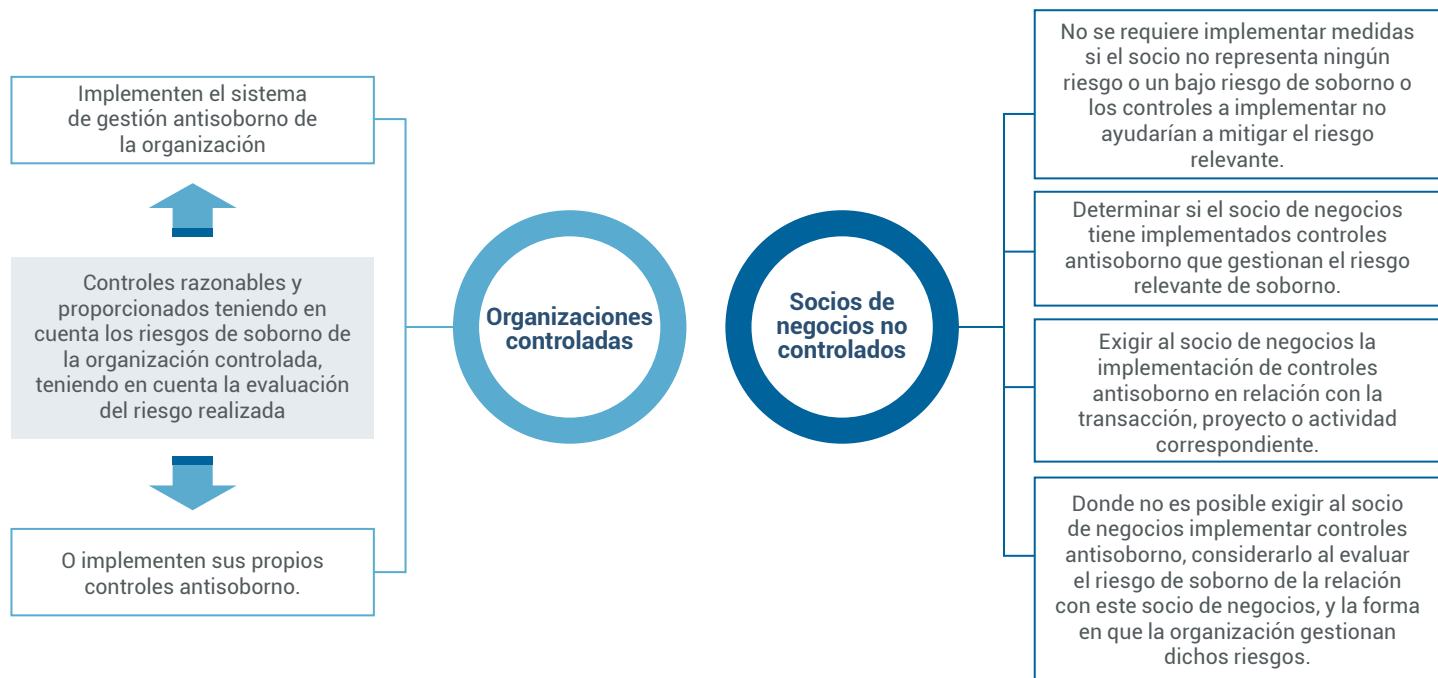


Ilustración N° 21. Controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios.

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

8.6 Compromisos antisobornos

La organización debería implementar procedimientos para socios de negocios que representan más que un

riesgo bajo de soborno, con la finalidad de que los socios de negocios:

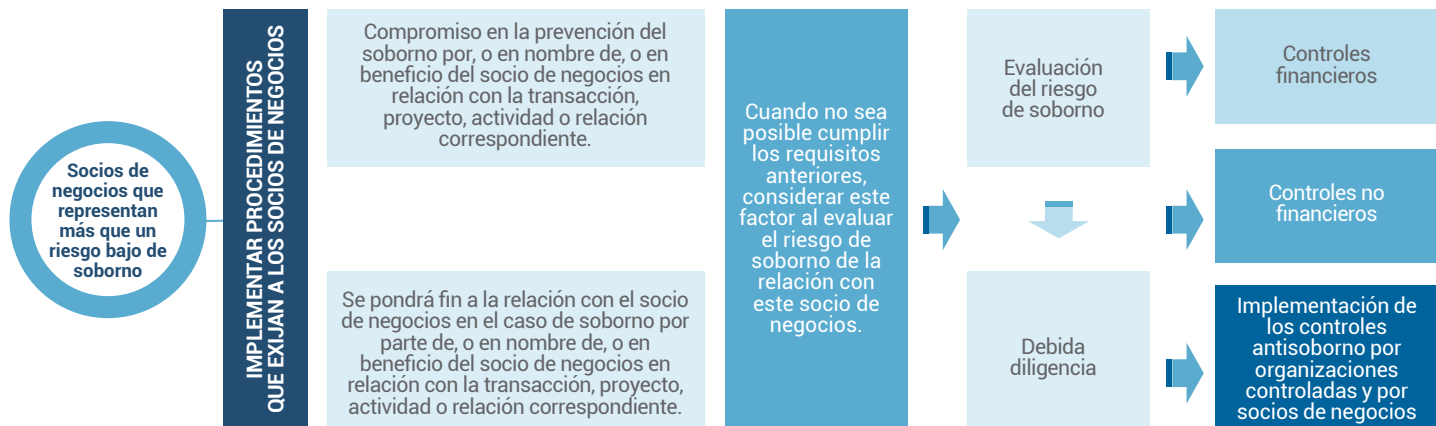


Ilustración N° 22. Procedimientos para socios de negocios que representan más que un riesgo bajo de soborno

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

Los compromisos contra la corrupción y el soborno deberían incluirse en los contratos o acuerdos con los socios comerciales, con lo cual se les está informando, antes de que la relación avance o continúe, que está comprometida a combatir la corrupción y que no tolerará el soborno. Cuando una organización deja en claro su posición sobre el soborno, los posibles socios comerciales que participan o toleran el soborno pueden evitar involucrarse con esta organización, evitando así el continuar con una relación comercial con socios que participan o toleran este tipo de actos.



8.7 Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares

Debería crearse conciencia de que los regalos, la hospitalidad, las donaciones y los beneficios similares pueden ser percibidos por una tercera parte (por ejemplo, un competidor, los medios, un fiscal), como un soborno aún en el caso de que el donante o el receptor no tuviesen la intención de que sirvieran para este propósito. La organización debería implementar procedimientos que contemplen un mecanismo de control útil para evitar, tanto como sea posible, que cualquier regalo, hospitalidad, donación u otros beneficios similares puedan percibirse por una tercera parte como un soborno:

En el caso de regalos y hospitalidad:

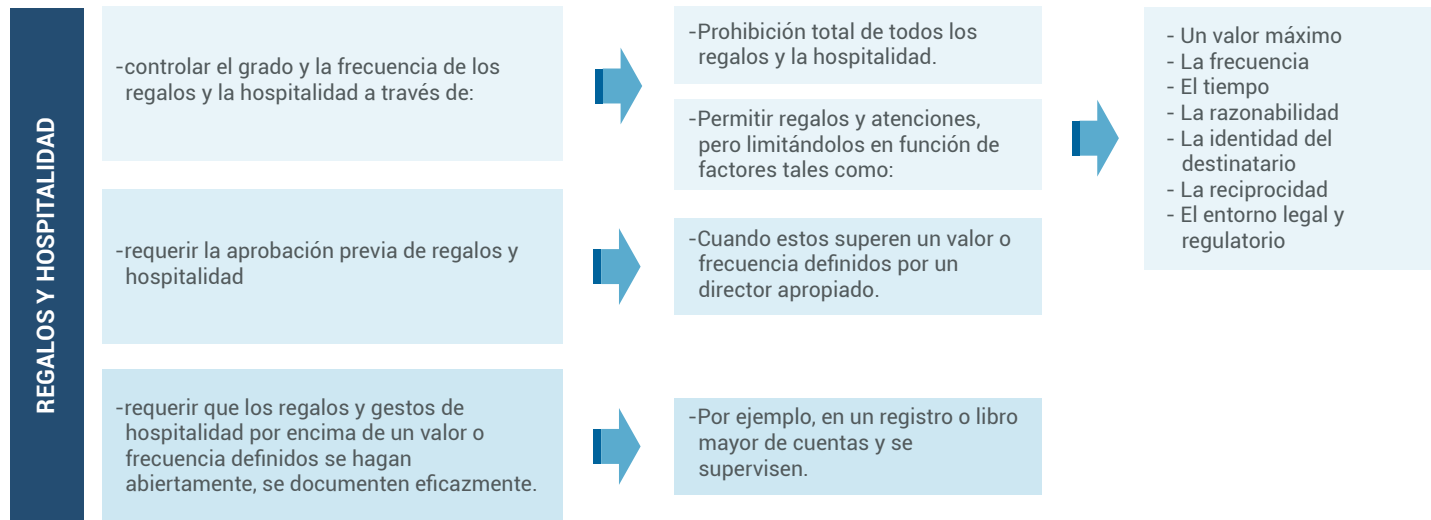


Ilustración N°23. Tratamientos de regalos y hospitalidad. Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

Donaciones políticas o de beneficencia, patrocinio, gastos de promoción y beneficios para la comunidad:

DONACIONES POLÍTICAS O DE BENEFICENCIA, PATROCINIO, GASTOS DE PROMOCIÓN Y BENEFICIOS PARA LA COMUNIDAD	-Prohibir los pagos destinados a influir, o que razonablemente podrían percibirse como influencia, para obtener una licitación u otra decisión a favor de la organización.	-para obtener una licitación u otra decisión a favor de la organización.
	-Llevar a cabo la debida diligencia sobre el partido político, la organización de caridad u otro receptor para determinar si son legítimos y no se les está utilizando como un canal para el soborno.	-podría incluir búsquedas en internet u otras investigaciones pertinentes para determinar si los gestores del partido político o de la organización de caridad tienen una reputación de soborno o conductas criminales similares, o están conectados con los proyectos o clientes de la organización.
	-Requerir que un director designado apruebe el pago.	
	-Exigir la divulgación pública del pago.	
	-Asegurarse de que el pago está permitido por la ley y los reglamentos aplicables.	
	-Evitar hacer contribuciones inmediatamente antes, durante o inmediatamente después de la negociación del contrato.	

Ilustración N° 24. Manejo de donaciones políticas o de beneficencia, patrocinio, gastos de promoción y beneficios.

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

Viajes del representante del cliente o de funcionarios públicos:

VIAJES DEL REPRESENTANTE DEL CLIENTE O DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS

-Permitir solamente los pagos que son permitidos por los procedimientos del cliente u órgano público y por leyes y regulaciones aplicables.

-Permitir solamente el viaje necesario 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).

-Requerir que un director apropiado de la organización apruebe el pago.

-Requerir, si es posible, que se avise a un supervisor o empleador de los funcionarios públicos o a la función de cumplimiento antisoborno de los viajes y la hospitalidad que se van a proporcionar.

-Restringir los pagos a los viajes, alojamiento y manutención necesarios, directamente asociados con un itinerario de viaje razonable.

-Limitar el entretenimiento asociado a un nivel razonable, de acuerdo con la política de la organización en materia de regalos y hospitalidad.

-Prohibir el pago de los gastos de los miembros de la familia o amigos.

-Prohibir el pago de los gastos de vacaciones o de recreo.

Ilustración N° 25. Manejo de viajes del representante del cliente o de funcionarios públicos.

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

8.8 Gestión de los controles antisoborno inadecuados

Si como resultado de la debida diligencia realizada en una transacción, proyecto, actividad o relación específica con un socio de negocios, indica 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, mejores, adicionales o tomar otras medidas adecuadas (tales como cambiar la naturaleza de la transacción, proyecto, actividad o relación) para permitir a la organización gestionar los riesgos de soborno pertinentes, la organización debería:

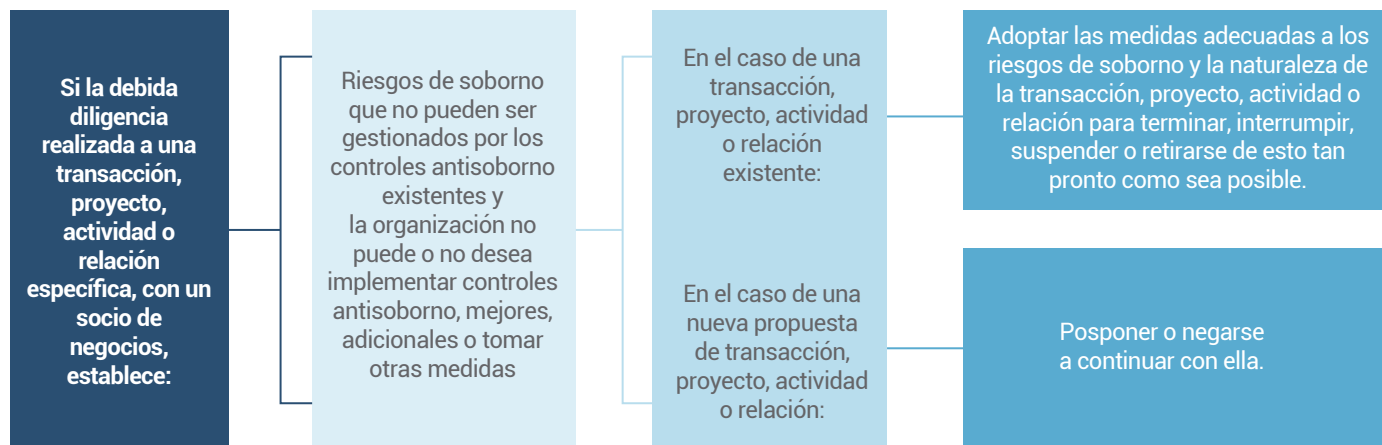


Ilustración N° 26. Gestión de los controles antisoborno inadecuados.

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

8.9 Planteamiento de inquietudes

La organización debería implementar procedimientos para que el personal pueda plantear sus inquietudes, ser conscientes de los mismos, ser

capaces de utilizarlos, y tomen conciencia de sus derechos y protecciones de conformidad con dichos procedimientos:

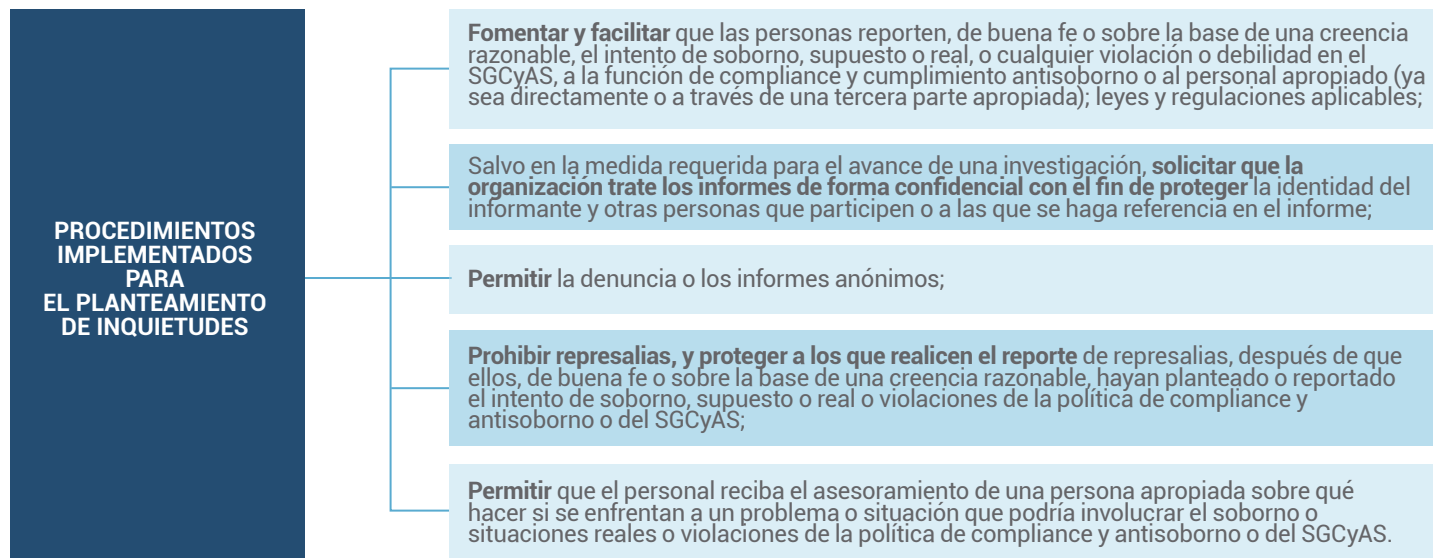


Ilustración N° 27. Procedimientos para el planteamiento de inquietudes.

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

8.10 Proceso de investigación

La organización debería implementar procedimientos para:

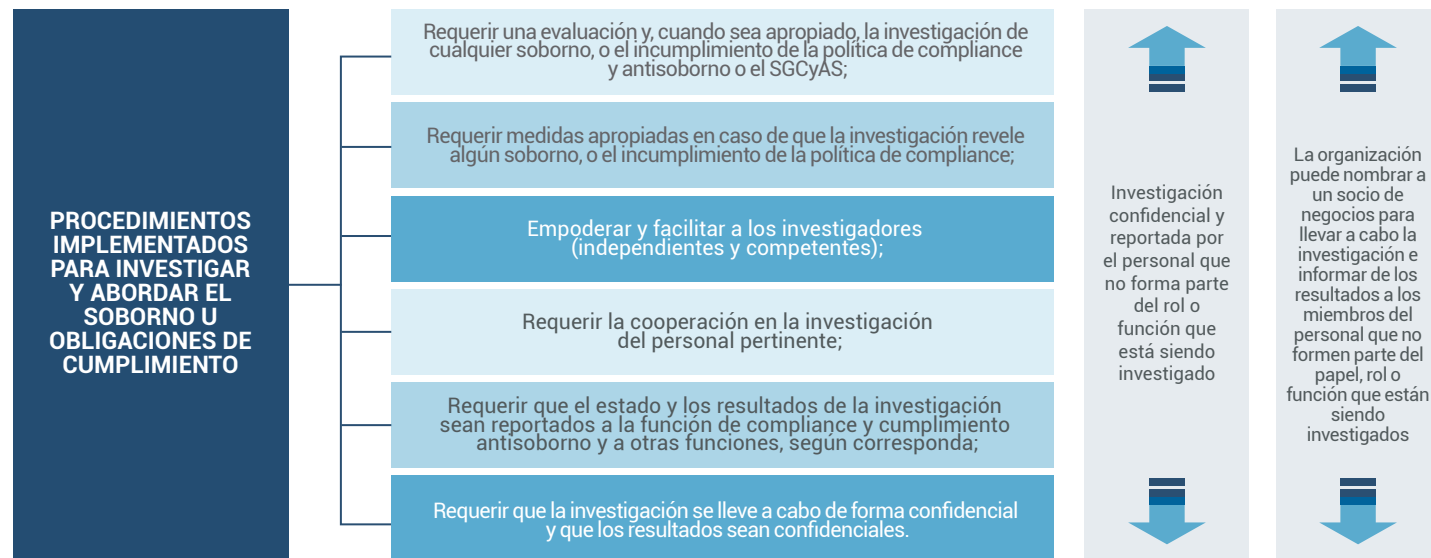


Ilustración N° 28. Procedimientos para Investigar y abordar el soborno u obligaciones de cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

La organización debería conservar la información documentada apropiada sobre el proceso de investigación.

9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1 General

La organización debería determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito

y que hacen incierto el logro de los objetivos del Sistema de Gestión de Compliance y Antisoborno (SGCyAS):

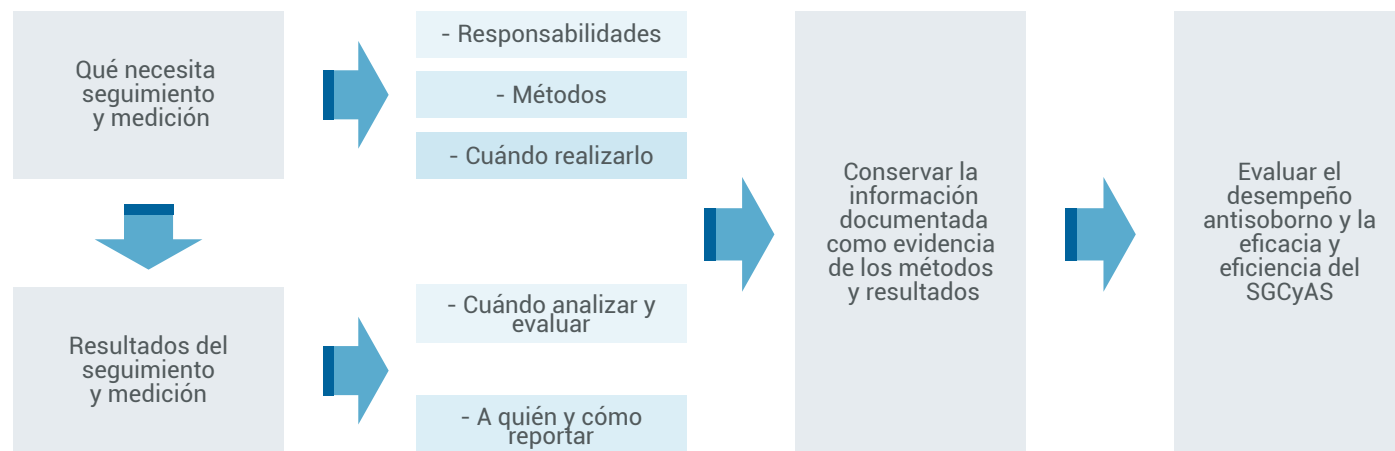


Ilustración N° 29. Proceso para evaluar el desempeño de compliance y antisoborno de la eficacia y eficiencia.

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

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

9.1.2 Fuentes de retroalimentación sobre el desempeño de compliance y antisoborno

La organización debería implementar procedimientos o métodos para conocer el desempeño de

compliance y antisoborno, y tomar acciones según corresponda:

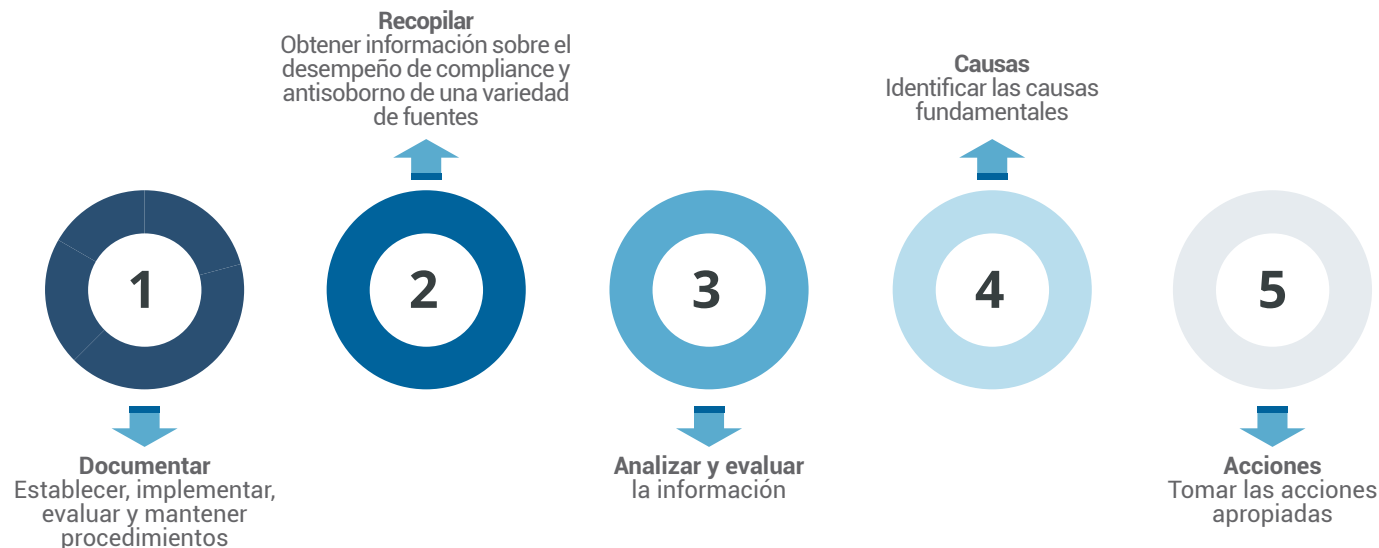


Ilustración N° 30. Desempeño de compliance y antisoborno.

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

9.1.3 Desarrollo de indicadores

La organización debería desarrollar un conjunto de indicadores medibles que ayuden a obtener

información sobre el desempeño en el logro de sus objetivos de compliance y antisoborno:



Ejemplo 1. **Indicadores de actividad:**

- Porcentaje del personal formado de manera eficaz;
- Frecuencia de interacción con los reguladores;
- El uso de mecanismos de recepción de opiniones (incluyendo la opinión de los usuarios sobre dichos mecanismos);
- Tipo de acción correctiva tomada ante cada incumplimiento.



Ejemplo 2. **Indicadores reactivos:**

- Cuestiones e incumplimientos identificados, informados por tipo, área y frecuencia;
- Consecuencia de la no conformidad, lo cual puede incluir la valoración de los efectos derivados de la compensación monetaria, multas y otras sanciones, el costo de la remediación, la reputación o el costo del tiempo del personal;
- La cantidad de tiempo empleado para informar y tomar medidas correctivas.



Ejemplo 3. **Indicadores predictivos:**

- Riesgos de incumplimientos a través del tiempo, medido como la potencial pérdida o ganancia
- Objetivos (ingresos, salud y seguridad, reputación, etc.);
- Tendencias de incumplimiento (tasa esperada de compliance, basada en las tendencias pasadas).

Se deberían seleccionar los indicadores más representativos del sector, verificando los más usados por organizaciones con alcance mundial. A continuación, referenciamos algunos indicadores de cumplimiento y de corrupción de los estándares del Global Reporting Initiative (GRI). Si bien los contenidos del GRI pueden ser cualitativos o de información, pueden utilizarse junto con benchmarks del sector o de la región.



Tabla N° 4. Indicadores de cumplimiento y de corrupción de los estándares del GRI

ESTÁNDAR GRI	SUB-TEMA	NRO.	CONTENIDOS TEMÁTICOS
GRI 205	Anticorrupción, 2016	205-1 205-2 205-3	- Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción - Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción - Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas
GRI 207	Fiscalidad , 2019	207-1 207-2 207-3 207-4	- Enfoque fiscal - Gobernanza fiscal, control y gestión de riesgos - Participación de grupos de interés y gestión de inquietudes en materia fiscal - Presentación de informes país por país
GRI 307	Cumplimiento Ambiental, 2016	307-1	- Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental
GRI 407	Libertad de asociación y negociación colectiva, 2016	407-1	- Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo
GRI 408	Trabajo infantil, 2016	408-1	- Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil
GRI 409	Trabajo forzoso u obligatorio, 2016	409-1	- Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio
GRI 411	Derechos de los pueblos indígenas, 2016	411-1	- Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas
GRI 416	Salud y seguridad de los Clientes, 2016	416-2	- Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios
GRI 417	Marketing y Etiquetado, 2016	417-2 417-3	- Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios - Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing
GRI 418	Privacidad del cliente, 2016	418-1	- Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente
GRI 419	Cumplimiento Socioeconómico, 2016	419-1	- Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico

9.1.4 Reportes de compliance y antisoborno

La organización debería preparar reportes de compliance que consideren lo siguiente:

Criterios para reportar	Contenido del reporte	Propósito del reporte	Quién debería estar
Establecer: - Criterios y obligaciones para la presentación de informes; - Plazos para la presentación periódica de informes; - Sistemas y procesos para garantizar la exactitud e integridad de la información; - Sistema de notificación de excepciones que facilita la notificación ad hoc de incumplimiento emergente; Se proporcione información precisa y completa a las funciones o áreas de la organización para permitir que se adopten acciones preventivas, correctivas y de remediación; Hay evidencias sobre la precisión de los informes al órgano de administración, incluso por la función de compliance.	a) Cualquier asunto que la organización deba notificar a cualquier autoridad reguladora; b) Cambios en las obligaciones de cumplimiento, su impacto en la organización y el curso de acción propuesto para cumplir con las nuevas obligaciones; c) Medición del desempeño del cumplimiento, incluyendo el incumplimiento y la mejora continua; d) Número y detalles de posibles incumplimientos y un análisis posterior de los mismos; e) Acciones correctivas emprendidas; f) Información sobre la efectividad, los logros y las tendencias del sistema de gestión del cumplimiento; g) Contactos y desarrollos en las relaciones con los reguladores; h) Resultados de auditorías, así como actividades de monitoreo.	- Informar eficazmente y de manera oportuna sobre el desempeño y adecuación continua del sistema de gestión de compliance de la organización, incluyendo todos los incumplimientos relevantes; - Promover activamente el principio que la organización fomenta y apoya una cultura de la información completa y franca. - Preparar informes separados en caso de incumplimientos importantes y cuestiones emergentes. - Reportar adecuadamente todos los incumplimientos: problemas sistémicos y recurrentes; incumplimientos puntuales que pueden ser graves o deliberados, que pueden indicar una gran debilidad en los procesos existentes y en el sistema de gestión de compliance. - Alentar al personal a responder e informar sobre incumplimientos de las leyes y otros incidentes de incumplimiento, y ver la presentación de informes como una acción positiva y no amenazante, sin temor	- Órgano de administración - Alta gerencia - Gerencias - Personal - Función de compliance - Organismos reguladores

Ilustración N° 31. Propósito de reportes de compliance y antisoborno

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

En el caso de antisoborno, se debería generar la información sobre el estado y los resultados de las investigaciones que se hayan determinado como necesaria y deberían ser reportados a la función de cumplimiento antisoborno y a otras funciones de compliance, según corresponda.

9.2 Auditoría interna

La organización debería llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados, para proporcionar información acerca del SGCyAS:



Es importante tener en cuenta que las auditorías:

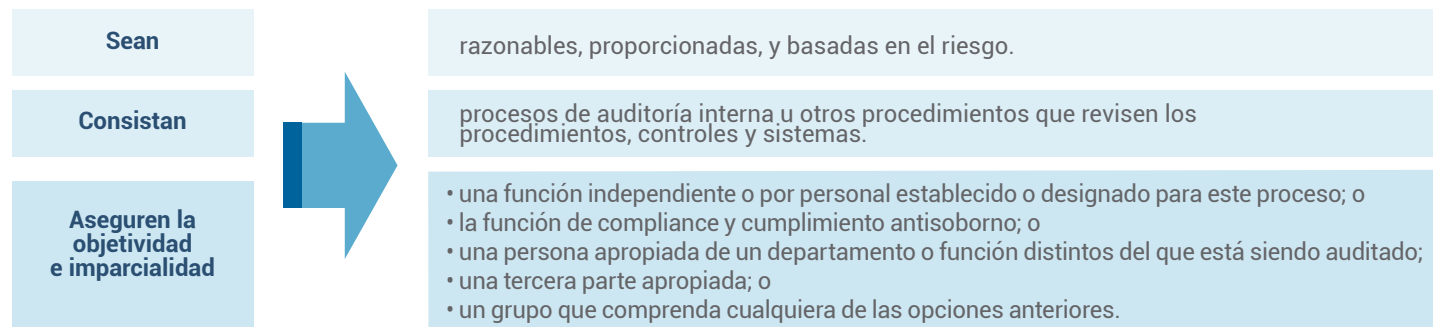


Ilustración N°32. Auditorías internas del SGCyAS. Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

El o los programas de auditoría deberían considerar lo siguiente:

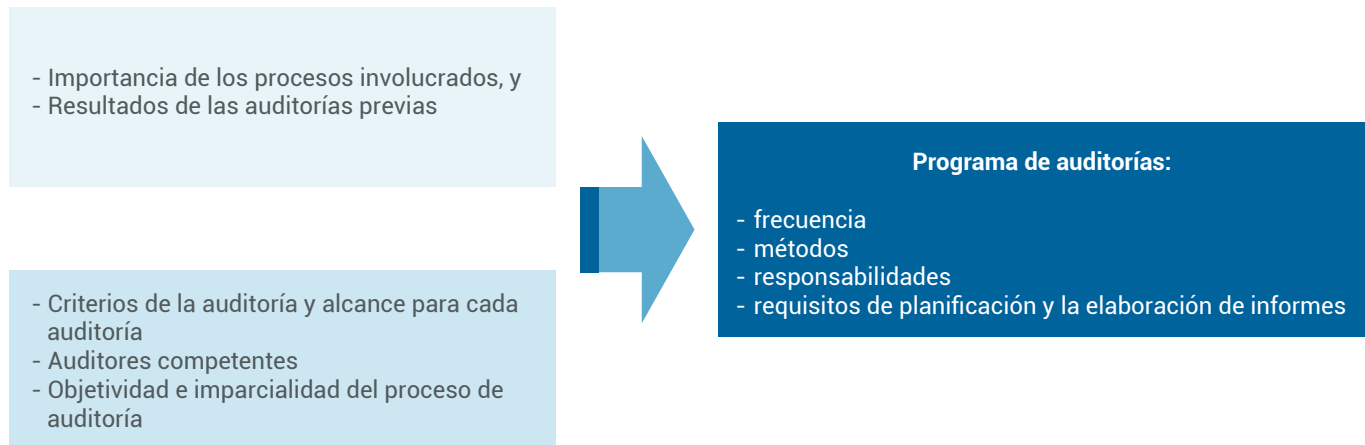


Ilustración N°33. Programas de auditorías. Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

Estas auditorías deben ser razonables, proporcionadas, y basadas en el riesgo.

Información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías debería conservarse.

9.3 Revisión por la dirección

La alta dirección debería revisar el SGCyAS de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y

eficacia continua. Se deberían considerar tres revisiones del SGCyAS con los siguientes propósitos:

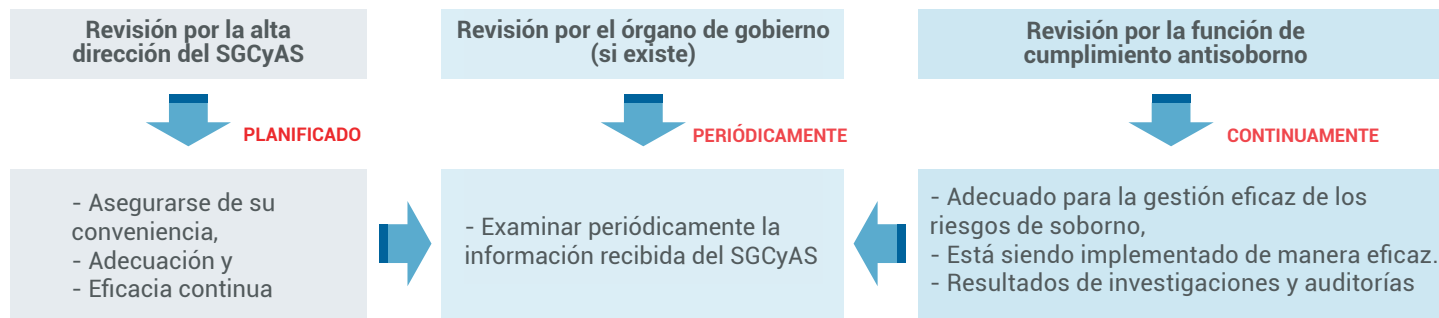


Ilustración N°34. Revisión del SGCyAS. Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

Como temas de la revisión por la alta dirección se deberían incluir los siguientes:

- estado de las acciones de las revisiones previas;
- cambios en las cuestiones externas e internas pertinentes al SGCyAS;
 - no conformidades y acciones correctivas;
 - resultados de seguimiento y mediciones;
 - resultados de las auditorías;
 - reporte de sobornos;
 - investigaciones;
 - la naturaleza y extensión de los riesgos que enfrenta la organización
- eficacia de las medidas adoptadas para hacer frente a los riesgos;
- oportunidades de mejora continua del SGCyAS.

La organización debería conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.

10. MEJORA

10.1 No conformidades y acciones correctivas

La organización debería mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del SGCyAS.

10.2 Mejora continua

Cuando ocurre una no conformidad, ésta tiene una causa y un efecto, el proceso a seguir para su tratamiento debería ser el siguiente:

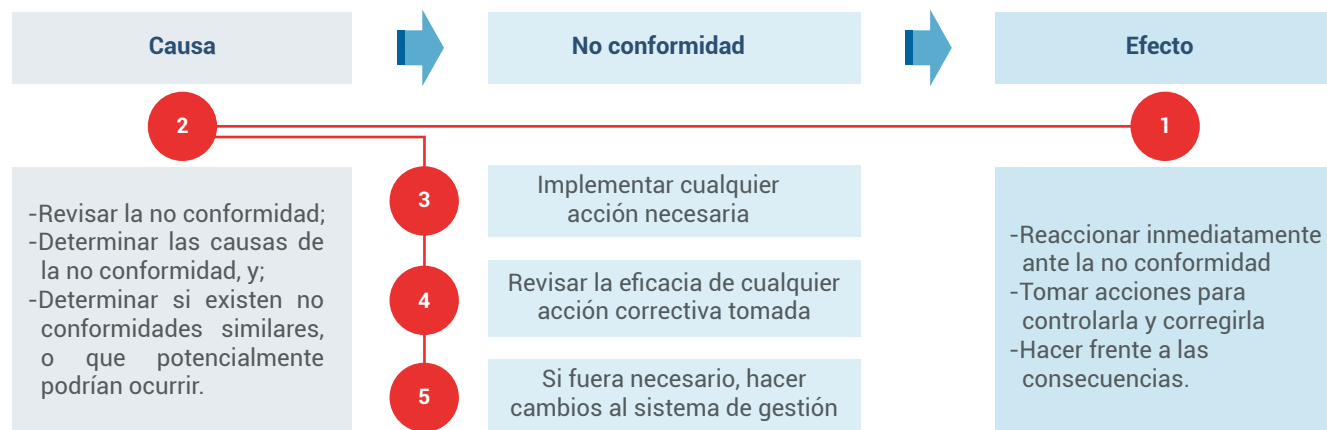


Ilustración N° 35. Proceso para el tratamiento de una no conformidad.

Fuente: Elaboración propia, basado en las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016.

La organización debería conservar información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, así como de los resultados de las acciones correctivas.

11. Algunas lecciones aprendidas.

Los escándalos de casos de compliance, soborno y otras formas de corrupción han generado gran parte del marco normativo en esta materia, han puesto a prueba los procesos de las organizaciones y su eficacia para actuar con integridad y gestionar sus actividades, dando cumplimiento a sus requisitos legales y reglamentarios y otros requisitos con los que están comprometidas. Hemos incluido, solo algunos casos, y algunas de las lecciones aprendidas. Estos casos han sido tomados de información publicada en medios digitales, los cuales se referencian en cada punto.



11.1 Caso: Cambios regulatorios y de prácticas empresariales en el gobierno corporativo

Empresa: Enron Breve descripción: (El País, Economía, 2006)	Año de referencia: 2000 - 2001 Lecciones aprendidas: (Amirante Juan Cruz, El Clarin, 2017)
En el año 2000, la eléctrica Enron consiguió aparecer en la lista de la revista Fortune como la séptima mayor compañía de Estados Unidos, tan solo cinco años después de su creación. Sin embargo, la gloria duró poco, ya que en 2001 se descubrirían numerosas irregularidades en las cuentas de la compañía que acabarían arrastrándola a la quiebra.	-Generó regulaciones y leyes financieras para las organizaciones que cotizan en los mercados de valores. -Replantea el concepto de gobierno corporativo y puso, en el centro del debate de la dirección empresarial, la importancia de la adecuada gestión de los riesgos de fraude. -Evidenció que los entes reguladores no deben ser complacientes con empresas que no revelan de manera oportuna su información financiera. -El auditor independiente no puede desempeñarse al mismo tiempo, como consultor. -El prestigio de una organización no basta para garantizar la veracidad de sus estados financieros. -El proceso de gestación de una organización billonaria requiere de consistencia entre los principales indicadores financieros -El comportamiento ético de la alta dirección no es una condición que se pueda asumir como un hecho cumplido en todo momento. -El autocontrol de los individuos no siempre funciona, por más arriba que se esté en la estructura de la organización. -Todos los directivos, de todos los tiempos, han enfrentado el mismo riesgo: las tentaciones del mal comportamiento. Y esta es quizás la principal lección que jamás deberíamos de olvidar: que el riesgo de fraude nunca desaparece.

11.2 Caso: Remediación en materia medioambiental para crear ventaja competitiva en el mercado

Empresa: Volkswagen

Breve descripción: (BBC News, Tecnología, 2015) (Enrique Müller, El País, 2019)

En septiembre de 2015 salió a la luz pública, que Volkswagen había instalado ilegalmente un software para alterar los resultados de los controles técnicos de emisiones contaminantes en 11 millones de automóviles con motor diésel, vendidos entre 2009 y 2015.

Año de referencia: 2015

Lecciones aprendidas: (Ignacio Urbina, El Mostrador, 2015)

- Las posibilidades de infracción siempre serán infinitas y las posibilidades de control limitadas.
- El énfasis debería estar en la promoción del cumplimiento, dando facilidades para que los infractores voluntariamente elijan retomar la senda del cumplimiento. En este sentido, frente a la escasez de recursos, los instrumentos de autodenuncia y programas de cumplimiento juegan un rol central, los cuales deben ser promovidos decididamente.
- Las sanciones deben ser efectivas. Volkswagen arriesga multas de 18.000 millones de dólares, penas de cárcel para ejecutivos y acciones de la ciudadanía. Siempre será necesario revisar la legislación ambiental para implementar los cambios necesarios.

11.3 Caso: Adopción de un sistema de gestión antisoborno para prevenir y mitigar los riesgos

Empresa: Microsoft

Breve descripción: (Claudio Furlan, LaPresse via ZUMA, 2019)

En una investigación del 2013 y 2015, el ejecutivo senior y otros empleados participaron en un plan para "inflar" los márgenes de Microsoft en las ventas de licencias de software a agencias gubernamentales de Hungría. Microsoft llegó a un acuerdo con el Departamento de Justicia y la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) para pagar una multa de 25 millones de dólares (22,3 millones de euros) por haber realizado dichos sobornos mediante la venta de licencias de software.

Año de referencia: 2000 - 2001

Lecciones aprendidas: (David Howard - Corporate Vice President & Deputy General Counsel, Litigation, Competition Law and Compliance, 2017)

- Decidieron convertirse en la primera empresa estadounidense y multinacional en buscar la certificación ISO 37001. En mayo 2017 el Vicepresidente Corporativo de Microsoft publica en su blog, el por qué decidieron certificarse ISO 37001 y por qué otras empresas deberían hacer lo mismo.
- En esta publicación señalan los programas anticorrupción incluidos en la certificación, generan confianza ya que transmiten el mensaje a nivel global de que la empresa está haciendo todo lo posible para reducir la corrupción. Animan a otras empresas a adoptar la norma ISO 37001, y las invitan a trabajar con su grupo asesor para garantizar que el estándar siga siendo relevante y eficaz. Igualmente, en su página web se pueden consultar otras acciones implementadas dentro del sistema anticorrupción y antisoborno.

11.4 Caso: Transformación organizacional para recuperar la confianza

Empresa: Siemens Breve descripción: (José Comas, El País, 2017)	Año de referencia: Año de referencia: 14 de junio 2018 Lecciones aprendidas: (Graham Dietz and Nicole Gillespie, The Guardian, 2012)
En noviembre de 2006, investigaciones de Siemens revelaron que cientos de empleados habían estado desviando millones de euros en operaciones falsas, para pagar sobornos masivos para ganar contratos.	-El personal directivo de la empresa declaró públicamente que la organización se comprometía en hacer negocios de manera limpia y tomar las acciones pertinentes. -Siemens incorporó como su asesor a Michael Hershmann, el cofundador de Transparencia Internacional, sumándolo como experto en anticorrupción. -Siemens introdujo nuevas reglas y procesos de anticorrupción y cumplimiento. -Empleó a más de 500 oficiales de cumplimiento a tiempo completo (sumado a los 86 que tenían en el 2006). -Introdujo líneas de conformidad y un defensor del pueblo externo a nivel mundial y en línea. -Creo un portal web para su personal para evaluar el riesgo con sus clientes y las interacciones con proveedores. -Para mejorar la formación y toma de conciencia, lanzó un entrenamiento para sensibilizar y un programa de educación en prácticas de anticorrupción para su personal. -Aceptó participar en un programa de 15 años para contribuir con organizaciones sin fines de lucro para combatir corrupción. -Finalmente, la firma tomó mas de 900 acciones disciplinarias, incluyendo despidos.

11.5 Caso: Fortalecimiento de políticas y reestructuración para recuperar la reputación

Empresa: OHL México Breve descripción: (Ana Valle, Expansión, 2017)	Año de referencia: 2015 Lecciones aprendidas: (Ana Valle, Expansión, 2017)
Las supuestas prácticas indebidas en la gestión de contratos por parte de la empresa española OHL en México, fueron publicadas en YouTube donde conversaciones telefónicas entre ejecutivos de la firma constructora y destacados funcionarios de la Administración del Estado de México generaron un escándalo de enormes proporciones que provocó el desplome del valor de la empresa española en el mercado bursátil. La empresa nunca avaló las conversaciones y declaró que fueron manipuladas.	-El escándalo fue un llamado de atención que hizo reaccionar a la firma para mejorar su implementación de políticas de responsabilidad corporativa. -La empresa no fue sancionada ya que, a pesar de todas las investigaciones y revisiones, no fue sujeta a multas de corrupción. -En menos de medio año después del escándalo, la empresa ya mostraba signos de cambio, los directivos involucrados salieron de la organización. Se impulsó una mayor transparencia al buscar limpiar su reputación, atendieron las recomendaciones de los auditores e implementaron medidas similares a las de grandes organizaciones en el mundo. -Reformó y adoptó nuevas políticas de anticorrupción y actualizó su código de ética. -Creó una nueva área de cumplimiento. -Reforzó las auditorías internas. -Cambió las normas de compras y presupuesto. -Modificó las reglas de contratación de proveedores, incorporando nuevos criterios de selección y solicitándoles la disposición de cumplir con su código de ética. -Reestructuraron su gobierno corporativo, cambiaron sus consejeros e incorporaron consejeros independientes, crearon dos comités, de auditoría y prácticas societarias. -Inclusive cambiaron el gobierno corporativo en sus subsidiarias.

11.6 Caso: Mitigación de los riesgos de cumplimiento para recuperar el valor del negocio

Empresa: HSBC

Breve descripción: (Redacción BBC Mundo, 2012)

El banco HSBC fue denunciado por lavado de dinero y financiación del terrorismo. En el período señalado el banco aceptó miles de millones de países donde se consideraba que existía un alto riesgo de lavado de dinero, sin supervisar las transacciones en efectivo.

Año de referencia: 2012-2015

Lecciones aprendidas: (Jeronimo J. Perrotta, Decisio, 2012)

- La adopción de los principios de Buen Gobierno Corporativo constituye un elemento fundacional a la hora de definir un marco adecuado en materia de prevención del delito.
- La adhesión y el compromiso de la Alta Dirección configuran condiciones tan importantes como el plexo de políticas, procesos y herramientas desarrollados considerando el grado de exposición a los riesgos de la organización.
- La capacitación de responsables y personal cumple un rol fundamental. La misma debería ser permanente, diferenciada y focalizada según las responsabilidades de cada empleado en la materia.
- Un área de Prevención de Lavado, con facultades, experiencia y conocimientos adecuados, que cuente con las herramientas y tecnología apropiadas, es otro de los condicionantes a la hora de mitigar estos riesgos.
- Desde el punto de vista herramientas de trabajo, la matriz de riesgos es la principal aliada y sustento primordial a la hora de la definición del marco adoptado por la Entidad. Complementan las herramientas la Política de Conozca a su Cliente, los Perfiles de Riesgo y las Alertas, las cuales deben ser desarrolladas en forma integrada.
- La elaboración de matrices, perfiles y alertas, requieren un acabado conocimiento de las prácticas financieras, las tipologías de lavado y los factores de riesgo propios de la Entidad, tales como la composición de la cartera de clientes, los productos y servicios, los canales y las zonas donde opera. Requiere un proceso de adaptación continua, dado el dinamismo de dichos factores.

12. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1. Objeto y campo de aplicación de la norma ISO 19600:2014	10	Ilustración N° 14. Competencias.	52
Ilustración N° 2. Objeto y campo de aplicación de la Norma ISO 37001:2016.	12	Ilustración N° 15. Proceso de contratación de personal.	53
Ilustración N° 3. Cuestiones internas y externas pertinentes para el propósito del SGCyAS.	28	Ilustración N° 16. Proceso de formación y toma de conciencia de compliance y antisoborno.	54
Ilustración N° 4. Partes interesadas y requisitos pertinentes.	29	Ilustración N° 17. Control de la información documentada del SGCyAS.	56
Ilustración N° 5. Identificación de Partes interesadas pertinentes.	30	Ilustración N° 18. Control de la información documentada a conservar del SGCyAS.	57
Ilustración N° 6. Alcance del SGCyAS.	31	Ilustración N° 19. Planificación y control operacional.	58
Ilustración N° 7. Sistema de gestión de compliance y antisoborno (SGCyAS).	32	Ilustración N° 20. Proceso de debida diligencia.	59
Ilustración N° 8. Proceso para asegurar el compliance.	33	Ilustración N° 21. Controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios.	63
Ilustración N° 9. Proceso de evaluación de riesgos compliance y de soborno.	34	Ilustración N° 22. Procedimientos para socios de negocios que representan más que un riesgo bajo de soborno.	64
Ilustración N° 10. Proceso de toma de decisiones.	47	Ilustración N° 23. Tratamientos de regalos y hospitalidad.	66
Ilustración N° 11. Acciones para tratar riesgos y oportunidades.	49	Ilustración N° 24. Manejo de donaciones políticas o de beneficencia, patrocinio, gastos de promoción y beneficios.	67
Ilustración N° 12. Planificación para lograr los objetivos del SGCyAS.	50	Ilustración N° 25. Manejo de viajes del representante del cliente o de funcionarios públicos.	68
Ilustración N° 13. Recursos para el SGCyAS.	51		

13. ÍNDICE DE TABLAS

Ilustración N° 26. Gestión de los controles antisoborno inadecuados.	69
Ilustración N° 27. Procedimientos para el planteamiento de inquietudes.	70
Ilustración N° 28. Procedimientos para investigar y abordar el soborno u obligaciones de cumplimiento.	71
Ilustración N° 29. Proceso para evaluar el desempeño de compliance y antisoborno y de la eficacia y eficiencia del SGCyAS.	72
Ilustración N° 30. Desempeño de compliance y antisoborno.	73
Ilustración N° 31. Propósito de reportes de compliance y antisoborno.	77
Ilustración N° 32. Auditorías internas del SGCyAS	78
Ilustración N° 33. Programas de auditorías.	79
Ilustración N° 34. Revisión del SGCyAS.	80
Ilustración N° 35. Proceso para el tratamiento de una no conformidad	81

Tabla N° 1. Conceptos de las normas ISO 19600:2014 e ISO 37001:2016	26
Tabla N° 2. Responsabilidades y autoridades según las normas de referencia	41
Tabla N° 3. Responsabilidades y autoridades de la función de compliance y cumplimiento antisoborno	46
Tabla N° 4. Indicadores de cumplimiento y de corrupción de los estándares del GRI	76



14. NORMAS ISO DE REFERENCIA

Estas normas están disponibles en www.iso.org, sitio web de la Organización Internacional de Estandarización, ISO.

- [1] **ISO 19011:2018**, Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión
- [2] **ISO 19600:2014**, Sistema de Gestión de Compliance, Directrices
- [3] **ISO 31000:2018**, Gestión del Riesgo – Directrices
- [4] **ISO 26000:2010**, Guía de responsabilidad social
- [5] **ISO 37001:2016**, Sistemas de gestión antisoborno – Requisitos con orientación para su uso

15. SITIOS WEB DE REFERENCIA

-Lazovska, D. (27 de 02 de 2019). Expoknews. Obtenido de <https://www.expoknews.com/las-companias-mas-eticas-del-mundo-2019/>

-Instituto Ethisphere. (s.f).
<https://www.worldsmostethicalcompanies.com/>.
Obtenido de <https://www.worldsmostethicalcompanies.com/>

-Edelman Trust Management (ETM). (2019). 2019 Edelman Trust Barometer. Obtenido de Edelman:
https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf

-Transparency International Secretariat. (23 de 01 de 2020). Transparency International . Obtenido de https://www.transparency.org/news/pressrelease/2019_CPI_efforts_stagnate_in_G7_ES

-www.beethik.com. (19 de 05 de 2019). Diario_responsable - La RSE Global. Obtenido de <https://diarioresponsable.com/opinion/27659-y-si-integramos-de-verdad-los-ods-en-nuestros-sistemas-de-gestion>

-David Howard - Corporate Vice President & Deputy General Counsel, Litigation, Competition Law and Compliance. (17 de 5 de 2017). Blog de Microsoft. Obtenido de [blogs.microsoft.com: https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2017/05/17/microsoft-adopting-new-international-anti-bribery-standard/](https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2017/05/17/microsoft-adopting-new-international-anti-bribery-standard/)

-Claudio Furlan, LaPresse via ZUMA. (22 de 7 de 2019). notimérica Sección Economía.
Obtenido de [www.notimerica.com: https://www.notimerica.com/economia/noticia-estados-unidos-multa-223-millones-microsoft-sobornos-hungria-20190722184943.html](https://www.notimerica.com/economia/noticia-estados-unidos-multa-223-millones-microsoft-sobornos-hungria-20190722184943.html)

-BBC News, Tecnología. (25 de 9 de 2015). Obtenido de [bbc.com: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150924_tecnologia_volkswagen_como_medir_emisiones_autos_il](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150924_tecnologia_volkswagen_como_medir_emisiones_autos_il)

-Amirante Juan Cruz, El Clarín. (8 de 8 de 2017). El Clarín, Sección Economía. Obtenido de [Clarín.com: https://www.clarin.com/economia/ensenanzas-dejo-enron-corporaciones-dejarlas-demasiado-sueltas_0_rkMUiNDPW.html](https://www.clarin.com/economia/ensenanzas-dejo-enron-corporaciones-dejarlas-demasiado-sueltas_0_rkMUiNDPW.html)

-El País, Economía. (5 de julio de 2006). Obtenido de El País:
https://elpais.com/economia/2006/07/05/actualidad/1152084782_850215.html

-Enrique Müller, El País. (24 de 9 de 2019). El País Barcelona. Obtenido de elpais.com:
<https://elpais.com/noticias/caso-volkswagen/>

-José Comas, El País. (10 de 2 de 2017). El Pais. Obtenido de elpais.com:
https://elpais.com/diario/2007/02/11/economia/1171148401_850215.html

-Graham Dietz and Nicole Gillespie, The Guardian. (26 de 3 de 2012). The Guardian. Obtenido de theguardian.com:
<https://www.theguardian.com/sustainable-business/recovering-business-trust-siemens>

Ana Valle, Expansión. (30 de 11 de 2017). Expansion. Obtenido de expansion.mx:
<https://expansion.mx/empresas/2017/11/30/la-nueva-etapa-ohl-mexico-despues-del-escandalo>

-Redacción BBC Mundo. (17 de 7 de 2012). BBC. Obtenido de BBC.com:
https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/07/120717_hsb_escandalo_claves

-Jeronimo J. Perrotta, Decisio. (7 de 2012). Decisio. Obtenido de www.decisiola.com:
<https://www.decisiola.com/articulos/lavado-caso-hsbc.pdf>

-Ignacio Urbina, El Mostrador. (11 de 12 de 2015). elmostrador. Obtenido de elmostrador.cl:
<https://www.elmostrador.cl/mercados/2015/12/11/lecciones-del-caso-volkswagen/>

-Etica Radical, beethik. (20 de 03 de 2020). beethik. Obtenido de beethik: www.beethik.com

-UNEP, Noos y Telefónica. (2006). Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Obtenido de www.accountability.org.uk: www.accountability.org.uk



Pacto Global
Red Panamá

