

# NORMA INTERNACIONAL

# ISO 37001

Primera Edición  
2016-10-15

## **Sistemas de Gestión Anti-soborno – Requisitos con orientaciones para su uso**

Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use.

Systèmes de management anti-corruption — Exigences et recommandations de mise en oeuvre

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). Las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, en coordinación con ISO, toman parte en el trabajo. ISO colabora con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica. Los procedimientos utilizados para este trabajo se describen en las Directivas ISO / IEC, Parte 1. En particular, los diferentes criterios de aprobación necesarios para los diferentes tipos de documentos ISO. Se llama la atención que algunos de los elementos tienen la posibilidad de ser objeto de derechos de patente. ISO no se hace responsable de identificar a cualquiera o todos los derechos de patente. Cualquier nombre comercial utilizado en este documento dará información sobre la comodidad de los usuarios y no constituye un endoso. Para obtener una explicación sobre el significado de la norma ISO términos y expresiones específicas relacionadas con la evaluación de la conformidad, así como información sobre el cumplimiento de ISO de los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en los Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC) Ver la URL raíz: [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html).

Este documento es una traducción no oficial, que no puede ser comercializada por ningún medio ni motivo y solo se puede usar para fines educativos con la respectiva mención de tratarse de una traducción de la norma oficial ISO 37001:2016.

## INTRODUCCIÓN

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

Los gobiernos han avanzado en el tratamiento del soborno a través de acuerdos internacionales tales como la Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [15], y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción [14] y por medio de sus leyes nacionales. En la mayoría de las jurisdicciones, participar en un soborno es considerado un delito y hay una tendencia creciente para responsabilizar a las organizaciones, así como las personas, por soborno.

Sin embargo, la ley por sí sola no es suficiente para resolver este problema. Por lo tanto, las organizaciones tienen la responsabilidad de contribuir activamente en la lucha contra el soborno.

Esto se puede lograr a través de un sistema de gestión antisoborno, como el que proporciona este documento y a través del compromiso de liderazgo para el establecimiento de una cultura de integridad, transparencia apertura y cumplimiento. La naturaleza de la cultura de una organización es fundamental para el éxito o el fracaso de un sistema de gestión antisoborno.

Se espera que una organización bien administrada tenga una política de cumplimiento que se apoye en sistemas de gestión adecuados para colaborar en el cumplimiento de sus obligaciones legales y compromiso con la integridad. Una política antisoborno es un componente de una política general de cumplimiento. La política de antisoborno y el sistema de gestión de apoyo ayudan a la organización a evitar o mitigar los costos, riesgos y daños de participación en el soborno, para promover la confianza y la seguridad en las transacciones comerciales y para mejorar su reputación.

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

La conformidad con este documento no puede proporcionar ninguna garantía de que el soborno no haya ocurrido o no ocurrirá en relación con la organización, ya que no es posible eliminar por

completo el riesgo de soborno. Sin embargo, este documento puede ayudar a la organización a implementar medidas razonables y proporcionadas para prevenir, detectar y enfrentar el soborno.

En este documento, se utilizan las siguientes formas verbales:

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

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

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

Para uso educativo - prohibida su venta y reproducción

## INTRODUCCIÓN

## 1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

## 2 REFERENCIAS NORMATIVAS

## 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

## 4 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

## 4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO

## 4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES

## INTERESADAS

## 4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO

## 4.4 SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO

## 4.5 EVALUACIÓN DE RIESGOS DE SOBORNO

## 5 LIDERAZGO

## 5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO

## 5.2 POLÍTICA ANTISOBORNO

## 5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

## 6 PLANIFICACIÓN

## 6.1 ACCIONES PARA TRATAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES

## 6.2 OBJETIVOS ANTISOBORNO Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS

## 7 APOYO

## 7.1 RECURSOS

## 7.2 COMPETENCIA

## 7.3 TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN

## 7.4 COMUNICACIÓN

## 7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

## 8 OPERACIÓN

## 8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL

## 8.2 DEBIDA DILIGENCIA

## 8.3 CONTROLES FINANCIEROS

## 8.4 CONTROLES NO FINANCIEROS

## 8.5 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONTROLES ANTISOBORNO POR ORGANIZACIONES CONTROLADAS Y POR SOCIOS DE NEGOCIOS

## 8.6 COMPROMISOS ANTISOBORNO

## 8.7 REGALOS, HOSPITALIDAD, DONACIONES Y BENEFICIOS SIMILARES

## 8.8 MANEJO DE CONTROLES ANTISOBORNO INADECUADOS

## 8.9 PLANTEAMIENTO DE INQUIETUDES

## 8.10 INVESTIGACIÓN Y LUCHA CONTRA EL SOBORNO

## 9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## 9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

## 9.2 AUDITORÍA INTERNA

## 9.3 REVISIÓN POR LA ALTA DIRECCIÓN

## 9.4 REVISIÓN POR LA FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO ANTISOBORNO

## 10 MEJORA

## 10.1 NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS

## 10.2 MEJORA CONTINUA

## ANEXO A (INFORMATIVO) ORIENTACIÓN SOBRE EL USO DE ESTA NORMA INTERNACIONAL

## BIBLIOGRAFÍA

## SISTEMAS DE GESTIÓN ANTISOBORNO — REQUISITOS CON ORIENTACIÓN PARA SU USO

### 1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

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

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

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

Este documento no trata específicamente de fraude, carteles y otros delitos de antimonopolio/competencia desleal, 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.

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

NOTA 1 Véase el Capítulo A.2 para orientación.

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

## 2 REFERENCIAS NORMATIVAS

No se citan referencias normativas en este documento.

## 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

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

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

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

### 3.1

#### **Soborno.**

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

Nota 1 a la entrada: Lo anterior es una definición genérica. La definición del término “soborno” es definido por las leyes antisoborno aplicables a la organización (3.2) y por el sistema de gestión (3.5) antisoborno diseñado por la organización.

### 3.2

#### **Organización.**

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

Nota 1 a la entrada: El concepto de organización incluye, entre otros, un trabajador independiente, compañía, corporación, firma, empresa, autoridad, sociedad, organización caritativa o institución, o una parte o combinación de estas, ya sea de responsabilidad limitada o compartida o de otra índole, públicas o privadas.

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

### 3.3

#### **Parte interesada**

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

Nota 1 a la entrada: Parte interesada puede ser interna o externa de la organización.

### 3.4

#### Requisito

Necesidad que está establecida y es obligatoria.

Nota 1 a la entrada: La definición esencial de “requisito” en normas ISO de sistemas de gestión es “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”. La parte de “generalmente implícita” de esta definición no es utilizada en este documento.

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

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

### 3.5

#### Sistema de gestión

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

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

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

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

### 3.6

#### Alta dirección

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

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

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

Nota 3 a la entrada: Las organizaciones pueden ser organizadas de acuerdo a su tamaño, sector, etc. Algunas organizaciones poseen tanto un órgano de gobierno (3.7) como una alta dirección (3.6), mientras que en algunas organizaciones no se dividen las responsabilidades en varios órganos. Estas variaciones, tanto en lo que se refiere a la organización y responsabilidades pueden ser consideradas cuando se aplican los requisitos en el capítulo 5.

**3.7****Órgano de gobierno**

Grupo u que tiene en últimas la responsabilidad y autoridad fundamental sobre las actividades, la gobernabilidad y las políticas una organización (3.2), y al que la alta dirección (3.6) le informa y al que la alta dirección le rinde cuentas.

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

Nota 2 a la entrada: Un órgano de gobierno puede incluir pero no está limitado a una Junta directiva, comités de la junta, consejo de vigilancia, administradores y supervisores.

**3.8****Función de cumplimiento antisoborno**

Persona(s) con responsabilidad y autoridad para el funcionamiento del sistema de gestión (3.5) antisoborno.

**3.9****Eficacia**

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

**3.10****Política**

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

**3.11****Objetivo**

Resultado a lograr.

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

Nota 2 a la entrada: Los objetivos pueden referirse a diferentes disciplinas (tales como financieras, ventas y marketing, compras, de salud y seguridad y ambientales), se pueden aplicar en diferentes niveles (tales como estratégicos, para toda la organización, para proyectos, productos y procesos (3.15)).

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

Nota 4 a la entrada: En el contexto de sistemas de gestión antisoborno, la organización establece los objetivos antisoborno, en concordancia con la política antisoborno, para lograr resultados específicos.

**3.12****Riesgo**

Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (3.11)

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

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

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

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

### **3.13**

#### **Competencia**

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

### **3.14**

#### **Información documentada**

Información que una organización (3.2) tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene.

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

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

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

### **3.15**

#### **Proceso**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, que transforma los elementos de entrada en elementos de salida

### **3.16**

#### **Desempeño**

Resultado medible.

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

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

**3.17****Contratación externa**

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

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

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

**3.18****Seguimiento**

Determinación del estado de un sistema, un proceso (3.15) o una actividad.

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

**3.19****Medición**

Proceso (3.15) para determinar un valor

**3.20****Auditoría**

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

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

Nota 2 a la entrada: Una auditoría interna es conducida por la organización o por una parte externa que actúe en su nombre.

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

**3.21****Conformidad**

Cumplimiento de un requisito (3.4)

**3.22****No conformidad**

Incumplimiento de un requisito (3.4)

**3.23****Acción correctiva**

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

**3.24****Mejora continua**

Actividad recurrente para mejorar el desempeño (3.16).

**3.25****Personal**

Directores, oficiales, empleados, empleados o trabajadores temporales y voluntarios de la organización (3.2).

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

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

**3.26****Socio de negocios**

Parte externa con la que la organización (3.2), tiene o planea establecer algún tipo de relación comercial.

Nota 1 a la entrada: Socio de negocios incluye pero no se limita a los clientes, consumidores, empresas conjuntas, socios de empresas conjuntas, los socios del consorcio, la externalización de los proveedores, contratistas, consultores, subcontratistas, proveedores, vendedores, asesores, agentes, distribuidores, representantes, intermediarios e inversionistas. Esta definición es deliberadamente amplia y debe ser interpretada de acuerdo con el perfil de riesgo (3.12) del soborno de la organización para aplicar a los socios de negocios que puedan exponer razonablemente a la organización a riesgos de soborno.

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

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

**3.27****Funcionario público**

Toda persona que ocupe un cargo legislativo, administrativo o judicial, ya sea por designación, elección o sucesión, o cualquier persona que ejerza una función pública, incluso para un

organismo público o una empresa pública, o cualquier funcionario o agente de una organización nacional o internacional público o cualquier candidato para un cargo público.

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

### **3.28**

#### **Tercera parte**

Persona u organismo que es independiente de la organización.

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

### **3.29**

#### **Conflicto de intereses**

Situación en donde los intereses de negocios, financieros, familiares, políticos o personales podrían interferir con el criterio de las personas al realizar sus obligaciones para la organización (3.2).

### **3.30**

#### **Debida diligencia**

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

Para uso educativo - prohibida la venta y reproducción

## 4 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

### 4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los objetivos de su sistema de gestión antisoborno. Estas cuestiones incluyen, pero no se limitan a, los siguientes factores:

- a) el tamaño, estructura y autoridad delegada con poder de decisión de la organización;
- b) los lugares y sectores en los que opera la organización o planea operar;
- c) la naturaleza, escala y complejidad de las actividades y operaciones de la organización;
- d) el modelo de negocio de la organización;
- e) las entidades sobre las que la organización tiene el control y entidades que ejercen control sobre la organización;
- f) los socios de negocios de la organización;
- g) la naturaleza y alcance de las interacciones con los funcionarios públicos; y
- h) deberes y obligaciones estatutarias, reglamentarias, contractuales y profesionales aplicables.

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

### 4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS

La organización debe determinar:

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

NOTA En la identificación de los requisitos de las partes interesadas, una organización puede distinguir entre los requisitos obligatorios y las expectativas de carácter no obligatorio, y compromisos voluntarios, a las partes interesadas.

### 4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO

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

Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:

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

El alcance debe estar disponible como información documentada.

NOTA Véase el capítulo A.2 para orientación.

#### 4.4 SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO

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

El sistema de gestión antisoborno contendrá medidas destinadas a identificar y evaluar el riesgo de soborno, y para prevenir, detectar y responder lo relacionado al soborno.

NOTA 1 No es posible eliminar por completo el riesgo de soborno y ningún sistema de gestión antisoborno será capaz de prevenir y detectar todos los sobornos. El sistema de gestión antisoborno debe ser razonable y proporcionado, teniendo en cuenta los factores mencionados en 4.3.

NOTA 2 Véase el capítulo A.3 para orientación.

#### 4.5 EVALUACIÓN DE RIESGOS DE SOBORNO

4.5.1 La organización debe realizar regularmente evaluación(es) del riesgo de soborno que deberá(n):

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

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

4.5.3 La evaluación de los riesgos de soborno debe ser revisada:

- a) de manera periódica de modo que los cambios y los nuevos datos puedan ser adecuadamente evaluados con base en los tiempos y la frecuencia definidos por la organización;
- b) en el caso de un cambio significativo en la estructura o las actividades de la organización.

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

NOTA Véase el capítulo A.4 para orientación.

### 5 LIDERAZGO

#### 5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO

##### 5.1.1 Órgano de gobierno

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

- a) aprobando de la política antisoborno de la organización;
- b) garantizando que la estrategia de la organización y la política antisoborno se encuentren alineadas;
- c) recibiendo y revisando a intervalos planificados la información sobre el contenido y el funcionamiento del sistema de gestión antisoborno de la organización;
- d) solicitando que se adjudiquen y asignen los recursos adecuados y apropiados necesarios para el funcionamiento del sistema de gestión antisoborno;
- e) ejerciendo la supervisión razonable sobre la aplicación del sistema de gestión antisoborno de la organización por la alta dirección y su eficacia.

Estas actividades se llevarán a cabo por la alta dirección, si la organización no tiene un órgano de gobierno.

#### 5.1.2 Alta dirección

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

- a) asegurándose de que el sistema de gestión antisoborno, que incluye la política y los objetivos, se establezca, implemente, mantenga y se revise que estos sean compatibles con la dirección estratégica de la organización;
- b) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión antisoborno en los procesos de la organización;
- c) desplegando recursos suficientes y adecuados para el funcionamiento eficaz del sistema de gestión antisoborno;
- d) comunicando interna y externamente lo relacionado con la política antisoborno;
- e) comunicando internamente la importancia de la gestión eficaz antisoborno y la conformidad con los requisitos del sistema de gestión antisoborno;
- f) asegurándose que el sistema de gestión antisoborno esté diseñado adecuadamente para lograr sus objetivos;
- g) dirigiendo y apoyando al personal para contribuir a la eficacia del sistema de gestión antisoborno;
- h) promocionando una cultura antisoborno apropiada dentro de la organización;
- i) promoviendo la mejora continua;
- j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la prevención y detección de soborno que sea aplicable a sus áreas de responsabilidad;
- k) fomentando el uso de los procedimientos para reportar la sospecha de soborno y soborno real (véase 8.9);
- l) asegurándose de que ningún miembro del personal sufrirá represalias, discriminación o medidas disciplinarias (véase 7.2.2.1 d)) por cuenta de los reportes 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 podría dar lugar a la pérdida de negocios para la organización (excepto cuando el individuo participó en la violación);
- m) informando a intervalos planificados, al órgano de gobierno (si existe) sobre el contenido y el funcionamiento del sistema de gestión de antisoborno y de las acusaciones de soborno grave y/o sistemática.

NOTA Véase el capítulo A.5 para orientación.

## 5.2 POLÍTICA ANTISOBORNO

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

- a) prohíba el soborno;
- b) requiera del cumplimiento de las leyes antisoborno que son aplicables a la organización;
- c) sea apropiada al propósito de la organización;
- d) proporcione un marco de referencia para el establecimiento, revisión y logro de los objetivos antisoborno;
- e) incluya el compromiso de cumplir los requisitos aplicables al sistema de gestión antisoborno;
- f) fomente el reporte en buena fe o sobre la base de una creencia razonable en confianza y sin temor a represalias;
- g) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión antisoborno;
- h) explique a la autoridad y la independencia de la función de cumplimiento antisoborno; y
- i) explique las consecuencias de no cumplir con la política antisoborno.

La política antisoborno debe:

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

## 5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

### 5.3.1 Roles y responsabilidades

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

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes sean asignados y comunicados dentro y a través de todos los niveles de la organización.

Los directivos en todos los niveles deben ser responsables de solicitar que los requisitos del sistema de gestión antisoborno sean aplicados y cumplidos en su departamento o función.

El órgano de gobierno (si existe), la alta dirección y cualquier otro personal deben ser responsables por el entendimiento, cumplimiento con, y aplicación de los requisitos del sistema de gestión antisoborno en lo relacionado con su rol en la organización.

### 5.3.2 Función de cumplimiento antisoborno

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

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

La función de cumplimiento antisoborno debe disponer de recursos suficientes y ser asignada a la persona (s) que tengan la competencia apropiada, la posición, autoridad e independencia.

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

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

NOTA Véase el capítulo A.6 para orientación.

### 5.3.3 Delegación de la toma de decisiones

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

NOTA La delegación de toma de decisiones no eximirá a la alta dirección o el órgano de gobierno de sus deberes y responsabilidades, tal como se describe en los apartados 5.1.1, 5.1.2 y 5.3.1. Tampoco será necesaria la transferencia de las posibles responsabilidades legales a los delegados del personal.

## 6 PLANIFICACIÓN

### 6.1 ACCIONES PARA TRATAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Al planificar el sistema de gestión antisoborno, la organización debe considerar las cuestiones mencionadas en el apartado 4.1 y los requisitos mencionados en el apartado 4.2, y determinar los riesgos identificados en el apartado 4.5 y oportunidades para mejorar que es necesario abordar con el fin de:

- a) asegurar razonablemente que el sistema de gestión antisoborno pueda lograr sus objetivos;

- b) prevenir o reducir efectos no deseados relacionados con la política y objetivos del sistema antisoborno;
- c) hacer seguimiento a la eficacia del sistema de gestión antisoborno;
- d) lograr la mejora continua.

La organización debe planificar:

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

## 6.2 OBJETIVOS ANTISOBORNO Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS

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

Los objetivos del sistema de gestión antisoborno deben:

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

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

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

- Qué se va a hacer;
- Qué recursos se requerirán;
- Quién será responsable;
- Cuándo se alcanzarán los objetivos;
- Cómo se evaluarán y reportarán los resultados;
- Quién va a imponer sanciones o penalidades.

## 7 APOYO

### 7.1 RECURSOS

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

NOTA Véase el capítulo A.7 para orientación.

### 7.2 COMPETENCIA

#### 7.2.1 Generalidades

La organización debe:

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

NOTA Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, la oferta de formación, mentoría, o la reasignación de personal o socios de negocios, o el reclutamiento o la contratación de los mismos.

#### 7.2.2 Proceso de contratación

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

- a) condiciones de empleo requeridas por el personal para cumplir con el sistema de gestión antisoborno y la política antisoborno, y den a la organización el derecho para disciplinar al personal en caso de incumplimiento;
- b) dentro de un período razonable de su inicio en el empleo, el personal recibe una copia de, o tienen acceso a la política de antisoborno y a formación relacionada con dicha política;
- c) la organización dispone de procedimientos que le permiten tomar medidas disciplinarias apropiadas contra el personal que viole las políticas de antisoborno o el sistema de gestión antisoborno; y
- d) el personal no sufrirá represalias, discriminación o medidas disciplinarias (por ejemplo, mediante amenazas, aislamiento, degradación, obstáculo para su promoción, traslado, despido, intimidación o victimización u otras formas de acoso):
  - 1) por negarse a participar, o por rechazar, cualquier actividad en la que se considera razonablemente que existe más que un riesgo bajo de soborno que no ha sido mitigado por la organización; o
  - 2) por las preocupaciones planteadas o reportes hechos de buena fe o sobre la base de una creencia razonable, de intento real o sospecha de soborno o violaciones de la política de

antisoborno o del sistema de gestión antisoborno (excepto cuando el individuo participó en la violación).

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

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

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

NOTA 2 Véase el capítulo A.8 para orientación.

### 7.3 TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN

La organización debe proporcionar concientización y formación antisoborno adecuada y apropiada para el personal. Dicha formación se debe referir a los siguientes asuntos, cuando sean apropiados, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del riesgo de soborno (véase 4.5):

- a) La política antisoborno de la organización, procedimientos y sistema de gestión antisoborno y su deber de cumplirlos;
- b) el riesgo de soborno y el daño que puede resultar de soborno sobre ellos mismos y la organización;
- c) las circunstancias en las que el soborno puede ocurrir en relación con sus funciones, y cómo reconocer estas circunstancias;
- d) cómo reconocer y responder a las solicitudes u ofertas de soborno;
- e) cómo pueden ayudar a prevenir y a evitar el soborno y reconocer indicadores de riesgo de soborno;
- f) su contribución a la eficacia del sistema de gestión antisoborno, incluyendo los beneficios de un mejor comportamiento antisoborno y de reportar cualquier sospecha de soborno;
- g) las implicaciones y potenciales consecuencias de no ajustarse a los requisitos del sistema de gestión antisoborno;
- h) cómo y a quién deben informar de cualquier preocupación (véase 8.9);
- i) información sobre la formación y los recursos disponibles.

Se debe proporcionar al personal toma de conciencia y formación antisoborno de manera periódica (a intervalos planificados determinados por la organización) según corresponda a sus

funciones, los riesgos de soborno a los que está expuesto, y cualquier circunstancia cambiante. Los programas de toma de conciencia y formación se deben actualizar periódicamente según sea necesario para reflejar nueva información pertinente.

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

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

NOTA 1 Los requisitos de toma de conciencia y formación para socios de negocios pueden ser comunicados a través de requisitos contractuales o similares, y ser ejecutados por la organización, el socio de negocios o por otras partes destinadas para tal fin.

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

## 7.4 COMUNICACIÓN

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

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

7.4.2 La política antisoborno debe estar disponible para todo el personal de la organización y los socios de negocios, debe ser comunicada directamente tanto al personal y socios de negocios quienes suponen más que un bajo riesgo de soborno, y se debe publicar a través de canales apropiados de comunicación internos y externos de la organización.

## 7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

### 7.5.1 Generalidades

El sistema de gestión antisoborno de la organización debe incluir:

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

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

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

NOTA 2 La información documentada puede ser conservada por separado como parte del sistema de gestión antisoborno, o se puede ser conservada como parte de otros sistemas de gestión (por ejemplo, cumplimiento, financiero, comercial, de auditoría, etc.), y sujeto a la política de retención de documentos de la organización.

NOTA 3 Véase el capítulo A.17 para orientación.

### 7.5.2 Creación y actualización

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

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

### 7.5.3 Control de la información documentada

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

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

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

- Distribución, acceso, recuperación y uso;
- Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;
- Control de cambios (por ejemplo, control de versión);
- Conservación y disposición final;

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

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

## 8 OPERACIÓN

### 8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL

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

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

Estos procesos incluirán los controles específicos mencionados en los apartados 8.2 a 8.10.

La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar los efectos adversos, cuando sea necesario.

La organización debe asegurar que los procesos de contratación externa sean controlados.

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

### 8.2 DEBIDA DILIGENCIA

Cuando la evaluación del riesgo de soborno de la organización, realizada según 4.5, ha evaluado más que un riesgo bajo de soborno en relación con:

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

La organización debe evaluar la naturaleza y alcance del riesgo de soborno en relaciones específicas con las operaciones, proyectos, actividades, socios de negocios y personal de negocios pertenecientes a estas categorías. Este análisis incluirá cualquier debida diligencia necesaria para obtener información suficiente para evaluar el riesgo de soborno. La debida diligencia se actualiza con una periodicidad determinada por lo que los cambios y los nuevos datos pueden tenerse debidamente en cuenta.

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

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

NOTA 3 Véase el capítulo A.10 para orientación.

### 8.3 CONTROLES FINANCIEROS

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

NOTA Véase el capítulo A.11 para orientación.

### 8.4 CONTROLES NO FINANCIEROS

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

NOTA 1 Cualquier transacción, actividad o relación puede ser objeto de controles no financieros.

NOTA 2 Véase el capítulo A.12 para orientación.

### 8.5 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONTROLES ANTISOBORNO POR ORGANIZACIONES CONTROLADAS Y POR SOCIOS DE NEGOCIOS

8.5.1 La organización debe implementar procedimientos en donde se requiera que todas las demás organizaciones sobre las cuales tiene control:

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

en cada caso, sólo en la medida en que sea razonable y proporcionada en relación con los riesgos de soborno al que se enfrentan las organizaciones controladas, teniendo en cuenta la evaluación del riesgo de soborno realizada de conformidad con el apartado 4.5.

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

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

- a) la organización debe determinar si el socio de negocios tiene en marcha controles antisoborno que gestionan el riesgo relevante de soborno;
- b) donde un socio de negocios no tiene en marcha controles antisoborno, o no es posible verificar si los tiene en marcha:
  - 1) la organización debe siempre que sea posible exigir al socio de negocios la implementación de controles antisoborno en relación con la operación correspondiente, proyecto o actividad, o

2) donde no es posible exigir al socio de negocios implementar controles antisoborno, esto debe ser un factor que se tome en cuenta al evaluar el riesgo de soborno de la relación con este socio de negocios (véase 4.5 y 8.2), y la forma en que la organización maneja dichos riesgos (véase 8.3, 8.4 y 8.5).

NOTA Véase el capítulo A.13 para orientación

## 8.6 COMPROMISOS ANTISOBORNOS

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

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

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

NOTA Véase el capítulo A.14 para orientación

## 8.7 REGALOS, HOSPITALIDAD, DONACIONES Y BENEFICIOS SIMILARES

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

NOTA Véase el capítulo A.15 para orientación.

## 8.8 MANEJO DE CONTROLES ANTISOBORNO INADECUADOS

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

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

## 8.9 PLANTEAMIENTO DE INQUIETUDES

La organización debe implementar procedimientos, para:

- a) fomentar y facilitar a las personas reportar en buena fe o en base de una sospecha razonable la intención, la sospecha y el soborno real, o cualquier violación o debilidad en el sistema de gestión antisoborno, a la función de cumplimiento antisoborno o al personal apropiado (ya sea directamente o a través de una tercera parte apropiada);
- b) salvo en la medida necesaria para que una investigación avance, solicitar que la organización trate los informes de forma confidencial con el fin de proteger la identidad del informante y de otras personas que participen o a las que se haga referencia en el informe;
- c) permitir el reporte anónimo;
- d) prohibir represalias, y proteger a los que realicen el reporte de represalias, después de que ellos en buena fe o sobre la base de una creencia razonable plantearon o reportaron una preocupación por intento, real o supuesta soborno o violaciones de la política de antisoborno o del sistema de gestión antisoborno;
- e) permitir que el personal reciba el asesoramiento de una persona apropiada sobre qué hacer si se enfrentan a un problema o situación que podría involucrar el soborno.

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

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

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

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

## 8.10 INVESTIGACIÓN Y LUCHA CONTRA EL SOBORNOS

La organización debe implementar procedimientos para:

- a) requerir una evaluación y, cuando sea apropiado, la investigación de algún soborno, o el incumplimiento de la política de antisoborno o el sistema de gestión antisoborno, que sea reportado, detectada o sobre el cual existe una sospecha razonable;
- b) requerir medidas apropiadas en caso de que la investigación revele algún soborno, o el incumplimiento de la política de antisoborno o del sistema de gestión antisoborno;
- c) empoderar y facilitar a los investigadores;
- d) requerir la cooperación en la investigación realizada por el personal pertinente; y
- e) requerir que el estado y los resultados de la investigación sean reportados a la función de cumplimiento antisoborno y otras funciones de cumplimiento, según corresponda.

f) requerir que la investigación se lleve a cabo de forma confidencial y que los resultados sean confidenciales.

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

NOTA 1 Véase el capítulo A.18 para orientación.

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

## 9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

La organización debe determinar:

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

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

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

NOTA Véase el capítulo A.19 para orientación.

### 9.2 AUDITORÍA INTERNA

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

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

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

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

9.2.2 La organización debe:

a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan:

La frecuencia, los métodos, responsabilidades, los requisitos de planificación, y la elaboración de informes. Los programas de auditoría deben tener en cuenta la importancia de los procesos involucrados y los resultados de las auditorías previas;

b) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;

c) seleccionar los auditores competentes y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;

d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente, a la función de cumplimiento antisoborno, a la alta gerencia y cuando se apropiado, el organismo de gobernanza (si existe);

e) conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.

9.2.3 Estas auditorías deben ser razonables, proporcionadas, y basadas en el riesgo. Estas auditorías consistirán en procesos de auditoría interna u otros procedimientos que revisarán los Procedimientos, controles y sistemas como:

a) soborno o sospecha de soborno;

b) violación de los requisitos de la política antisoborno o del sistema de gestión antisoborno;

c) incapacidad de socios de negocios para ajustarse a los requisitos aplicables de la organización;

Y

d) debilidades u oportunidades de mejora en sistema de gestión antisoborno.

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

a) una función independiente o personal creado o designado para este proceso; o

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

c) una persona apropiada de una función o departamento que no pertenezca al que siendo auditado; o

d) una tercera parte apropiada; o

e) un grupo que comprenda cualquiera de a) a d).

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

NOTA Véase el capítulo A.16 para orientación.

### 9.3 REVISIÓN POR PARTE LA DIRECCIÓN

#### 9.3.1 Revisión por parte la alta dirección

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión antisoborno de la organización con una periodicidad planificada, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua.

La revisión por la dirección debe incluir que se consideren:

- a) el estado de las acciones desde anteriores revisiones por la dirección,
- b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión antisoborno
- c) la información sobre el desempeño del sistema antisoborno, incluidas las tendencias relativas a:
  - 1) no conformidades (no cumplimiento) y acciones correctivas;
  - 2) resultados de seguimiento y mediciones;
  - 3) resultados de las auditorías,
  - 4) reporte de sobornos,
  - 5) investigaciones,
  - 6) la naturaleza y extensión de los riesgos de soborno que enfrenta la organización;
- d) la eficacia de las medidas adoptadas para hacer frente a los riesgos de soborno;
- e) las oportunidades de mejora del sistema de gestión antisoborno, que se referencian en 10.2

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

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

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

#### 9.3.2 Revisión del órgano de gobierno

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

La organización debe conservar el resumen de la información documentada como evidencia de los resultados de las evaluaciones que el órgano de gobierno rige.

### 9.4 REVISIÓN POR LA FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO ANTISOBORNO

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

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

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

NOTA 1 La frecuencia del informe dependerá de las necesidades de la organización, pero se recomienda que sean al menos una vez al año.

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

## 10 MEJORA

### 10.1 NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS

Cuando ocurre una no conformidad, la organización debe:

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

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

La organización debe conservar información documentada adecuada, como evidencia de:

- La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;
- Los resultados de cualquier acción correctiva.

NOTA Véase el capítulo A.20 para orientación.

### 10.2 MEJORA CONTINUA

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

**ANEXO A**  
**(Informativo)**  
**ORIENTACIÓN SOBRE EL USO DE ESTA NORMA INTERNACIONAL**

**A.1 GENERALIDADES**

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

Algunas publicaciones reconocidas internacionalmente, que comentan sobre buenas prácticas, se referencian en la bibliografía.

**A.2 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO****A.2.1 Sistema de gestión antisoborno independiente o integrado**

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

**A.2.2 Pagos de facilitación y extorsión**

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

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

**A.2.2.3 La organización debe facilitar una orientación específica** a cualquier miembro del personal que se le haya presentado solicitudes o demandas para el pago, cómo evitarlos y tratar con ellos. Dicha orientación podría incluir, por ejemplo:

a) especificar la acción que ha de adoptar cualquier personal que se enfrente con una demanda de pago, tales como:

1) en el caso de un pago de facilitación, pedir una prueba de que el pago es legítimo, y un recibo oficial de pago y, si no hay una prueba satisfactoria disponible, negarse a hacer el pago;

2) en el caso de un pago de la extorsión, hacer el pago si su salud, seguridad o libertad, o la de otro, se ve amenazada;

b) especificar la acción a ser tomada por el personal que haya hecho un pago de facilitación o extorsión:

1) hacer un registro del evento;

2) informar del suceso a un gestor autorizado o a la función de cumplimiento antisoborno;

c) especificar la acción que deberá adoptar la organización cuando el personal haya hecho un pago de facilitación o extorsión:

1) se nombra a un administrador adecuado para investigar el evento (preferentemente de la función de cumplimiento antisoborno o un gerente que es independiente del personal del departamento o función);

2) grabar correctamente el pago de cuentas de la organización;

3) en su caso, o si es requerido por la ley, informar del pago a las autoridades pertinentes.

### A.3 RAZONABLE Y PROPORCIONAL

A.3.1 El soborno normalmente se oculta. Puede ser difícil de prevenir, detectar y responder a él. Reconociendo estas dificultades, la intención general de este documento es que el órgano de gobierno (si existe) y la alta dirección de una organización necesiten tener un compromiso genuino para prevenir, detectar y responder al soborno en relación con negocios o actividades de la organización y la necesidad de, con la intención genuina, implementar medidas de la organización que están diseñados para prevenir, detectar y responder al soborno. Las medidas no pueden ser tan costosas, complicadas y burocráticas que sean inasequibles o detener las actividades de un negocio. Tampoco pueden ser tan simples e ineficaces que hagan que el soborno pueda fácilmente ocurrir. Las medidas tienen que ser adecuadas al riesgo de soborno, y deben tener una posibilidad razonable de éxito en su objetivo de prevenir, detectar y responder al soborno.

A.3.2 Si bien los tipos de medidas antisoborno que necesitan ser implementadas son razonablemente bien reconocidas por las buenas prácticas internacionales, y algunos de las cuales se reflejan como requisitos de este documento, el detalle concreto de las medidas que se aplicarán difieren ampliamente de acuerdo a las circunstancias pertinentes. Por lo tanto, es imposible prescribir exactamente lo que una organización debe hacer en cualquier circunstancia particular. La calificación razonable y proporcionada se ha introducido en este documento, de manera que cada circunstancia pueda ser juzgada por sus propios méritos.

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

a) Una organización multinacional muy grande puede tener que tratar con múltiples capas de gestión, y miles de personal. Su sistema de gestión antisoborno será, por consiguiente, mucho más detallado que el de una organización pequeña con poco personal.

b) Una organización que tiene actividades en un lugar de más alto riesgo de soborno necesitará normalmente evaluación del riesgo de soborno más exhaustiva y procedimientos de debida diligencia y un mayor nivel de control antisoborno en sus operaciones comerciales, en lugar de una organización que solo tiene actividades en una ubicación de menor riesgo de soborno, donde el soborno es relativamente raro.

c) A pesar de que existe el riesgo de soborno en relación con varias las transacciones o actividades, la evaluación del riesgo de soborno, procedimientos de debida diligencia y controles antisoborno implementados por una organización involucrada en una transacción de alto valor o actividades que impliquen una amplia gama de socios de negocios, es probable que sea más amplia que la llevada a cabo por una organización en relación con un negocio que implica la venta de pequeños artículos de valor a los múltiples clientes o múltiples transacciones más pequeñas con un solo grupo.

d) Una organización con una gama muy amplia de socios de negocios puede concluir, como parte de su evaluación del riesgo de soborno, que ciertas categorías de socios de negocios, tales como clientes al por menor, son improbables a representar más de un bajo riesgo de soborno, y tenerlo en cuenta en el diseño e implementación de su sistema de gestión antisoborno. Por ejemplo, la debida diligencia es poco probable que sea necesaria, o sea un control proporcional y razonable, en relación con los clientes minoristas que están comprando artículos tales como bienes de consumo de la organización.

A.3.4 Si bien existe el riesgo de soborno en relación con varias transacciones, una organización debe aplicar un nivel más amplio de control de antisoborno durante una operación de alto riesgo de soborno que de una operación de bajo riesgo de soborno. En este contexto, es importante entender que la identificación y la aceptación de un bajo riesgo de soborno no significan que la organización puede aceptar el hecho de que se produzca el soborno. Es decir, el riesgo de soborno se produce (es decir, si se puede producir un soborno) no es lo mismo que la ocurrencia de un soborno (el hecho del soborno en sí mismo). Por lo tanto, una organización puede tener una "tolerancia cero" para la ocurrencia de soborno al tiempo que se dedica al comercio en situaciones en las que puede haber un riesgo bajo de soborno, o más de un bajo riesgo que se produzca un soborno (siempre y cuando se apliquen las medidas adecuadas de mitigación). La orientación adicional sobre los controles específicos se proporciona a continuación.

#### A.4 EVALUACIÓN DEL RIESGO DEL SOBORNOS

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

a) Seleccionar los criterios de evaluación de riesgos de soborno. Por ejemplo, la organización puede seleccionar un criterio de 3 niveles, como "bajo", "medio", "alto" o un enfoque más detallado con 5 o 7 niveles de criterios. Los criterios a menudo tienen en cuenta varios factores, incluyendo la naturaleza del riesgo de soborno, la probabilidad de que se produzca el soborno, y la magnitud de las consecuencias, en caso de producirse.

b) Evaluar los riesgos de soborno planteados por el tamaño y la estructura de la organización. Una pequeña organización basada en un solo lugar con los controles de gestión centralizados en manos de unas pocas personas puede ser capaz de controlar su riesgo de soborno más fácilmente que una organización muy grande con una estructura descentralizada que opera en muchos lugares.

c) Examinar los lugares y sectores en los que opera la organización o anticiparse a las operaciones, y evaluar el nivel de riesgo de soborno que estos lugares y sectores pueden plantear. Un índice soborno apropiado se puede utilizar para ayudar en esta evaluación. Lugares o sectores con un mayor riesgo de soborno pueden ser considerados por la organización, por ejemplo, como de riesgo "medio" o "alto", lo que puede dar lugar para que la organización establezca un nivel más alto de los controles aplicables a las actividades de la organización en esos lugares o sectores.

d) Examinar la naturaleza, magnitud y complejidad de los tipos de actividades y operaciones de la organización.

1) Por ejemplo, puede ser más fácil controlar el riesgo de soborno de una organización que lleva a cabo una pequeña operación de fabricación, en un lugar, que el de una organización que está involucrada en numerosos proyectos de construcción grandes en varios lugares.

2) Algunas actividades pueden llevar a riesgos específicos de soborno. Por ejemplo, disposiciones de compensación, mediante las cuales el gobierno con la compra de productos o servicios requiere que el proveedor reinvierta alguna proporción del valor del contrato en el país de compra. La organización debe tomar las medidas apropiadas para prevenir que los acuerdos de compensación constituyan soborno.

e) Examinar los tipos existentes y potenciales de socios de negocios por categorías de la organización, y, en principio, evaluar el riesgo de soborno que se plantean. Por ejemplo:

1) La organización puede tener un gran número de clientes que compran productos de muy bajo valor de la organización, y que en la práctica suponen un riesgo mínimo para el soborno de la organización. En este caso, la organización considera estos clientes en bajo riesgo de soborno, y puede determinar que estos clientes no necesitan tener ningún tipo de control específico antisoborno relacionado con el mismo. Por otra parte, la organización puede hacer tratos con los clientes que compran productos de valores muy grandes de la organización, y puede suponer un riesgo significativo de soborno (por ejemplo, el riesgo de sobornos por parte de la organización exigiendo a cambio pagos, homologaciones, etc.). Este tipo de clientes se pueden considerar, por ejemplo, como "medio" o "alto" riesgo de soborno, por lo que requieren un mayor nivel de control antisoborno por la organización.

2) Las diferentes categorías de proveedores pueden presentar diferentes niveles de riesgo soborno. Por ejemplo, los proveedores con un gran alcance del trabajo, o que pueden estar en contacto con los clientes de la organización, o los funcionarios públicos pertinentes, puede suponer un riesgo de soborno "media" o "alta". Algunas categorías de proveedores pueden ser de riesgo "bajo", por ejemplo, proveedores establecidos en lugares de bajo riesgo de soborno que no tienen interfaz con los funcionarios públicos pertinentes a la transacción o clientes de la organización. Algunas categorías de proveedores pueden suponer un riesgo "muy bajo" de soborno, por ejemplo, proveedores de bajas cantidades de artículos de bajo valor, servicios de compra en línea para el transporte aéreo u hoteles, etc. La organización podría concluir que los controles específicos antisoborno no necesitan ser implementados en relación con estos proveedores de bajo o muy bajo riesgo de soborno.

3) Agentes o intermediarios que interactúan con los clientes de la organización o funcionarios públicos en representación de la organización son más probables que posean un "medio" o "alto" riesgo de soborno, especialmente si se les paga una comisión o una tarifa por éxito.

f) Examinar la naturaleza y frecuencia de las interacciones con los funcionarios públicos nacionales o extranjeros que pueden suponer un riesgo para el soborno. Por ejemplo, las interacciones con los funcionarios públicos responsables de la emisión de permisos y aprobaciones pueden suponer un riesgo para el soborno.

g) Examine las obligaciones y deberes estatutarios, reglamentarios, contractuales y profesionales aplicables, como por ejemplo, la prohibición o limitación de agasajos de funcionarios públicos o de la utilización de agentes.

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

El riesgo de soborno por encima de los factores interrelacionados. Por ejemplo, los proveedores de la misma categoría pueden suponer un riesgo para el soborno diferente en función del lugar en el que operan.

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

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

A.4.4 Este ejercicio de evaluación de riesgos de soborno no está destinado a ser un ejercicio extenso o demasiado complejo. Tampoco son los resultados de la evaluación los que van necesariamente a demostrar lo correcto (por ejemplo, una transacción que evalúa el bajo riesgo de soborno puede llegar a tener el soborno correspondiente). En la medida que sea razonablemente posible, los resultados de la evaluación del riesgo de soborno deben reflejar los riesgos de soborno reales que enfrenta la organización. El ejercicio debe ser diseñado como una herramienta para ayudar a la organización a evaluar y priorizar el riesgo de soborno, y debe ser examinado y revisado con base en los cambios en la organización regular, las circunstancias (por ejemplo, nuevos mercados o productos, requisitos legales, la experiencia adquirida, etc.).  
NOTA Orientación adicional se puede encontrar en la norma ISO 31000.

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

A.5.1 Muchas organizaciones tienen algún tipo de órgano de gobierno, tal como una junta directiva o junta de control, que tiene responsabilidades de supervisión general con respecto a la organización. Estas responsabilidades incluyen la supervisión sobre el sistema de gestión antisoborno de la organización. Sin embargo, el órgano de gobierno generalmente no ejerce dirección día a día sobre las actividades de la organización: esa la función de la dirección ejecutiva (por ejemplo, el director ejecutivo, director de operaciones, etc.), la misma que se la refiere en este documento como la "alta dirección". Por lo tanto, con respecto al sistema de gestión antisoborno, el órgano de gobierno debe estar bien informado sobre el contenido y el funcionamiento del sistema y debe ejercer supervisión razonable con respecto a la adecuación, eficacia y aplicación del sistema. Regularmente debe recibir información sobre el desempeño del sistema mediante el proceso de revisión de la gestión (este podría ser para todo el órgano de gobierno, o a un comité del órgano, como el comité de auditoría). En ese sentido, la función de cumplimiento antisoborno debe ser capaz de reportar información sobre el sistema directamente al órgano de gobierno (o la comisión misma).

A.5.2 Algunas organizaciones, especialmente las más pequeñas, pueden no tener un cuerpo gobernante independiente o los papeles de la dirección ejecutiva y cuerpo gobernante pueden combinarse en un grupo o un individuo. En este caso, el grupo o el individuo tendrán las responsabilidades asignadas en este documento de alta dirección y órgano de gobierno.

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

#### A.6 FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO ANTISOBORNO

A.6.1 El número de personas que trabajan en la función de cumplimiento antisoborno depende de factores como el tamaño de la organización, el grado de riesgo de soborno que enfrenta la organización y la carga de trabajo resultante de la función. En una pequeña organización, es probable que se le asigne la responsabilidad a tiempo parcial y que puede combinar esta responsabilidad con otras responsabilidades. Cuando lo justifique el grado de riesgo de soborno y carga de trabajo resultante, la función de cumplimiento antisoborno puede hacerla una persona a la que se le asigne la responsabilidad a tiempo completo. En organizaciones grandes, la función suele ser atendida por varias personas. Algunas organizaciones pueden asignar responsabilidad a un Comité que incorpora una gama de conocimientos especializados pertinentes. Algunas organizaciones pueden optar por utilizar un tercero para realizar parte o la totalidad de la función de cumplimiento antisoborno, y esto es aceptable siempre que un supervisor apropiado, dentro de la organización, tenga la autoridad y responsabilidad general sobre la función de cumplimiento antisoborno y supervise los servicios prestados por una tercera parte.

A.6.2 Este documento exige que la función de cumplimiento antisoborno este se compuesta por personas que tengan la competencia adecuada, estado, autoridad e independencia. En este sentido:

- a) "Competencia" significa que la(s) persona(s) pertinente(s) tenga apropiada educación, competencia o experiencia, la capacidad personal para afrontar las exigencias de la función y la capacidad para aprender sobre el papel y realizarlo adecuadamente.
- b) "Estado" significa que otras personas son propensas a escuchar y respetar las opiniones de la persona asignada a la responsabilidad de cumplimiento.
- c) "Autoridad" significa que la persona pertinente asignada para la responsabilidad de cumplimiento se le sea concedida poderes suficientes por el órgano de gobierno (si existe) y la alta dirección así como para poder realizar con eficacia las responsabilidades de cumplimiento.
- d) "Independencia" significa que la persona pertinente asignada para la responsabilidad de cumplimiento sea tanto como sea posible no personalmente involucrada en las actividades de la organización que se exponen al riesgo de soborno. Esto puede lograrse más fácilmente cuando la organización ha designado una persona para manejar el papel a tiempo completo, pero es más difícil para una organización más pequeña en la que se ha designado una persona para combinar el rol de cumplimiento con otras funciones. Cuando la función de cumplimiento antisoborno es tiempo parcial, la función no debe realizarse por un individuo que puede estar expuesto a soborno al realizar su función primaria. En el caso de una organización muy pequeña, donde puede ser más difícil lograr la independencia, la persona adecuada debe, según su capacidad, separar sus otras responsabilidades de sus responsabilidades de cumplimiento con el fin de ser imparciales.

A.6.3 Es importante que la función de cumplimiento antisoborno tenga acceso directo a la alta dirección y, si la organización tiene, al órgano de gobierno, con el fin de comunicar información relevante. La función no tiene por qué informar únicamente a otro gerente de la cadena que luego informe a la gerencia superior, esto aumenta el riesgo de que el mensaje dado por la función de cumplimiento antisoborno no sea total o claramente recibido por la alta gerencia. La función de cumplimiento antisoborno también debe tener una relación de comunicación directa al órgano de gobierno (si existe), sin tener que pasar por la alta dirección. Esto puede bien ser completamente constituido por órgano de gobierno (por ejemplo, una junta directiva o un consejo de supervisión) o puede ser un comité especialmente delegado del órgano de gobierno o la alta dirección (por ejemplo, un comité de auditoría o de ética).

A.6.4 La responsabilidad primordial de la función de cumplimiento antisoborno es supervisar el diseño e implementación del sistema de gestión antisoborno. Esto no debe confundirse con la responsabilidad directa de la actuación antisoborno de la organización y el cumplimiento de las leyes antisoborno. Cada uno es responsable de llevar a cabo de una manera ética y obediente, conforme a los requisitos del sistema de gestión antisoborno de la organización y las leyes antisoborno. Es particularmente importante que la gerencia tome el liderazgo en el cumplimiento de las partes de la organización para la cual tienen responsabilidad.

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

## A.7 RECURSOS

Recursos necesarios dependen de factores como el tamaño de la organización, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos de soborno que enfrenta. Los recursos podrían incluir, por ejemplo:

- a) Recursos humanos: Debería haber suficiente personal quienes son capaces de brindar suficiente tiempo para sus responsabilidades antisoborno pertinentes, para que el sistema de gestión antisoborno pueda funcionar con eficacia. Esto incluye la asignación de suficientes personas (ya sea internos o externos) a la función de cumplimiento antisoborno.
- b) Recursos físicos: Deberían existir los recursos físicos necesarios en la organización, incluyendo a la función de cumplimiento antisoborno, para que el sistema de gestión antisoborno funcione con eficacia. Por ejemplo, espacio de oficina, muebles, hardware y software de computadoras, materiales para formación, teléfonos, papelería, etc.

c) Recursos financieros: Debería existir un presupuesto suficiente, incluyendo a la función de cumplimiento antisoborno, para que el sistema de gestión antisoborno funcione con eficacia.

## A.8 PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN

### A.8.1 Debida diligencia sobre el personal

Al realizar la debida diligencia en las personas antes de que se les nombre como personal, la organización, dependiendo de las funciones propuestas y correspondiente riesgo de soborno de las personas puede tomar acciones tales como:

- a) discutir la política de lucha antisoborno de la organización con personal potencial en la entrevista y formarse una opinión acerca de si parecen entender y aceptar la importancia del cumplimiento;
- b) tomar medidas razonables para verificar que los requisitos de personal futuro son precisos;
- c) tomar medidas razonables para obtener referencias satisfactorias de los patrones anteriores de personal potencial;
- d) tomar medidas razonables para determinar si personal potencial ha participado en soborno;
- e) tomar medidas razonables para verificar que la organización no ofrece empleo a personal potencial a cambio de haber, en el empleo anterior, indebidamente favorecido la organización;
- f) verificar que la razón de ofrecer empleo al personal prospectivo no sea para asegurar un trato favorable incorrecto para la organización;
- g) tomar medidas razonables para identificar relaciones de personal potencial con funcionarios públicos.

### A.8.2 Bonificaciones por desempeño

Acuerdos de compensación, incluyendo bonificaciones e incentivos puede alentar, incluso sin querer, al personal para participar en el soborno. Por ejemplo, si un administrador recibe un bono en la adjudicación de un contrato para la organización, el administrador podría ser tentado a pagar un soborno, o a hacer la vista gorda a un agente o socio de empresa conjunta que paga un soborno, con el fin de garantizar la adjudicación del contrato. El mismo resultado podría ocurrir si se pone demasiada presión en un gerente para realizar (por ejemplo, si el gerente podría ser despedido por no lograr objetivos de ventas demasiado ambiciosos). Por lo tanto, la organización debe prestar mucha atención a estos aspectos de compensación para asegurar en la medida de lo razonable que estos no actúen como incentivos de soborno.

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

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

### A.8.3 Conflictos de interés

La organización debe identificar y evaluar el riesgo de conflictos de interés internos y externos. La organización debe informar claramente a todo el personal de su deber de informar cualquier conflicto de intereses reales o potenciales como familiares, financieros o de otra conexión directa o indirectamente relacionada con su línea de trabajo. Esto ayuda a una organización a identificar situaciones donde el personal puede facilitar o no impedir o no informar del soborno, por ejemplo:

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

La organización preferentemente debe llevar un registro de cualquier caso de conflicto de intereses reales o potenciales y si tomaron acciones para mitigar el conflicto.

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

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

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

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

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

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

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

#### A.8.5 Personal o trabajadores temporales

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

a implementar los controles adecuados a través del socio de negocios que proporciona el personal temporal o trabajadores.

#### A.9 TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN

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

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

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

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

A.9.4 Si la persona pertinente asignada a la función de cumplimiento antisoborno no tiene suficiente experiencia relacionada, la organización debe proporcionar cualquier formación necesaria para él o ella para llevar a cabo adecuadamente la función de cumplimiento.

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

A.9.6 El contenido de la formación puede ser adaptado a la función de personal. Personal que no enfrenta ningún riesgo significativo frente al soborno en su role podría recibir formación muy simple sobre la política de la organización, para que entienda la política y saber qué hacer si ven una violación potencial. Personal cuya función implica un riesgo alto de soborno debe recibir una formación más detallada.

A.9.7 La formación debe repetirse tantas veces como sea necesario para que personal esté al día con las políticas y procedimientos de la organización, los desarrollos en relación con su función y cambios regulatorios.

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

## A.10 DEBIDA DILIGENCIA

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

A.10.2 Factores que puede ser de utilidad a la organización para evaluar la relación con proyectos, transacciones y actividades incluyen:

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

A.10.3 En relación con la diligencia debida de los socios de negocios:

- a) factores que puede ser de utilidad a la organización para evaluar la relación con un socio de negocios incluyen:
  - i. si el socio de negocios es una entidad legítima, como lo demuestran los indicadores tales como documentos de registro de la empresa, las cuentas anuales presentadas, número de identificación fiscal, enumerandos en una bolsa de valores;
  - ii. si el socio de negocios tiene las calificaciones, experiencia y los recursos necesarios para llevar a cabo el negocio para el que se está contratando;
  - iii. si, y en qué medida el socio de negocios tiene un sistema de gestión antisoborno;
  - iv. si el socio de negocios tiene una reputación de soborno, fraude, deshonestidad o faltas graves de conducta similares, o que ha sido investigado, declarado culpable, sancionado o inhabilitado por soborno o conducta criminal similar;
  - v. y si la identidad de los accionistas (incluyendo el (los) propietario (s) beneficiado(s) final (es)) y la alta dirección del socio de negocios:
    - 1) tienen una reputación de soborno, de fraude, de deshonestidad o de faltas de conducta similares.
    - 2) han sido investigados, condenados, sancionado o inhabilitado por soborno o conductas criminales similares;
    - 3) tiene algún vínculo directo o indirecto a cliente o cliente de la organización o a un funcionario público pertinente, que podría dar lugar al soborno (esto incluiría a personas que no sean los propios funcionarios públicos, sino que pueden estar directa o indirectamente relacionados con los funcionarios públicos, los candidatos a cargos públicos, etc.);
  - vi. la estructura de los acuerdos de transacción y de pago;
- b) la naturaleza, el tipo y el alcance de la debida diligencia realizada dependerá de factores tales como la capacidad de la organización para obtener información suficiente, el costo de la obtención de información, y en la medida del posible riesgo de soborno que plantea la relación;
- c) los procedimientos de debida diligencia aplicados por la organización de sus socios de negocios deben ser consistentes a través de los niveles de riesgo de soborno similares. Alto riesgo de soborno de socios de negocios en lugares o mercados en los que existe un alto riesgo de soborno es probable que requieran un nivel significativamente mayor de la debida diligencia, de la de menores riesgos de soborno de socios de negocios en lugares o mercados de bajo riesgo de soborno;

d) diferentes tipos de socios de negocios son propensos a requerir diferentes niveles de debida diligencia. Por ejemplo:

i. desde la perspectiva de la posible responsabilidad legal y financiera de la organización, los socios de negocios suponen un mayor riesgo de soborno a la organización cuando actúan en nombre de la organización o en su beneficio que cuando se suministran productos o servicios a la organización. Por ejemplo, un agente involucrado en la asistencia a una organización para obtener una adjudicación del contrato podría pagar un soborno a un gerente de atención al cliente de la organización para ayudar a la organización a ganar el contrato, por lo que podría dar lugar a la organización responsable de la conducta corrupta del agente. Como resultado, es probable que sea lo más completa posible la debida diligencia de la organización sobre el agente. Por otra parte, un proveedor de venta de equipos o material a la organización y que no tiene ninguna implicación con los clientes de la organización o funcionarios públicos que son relevantes para las actividades de la organización es menos probable que sea capaz de pagar un soborno en nombre de la organización o para su beneficio, y porque el nivel de diligencia debida en el proveedor podría ser más bajo;

ii. el nivel de influencia que la organización tiene sobre sus socios de negocios también afecta en la habilidad de la organización para obtener la información directamente de aquellos socios de negocios como parte de su debida diligencia de la organización puede comprometerse razonablemente. Puede ser relativamente fácil para una organización que requiere que sus agentes y socios de empresas conjuntas, proporcionar amplia información sobre sí mismos como parte de un examen previo antes de que la organización se comprometa a trabajar con ellos, ya que la organización tiene un grado de elección sobre con quien se contrae en esta situación. Sin embargo, puede ser más difícil para una organización que requiere un cliente o clientes para proporcionar información sobre sí mismos o para rellenar cuestionarios de debida diligencia. Esto podría deberse a que la organización no tendría suficiente influencia sobre el cliente o clientes para poder hacerlo (por ejemplo, cuando la organización está involucrada en una licitación para proveer servicios al cliente).

e) la debida diligencia llevada a cabo por la organización de sus socios de negocios puede incluir, por ejemplo:

i. un cuestionario enviado al socio de negocios en el que se le pide que responda a las cuestiones planteadas en A.10.3 a);

ii. una búsqueda en la web del socio de negocios y sus accionistas y la alta dirección para identificar cualquier información relacionada con el soborno;

iii. buscar de forma apropiada información relevante de la administración, judiciales, y de los recursos internacionales;

iv. verificar las listas de inhabilitación a disposición del público de las organizaciones que están excluidas o restringidas para contratar con entidades públicas o gubernamentales en poder de los gobiernos nacionales o locales o instituciones multilaterales, como el Banco Mundial;

v. hacer investigaciones apropiadas de otras partes sobre reputación ética del socio de negocios;

vi. nombrar a otras personas u organizaciones con experiencia relevante para ayudar en el proceso de debida diligencia.

f) al socio de negocios se le puede pedir más preguntas sobre la base de los resultados de la debida diligencia inicial (por ejemplo, para explicar cualquier información adversa).

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

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

#### A.11 CONTROLES FINANCIEROS

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

- a) la aplicación de una separación de funciones, por lo que la misma persona no puede tanto iniciar y aprobar un pago;
- b) la aplicación de niveles escalonados apropiados de autoridad para la aprobación de pago (para que las transacciones más grandes requieran la aprobación de la gestión del más alto nivel);
- c) la verificación de que el beneficiario de la designación y el trabajo o los servicios llevados a cabo han sido aprobados por los mecanismos de aprobación pertinentes de la organización;
- d) la necesidad al menos dos firmas para las aprobaciones de pago;
- e) la necesidad de documentación adecuada que se adjunten a las aprobaciones de pago;
- f) restricción del uso de dinero en efectivo y la aplicación de métodos de control de caja eficaces;
- g) el requerimiento de que las categorizaciones de pago y las descripciones en las cuentas sean claras y precisas;
- h) la aplicación de examen de la gestión periódica de las transacciones financieras significativas;
- i) la implementación de auditorías financiera periódicas e independientes y cambiando, de forma regular, la persona o la organización que lleva a cabo la auditoría.

#### A.12 CONTROLES NO FINANCIEROS

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

- a) 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 el soborno; este proceso es probable que incluya la debida diligencia del tipo especificado en el capítulo A.10;
- b) evaluar:
  - 1) la necesidad y la legitimidad de los servicios a ser suministrados por un socio de negocios (excluyendo a los clientes y los consumidores) de la organización;
  - 2) si los servicios fueron llevados a cabo correctamente; y,
  - 3) si algún pago que será realizado al socio de negocios es razonable y proporcional a estos servicios;Esto es particularmente importante para así evitar el riesgo de que el socio de negocios utilice parte del pago realizado por la organización para pagar un soborno en nombre de o en beneficio de la organización. Por ejemplo, si un agente ha sido designado por la organización para ayudar a las ventas y le será pagado una comisión o un honorario contingente por la adjudicación de un contrato a la organización, la organización debe estar razonablemente satisfecha de que el pago de la comisión es razonable y proporcional al servicio legítimo que actualmente llevo a cabo el agente, tomando en cuenta el riesgo asumido por el agente en caso de que no se adjudique el contrato. Si una comisión u honorario contingente desproporcional es pagado, existe un incremento de riesgo de que parte de él pueda ser utilizado por el agente para inducir a un funcionario público o a un empleado del cliente de la organización para adjudicar el contrato a la organización. La organización también puede solicitar que su socio de negocios entregue documentación que demuestre que los servicios han sido suministrados;
- c) la adjudicación de contratos, siempre que sea posible y razonable, solo después de una justa y, en su caso un proceso transparente de licitación competitiva entre al menos tres competidores haya tenido lugar;
- d) el requerimiento de al menos dos personas para evaluar las ofertas y aprobar la adjudicación de un contrato;

- e) la aplicación de una separación de funciones, por lo que el personal que aprueba la colocación de un contrato es diferente del que solicita la colocación del contrato y es de un departamento o función diferente del que maneja el contrato o aprueba el trabajo realizado en virtud del contrato;
- f) 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 se aprueban los trabajos emprendidos o suministros proporcionados en virtud del contrato;
- g) la supervisión por parte del más alto nivel de gestión en las operaciones potencialmente con alto riesgo de soborno;
- h) proteger la integridad de las ofertas y otra información sensible a los precios, limitando el acceso a las personas apropiadas;
- i) 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).

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

### A.13 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE ANTISOBORNO POR PARTE DE ORGANIZACIONES DE CONTROL Y POR SOCIOS DE NEGOCIOS

#### A.13.1 Generalidades

A.13.1.1 La razón de los requisito de 8.5 es que ambas organizaciones de control y socios de negocios pueden suponer un riesgo de soborno a la organización. Los tipos de riesgo de soborno que la organización tiene el objetivo de evitar en estos casos son, por ejemplo:

- a) una filial de la organización que paga un soborno con el resultado de que la organización puede ser responsable;
- b) una empresa conjunta o socio de empresa conjunta que paga un soborno para ganar el trabajo para una empresa conjunta en la que participa la organización;
- c) un gerente de compras de un cliente o clientes exige un soborno de la organización a cambio de la adjudicación de un contrato;
- d) un cliente de la organización que requiere a la organización para designar a un subcontratista o proveedor específico en circunstancias en que un administrador del cliente o servidor público puede beneficiarse personalmente de la designación;
- e) un agente de la organización que paga un soborno a un gerente de atención al cliente de la organización en nombre de la organización;
- f) un proveedor o subcontratista de la organización que paga un soborno para el gerente de compras de la organización a cambio de la adjudicación de un contrato.

A.13.1.2 Si la organización de control o socio de negocios ha implementado controles antisoborno en relación con estos riesgos, entonces el consiguiente riesgo de soborno a la organización se reduce normalmente.

A.13.1.3 El requisito 8.5 distingue entre aquellas entidades sobre las que la organización tiene el control, y aquellos sobre las que no lo hace. Para los efectos de este requisito, una organización tiene control sobre otra organización, si controla directa o indirectamente a la gestión de la organización. Una organización puede tener un control, por ejemplo, a través de una subsidiaria, empresa conjunta o consorcio a través del voto de mayoría en el tablero, o por medio de una participación mayoritaria. La organización no tiene control sobre otra organización, para los efectos de este requisito, con el simple hecho de que coloque una gran cantidad de trabajo con esa otra organización.

#### A.13.2 Organizaciones controladas

A.13.2.1 Es razonable esperar que la organización requiera que cualquier otra organización controle implemente controles antisoborno razonables y proporcionados. Esto bien podría ser controlado por la

organización aplicando el mismo sistema de gestión antisoborno que se aplica en la organización, o por la organización controlada por la aplicación de sus propios controles específicos antisoborno. Estos controles deben ser razonables y proporcionados teniendo en cuenta los riesgos de soborno que enfrenta la organización controlada, teniendo en cuenta la evaluación del riesgo de soborno realizado de conformidad con 4.5.

A.13.2.2 Cuando un socio de negocios es controlado por la organización (por ejemplo, una empresa conjunta sobre la que la organización tiene el control de gestión), ese socio de negocios controlado caería bajo los requisitos del apartado 8.5.1.

#### A.13.3 Socios de negocios no controlados

A.13.3.1 Con respecto a los socios de negocios que no son controlados por la organización, la organización no puede necesitar tomar las medidas requeridas por el apartado 8.5.2 requerir la aplicación de los controles antisoborno por parte del socio de negocios en las siguientes circunstancias:

- a) cuando el socio de negocios no representa ningún o un bajo riesgo de soborno; o
- b) cuando el socio de negocios plantea más de un bajo riesgo de soborno, pero los controles que podrían ser implementados por el socio de negocios no ayudarían a mitigar el riesgo relevante. No tendría ningún sentido el insistir en que el socio de negocios implemente controles que no ayudarían. Sin embargo, en este caso, se esperaría que la organización tenga en cuenta este factor en su evaluación de riesgos, con el fin de informar sobre la decisión con respecto a cómo y si se debe proceder con la relación.

Esto refleja la razonabilidad y la proporcionalidad de este documento.

A.13.3.2 Si la evaluación del riesgo de soborno (4.5) o la debida diligencia (8.2) llega a la conclusión de que el socio de negocios no controlado plantea más de un bajo riesgo de soborno, y que los controles antisoborno implementados por el socio de negocios ayudarían a mitigar este riesgo de soborno, entonces la organización tomará las siguientes medidas adicionales bajo 8.5:

a) La organización debe determinar si el socio de negocios tiene en el lugar apropiado controles antisoborno que gestionen el riesgo de soborno relevante. La organización debe tomar esta determinación después de realizar la debida diligencia (véase A.10). La organización está intentando verificar que estos controles gestionan el riesgo de soborno relevante a la transacción entre la organización y el socio de negocios. Esta organización no necesita verificar que el asociado de negocios posean controles sobre sus otros riesgos de soborno. Tenga en cuenta que tanto el alcance de los controles y las medidas que la organización necesita para verificar que estos controles deben ser razonables y proporcionales al riesgo de soborno relevante. Si la organización ha determinado tanto como sea razonable que el socio de negocios tiene en marcha controles apropiados, entonces el requisito del apartado 8.5 es abordado en relación con ese socio de negocios. Véase el capítulo A.13.3.4 para comentarios sobre tipos de controles apropiados.

b) Si la organización identifica que el socio de negocios no tiene en marcha procedimientos de control antisoborno apropiados que gestionen los riesgos de soborno, o si no es posible verificar si tiene estos controles están en marcha, a continuación, la organización llevará a cabo las siguientes medidas adicionales:

- 1) Si es posible (véase A.13.3.3) hacerlo, la organización deberá requerir al socio de negocios que implemente controles antisoborno (véase A.13.3.4) en relación con la operación, proyecto o actividad correspondiente.

- 2) Cuando no sea posible (véase A.13.3.3) exigir que el socio de negocios implemente controles antisoborno, la organización debe tener este factor en cuenta al evaluar el riesgo de soborno que conllevan los socios de negocios y la manera en la que el organización maneje dichos riesgos. Esto no significa que la organización no puede seguir adelante con la relación o transacción. Sin embargo, la organización debería considerar, como parte de la evaluación del riesgo de soborno, la probabilidad de que el socio de negocios esté involucrado en el soborno y la organización debe tomar en cuenta la ausencia de tales controles al evaluar el riesgo general de soborno. Si la organización considera que los riesgos de soborno que conllevan este socio de negocios son inaceptablemente altos, y el riesgo de soborno no puede reducirse por otros medios (por ejemplo, la reestructuración de la transacción), entonces se aplicarán las disposiciones del apartado 8.8.

A.13.3.3 Si es o no es factible que la organización requiera que un socio de negocios no controlado implemente controles, depende de las circunstancias. Por ejemplo:

a) Normalmente será posible cuando la organización tiene un grado significativo de influencia sobre el socio de negocios. Por ejemplo, cuando la organización ha designado a un agente para actuar en su nombre en una transacción, o se nombra a un subcontratista con un gran alcance del trabajo. En este caso, la organización normalmente será capaz de hacer que la aplicación de antisoborno controle una condición de su designación.

b) Normalmente no será posible, cuando la organización no tiene un grado significativo de influencia sobre el socio de negocios. Por ejemplo:

1) un cliente para un proyecto;

2) un subcontratista o proveedor específico designado por el cliente;

3) un importante subcontratista o proveedor cuando el poder de negociación del proveedor o subcontratista es mucho mayor que el de la organización (por ejemplo, cuando la organización compra componentes de un proveedor importante en términos estándar del proveedor).

c) Normalmente no será posible cuando el socio de negocios no tiene los recursos o la experiencia para poder realizar los controles.

A.13.3.4 Los tipos de controles requeridos por la organización dependerán de las circunstancias. Ellos deben ser razonables y proporcionales al riesgo de soborno, y como mínimo deben incluir el riesgo de soborno relevante dentro de su ámbito de aplicación. Dependiendo de la naturaleza del socio de negocios y de la naturaleza del riesgo que supone el soborno, la organización puede, por ejemplo, seguir los siguientes pasos:

a) En el caso de un mayor riesgo de soborno del socio de negocios con un alcance amplio y complejo del trabajo, la organización podría requerir que los socios comerciales tengan controles implementados equivalentes a los requeridos por este documento relevantes para el riesgo de soborno que supone para la organización.

b) En el caso de un socio de tamaño medio y con riesgo de soborno medio, la organización puede requerir que los socios comerciales implementen algunos requisitos mínimos antisoborno en relación con la transacción, tales como una política antisoborno, la formación de sus empleados, un directivo con responsabilidad para el cumplimiento en relación con la transacción, control sobre los pagos claves y una línea de reporte.

c) En el caso de los socios de pequeñas empresas que tienen un alcance muy específico de trabajo (por ejemplo, un agente o un proveedor de menor importancia), la organización pueden requerir formación para los empleados pertinentes, y los controles sobre los pagos claves, regalos y hospitalidad.

Los controles solo necesitan operar en relación con la transacción entre la organización y socio de negocios (aunque en la práctica el socio de negocios puede tener controles establecidos en relación con la totalidad de su negocio).

Los anteriores son solo ejemplos. La cuestión importante para la organización es identificar los principales riesgos de soborno en relación con la transacción, y para requerir en la medida de lo posible, que el socio de negocios implemente controles razonables y proporcionados sobre los principales riesgos de soborno.

A.13.3.5 La organización normalmente impone estos requisitos sobre los socios de negocios no controlados como una condición previa para trabajar con el socio de negocios y/o como parte del documento contractual.

A.13.3.6 La organización no está obligada a verificar el pleno cumplimiento de estos requisitos por parte del socio de negocios no controlado. Sin embargo, la organización debe tomar medidas razonables para asegurarse de que el socio de negocios esté cumpliendo (por ejemplo, mediante la solicitud del socio de negocios para proporcionar copias de sus documentos de política relevantes). En los casos de alto riesgo de soborno (por ejemplo, un agente), la organización puede implementar monitoreo, reportar o procedimiento de auditoría.

A.13.3.7 Como los controles antisoborno pueden tomar algún tiempo para ponerse en práctica, es probable que sea razonable para una organización dar tiempo a sus socios de negocios para poner en

práctica este tipo de controles. La organización podría seguir trabajando con ese socio de negocios en el ínterin, pero la ausencia de tales controles sería un factor en la evaluación de riesgos y la debida diligencia. Sin embargo, la organización de requerir un derecho para terminar el contrato relevante o acuerdo si el socio de negocios no implementa los controles requeridos a la brevedad posible.

#### A.14 COMPROMISOS ANTISOBORNO

A.14.1 Este requisito de obtener compromisos antisoborno solo se aplica en relación con socios de negocios que representan más de un bajo riesgo de soborno.

A.14.2 El riesgo de soborno en relación con una transacción es probable que sea bajo, por ejemplo:

- a) cuando la organización hace la compra de un pequeño número de elementos de muy escasa cuantía;
- b) cuando la organización hace la reserva de billetes de avión o habitaciones de hotel en línea directa desde las líneas aéreas y hoteles;
- c) cuando la organización es el suministro de bienes o servicios directos de bajo valor a un cliente (por ejemplo, comida, entradas para el cine, etc.).

En estos casos, la organización no requiere obtener compromisos antisoborno de estos proveedores de bajo riesgo de soborno o clientes

A.14.3 En el caso de un socio de negocios que plantea un riesgo más bajo de soborno, entonces la organización debe, donde sea posible, obtener compromisos antisoborno de ese socio de negocios:

- a) Normalmente será posible exigir estos compromisos cuando la organización tiene influencia sobre el socio de negocios y, por lo tanto, puede insistir en estos compromisos. La organización es probable que sea capaz de exigir estos compromisos, por ejemplo, cuando la organización ha designado a un agente para actuar en su nombre en una transacción, o se nombra a un subcontratista con un gran alcance del trabajo.
- b) La organización puede no tener suficiente influencia para poder exigir estos compromisos en relación con, por ejemplo, las relaciones con los principales clientes o consumidores, o cuando la organización compra componentes a un proveedor importante en términos estándar del proveedor. En estos casos, la ausencia de tales disposiciones no significa que el proyecto o la relación no debería seguir adelante, pero la ausencia de tal compromiso debe ser considerada como un factor relevante en la evaluación del riesgo de soborno y la diligencia debida tomadas bajo 4.5 y 8.3.

A.14.4 Estos compromisos deben en lo posible obtenerse por escrito. Esto podría ser como un documento de compromiso por separado o como parte de un contrato entre la organización y el socio de negocios.

#### A.15 REGALOS, HOSPITALIDAD, DONACIONES Y BENEFICIOS SIMILARES

A.15.1 La organización debe estar consciente de que regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares pueden ser percibidos por una tercera parte (por ejemplo, un competidor, los medios, un fiscal o un juez), como un soborno aún en el caso de que el donador o el receptor no tuviesen la intención de que se considerara para este propósito. Por ende, un mecanismo de control útil puede ser evitar, tanto como sea posible, cualquier regalo, hospitalidad, donación u otros beneficios similares que podrían razonablemente ser percibidos por una tercera parte como un soborno.

A.15.2 Las prestaciones mencionadas en 8.7 podrían incluir, por ejemplo:

- a) regalos, entretenimiento y hospitalidad;
- b) donaciones políticas o de caridad;
- c) representante de cliente o viajes públicos oficiales;
- d) gastos de promoción;
- e) patrocinio;
- f) beneficios para la comunidad;
- g) formación;
- h) membresías a clubes;
- i) favores personales;

j) información confidencial y privilegiada.

A.15.3 En relación con regalos y hospitalidad, los procedimientos implementados por la organización podrían, por ejemplo, ser diseñados para:

a) controlar el grado y la frecuencia de regalos y hospitalidad por:

1) una prohibición total de todos los regalos y hospitalidad; o

2) permitir regalos y atenciones, pero limitándolos en función de factores tales:

i. un valor máximo (que puede variar en función de la ubicación y el tipo de regalo y hospitalidad);

ii. frecuencia (relativamente pequeños regalos y hospitalidad puede acumularse en gran cantidad en caso de repetirse);

iii. tiempo (por ejemplo, no durante o inmediatamente después de las negociaciones de condiciones);

iv. razonabilidad (teniendo en cuenta la ubicación, el sector y la antigüedad del donante o receptor);

v. identidad del destinatario (por ejemplo, los que están en condiciones de adjudicar contratos o aprobar los permisos, certificados o pagos);

vi. reciprocidad (nadie en la organización puede recibir un regalo u hospitalidad superior a un valor que están autorizados a dar);

vii. el entorno legal y regulatorio (algunos lugares y organizaciones pueden tener las prohibiciones o controles en marcha);

b) requerirá la aprobación previa de regalos y hospitalidad por encima de un valor o frecuencia definida por un administrador apropiado;

c) requerirá que los regalos y hospitalidad por encima de un valor o frecuencia definida se hagan abiertamente, con eficazmente documentada (por ejemplo, en un registro o libro mayor de cuentas), y supervisados.

A.15.4 En relación con las donaciones políticas o de beneficencia, patrocinio, gastos de promoción y beneficios para comunidad, los procedimientos implementados por la organización podría, por ejemplo, estar diseñado para:

a) prohibir los pagos destinados a influir, o que razonablemente podría ser percibidos de influir, una oferta u otra decisión a favor de la organización;

b) debida diligencia en el partido político, la caridad u otro receptor para determinar si son legítimos y no están siendo utilizados como un canal para el soborno (esto podría incluir, por ejemplo, las búsquedas en internet u otras investigaciones pertinentes para determinar si los gestores del partido político de la caridad tiene una reputación de soborno o conductas criminales similares, o están conectados con los proyectos o clientes de la organización);

c) requerir de que un administrador apropiado para la aprobación del pago;

d) exigir la divulgación pública del pago;

e) asegurarse de que el pago está permitido por la ley y los reglamentos aplicables;

f) evitar hacer contribuciones inmediatamente después, durante o inmediatamente después de las negociaciones del contrato.

A.15.5 En relación con el representante del cliente o viajes oficiales públicos, los procedimientos implementados por la organización podría, por ejemplo, ser diseñado para:

a) permitir solamente los pagos que son permitidos por los procedimientos del cliente u órgano público y por leyes y regulaciones aplicables

b) solamente permitir 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);

c) requerir que un administrador apropiado de la organización apruebe el pago;

d) requerir si es posible que el supervisor de los funcionarios públicos o empleador o de la función de cumplimiento antisoborno dé aviso de los viajes y hospitalidad a ser proporcionados;

e) restringir los pagos a los viajes, alojamiento y manutención necesarios, directamente asociados con un itinerario de viaje razonable;

f) limitar el entretenimiento asociado a un nivel razonable de acuerdo con la política de la organización de regalos y hospitalidad;

- g) prohibir el pago de los gastos de los miembros de la familia o amigos;
- h) prohibir el pago de los gastos de vacaciones o de recreo.

#### A.16 AUDITORÍA INTERNA

A.16.1 El requisito de 9.3 no significa que una organización debe tener su propia función de auditoría interna independiente. Esto requiere que la organización designe una función o una persona competente e independiente con la responsabilidad adecuada para llevar a cabo esta auditoría. Una organización puede utilizar a un tercero para operar la totalidad de su programa de auditoría interna, o puede contratar a un tercero para aplicar determinadas partes de un programa existente.

A.16.2 La frecuencia de las auditorías dependerá de las necesidades de la organización. Es probable que algunas muestras de proyectos, contratos, procedimientos, controles y sistemas sean seleccionados para una auditoría cada año.

A.16.3 La selección de la muestra puede estar basada en el riesgo, de modo que, por ejemplo, un proyecto de alto riesgo de soborno sería seleccionado para la auditoría de prioridad a un proyecto de bajo riesgo soborno.

A.16.4 Las auditorías normalmente tendrán que ser planeadas con antelación para que las partes interesadas tengan los documentos necesarios y el tiempo disponibles. Sin embargo, en algunos casos, la organización puede considerar útil para implementar una auditoría que las partes que estén siendo auditadas no esperen.

A.16.5 Si una organización tiene un órgano de gobierno, el órgano de gobierno también puede dirigir la selección y la frecuencia de las auditorías de la organización que considere necesarias, con el fin de ejercer la independencia y ayuden a garantizar que las auditorías se dirigen a las zonas de riesgo de soborno primario de la organización. El órgano de gobierno también puede requerir el acceso a todos los informes de auditoría y los resultados, y que las auditorías que identifican ciertos tipos de problemas de riesgo más altos de soborno o indicadores de riesgo se informarán al órgano de gobierno tras la finalización de la auditoría.

A.16.6 La intención de la auditoría es proporcionar una seguridad razonable al órgano de gobierno (si existe) y a la alta dirección que el sistema de gestión antisoborno se ha aplicado y está funcionando con eficacia, para ayudar a prevenir y detectar soborno, y para proporcionar un disuasivo para cualquier personal potencialmente corrupto (ya que serán conscientes de que su proyecto o departamento podrían ser seleccionados para la auditoría).

#### A.17 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

La información documentada bajo 7.5.1 puede incluir:

- a) recepción de la política de lucha antisoborno por parte del personal;
- b) provisión de la política de lucha antisoborno a los socios de negocios que plantean más de un bajo riesgo de soborno;
- c) políticas, procedimientos y controles del sistema de gestión antisoborno;
- d) resultados de la evaluación del riesgo de soborno (véase 4.5);
- e) proporcionar formación antisoborno (véase 7.3);
- f) debida diligencia llevada a cabo (véase 8.2);
- g) medidas adoptadas para aplicar el sistema de gestión antisoborno;
- h) aprobaciones y registros de regalos, hospitalidades, donaciones y beneficios similares dados y recibidos (véase 8.7).
- i) las acciones y los resultados de las preocupaciones planteadas en relación con:
  - 1) cualquier debilidad del sistema de gestión antisoborno;
  - 2) incidentes de intento, presunto o real soborno;

j) los resultados del monitoreo, investigación y auditoría llevadas a cabo por la organización o por terceros.

#### A.18 INVESTIGACIÓN Y HACER FRENTE AL SOBORNO

A.18.1 Este documento requiere de la organización para poner en práctica los procedimientos adecuados sobre cómo investigar y hacer frente a cualquier problema de soborno, o el incumplimiento de los controles antisoborno, que se registra, descubra o sospeche fundadamente. Cómo investigue una organización y se ocupe de un tema en particular dependerá de las circunstancias. Cada situación es diferente, y la respuesta de la organización debe ser razonable y proporcional a las circunstancias. Un informe de un problema importante de sospecha de soborno requeriría una acción mucho más urgente, importante y detallada que una infracción leve de los controles antisoborno. Las sugerencias a continuación son solo una guía y no deben ser tomados como normativo.

A.18.2 La función de cumplimiento debe ser preferentemente la destinataria de los informes de supuestos o reales sobornos o incumplimiento de los controles antisoborno. Si los informes van en primera instancia a otra persona, entonces los procedimientos de la organización deberían exigir que los informes se pasen a la función de cumplimiento tan pronto como sea posible. En algunos casos, la función de cumplimiento en sí es identificar una sospecha o violación.

A.18.3 El procedimiento debe determinar quién tiene la responsabilidad de decidir cómo se investigó y tratado la cuestión. Por ejemplo:

- a) una pequeña organización puede implementar un procedimiento en virtud del cual todos los temas, de cualquier magnitud, deben ser reportados de inmediato por la función de cumplimiento a la alta dirección para que la alta dirección tome decisiones sobre cómo responder;
- b) una organización más grande puede poner en práctica un procedimiento según el cual:
  - 1) problemas menores son tratados por la función de cumplimiento, con un resumen periódico de todos los problemas menores que se realizan para la alta dirección;
  - 2) temas principales son reportados de inmediato por la función de cumplimiento a la alta dirección para que ella tome decisiones sobre cómo responder.

A.18.4 Tras la identificación de cualquier tema, la alta dirección o la función de cumplimiento (en su caso), deberían evaluar los hechos conocidos y potencial gravedad del problema. Si es que aún no tienen suficientes hechos para tomar una decisión, deben iniciar una investigación.

A.18.5 La investigación debe ser realizada por una persona que no participó en el hecho. Podría ser la función de cumplimiento, auditoría interna, otro administrador apropiado o un tercero apropiado. La persona debe investigar dada la autoridad apropiada, los recursos y el acceso de la alta dirección para permitir que la investigación se lleve a cabo eficazmente. La persona que investigue preferentemente debería haber tenido una formación o experiencia previa en la realización de una investigación. La investigación debe establecer rápidamente los hechos y recoger todas las pruebas necesarias, por ejemplo:

- a) hacer investigaciones para determinar los hechos;
- b) recoger juntos todos los documentos y pruebas pertinentes;
- c) la obtención de testimonios de los testigos;
- d) siempre que sea posible y razonable, solicitar informes sobre el tema que se hagan por escrito y firmados por las personas que los hacen.

A.18.6 En la realización de la investigación y de cualquier acción de seguimiento, la organización debe tener en cuenta factores relevantes. Por ejemplo:

- a) leyes aplicables (puede ser necesario tener asesoramiento jurídico);
- b) la seguridad del personal;
- c) el riesgo de difamación al hacer declaraciones;
- d) la protección de las personas que hacen informes y de otras personas involucradas o que se hace referencia en el informe (véase 8.9);

- e) potencial delictivo y responsabilidad civil, pérdidas financieras y daños a la reputación de la organización y los individuos;
- f) cualquier obligación legal o beneficio para la organización, que informe a las autoridades;
- g) mantener el tema y la investigación confidencial hasta que se hayan establecido los hechos;
- h) la necesidad de la alta dirección que requiere la plena cooperación del personal en la investigación.

A.18.7 Los resultados de la investigación se deben informar a la alta dirección o la función de cumplimiento según sea el caso. Si se informa de los resultados a la alta dirección, estos deben también ser comunicados a la función de cumplimiento antisoborno.

A.18.8 Una vez que la organización ha completado su investigación, y/o tiene información suficiente para poder tomar una decisión, entonces la organización debería implementar acciones de seguimiento apropiadas. Dependiendo de las circunstancias y de la gravedad del problema, estos podrían incluir uno o más de:

- a) retirarse de o modificar la participación de la organización en un proyecto, transacción o contrato;
- b) pagar o reclamar un beneficio indebido obtenido;
- c) disciplinar al personal responsable (que, dependiendo de la gravedad del problema, podría ir desde una advertencia por un delito menor a despido por falta grave);
- d) notificación del asunto a las autoridades;
- e) si se ha producido el soborno, la adopción de medidas para evitar o hacer frente a cualesquiera posibles consiguientes infracciones legales (por ejemplo, contabilidad falsa que puede ocurrir cuando un soborno se describe falsamente en las cuentas, un delito fiscal, donde un soborno está indebidamente deducido de la renta, o el lavado de dinero donde el producto del delito es tratado).

A.18.9 La organización debería revisar sus procedimientos antisoborno para examinar si el problema surgió debido a alguna deficiencia en su operación y, de ser así, se debe tomar medidas inmediatas y apropiadas para mejorar sus procedimientos.

## A.19 SEGUIMIENTO

Seguimiento del sistema de gestión antisoborno puede incluir, por ejemplo, las siguientes áreas:

- a) eficacia de la formación;
- b) efectividad de los controles, por ejemplo, por las salidas de prueba de la muestra;
- c) eficacia de la asignación de responsabilidades para el cumplimiento de las obligaciones de los requintos del sistema de gestión cumplimiento;
- d) eficacia para combatir las fallas en el cumplimiento previamente identificados; y
- e) casos en los que las auditorías internas no se lleven a cabo como estaba previsto.

Seguimiento del desempeño de cumplimiento puede incluir, por ejemplo, las siguientes áreas:

- incumplimiento y conatos de accidente (un incidente sin efectos adversos);
- los casos en que no se cumplan con los requisitos antisoborno ;
- los casos en los que no se consigan los objetivos; y
- el estado de la cultura de cumplimiento.

NOTA Véase la norma ISO 19600.

La organización puede periódicamente realizar autoevaluaciones, ya sea en toda la organización o en partes de ella, para evaluar la efectividad de su sistema de gestión antisoborno (véase 9.2).

## A.20 PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS AL SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO

A.20.1 La idoneidad y la efectividad del sistema de gestión antisoborno deberían ser evaluadas en una base continua y regular a través de diferentes métodos tales como: revisiones por la función de cumplimiento antisoborno (véase 9.2), auditorías internas (véase 9.3) y revisión de la alta dirección (véase 9.4).

A.20.2 La organización debería considerar los resultados de tales evaluaciones para determinar si existe una necesidad u oportunidad para cambiar el sistema de gestión antisoborno.

A.20.3 Para ayudar a asegurar la integridad del sistema de gestión antisoborno y que se mantenga su efectividad, cambios en elementos individuales del sistema de gestión deberían tomar en cuenta la dependencia y el impacto de tales cambios sobre la efectividad del sistema de gestión en su totalidad.

A.20.4 Cuando la organización determina la necesidad de cambios al sistema de gestión antisoborno, tales cambios deberían llevarse a cabo de una manera planificada, teniendo en cuenta lo siguiente:

- a) la finalidad de los cambios y sus posibles consecuencias;
- b) la integridad del sistema de gestión antisoborno;
- c) la disponibilidad de recursos;
- d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades;
- e) la frecuencia, el alcance y el cronograma de la implementación de los cambios.

A.20.5 Mejoras del sistema de gestión antisoborno como resultado de las medidas adoptadas en respuesta a cualquier no conformidad (véase 10.1) y como resultado de las mejoras continuas (10.2) deberían llevarse a cabo bajo el mismo enfoque que se indica en el capítulo A.20.4.

#### A.21 FUNCIONARIOS PÚBLICOS

El término funcionario público (3.26) se define ampliamente en muchas leyes contra la corrupción. La siguiente lista no es exhaustiva y no todos los ejemplos se pueden aplicar en todas las jurisdicciones. En la evaluación de sus riesgos antisoborno, una organización debe tener en cuenta las categorías de funcionarios públicos con los que se relaciona o puede hacer frente.

El término funcionario público puede incluir lo siguiente:

- a) titulares de cargos públicos en el nivel nacional, estatal/provincial o municipal, incluidos los miembros de los cuerpos legislativos, los titulares de cargos ejecutivos y los en poder judicial;
- b) responsables de los partidos políticos;
- c) candidatos a cargos públicos;
- d) los empleados del gobierno, incluidos los empleados de los ministerios, agencias gubernamentales, tribunales administrativos y las juntas públicas;
- e) funcionarios de organizaciones internacionales públicas, tales como el Banco Mundial, Naciones Unidas, Fondo Monetario Internacional, etc.;
- f) los empleados de las empresas públicas, salvo que la empresa opere en condiciones comerciales normales en el mercado de referencia, es decir, de forma que es sustancialmente equivalente a la de una empresa privada, sin subsidios preferenciales u otros privilegios (véase Referencia [17]). En muchas jurisdicciones, los familiares y allegados de los funcionarios públicos también son considerados como funcionarios públicos con el fin de leyes contra la corrupción.

#### A.22 INICIATIVAS ANTISOBORNO

Aunque no es un requisito de este documento, la organización puede considerar útil para participar en, o tener en cuenta las recomendaciones de, cualquier iniciativa antisoborno sectoriales o de otro tipo que promuevan o publiquen buenas prácticas antisoborno correspondiente a las actividades de la organización.

**Bibliografía**

- [1] ISO 9000 Quality management systems -- Fundamentals and vocabulary
- [2] ISO 9001, Quality management systems. Requirements
- [3] ISO 19011, Guidelines for auditing management systems
- [4] ISO 14001, Environmental management systems. Requirements with guidance for use
- [5] ISO 17000, Conformity assessment. Vocabulary and general principles
- [6] ISO 19600, Compliance management systems. Guidelines
- [7] ISO 22000, Food safety management systems. Requirements for any organization in the food chain
- [8] ISO 26000, Guidance on social responsibility
- [9] ISO 27001 Information security management systems - requirements
- [10] ISO 31000, Risk management. Principles and guidelines
- [11] ISO Guide 73, Risk Management – Vocabulary
- [12] ISO/IEC Guide 2, Standardization and related activities – General vocabulary
- [13] BS 10500, Specification for an anti-bribery management system
- [14] UNITED NATIONS. United Nations Convention against Corruption. New York. 2004. (Available at: [http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026\\_E.pdf](http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf)) [15] ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents. Paris: OECD. 2010. (<http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>) [16] ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance. Paris: OECD. 2010. [17] ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Commentaries on the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. 21 November 1997. [18] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT / TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Reporting guidance on the 10th principle against corruption. UN Global Compact. 2009 [19] INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, TRANSPARENCY INTERNATIONAL, UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT AND WORLD ECONOMIC FORUM. RESIST: Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions. A company tool for employee training. 2010. [20] INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, Rules on Combating Corruption, Paris: ICC.2011 [21] TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Business Principles for Countering Bribery and associated tools. Berlin: Transparency International. 2013. [22] TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Corruption Perceptions Index [23] TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Bribe Payers Index. [24] WORLD BANK. Worldwide Governance Indicators. [25] INTERNATIONAL CORPORATE GOVERNANCE NETWORK. ICGN Statement and Guidance on Anti-Corruption Practices. London: ICGN. 2009. [26] WORLD ECONOMIC FORUM. Partnering Against Corruption Principles for Countering Bribery. An Initiative of the World Economic Forum in partnership with Transparency International and the Basel Institute on Governance. Geneva: World Economic Forum [27] COMMITTEE OF THE SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO): Internal Control – Integrated Framework: May 2013