

10 de Septiembre 2018

Goberna, Perú – Escuela de Política y Alto Gobierno

Pablo Gil de Montes Molinari
Director—Compliance, Forensics and Intelligence
Washington, DC

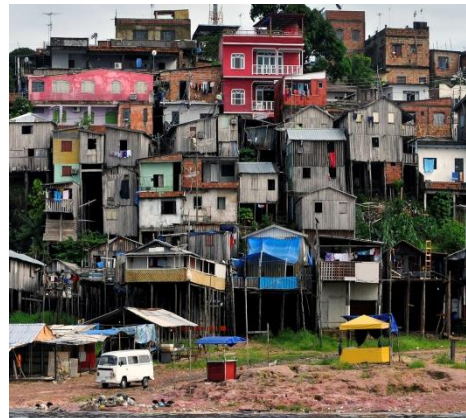
pablo.gildemontes@controlrisks.com



- ▶ Ejercicio: Escriba el nombre una persona que usted conoce con una trayectoria ética intachable



► La Corrupción Mata





Sobre Control Risks

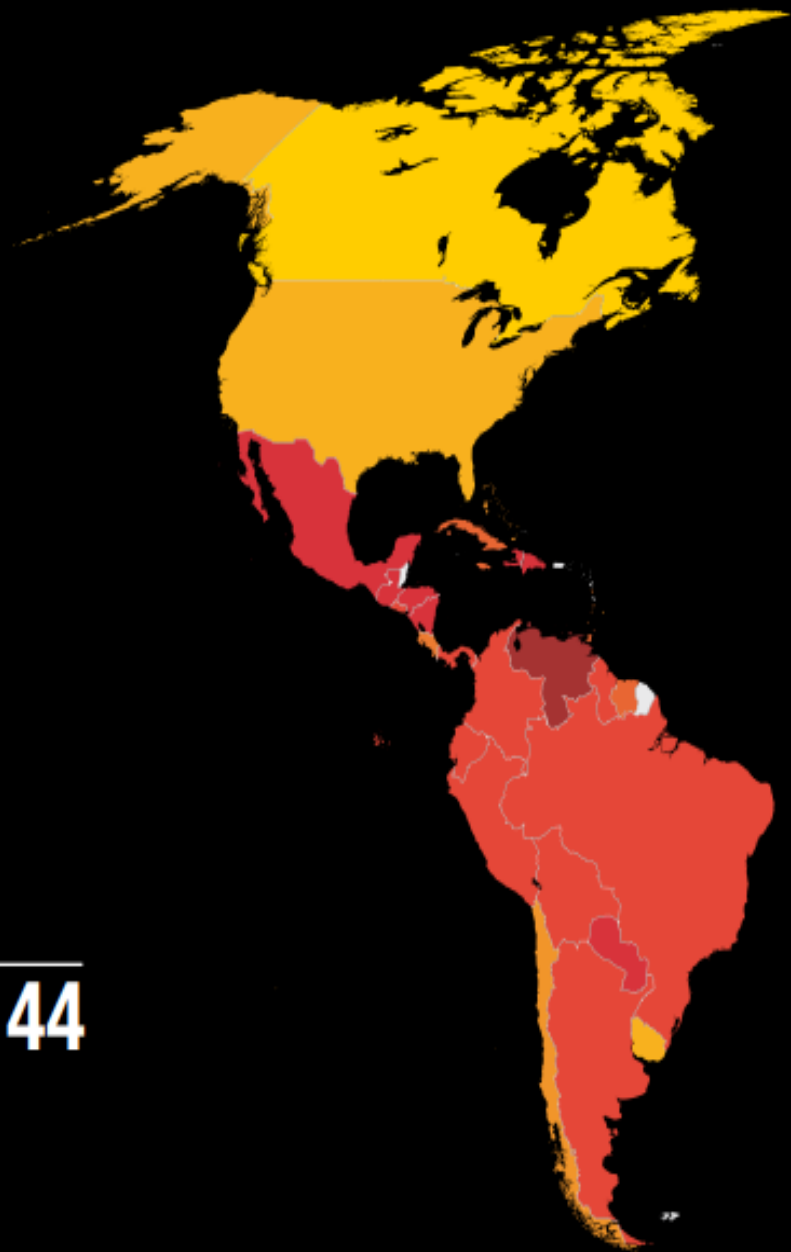
- ▶ **Somos una consultoría global especializada en riesgo. Ayudamos a las organizaciones a gestionar riesgos, aprovechar nuevas oportunidades y resolver temas complejos o crisis.**

► Corrupción: Riesgo Humano

- Primer caso de corrupción?
- Beneficio personal
- Concepto legal aplica a personas naturales
- Normas culturales: Chonji/Guanxi/Blat
- Es un crimen relativo, depende de los valores de cada sociedad
- Es un crimen secreto
- Todos tenemos un precio?
- Riesgo humano que requiere soluciones humanas



ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN 2017



POSICIÓN	PAÍS/TERRITORIO	PUNTUACIÓN
8	Canadá	82
16	Estados Unidos de América	75
23	Uruguay	70
25	Barbados	68
26	Chile	67
28	Bahamas	65
38	Costa Rica	59
40	San Vicente y las Granadinas	58
42	Dominica	57
48	Santa Lucía	55
52	Granada	52
62	Cuba	47
68	Jamaica	44
77	Surinam	41
77	Trinidad y Tobago	41
85	Argentina	39
91	Guyana	38
96	Brasil	37
96	Colombia	37
96	Panamá	37
96	Perú	37
112	Bolivia	33
112	El Salvador	33
117	Ecuador	32
135	República Dominicana	29
135	Honduras	29
135	México	29
135	Paraguay	29
143	Guatemala	28
151	Nicaragua	26
157	Haití	22
169	Venezuela	18

Américas

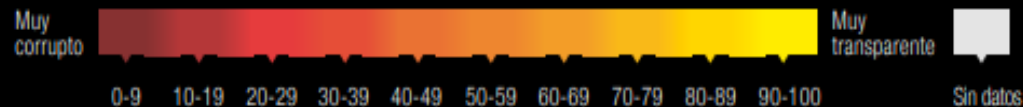


PUNTUACIÓN PROMEDIO GLOBAL **43**



PUNTUACIÓN PROMEDIO REGIONAL **44**

PUNTUACIÓN



#cpi2017

www.transparency.org/cpi

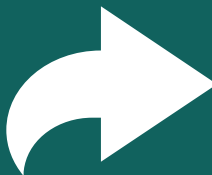
Y EN PERÚ....

PERÚ *Cifras*



 **1er.**

Problema que afecta el país por encima de la delincuencia



 **62%**

Cree que el principal problema que enfrenta el Estado es la corrupción de autoridades y funcionarios. La cifra más alta obtenida en los últimos años.

 **71%**

Cree que la corrupción aumentó en los últimos 5 años. Aunque la cifra es menor que la registrada en el 2015 (78%), la percepción sobre la corrupción aún es alta.

Datos



12,500M

PEN anuales



32,925

Casos de corrupción se registraron en la justicia hasta el 31 de diciembre de 2016



91%

de los empresarios nacionales piensan que ofrecen sobornos en el entorno de sus negocios.



38%

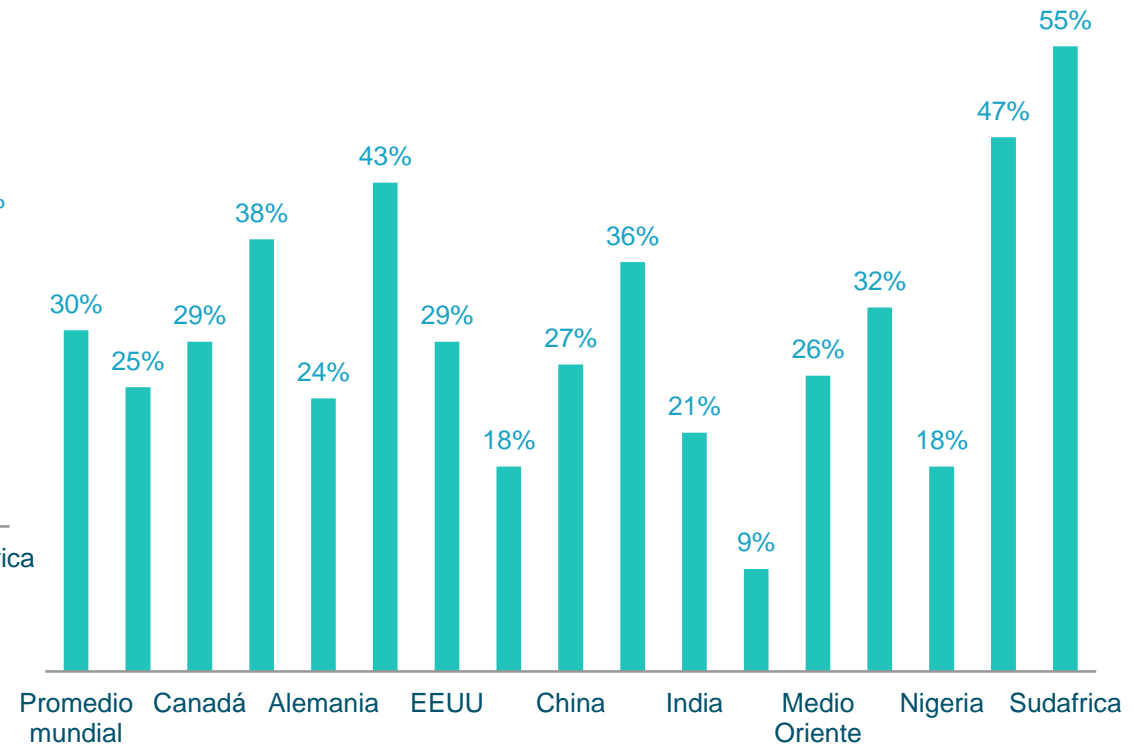
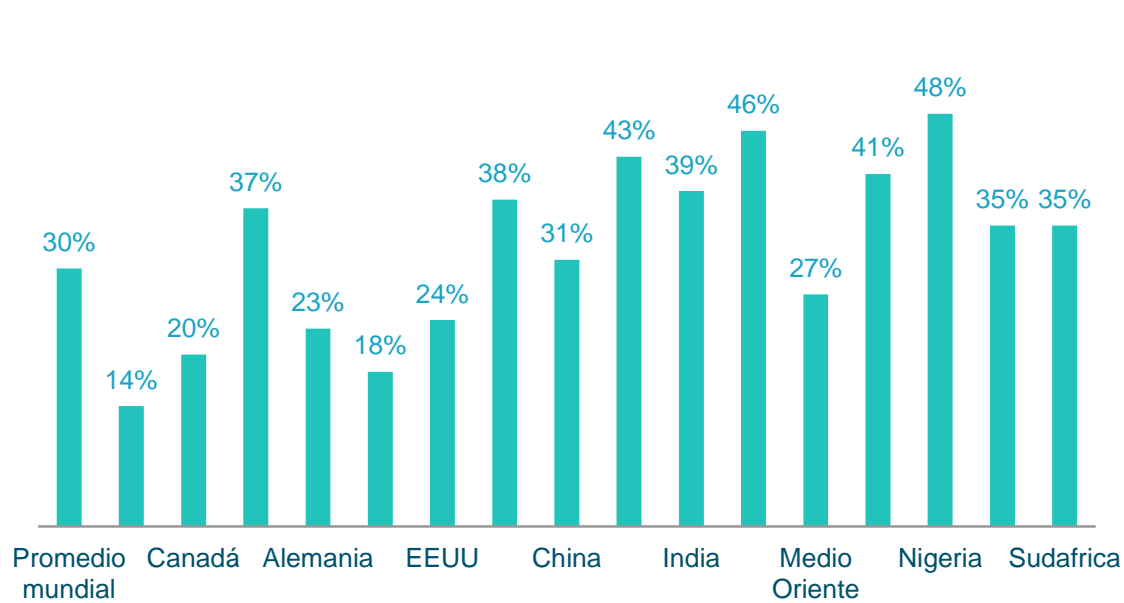
De las empresas nacionales implementan prácticas de forma planeada y periódica para prevenir el soborno.

¿A qué equivale?
4% PIB anual y 10% del presupuesto público anual.

¿Cuánto sería al día?
USD10M.

¿Qué se podría hacer?
72 hospitales. 360 colegios. Capacitar 72,000 médicos. Abrir 200,000 puestos de trabajo. Alimentar por tres años a las personas que viven por debajo de la línea de pobreza (1.3 millones de personas.)

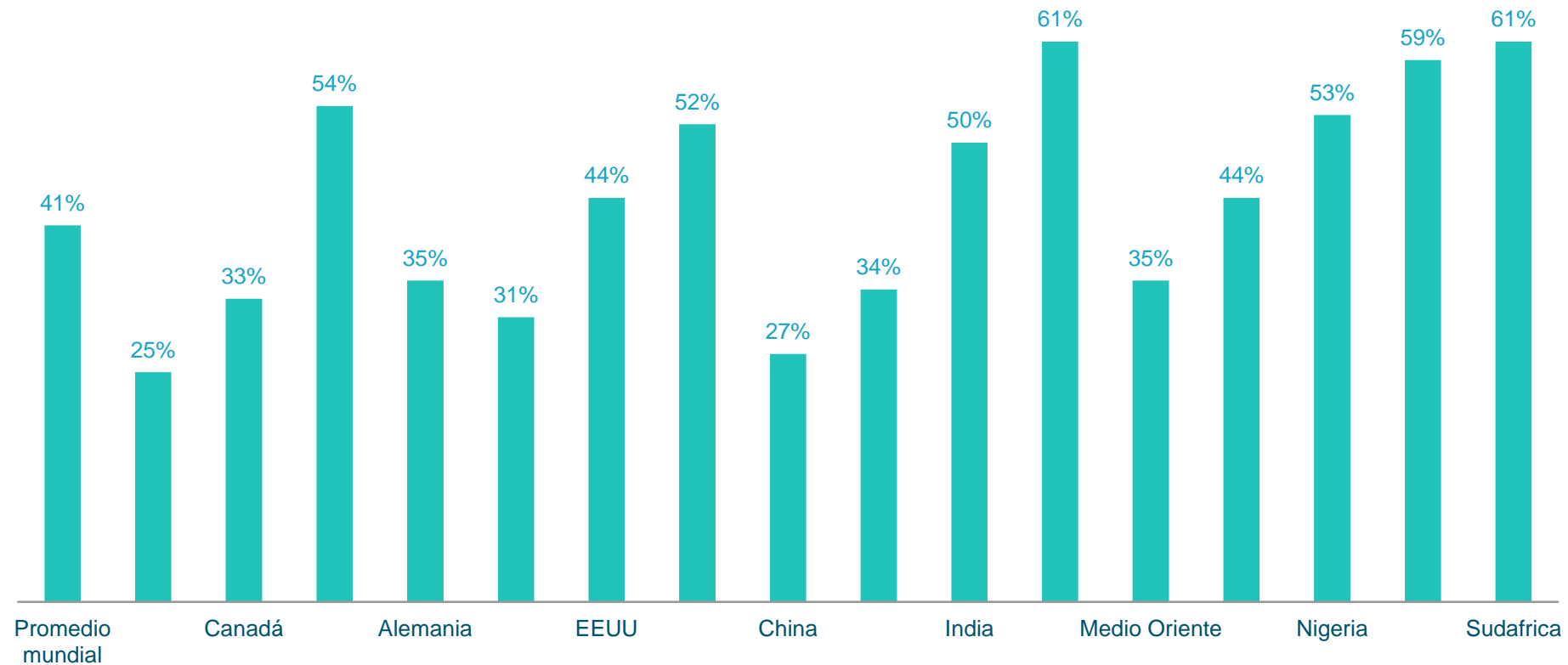
▶ Los riesgos de corrupción siguen disuadiendo a los inversionistas



- Empresas que no han ganado contratos donde hay fuerte evidencia circunstancial de soborno por parte del competidor exitoso, por país sede de las empresas.

- Empresas que decidieron no llevar a cabo negocios en un país en particular debido al riesgo percibido o real de la corrupción. Por oficinas centrales, sin contar a las empresas que no operan a nivel internacional.

► La corrupción persistente acaba con las transacciones



- “¿El riesgo de corrupción ha sido la razón principal por la que se ha retirado de una transacción en la que ya había gastado tiempo y dinero?” Por país sede de las empresas.

► El costo de la corrupción para el sector privado

10%

- Es el valor que aumenta la corrupción el costo asociado a los negocios a nivel global. (OCDE)

41%

- De encuestados respondieron que el riesgo de corrupción fue la principal razón de haberse retirado de algún negocio al cual ya le habían invertido considerable tiempo y recursos
- El tema de cumplimiento es cada vez más crítico para las empresas, lo cual observamos en el creciente número de empresas que adoptan estándares o normas.

25%

- Es lo que aumenta la corrupción el costo de hacer negocios en el ámbito de contratación pública. (CSIS)

La encuesta:

52%

- De las empresas han perdido negocios y contratos por actos de corrupción de sus competidores.

47%

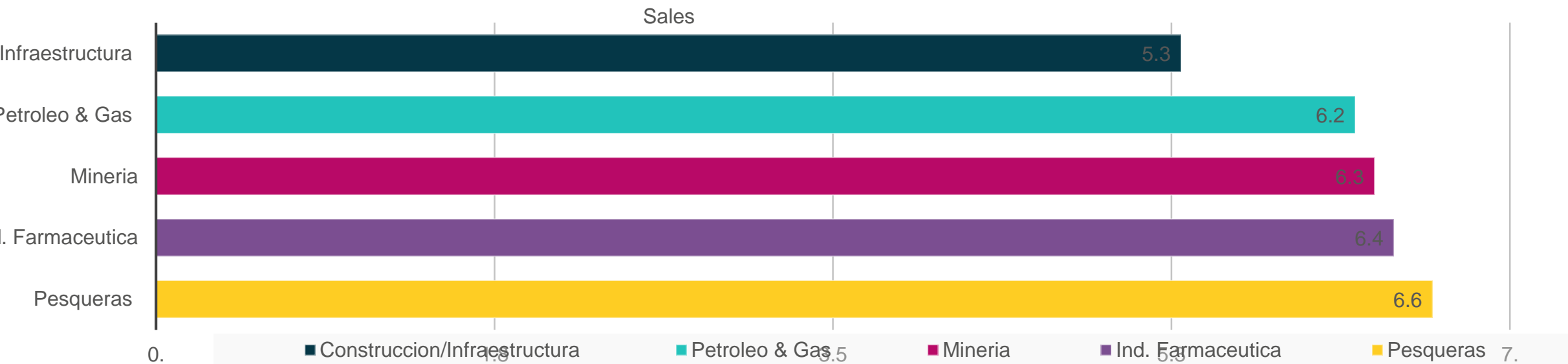
- De las empresas consideran que la corrupción es un obstáculo para el desarrollo de sus negocios.



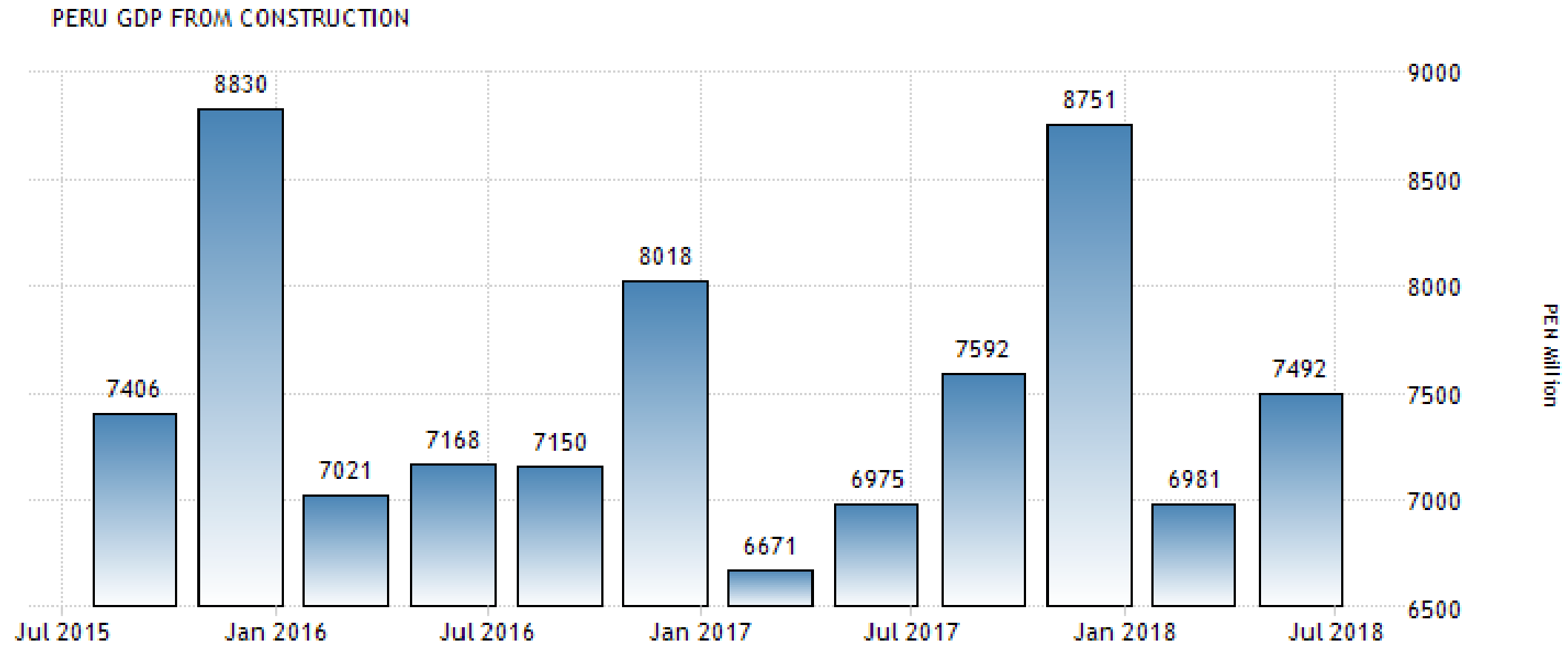
**Las aplicaciones prácticas
deben ir más allá de lo
normativo**

► Corrupción en Proyectos de Infraestructura

- Construcción- sector en el mundo con mayor posibilidad de generar actos de corrupción - “Bribe Payment Index- Transparency Internacional”



► Contribución de la construcción en el PBI- Perú



SOURCE: TRADINGECONOMICS.COM | INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

► Corrupción en Proyectos de Infraestructura

- El sector construcción global esta valorado en \$ 11.4 trillones de dólares
- La corrupción ocurre a consecuencia de una mezcla explosiva: dinero, burocracia y falta de controles
- Relación directa entre mayor costo para gobiernos en proyectos donde existe corrupción.
- Corrupción representa una amenaza directa a otras instituciones (Financieras, aseguradoras etc.)



► Elementos generales que favorecen corrupción



- Poder de discreción de el funcionario publico: funcionarios públicos tienen que tener capacidad de diseño, administración de políticas y regulaciones publicas de una manera discrecional
- Beneficio Económico: la toma de decisiones debe generar beneficios personales
- Instituciones débiles: el nivel de corrupción es definido por la estructura de instituciones gubernamentales y los procesos políticos

► Elementos característicos de los proyectos de infraestructura que conducen a corrupción

- Tamaño de los proyectos: mas fácil ocultar coimas e inflar precios
- Característica única: difícil de comparar presupuestos
- Gobiernos involucrados: empleados públicos ejerciendo poder a falta de controles
- Diversos lazos contractuales: cada uno provee oportunidad para pagar coimas
- Complejidad de los proyectos: a mayor complejidad, mayor facilidad para ocultar coimas
- Poca frecuencia: vital para los contratistas ganar los proyectos, mayor incentivo para coimas
- Trabajo oculto: la calidad de los materiales pueden ser fácil de ocultar
- Secreto: aun los fondos sean públicos, los costos reales se pueden mantener en secreto
- Interés nacional: favorecer a contratistas locales o nacionales
- Falta de “debida diligencia”: por parte de los gobiernos con respecto a los participantes en licitaciones



► Debita Diligencia

“ Hice todo lo que estuvo a mi alcance para estar seguro de que mi agente, proveedor, participante a licitación, etc. no está involucrado en prácticas corruptas, tiene una buena reputación en la industria y está legítimamente constituido. Con las medidas que tomé, puedo explicar y convencer a otros que la confianza en la selección de este tercero/contratista está justificada. ”

► Etapas en las cuales la corrupción puede presentarse en proyectos de infraestructura

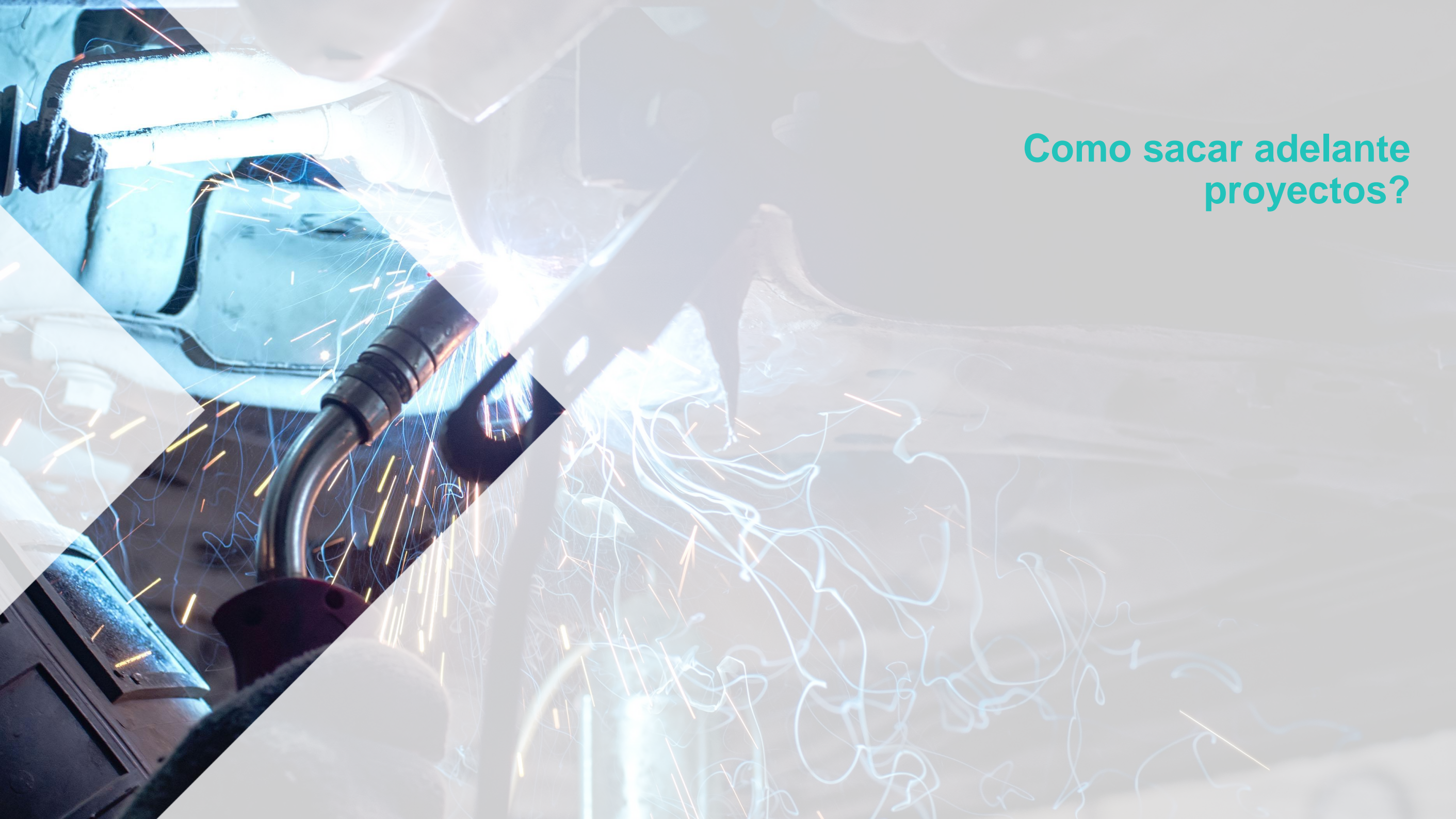
- Identificación de proyectos- inflar costos, manipulación del proceso
- Financiamiento- solicitar pagos de financistas
- Planeamiento y diseño- manipulación de datos, inflar costos
- Calificación previa y etapa de concurso de bases- influencia de terceros, monopolios
- En la ejecución del proyecto- recibos por trabajos inexistentes, permisos
- Durante la operación y mantenimiento- inflar costos de operación y mantenimiento, menor calidad de la obra



► Situaciones que deberían crear “red flags” en licitaciones de proyectos de infraestructura



- La mitad o mas de la mitad de constructoras que adquieren documentos para la oferta publica no se presentan en la licitación
- La empresa ganadora de la licitación no presento la oferta mas baja
- Solo se presentan una o dos compañías a la licitación
- El tiempo de la ejecución de la obra sobrepasa al 30% de lo pactado
- Coste por kilometro es 75% mayor que otras obras similares
- El 20% o mas de compañías pre-calificadas no se presentan a la licitación
- El coste total de el proyecto termina siendo 25% mayor que el estimado



**Como sacar adelante
proyectos?**

► Sector Público

- “Fortalecer las instituciones” – Cliche
- Salarios
- Duras penalidades para los corruptos sean personas naturales o jurídicas (multas, cárcel etc.)
- Constante rotación de puestos
- Cultura de y recompensas para delatores – whistleblower
- Profesionalización, motivación y premiación por el trabajo bien hecho



► Sector Público



- Transparencia – FOIA, paginas web, contratos abiertos al publico. “31 millones de peruanos fiscalizando”
- Digitalización del gobierno
- Desconcentración de poder
- Debida Diligencia
- Constantes auditorias: financieras, técnicas y de terceros
- Total independencia, sin interferencias políticas ni económicas
- Políticas y educación anti-corrupción
- Evitar mega-proyectos
- Desregularizar los procesos
- Auditorias independientes en la valorización de los proyectos

► Pactos de integridad:

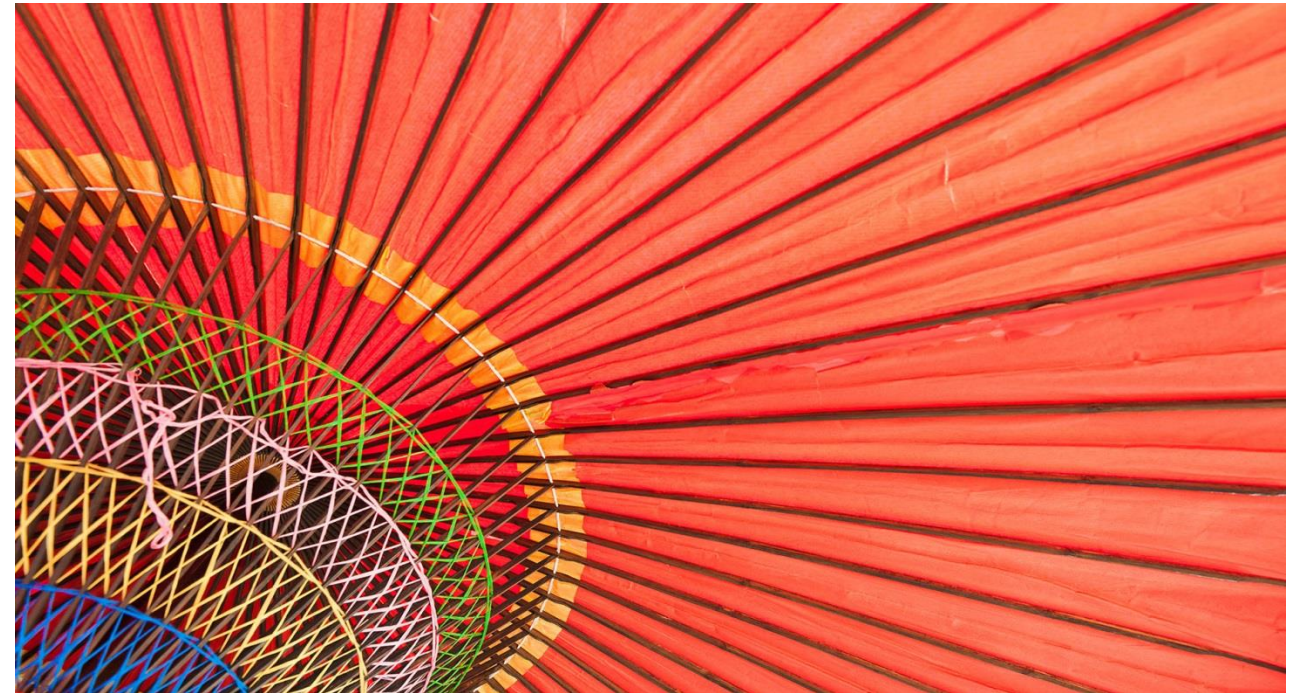
- Promesa de las partes de no buscar beneficios ilegales
- Promesa entre todos los postores de no haber entendimiento entre ellos
- Promesa de los postores de no compartir información
- Postores extranjeros tienen que dar detalles de sus agentes locales y viceversa
- Postores tienen que revelar pagos a cualquier agente o intermediario
- Acuerdo vigente desde la etapa de contratación hasta la entrega
- Violación de el pacto significa descalificación para cualquier tipo de contratación futura



► Sector Público- Hong Kong y Singapur

- Dos de los lugares mas corruptos en el mundo en los 40's y 50's
- Creación de instituciones independientes contra la corrupción
 - Independent Commission Against Corruption - Hong Kong – *Bertrand de Speville*
 - Corrupt Practices Investigation Bureau- Singapur
- Tres áreas trabajando conjuntamente:
 - Investigación – cumplimiento de las leyes anticorrupción
 - Prevención – minimizar oportunidades de corrupción
 - Educación – Educar a y desarrollar apoyo de la población en la lucha contra la corrupción

El imperio de la ley - Lee Kuan vs. Fisman/Miguel (2008)



▶ Enseñanzas que dejó Hong Kong y Singapur

- El enfoque de ir solo contra los “peces gordos” es peligroso
- Respaldo de la ciudadanía es fundamental y se logra investigando todas las denuncias de corrupción
 - ◆ Crea confianza en los ciudadanos
 - ◆ Los peces chicos atraen a los peces gordos
 - ◆ No dar la apariencia de escoger casos
 - ◆ Mensaje claro
- No sucedió de la noche a la mañana
- La medida de el éxito no se dio por la cantidad de gente en la cárcel, sino como cambiaba la actitud del ciudadano con la corrupción

► Mayor obstáculo y beneficios para combatir la corrupción

- Nuestro pasado:
 - Intereses públicos y privados que van a hacer todo lo posible para cualquier esfuerzo fracase
 - El volumen de casos de corrupción que se van destapando pueden desenfocar la misión
- Beneficios:
 - Mayor recaudación fiscal
 - Mayor inversión extranjera
 - Orden jurídico
 - Estabilidad política

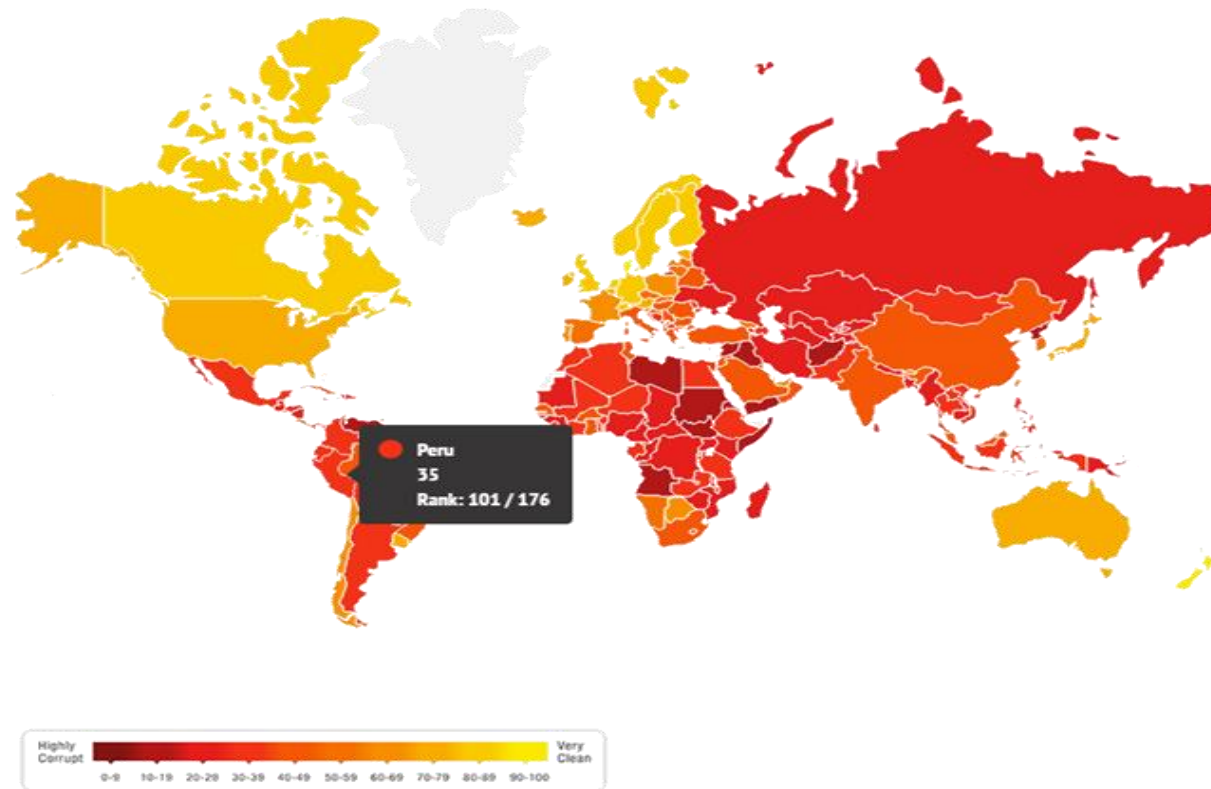




Sector Privado – 7 Recomendaciones

► 1. Contextualizar, planificar y evaluar el riesgo

¿Dónde somos vulnerables? ¿Qué exposición cree que tiene su organización?



Identificación de áreas de riesgo:

- Entorno donde se opera
- Terceros
- Gastos

El error es pensar en implementar un programa no precedido de una revisión de riesgos propios o copiar un programa de cumplimiento ya establecido.

- ▶ Integrar las evaluaciones de riesgos de corrupción en la planeación estratégica, en lugar de añadirlas de manera incidental:

El error

Las empresas realizan la planificación de su estrategia de negocios en primer lugar y relegan los temas de cumplimiento a un segundo plano o al nivel operacional, donde se perciben como parte de los demás obstáculos o barreras a ser superadas en la implementación del plan.

Qué hacer?

- Entender tendencias políticas y sociales a largo plazo que están transformando el entorno
- Enfocarse en riesgos específicos a los sectores individuales, y en cada etapa del ciclo de negocios
- Descripción de riesgos de soborno a los que la compañía puede estar expuesta
- Revisar los riesgos en cada etapa de la cadena de suministro, incluyendo el papel que juegan los subcontratistas. ¿Qué están haciendo exactamente a nombre de la empresa?
- Planear con antelación, en lugar de sólo responder cuando se da una crisis.

En resumen, considerar la corrupción como una parte integral de la gestión integral de riesgos empresariales.

▶ 2. Apropiarse de la importancia del cumplimiento y asegurar los recursos para implementarlo

- Establecer compromiso al mas alto nivel – tono desde arriba y desde el centro.
- Establecer pautas del alto liderazgo y comunicar las expectativas de cumplimiento para buscar efectividad.
- Asignar un monto alto de inversión a todos los aspectos de la función de anticorrupción incluyendo en recursos de investigación.
- Garantizar que el jefe/oficial de cumplimiento tenga la estructura y el apoyo adecuados para desempeñar sus obligaciones para apropiarse del programa y monitorearlo.

▶ 3. Establecer políticas, procedimientos y controles internos

- Adoptar un enfoque práctico
- Materiales de apoyo atractivos a la vista para tomar decisiones cotidianas

87%

de las empresas a nivel global cuentan con políticas formales escritas que prohíben la corrupción y los sobornos (Control Risks, 2015).

Código de Ética

Tener políticas y procedimientos claros acerca de los puntos débiles de los protocolos anticorrupción, incluyendo:

- Política de pago de sobornos y facilitación
- Regalos, entretenimiento, hospitalidad
- Gastos de viajes
- Contribuciones caritativas y patrocinios
- Donaciones políticas y caritativas
- Procedimiento investigativo de incidentes
- Reclutamiento, empleo y remuneración
- Controles financieros

► 4. Capacitar, entrenar, comunicar y asesorar continuamente

- Contar con canales claros de comunicación entre la casa matriz y las filiales que permitan la discusión periódica de los temas específicos que enfrentan las subsidiarias
- Comunicación eficiente de los protocolos y código de conducta
- Capacitación y entrenamiento al personal y a proveedores, clientes y contratistas sobre programas y políticas contra el soborno y la corrupción.
- Usar los avances tecnológicos
 - Enfoque operacional (talleres con casos de estudio reales)
 - Incluir cambios regulatorios y en leyes aplicables

Aunque el **87%** de las empresas encuestadas emplea políticas formales que prohíben la corrupción y los sobornos.



Solo un **64%** va más allá: hacia la capacitación y la formación de los empleados y terceros, como contratistas o proveedores

► 5. Fomentar una cultura de transparencia para el reporte

1. El rol de la ética y la transparencia en las valoraciones de desempeño

2. Líneas de reporte y cultura de no represalias

- Implementar un protocolo claro para el reporte de cuestiones relacionadas con actos de corrupción, y una gestión centralizada de todos los aspectos clave del proceso de investigación.



RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS TRAS RECIBIR UN REPORTE DE UN INFORMANTE

En muchas culturas —Australia, por mencionar alguna—, los empleados interesados se enfrentan a fuertes presiones sociales que los desalientan de reportar a sus colegas, incluso a los deshonestos, pero se debe celebrar a los informantes, no despreciarlos.

Un reciente estudio de caso subraya la importancia de las líneas para informantes como fuente de información que —incluso si está incompleta— puede ayudar a identificar y remediar algunos riesgos de integridad graves. Una empresa internacional de telecomunicaciones contrató a Control Risks para investigar reportes de informantes sobre presuntos fraudes, corrupción y acoso sexual por parte de uno de sus ejecutivos, así como conflictos de intereses en el caso de un miembro del consejo. Después de una investigación exhaustiva que incluyó un análisis forense con tecnologías de la información, un análisis documental y entrevistas, Control Risks confirmó muchos de los alegatos. Establecimos que el cliente había sufrido pérdidas de alrededor de \$2M mediante la colusión por parte del ejecutivo y el miembro del consejo, mismas que no se habrían detectado si un empleado valiente no hubiese levantado la voz.

▶ 6. Investigar y remediar

Se deben establecer lineamientos de investigación formales para asegurar que los asuntos se revisen y aprueben, rastreen y remedien de modo adecuado y oportuno.

Protocolos para el reporte de cuestiones

Las investigaciones pueden ser realizadas a nivel interno, subcontratadas o tercerizadas.

Ejemplo: Data analytics – Herramientas para poder realizar de manera relativamente sencilla las investigaciones internas para identificar los “red flags”, las áreas y las transacciones más críticas.



▶ 7. Monitorear, auditar y mejorar continuamente

Auditorías internas

- Auditoría para garantizar que se tiene un sistema **robusto** de cumplimiento con la regulación (compliance-cumpli/miento)
- Revisión de políticas y procedimientos en equipo con su firma de abogados para garantizar que haya cumplimiento con la legislación contra el soborno y la corrupción.

Monitoreo constante de las políticas y actividades de prevención

- Para seguir siendo efectivo, un programa de cumplimiento debe someterse a evaluaciones de riesgos periódicas y evaluaciones en tiempo real para garantizar el progreso y la mejora, lo que se puede lograr mediante auditorías, evaluaciones de la gerencia y otras iniciativas de monitoreo en curso.

► Usar la tecnología para lograr el cumplimiento: algunos ejemplos



Debida diligencia en terceros



Auditorias, reportes e investigaciones



Monitoreo



Políticas, entrenamiento y comunicación



► Investigaciones internas

- Tener una política que codifique el proceso para llevar a cabo las investigaciones internas (“Toolkit”).
- Usar la tecnología en las investigaciones internas

¿Quién está dirigiendo la investigación interna?

¿Quién tiene acceso a los resultados de la investigación interna?

¿Existe un privilegio en otra jurisdicción en la que la compañía está operando?



▶ Viéndolo como un todo...

Compromiso desde la alta dirección

- Blogs y videos de cumplimiento del CEO enviados a los empleados a nivel global

Políticas de cumplimiento

- Portal configurado para hacer seguimiento a todas las políticas globales, procedimientos, excepciones locales y protocolos de control

Supervisión, autonomía y recursos

- Aplicación de iPad proporcionada a representantes de ventas para registrar actividades de cumplimiento

Evaluación de riesgos

- Modelo de evaluación designado que cuantifique el riesgo en cada una de las filiales. El modelo permite aportes de la gerencia local

Incentivos y medidas disciplinarias

- Sistema de gestión del rendimiento que controla las certificaciones de los empleados en materia de cumplimiento

Entrenamiento y asesoramiento permanente

- La intranet permite conversaciones por chat inmediatas con personal de cumplimiento

Debida diligencia y pagos a terceros

- Sistema web implementado para rastrear el flujo de trabajo de las debidas diligencia y las aprobaciones respectivas

Reportes confidenciales e investigaciones internas

- Herramienta implementada para realizar un seguimiento de las investigaciones internas y el resultado a nivel global

Mejora continua: pruebas, evaluación y revisiones periódicas

- Monitoreo de transacciones a través de data analytics para identificar banderas rojas + auditorias

► La reputación empresarial: El verdadero valor y beneficio de un programa de cumplimiento

- Pocas veces el cumplimiento y las investigaciones en materia de corrupción se plantean de manera proactiva sino que se realizan cuando ya existe el problema. Por el contrario, deberían plantear el cumplimiento como una estrategia de negocio desde el punto de vista reputacional.
- La corrupción sí es un riesgo legal...pero también es un riesgo reputacional, comercial, de seguridad y político y esto afecta la habilidad de hacer negocios.
- Desde el punto de vista reputacional el cumplimiento es una ventaja competitiva:
 - Las empresas siguen prefiriendo evitar la corrupción a resistirla.
 - Al tener una reputación positiva se disuaden las exigencias corruptas, y no se perderán oportunidades
 - Las empresas pueden enfrentarse a la presión de la corrupción con éxito si toman en cuenta los riesgos de integridad en sus decisiones estratégicas y construyen una cultura y arquitectura resistentes alrededor de tales decisiones.
 - Al utilizar los programas de cumplimiento para mejorar la reputación se puede navegar por mercados difíciles con mayor habilidad.

► Conclusiones:

- Obligación de Pactos de Integridad
- La corrupción mata
- Transparencia, integridad y no impunidad
- Debida diligencia
- Constantes auditorias de/por terceros
- Riesgo humano = Soluciones humanas
- Problema de comportamiento humano y no técnico
- Profesionalización de funcionarios públicos
- Estándares de transparencia y competitividad
- Esfuerzo conjunto: político, publico y privado
- Enfoque en cambio sostenido y no solo en reformas
- Se acuerdan de el nombre que escribieron?



