

Agenda

1 ¿Qué es el Gobierno Corporativo?

2 El rol del Directorio: nuevas tendencias

2.1 Directrices de la OECD

2.2 Rol del Directorio

2.3 Deberes y derechos del Directorio

2.4 Tipos de Directorio

2.5 Presidente del Directorio

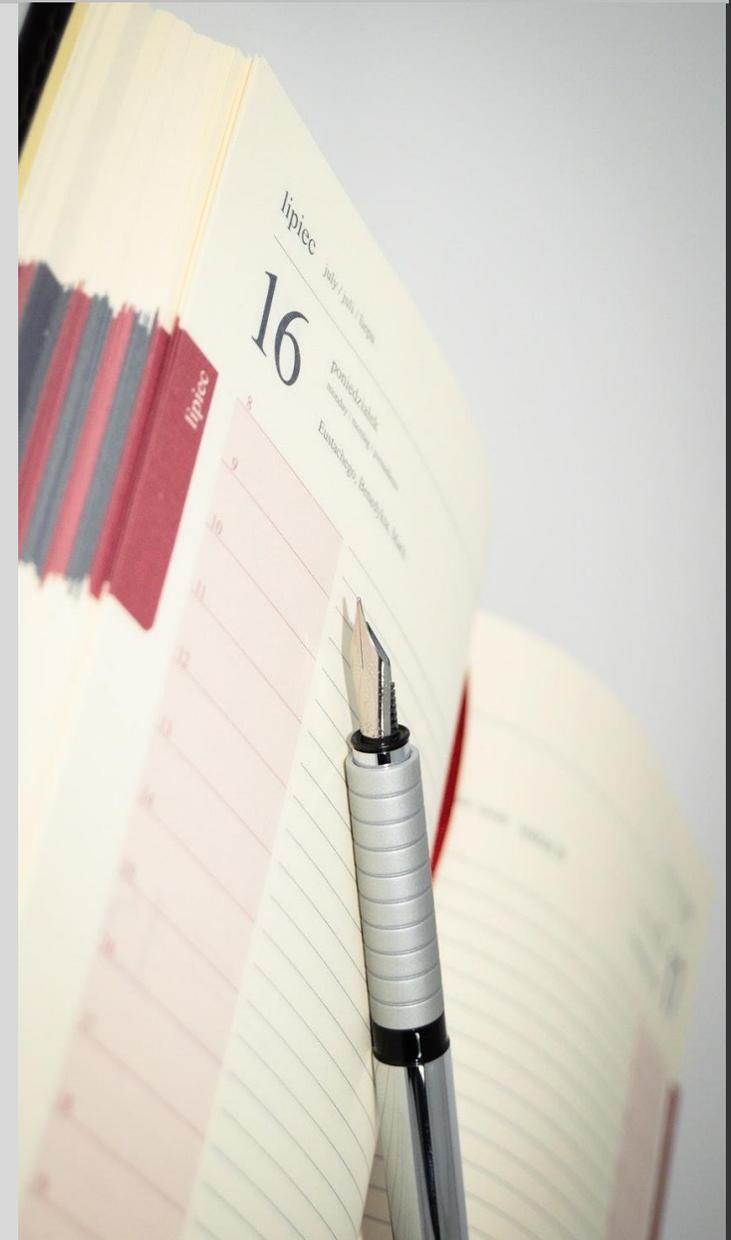
2.6 Directorio y la Sostenibilidad

2.7 Directorios diversos y miembros independientes

2.8 Directorios generan valor, saben comunicar crisis, son éticos y transparentes

2.9 Directorios realizan evaluación de su desempeño

2.10 Marco Legal

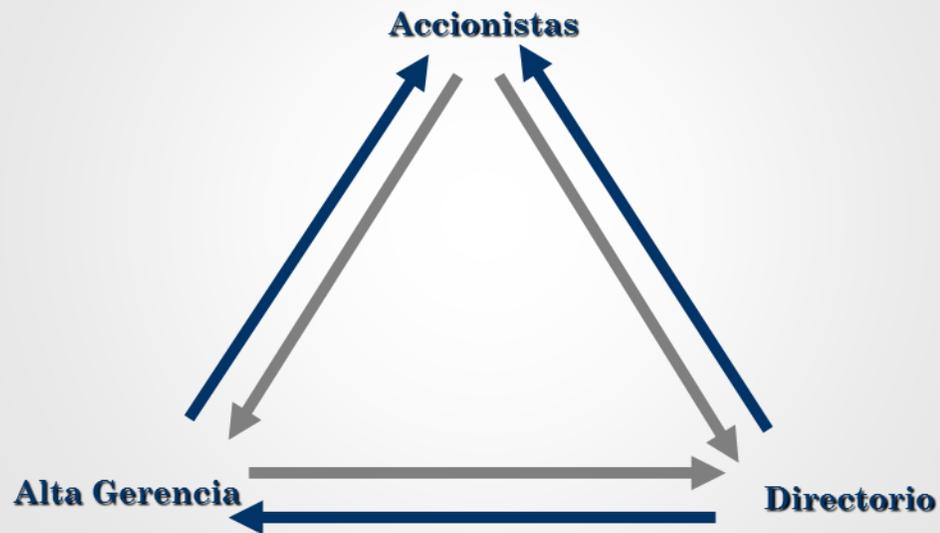




¿Qué se entiende por Gobierno Corporativo?

El Gobierno Corporativo es un sistema a través del cual las empresas son administradas y controladas

Se fundamenta en un conjunto de principios y normas que regulan el funcionamiento de los órganos de gobierno de toda empresa.



Si la administración trata del manejo de un negocio, el gobierno corporativo trata de ver que se le maneje correctamente. Todas las empresas necesitan gobierno corporativo, así como administración.

Prof. Bob Tricker

Las prácticas de BGC involucran a todos los grupos de interés



Pilares de Gobierno Corporativo



Gobierno Corporativo en el Perú - Datos

- El GC impacta en la decisión de inversión en el Perú

El 73% de los encuestados considera que el GC es influyente o muy influyente en las decisiones de inversión en el Perú. Los encuestados en el extranjero (85%) son más proclives a dicha afirmación.

- Demanda por más transparencia en el mercado de capitales

Oportunidad, calidad y canales de acceso a la información, así como a la equidad en la entrega de la información, independientemente de la cantidad de acciones del accionista o inversionista.

- Correlación positiva entre el Directorio profesional y desarrollo del GC

231 comentarios sugieren que tener un Directorio profesional, o no tenerlo, se correlaciona directamente con la percepción del nivel de desarrollo del GC de las empresas.

- Hay una fuerte correlación entre el ROE de las empresas más líquidas y La Voz Del Mercado

Correlación ratifica la sensibilidad expresada en las reuniones con algunos emisores sobre la posible relación (directa o indirecta) entre los buenos resultados económicos de la empresa y la percepción de la calidad de su GC.

Gobierno Corporativo en el Perú - Datos

Miércoles 5 de diciembre del 2018 **GESTIÓN**

EN EMPRESAS DE LA BVL, SEGÚN PROPUESTA DE SMV

Por primera vez se fijarán requisitos para elegir a directores independientes

SMV simplificó información requerida para inscripción de programas de emisiones de bonos de empresas. Así, se agilizará la emisión de estos títulos de deuda en el mercado local.

ELIZABETH GARCÍA ANDÍA

elizabeth.garcia@diariogestion.com.pe

Las firmas que listen en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) estarán obligadas a cumplir una serie de requisitos a la hora de elegir a sus directores independientes.

Así lo establece un proyecto de norma publicado por la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), que señala que estos lineamientos, por primera vez definidos, buscan ofrecer a las empresas con valores inscritos en el registro de la SMV un insumo que las oriente al calificar a un director independiente como tal.

En esa línea, se plantea que para elegir a un director independiente, la persona no debe ser o haber sido director, gerente o empleado de la sociedad, de una empresa de su mismo grupo económico o en las firmas de accionistas que tengan participación igual o mayor al 5% del capital en la citada sociedad, salvo que hubieran transcurrido cinco años desde el cese de esa relación.

Además, se establece que



Directores independientes. Deben acreditar solvencia económica y moral.

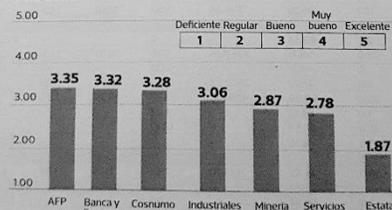
ISTOCK

EL DATO

Entidades financieras. La norma aprobada por la SMV flexibiliza aún más la emisión de bonos para las empresas supervisadas por la SBS. A estas entidades solo se les pedirá que consignen, en el programa de la emisión, que los recursos captados se aplicarán a las actividades para las que están autorizadas.

Percepción de Buen Gobierno Corporativos de firmas de BVL

(Perú, 2017)



FUENTE: La voz del mercado BVL - EY

cualquier empresa de su mismo grupo económico.

Asimismo, no debe ser cónyuge o mantener una relación análoga de afectividad, ni tener parentesco de hasta segundo grado con accionistas, miembros del di-

rectorio o empleado de la auditora externa de la compañía.

Bonos

Otro cambio normativo, recientemente introducido por la SMV busca simplificar los

274

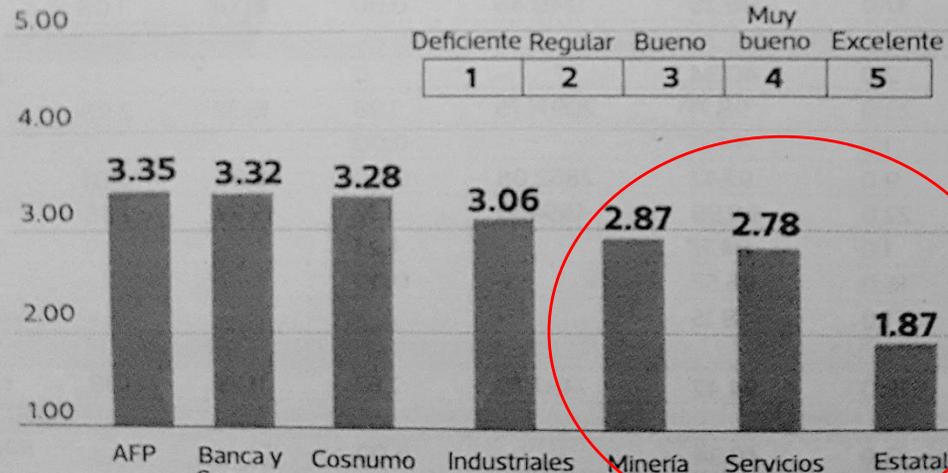
empresas tienen valores listados en la Bolsa de Valores de Lima.

10

firmas integran el Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL.

Percepción de Buen Gobierno Corporativos de firmas de BVL

(Perú, 2017)



FUENTE: La voz del mercado BVL - EY

Gobierno Corporativo en el Perú - Datos

- El 82% de los ejecutivos consultados reconoció que prácticas como el soborno o la corrupción están muy extendidas en las empresas en el Perú.
- El 24% de los encuestados justificaría atenciones o cortesías indebidas a terceros con el objetivo de evitar una caída en los resultados financieros de su compañía.

Fuente: Encuesta Global sobre integridad en los negocios de EY

2016: **Publicación de Ley 30424**, la cual sanciona a las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional, aunque exime de responsabilidad al dueño de la empresa si es que ha adoptado un modelo de prevención de corrupción.

Objetivo: combatir la corrupción a través de sistemas de prevención al interior de la organización.

Las cifras de la corrupción

- El 50% de los casos de corrupción empresarial en el Perú está en investigación preliminar, la otra mitad en etapa judicial. Fuente: BDO
- Fraudes internos:
 - El 16% de las empresas peruanas ha sufrido un fraude significativo en los últimos 2 años.
 - 14% en Sudamérica.

Fuente: Encuesta global sobre integridad en los negocios, de EY.



Congreso Anual sobre temas de Gobernanza Corporativa

El rol del Directorio:

Nuevas tendencias para lograr Directorios eficientes



Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, 2015

- Las Directrices se adoptaron por primera vez en 2005 y proporcionan un conjunto de buenas prácticas para el marco jurídico y regulatorio de las empresas públicas, la profesionalización de la función de la propiedad pública y los mecanismos de gobierno corporativo de estas empresas.
- Mostraron la necesidad de llevar a cabo su revisión, en particular en materias tales como publicidad y transparencia, competencia entre empresas públicas y privadas, prácticas de administración y financiación de las empresas públicas.



https://www.oecd-ilibrary.org/governance/directrices-de-la-ocde-sobre-el-gobierno-corporativo-de-las-empresas-publicas-edicion-2015_9789264258167-es

¿Cuáles son los temas en las Directrices?

Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, 2015

- Ámbito de aplicación y definiciones
- Razones que justifican la propiedad pública
- El papel del Estado como propietario
- Las empresas públicas en el mercado
- Tratamiento equitativo de los accionistas y otros inversores
- Relaciones con los actores interesados y responsabilidad empresarial
- Publicidad y transparencia
- Responsabilidades de los consejos de administración de empresas públicas



https://www.oecd-ilibrary.org/governance/directrices-de-la-ocde-sobre-el-gobierno-corporativo-de-las-empresas-publicas-edicion-2015_9789264258167-es

¿Cuál es el rol del Directorio?

- (1) Realizar sus funciones de orientación estratégica
- (2) Adoptar políticas para monitorear el riesgo, y,
- (3) Supervisión de la gestión

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE

4.3. Principio 17: Funciones y responsabilidades del Directorio y de los directores: Deben estar claramente definidas en el Estatuto de la EPE.

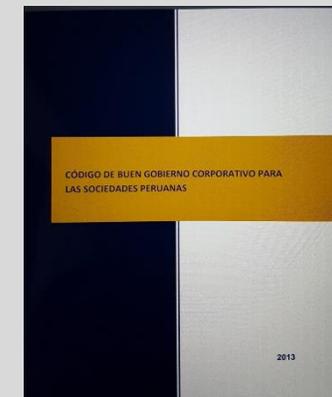
Se constituye en la máxima instancia para establecer y hacer cumplir las estrategias, planes y políticas sustantivas de la EPE.

Código de Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas

Principio 16: Funciones del Directorio

El Directorio tiene como función aprobar y dirigir la estrategia corporativa de la sociedad; establecer objetivos, metas y planes de acción, incluidos los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar y supervisar la gestión; así como encargarse del gobierno y administración de la sociedad.

Es función del Directorio supervisar las prácticas de buen gobierno corporativo y establecer las políticas y medidas necesarias para su mejor aplicación.



Deberes y derechos del Directorio

Deberes:

- (1) Llevar a cabo sus labores con buena fe, diligencia, elevados estándares de ética, cuidado y reserva debidos, actuando siempre con lealtad y en interés de la sociedad.
- (2) En su desempeño, el Directorio, como órgano, actúa con unidad de criterio y los directores ejercen sus funciones con independencia de criterio.

Derechos:

- (1) Solicitar el apoyo o aporte de expertos
- (2) Participar en programas de inducción sobre sus facultades y responsabilidades
- (3) Ser informados oportunamente sobre la estructura organizativa de la sociedad
- (4) Percibir una remuneración



Tipos de Directorios

Directorio
'si,hombre'



Directorio de
Accionistas



Directorio
'amigos de la
escuela'



Directorio "Club"



Directorio "Papel"



Presidente de Directorio

Un Directorio efectivo requiere de un Presidente para dirigir las funciones

- Poder suficiente en estatutos, libros de normas, términos de referencia
- Calificaciones personales/profesionales y reputación
- Integridad máxima, comprometido con la empresa
- Mejores prácticas: director independiente; aparte del CEO
- Disfruta la confianza de los demás
- No es autoritario





Directorio y la Sostenibilidad

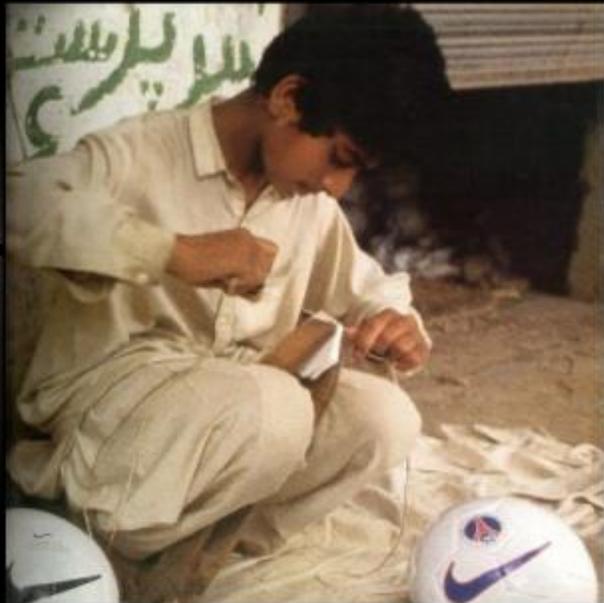
Se preocupan por la relación con sus partes interesadas y la Sostenibilidad

- Los gobiernos, las entidades públicas propietarias y las propias empresas públicas deben reconocer y respetar los derechos de terceros reconocidos en las leyes o en acuerdos recíprocos.
- Las empresas públicas cotizadas o de gran tamaño deben informar sobre sus relaciones con terceros, especialmente en relación con los trabajadores, los acreedores y las comunidades afectadas cuando sea pertinente y factible.
- Los Directorios de las empresas públicas deben adoptar, aplicar, supervisar y difundir sus métodos de control interno, códigos éticos y medidas o programas de cumplimiento, incluidos los que contribuyen a prevenir el fraude y la corrupción. Deben estar basados en las normas nacionales y atenerse a los compromisos internacionales. Además, han de poder aplicarse a las empresas públicas y a sus filiales.
- Las empresas públicas deben actuar con altos niveles de responsabilidad empresarial. El gobierno debe hacer públicas sus expectativas sobre este tema y establecer claramente los mecanismos para su cumplimiento.
- Las empresas públicas no deben utilizarse como vehículos para financiar actividades políticas. Tampoco deben hacer contribuciones a campañas políticas.



Se preocupan por la relación con sus partes interesadas y la Sostenibilidad

Children Working in a Nike Sweatshops



The screenshot shows the Fair Labor Association (FLA) website. At the top, there is a navigation menu with links for 'About Us', 'MyFLA', 'Registration', 'Accreditation', 'Blog', and 'Contact Us'. A search bar is also present. Below the navigation is a red horizontal bar with menu items: 'HOME', 'OUR WORK', 'IMPACT', 'AFFILIATES', 'TRANSPARENCY', and 'GLOBAL ISSUES'. The main content area features the Nike logo and the text 'NIKE, INC.' with a breadcrumb trail 'Home > Affiliates > Nike, Inc.'. A quote from Nike is visible: 'Nike has been evolving its mindset and its field operations away from a compliance auditing model towards a coaching model for factory partners focusing on...'. Below this, there is a section titled 'Leading Apparel and Footwear Brands Meet with Cambodian Government to Express Concerns About Worker Rights' with a sub-headline '123 Apparel and Footwear Companies Sign New "AAFA/FLA Apparel & Footwear Industry Commitment to Responsible Recruitment"'. The text describes a meeting on October 19, 2018, between AAFA, FLA, and Cambodian government officials to discuss worker rights.

Se preocupan por la relación con sus partes interesadas y la Sostenibilidad

Colapso en la fabrica Rana Plaza - Bangladesh

- 1134 personas murieron. Tomó solo 90 segundos para que el edificio colapse.
- Lo llamaron: *Homicidio Masivo Industrial*.
- Conversación a nivel de directorio acerca de la seguridad de las cadenas de suministro en diversas empresas de retail.
- Inspectores encontraron más de 1800 fabricas proveedores de marcas internacionales e Identificaron más de 118,000 peligros relacionados a fuego y estructuras de los edificios.





Se preocupan por la relación con sus partes interesadas y la Sostenibilidad

Mitiga sus impactos ambientales

Reconoce los derechos laborales

Paga sus impuestos

Respeto los derechos humanos

¿Qué hace una empresa que se preocupa por la sostenibilidad?

Cuida y respeta a sus consumidores

Es un “buen vecino”

Respeto la legislación

Genera valor a sus accionistas

<https://www.youtube.com/watch?v=ZepFLL8ccdg>

Se preocupan por la relación con sus partes interesadas y la Sostenibilidad

- (1) Realizar sus funciones de orientación estratégica
- (2) Adoptar políticas para monitorear el riesgo, y,
- (3) Supervisión de la gestión

Integrar la Sostenibilidad como parte del rol del Directorio

El 74% de encuestados calificó entre regular y deficiente la gestión de las empresas peruanas en temas de sostenibilidad.

Fuente: Última encuesta La Voz del Mercado



Se preocupan por la relación con sus partes interesadas y la Sostenibilidad

¿Y cómo lo hacemos?

Seleccione candidatos diversos con experiencia y conocimientos en temas claves relacionados a sostenibilidad.

19% de los directores que participan en comités de sostenibilidad en empresas de USA tienen experiencia comprobada en temas relevantes. Fuente: CERES

Proporcionar capacitación al Directorio

El departamento de sostenibilidad debería trabajar en conjunto con el secretario del directorio o el encargado de GC. Preparar material educacional para compartir en las sesiones, reportes en temas de materialidad y discutirlo en las sesiones de directorio, involucrar a los directores en asesorías de sostenibilidad. Incluir actualizaciones de los avances.

Establecer link entre la remuneración de los ejecutivos y los objetivos relacionados a sostenibilidad

“25% de las empresas en USA incluyen el componente de sostenibilidad en la remuneración de sus ejecutivos”. Fuente: CERES

PG&E 50% de la remuneración de corto plazo de sus ejecutivos al cumplimiento de su seguridad.

Se preocupan por la relación con sus partes interesadas y la Sostenibilidad

¿Y cómo lo hacemos?

No considerar la sostenibilidad como algo muy amplio

Enfóquese en temas materiales relacionados a la empresa que impactan las operaciones y los ingresos.

Divulgación del rol del Directorio

Mientras que se integre la sostenibilidad en los sistemas del directorio y en acciones /planes es clave entregar y difundir información sobre el rol del directorio en la supervisión de la sostenibilidad. Ej: Reglamento del Directorio, Memoria anual, Informe de GC.

Difunda su trabajo:

Utilizar herramientas y reportes de sostenibilidad y los ODS



Iniciativas Locales: Gobernanza

ODS 16:
Paz, Justicia
e
Instituciones
sólidas

ODS 17:
Alianzas
para lograr
los objetivos



Iniciativas en Perú enfocadas en la lucha contra la corrupción:

- Ley 30424 y su modificación con el Decreto Legislativo 1052: que personas jurídicas podrán ser sancionadas por la comisión de delitos como soborno o cohecho (transnacional, activo genérico y activo específico), lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Empresas deberán establecer un modelo de prevención.
- Iniciativas a cargo de Transparency International con su capítulo en Perú.
- Trabajo de la SMV y la BVL: promoción de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Incorporación de reporte de sostenibilidad desde el 2017 (empresas listadas).
- Alianzas público – privadas como las iniciativas de Perú 2021 con empresas privadas y con instituciones públicas para promover la sostenibilidad (aspectos ASG).

Iniciativas Locales: Derechos Humanos

ODS 5:
Equidad de
género



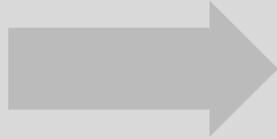
Iniciativas en Perú:

- Campanazo por la Equidad de Género: se lleva a cabo desde el 2016 en alianza entre algunas instituciones de desarrollo como el Pacto Global, la IFC y la Bolsa de Valores de Lima. Esta iniciativa busca generar conciencia y empoderamiento de las mujeres tanto a nivel privado como público.
- Iniciativas individuales de algunas empresas: trabajo interno para fomentar la equidad de género.
- Talleres y seminarios para Mujeres en Directorios en algunas Universidades.
- Aequales: Ranking de Equidad de Género de las Organizaciones, como un diagnóstico anual, gratuito y confidencial, que mide la equidad de género y la diversidad en las empresas.
- Iniciativas de Pride Connection Perú.
- Ley N° 30364, “Ley Integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar” y su reglamento.
- Plan Nacional contra la Violencia de Género 2016-2021 del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

Iniciativas Locales: Medio Ambiente

ODS 7:
Energía asequible
y no contaminante

ODS 9:
Industria,
Innovación
e
Infraestructura



Asunto 2: Uso sostenible de los recursos

Situación e iniciativas en Perú:

- Potencial para usar energías renovables no convencionales
- Demanda de energía aumentará, por lo que se están buscando diversificar fuentes
- Proyectos de generación renovable en ejecución (solar, eólica e hidráulica)
- Edificios sostenibles: 31 edificios con certificación LEED en el Perú y 131 por recibir certificación. La Pontificia Universidad Católica del Perú tiene dos edificios con Certificación LEED con paneles solares y optimización de consumo energético.
- Con el apoyo de ONGs se promueve el uso de paneles solares y otras tecnologías sostenibles para la reducción de emisiones de gases en las ciudades - *Green Building Council* (Perú GBC).



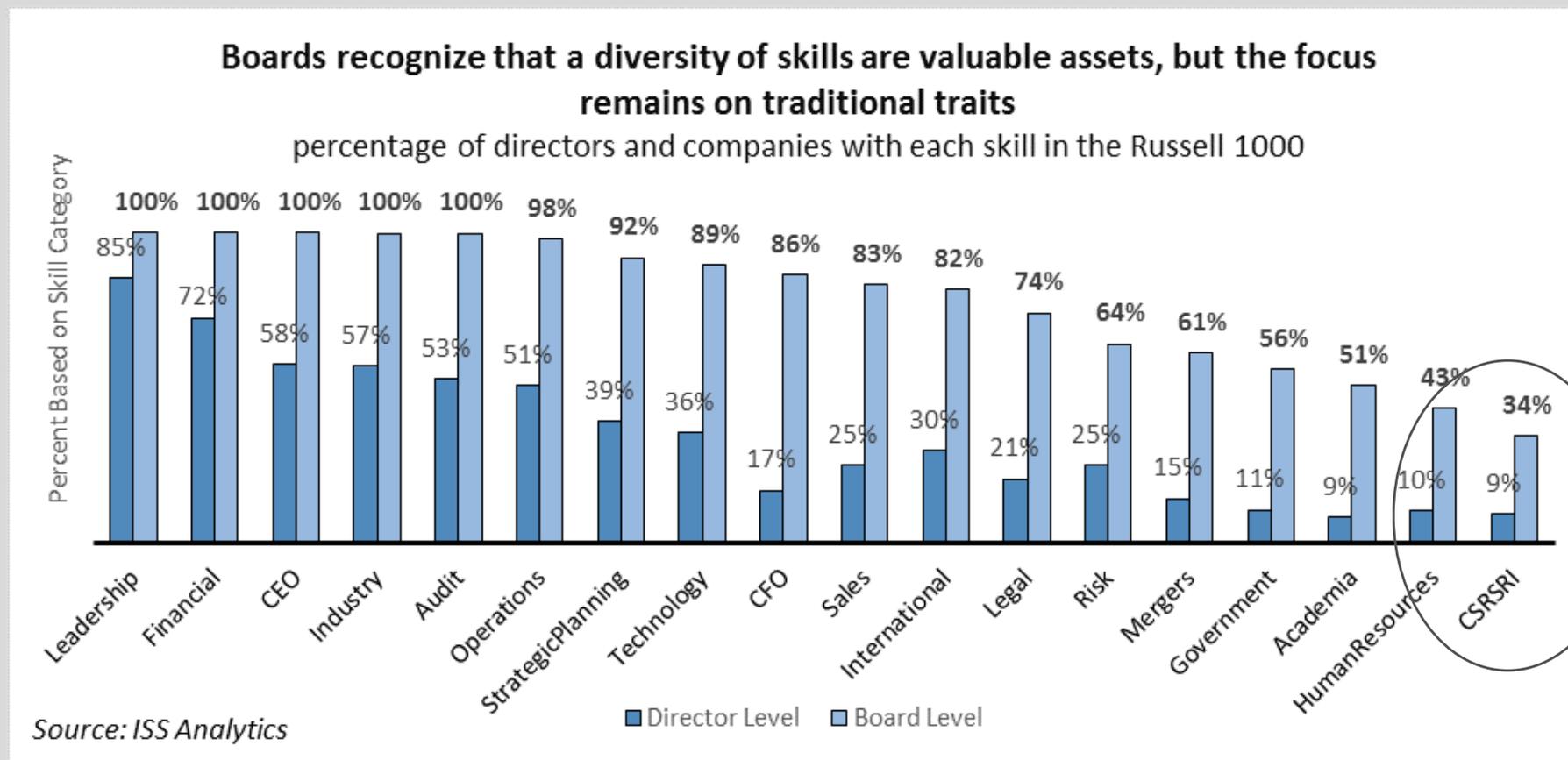


Directorios diversos y miembros
independientes

Habilidades de un Director: Diversidad de pensamiento y de experiencia

Cuales son las habilidades y mas importante, estas habilidades se traducen en mejores practicas en la empresa?

Algunas características clave faltan en los directorios de las empresas:

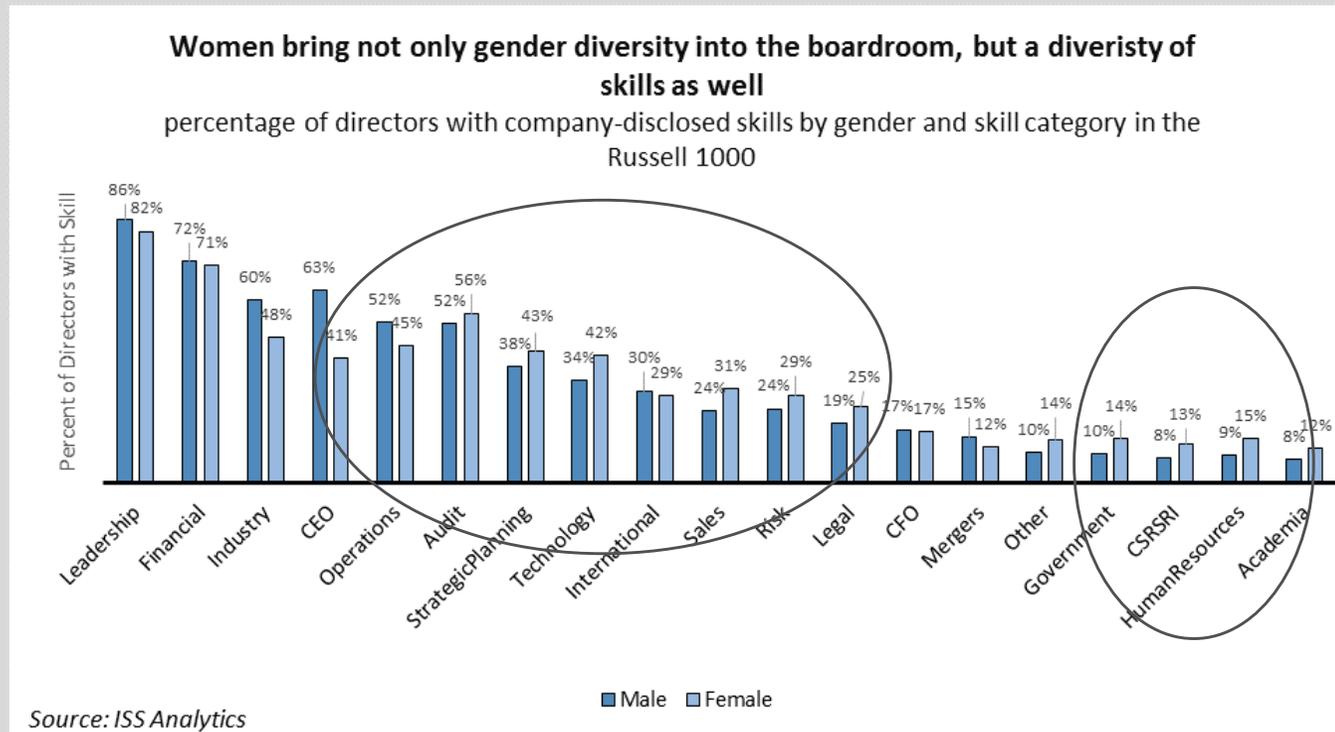


Habilidades de un Director: Diversidad de pensamiento y de experiencia

Directores mujeres traen diversidad de habilidades:

Más mujeres con skills en: auditoría, planeamiento estratégico, tecnología, ventas, riesgos, legal, gobierno, RSC y Recursos Humanos.

Una buena proporción viene del mundo de la Academia, una de las categorías con menor prevalencia entre los directores recién nominados.



Habilidades de un Director: Diversidad de pensamiento y de experiencia

Renovación de las Habilidades se considera como una forma de renovar /refrescar al Directorio

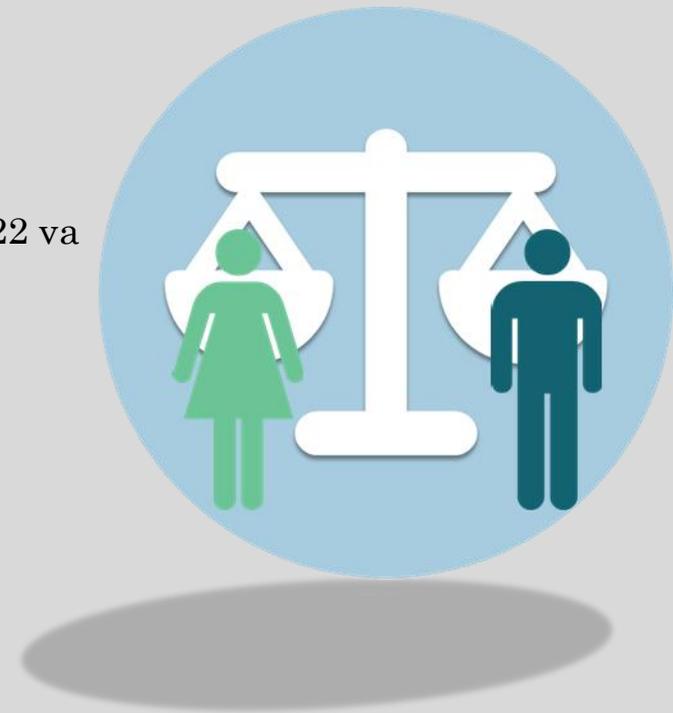
Hacer seguimiento a las habilidades puede ayudar a identificar cuando es necesario una renovación:

- (1) Agregando a un Nuevo director
- (2) Reemplazando un director por uno con un set de habilidades que es único entre los otros miembros del directorio.

Diversidad de género en los Directorios

- Empresas con oficina principal en California y que tienen acciones listadas en U.S. stock exchange van a requerir un mínimo de mujeres en sus directorios. Setiembre 30, 2018, Governor of California.
- Empresas que se encuentren interesadas en una OPI deben ir trabajando en este tema
- Multas, presiones de inversionistas institucionales o activistas.
- **Implementación paulatina:**
 - Diciembre 31, 2019: al menos 1 mujer
 - Diciembre 31, 2021: al menos 2 mujeres en directorios de 5 miembros y al menos 3 mujeres en directorios de 6 a más miembros

Una empresa en California con un directorio de 6 miembros que hace una IPO en el 2022 va a necesitar al menos que el 50% de sus directores sean mujeres.



Diversidad de género en los Directorios en el Perú

Mujeres ocupan menos del 10% de cargos directivos en el Perú

- Las empresas que cuentan con por lo menos una mujer en su directorio son el 41% del total de las compañías que cotizan en la BVL. (236 empresas).
- Del total de puestos de directores, el 9.2% es ocupado por mujeres, comprado al 8,2% en el 2016.
- Existen 142 ejecutivas de un total de 1,547 cargos directivos. Dado que algunas pertenecen a más de un directorio, en total sólo 113 mujeres forman parte de ellos.

Nota: El análisis tomó como referencia la información correspondiente a los años 2012-2016 (en el que se aprobaron las normas de Gobierno Corporativo) y 2018.

Fuente: Women CEO, PWC y Centrum



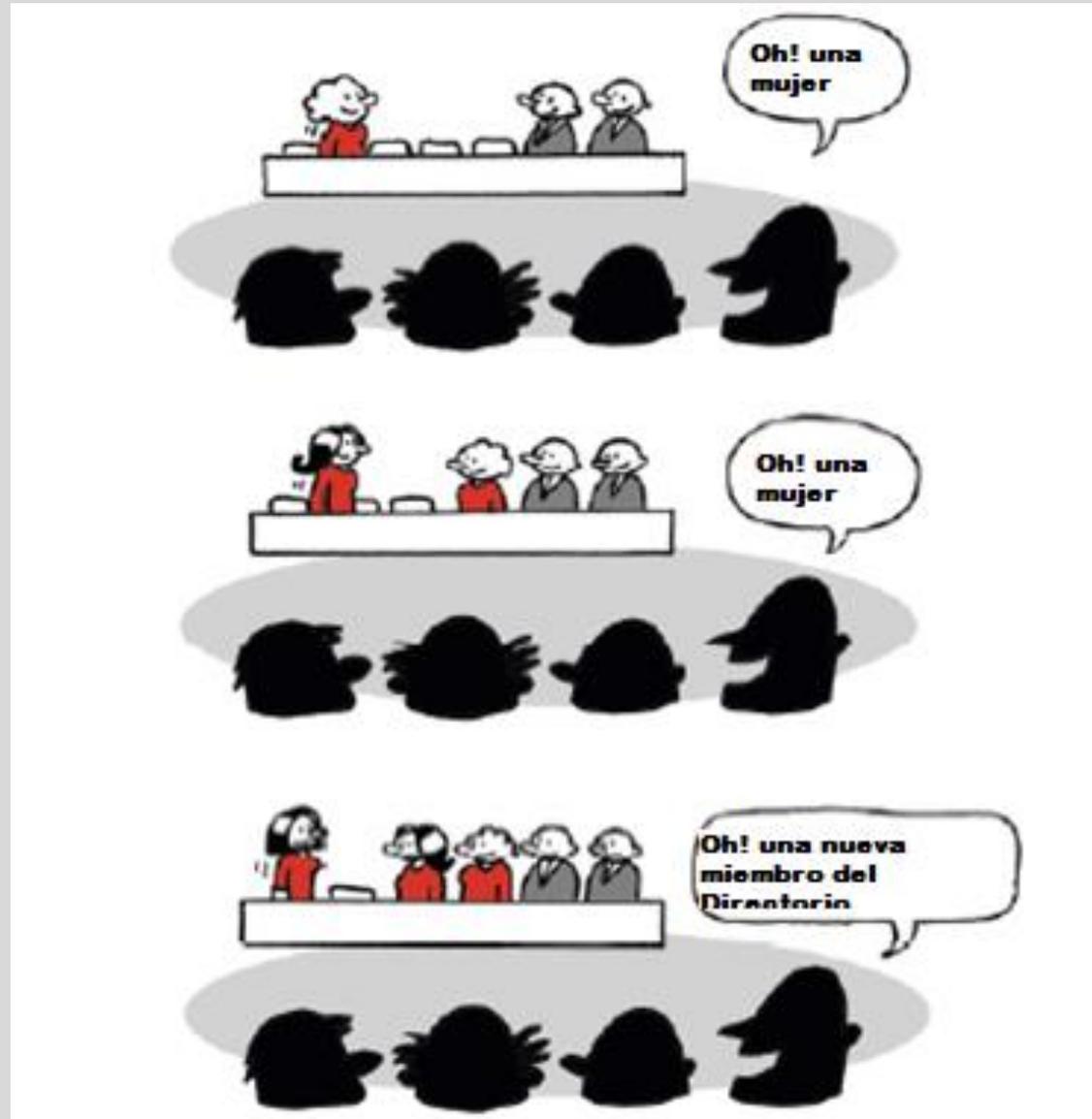
Diversidad de género en los Directorios en el Perú

Media regional

- ❖ De acuerdo con la OIT, en la región, el 74% de empresas tiene por lo menos una mujer en su directorio, y a nivel mundial este porcentaje asciende a 82%.
- ❖ Respecto al porcentaje de participación de mujeres como directoras, el Perú se encuentra por encima de la media de la región (8.5% de acuerdo al BID), pero por debajo de la cifra a nivel mundial de 23%, (Spencer Stuart).
- ❖ El estudio recomienda fortalecer las capacidades de las mujeres que se encuentran en los mandos medios, dado que el principal aspecto identificado para formar parte de los directorios y gerencias generales es haber logrado un desempeño óptimo en cargos gerenciales.



Diversidad de género en los Directorios



Diversidad en los Directorios –Independientes

- Un Director Independiente es un Director desinteresado.
- Una contribución para tomar decisiones importantes a través de la toma de decisiones imparcial y balanceando el conflicto de intereses.
- Igualdad entre los miembros del Directorio, derechos y responsabilidades
- Proteger tanto los derechos de los Accionistas como de los Beneficiarios, como:
 - Derechos de los denunciantes
 - Revisión de los estados financieros
 - Resolver los conflictos corporativos

“Mientras que la responsabilidad del reporte financiero, remuneraciones y nominaciones es del Directorio en pleno, los miembros independientes pueden brindar mayor seguridad a los participantes del mercado que sus intereses serán bien defendidos”
(Principios del Gobierno Corporativo de la OECD)

Diversidad en los Directorios –Independientes

Un director independiente es una persona cuya dirección es su única conexión con la corporación”

Fuente: Consejo de Inversionistas Institucionales

“No existe factor alguno que pueda influir la toma de decisiones independientemente objetiva”

Los directores independientes, deben carecer de cualquier participación sustancial en la empresa o relación con ella, sus órganos de gestión, otros accionistas mayoritarios y la entidad Propietaria, que pueda poner en peligro la objetividad de su criterio.

Diversidad en los Directorios –Independientes

- Pueden contribuir de manera sustancial al proceso decisorio de este órgano
- Aportan un punto de vista objetivo a la evaluación de los resultados del mismo órgano y de la dirección.
- Desempeñan papel importante en aquellos ámbitos en los que los intereses de la dirección, la empresa y sus accionistas puedan colisionar. (remuneración, sucesión, cambios del control corporativo, función de auditoría).

Equilibrio

Balance

Objetividad





Directorios: generan valor, saben comunicar crisis, son éticos y transparentes

Tienen un alto nivel de transparencia

Las empresas públicas deben mantener un elevado nivel de transparencia y someterse a las mismas exigencias en materia de contabilidad, publicidad, cumplimiento y auditoría que las empresas cotizadas.

Deben publicar la información financiera y no financiera incluyendo los aspectos que afectan especialmente al Estado como propietario y a los ciudadanos en general.

La información comprenderá, por ejemplo:

1. Una declaración clara dirigida a los ciudadanos sobre los objetivos de la empresa y su cumplimiento
2. Los resultados financieros especificando, cuando sea pertinente, los costes y los acuerdos de financiación relativos a los objetivos de interés general.
3. La estructura de gobierno, propiedad y voto de la empresa, incluido el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y sus procedimientos de aplicación.
4. La remuneración de los miembros del Directorio y de los principales cargos directivos.
5. Las cualificaciones de los miembros del Directorio y el procedimiento de nombramiento, lo que incluye la política del Directorio en materia de diversidad, la participación de los directores en otras empresas.
6. Cualquier factor de riesgo importante, así como las medidas adoptadas para gestionarlo.

Tienen un alto nivel de transparencia

7. Cualquier ayuda financiera, incluidas las garantías, recibida del Estado y los compromisos asumidos en nombre de la empresa pública, incluidos los compromisos contractuales y las obligaciones dimanantes de asociaciones público-privadas.
 8. Cualquier transacción importante con el Estado y otras entidades vinculadas.
 9. Cualquier aspecto importante relacionado con los empleados y los accionistas.
- Los estados financieros anuales de las empresas públicas deben someterse a una auditoría externa independiente basada en normas de alta calidad. La existencia de procedimientos estatales de control específicos no suple la necesidad de realizar auditorías externas independientes.
 - La entidad propietaria debe ofrecer información sistemática y publicar anualmente un informe consolidado sobre las empresas públicas. Las buenas prácticas aconsejan recurrir a la comunicación a través de Internet para facilitar el acceso general a la información.

Tienen un alto nivel de transparencia y son éticos



<https://www.worldsmoethicalcompanies.com/honorees/>

Tienen un alto nivel de transparencia y son éticos



United States

Industrial Manufacturing



Ireland

Consulting Services



United States

Application Software



United States



United States



United States

<https://www.worldsmoethicalcompanies.com/honorees/>

Algunos datos - Perú

Perú entre los países más corruptos del mundo, según Transparencia Internacional

- Índice de Percepción de la Corrupción de 2017, liderado por Nueva Zelanda y Dinamarca como los países más limpios.
- Venezuela es el latinoamericano peor situado, en el puesto 169
- Perú está al mismo nivel que Brasil, Panamá y Colombia, en el puesto 96.
- El mejor a nivel de la región fue Uruguay en el puesto 23.

Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú

Reforzar la integridad del sector público para un crecimiento incluyente

Algunos datos - Perú

Asociación Peruana de Ética y Compliance

Estudio sobre el Progreso de la Implementación de los Canales de Denuncia en Instituciones Públicas

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables

Ministerio De La Mujer Y Poblaciones Vulnerables [PE] | <https://www.mimp.gob.pe/denuncias/formulario-denuncia-parte1.php>



En el marco de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, aprobada mediante el Decreto Supremo N° 092-2017-PCM, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables ha implementado un canal de comunicación virtual que permite a los administrados interponer denuncias por la comisión de presuntos actos de corrupción en los que pudieran estar involucrados sus servidores.

Este canal de denuncias es administrado con la confidencialidad debida y ofrece la

1. DATOS GENERALES DENUNCIANTE

TIPO DE DENUNCIANTE

PERSONA NATURAL

PERSONA JURÍDICA

Website: SI
Medidas de Protección: NO
Ofrece Código Cifrado: NO
Teléfono: SI (0800)
Whatsapp: NO

27

Saben comunicar crisis

Algunos casos conocidos a nivel internacional:

Germanwings:

- Pese a la muerte de los 144 pasajeros y 6 tripulantes
- Aciertos en el manejo de crisis comunicacional:
 - No demoraron la comunicación: apenas se confirmó lo comunico por medios y redes sociales para evitar especulación
 - En idiomas como alemán, inglés y español
 - Conferencia de prensa con manifestaciones explícitas de disculpas y sensibilidad con los familiares de las víctimas / gesto de humanidad
 - Indemnización de decenas de euros



Saben comunicar crisis

FIFAgate:

- Soborno, fraude y lavado de dinero
- FBI, Fiscalía de Nueva York y autoridades suizas trabajaron durante 7 años y en el 2015 acusaron a 9 autoridades de la FIFA por utilizar el sistema financiero para cometer delitos de soborno, fraude y lavado de dinero.
 - Crisis de repercusión en todos los medios a nivel mundial
 - Renuncia del presidente y detención de varios dirigentes en diversos países
 - Daño reputacional de las personas pero no del show.
 - No afecto los interés económicos de las personas.
 - Crisis de dirigentes.



Caso Volkswagen: Los Directorios fallan (a veces)



Michael Harn:

“Hemos metido la pata completamente”
“Seamos claros: nuestra empresa ha sido deshonesta”

Martin Winterkorn

"Lamento profundamente haber decepcionado a nuestros clientes y a la opinión pública”

Caso Volkswagen

VOLKSWAGEN AG VZO O.N. (VOW3.HM) ☆

Hamburg - Hamburg Delayed Price. Currency in EUR

148.38 -0.42 (-0.28%)

At close: 3:49PM CET

⊕ Indicators ⊕ Comparison ⚡ Events 📅 Date Range 1D 5D 1M 3M 6M YTD 1Y 2Y 5Y **Max** 📄 Interval 1W ▾ 📈 Line ▾ 🖌 Draw



In partnership with ChartIQ

● Yahoo Finance
● An Oath brand

[Data Disclaimer](#) [Help](#) [Suggestions](#) [Privacy \(Updated\)](#) [About Our Ads](#) [Te](#)

Fuente: Yahoo finance

Caso Volkswagen: Los Directorios fallan (a veces)

“ We stand for respectable,
honest actions
in everyday business that
are in accordance with
rules...

The Volkswagen Group
Code of Conduct



Caso Deutsche Bank

Deutsche Bank Aktiengesellschaft (DB) ☆

NYSE - Nasdaq Real Time Price. Currency in USD

9.06 -0.33 (-3.51%) **9.12** +0.06 (0.68%)

At close: 3:59PM EST

After hours: 4:11PM EST

Indicators Comparison Events Date Range 1D 5D 1M 3M 6M YTD 1Y 2Y 5Y **Max** Interval 1W Line Draw



In partnership with ChartIQ

Fuente: Yahoo finance

Generación de valor y comunicación

“Toma 20 años construir la reputación y sólo cinco minutos para arruinarla”



Warren Buffet



Directorios realizan evaluaciones de su
desempeño

¿Para que sirve la Evaluación del desempeño?

Oportunidad para medir la eficiencia

Identificar las mejoras

Permite revisar las fortalezas y debilidades

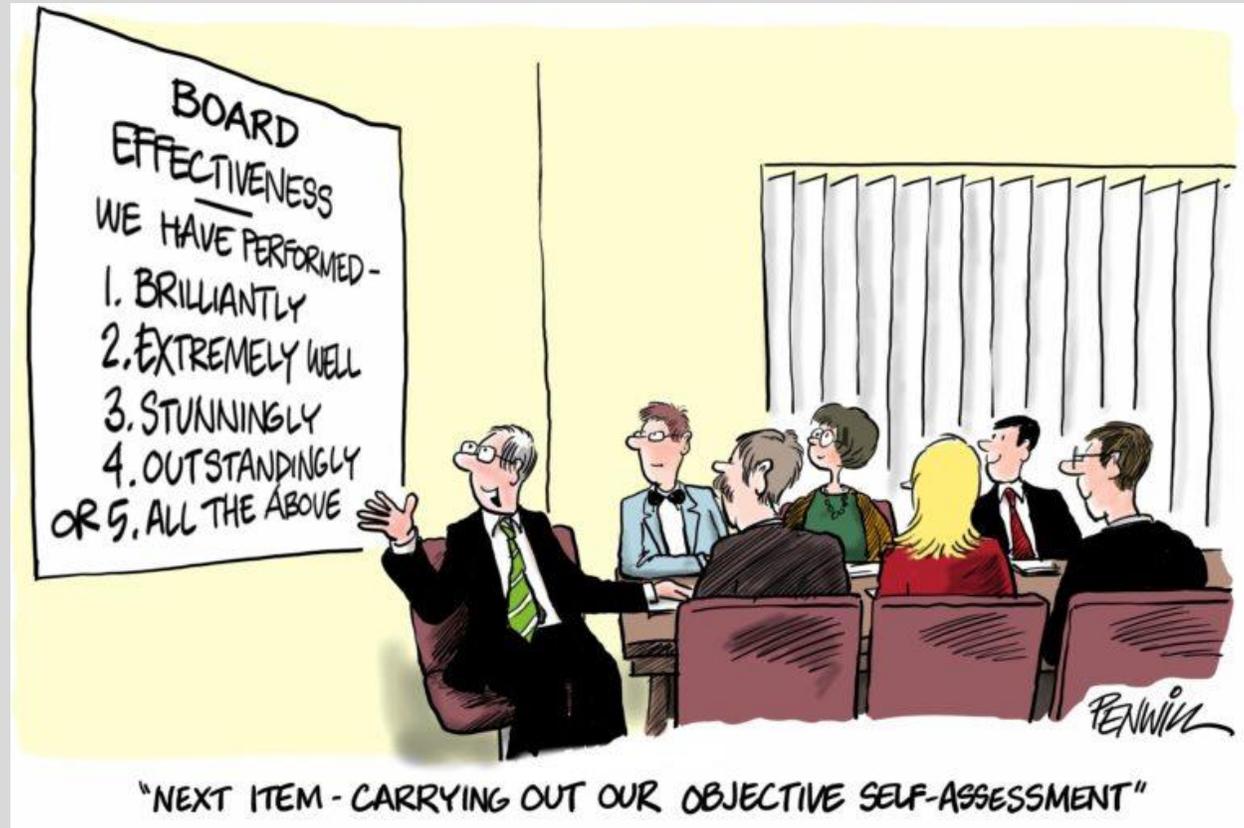
Enfatizar los logros del Directorio

Criterios para medir los objetivos del siguiente periodo

Medida razonable de “accountability”

¿En que ayuda?
¿Cuales son los beneficios?

¿Para que sirve la Evaluación del desempeño?



Fuente: Independent Audit Limited

¿Para que sirve la Evaluación del desempeño?

Los directorios dan excusas para no realizar la evaluación anual de desempeño por:

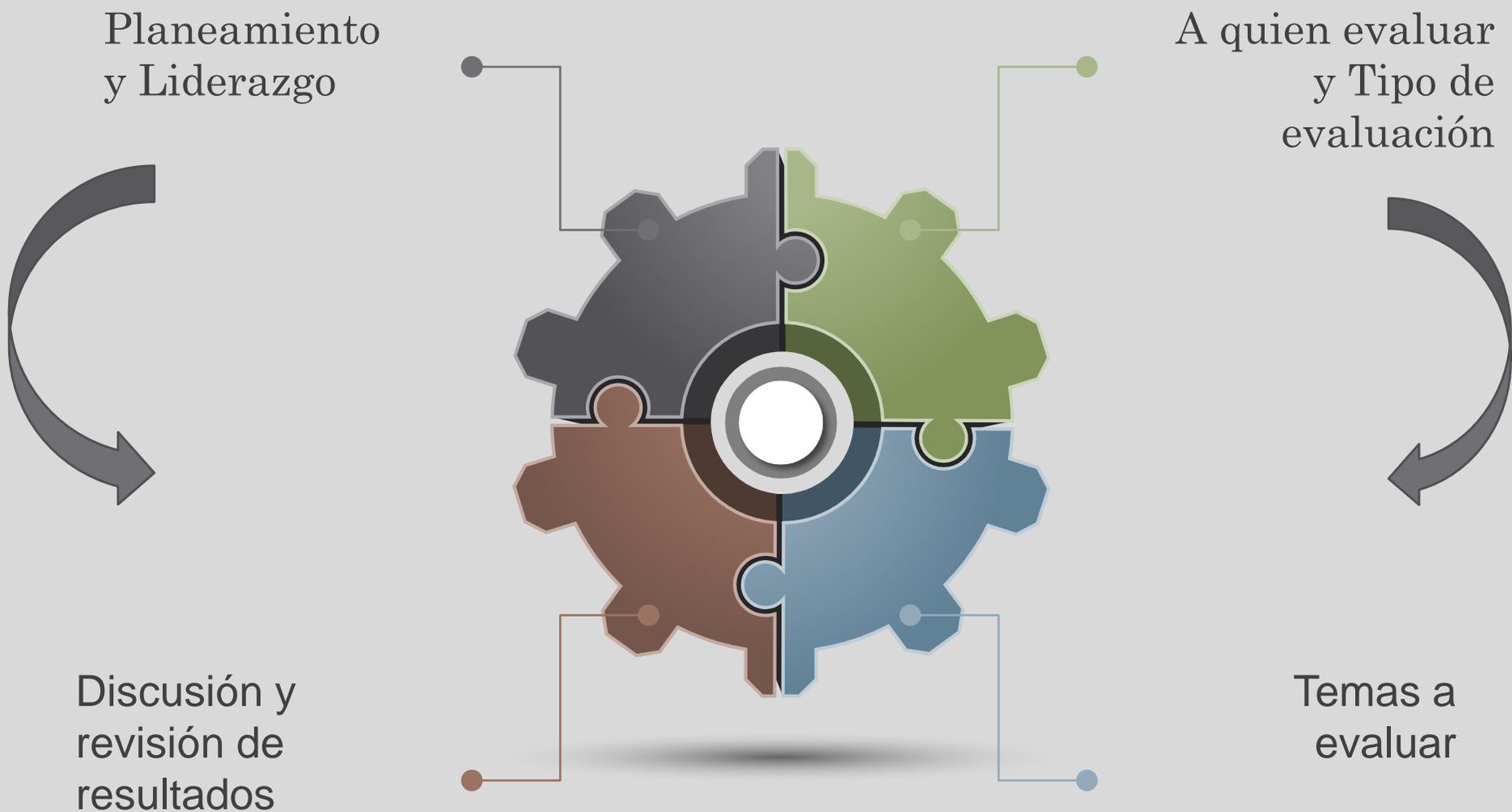
- Dificultad
- Incómoda
- No es placentero
- Trámite, burocracia



El no realizar este proceso significa.....

Poner a tu Directorio en riesgo

Etapas de la Evaluación del desempeño



Planeamiento
y Liderazgo

A quien evaluar
y Tipo de
evaluación

Temas a
evaluar

Discusión y
revisión de
resultados

Paso 1: Planeamiento y liderazgo

¿Quién lo lidera?

- Comité de gobierno corporativo y nominaciones solo, o,
- Comité en conjunto con el presidente. 69% de las Fortune 100
- Los líderes de la evaluación pueden convocar a otros en el proceso, incluyendo a terceros, asesores internos o asesores legales externos.

Externos:

- 25% de las empresas Fortune 100 utilizan terceras partes de manera periódica, cada 2 a 3 años.
- Liderar el proceso de evaluación
- Realizar las entrevistas y evaluar las respuestas de los cuestionarios
- Ayudan a monitorear la implementación de los resultados
- Ayuda a reforzar la objetividad del proceso y de los resultados
- Pueden proporcionar diversas perspectivas del trabajo con otras empresas o simplemente por ser externos a la empresa

Paso 3: Priorizar temas a evaluar

- Directorio, Sesiones de Comité y Materiales
- Interacción entre el directorio / la gerencia
- Responsabilidades y reporte del Directorio
- Finanzas
- Comunicación con los grupos de interés
- Comités de Directorio
- Comentarios Generales

Dato: 40% de las Fortune 100 evalúa los siguientes temas:

Deberes y responsabilidades del directorio y funciones de monitoreo tales como:

- Estrategia, riesgos, desempeño financiero
- Composición y estructura del directorio
- Integridad, reputación y cultura de la empresa
- Desempeño de la gerencia y planes de sucesión

Paso 4: Discusión y revisión de los resultados

- 93% de las Fortune 100 publica algo de información sobre el proceso de evaluación del directorio.
- Cerca del 20% del Fortune 100 publica a alto nivel las acciones que se van a tomar como resultado de a evaluación.
- Algunos ejemplos de acciones para mejorar:
 - Mejorar los procesos de inducción
 - Realizar cambios en la estructura y composición
 - Cambios en el plazo de permanencia del director
 - Mejorar la búsqueda de directores
 - Mejorar el formato y tiempo de entrega de la información para el directorio
 - Dedicar mas tiempo para revisar los temas estratégicos
 - Cambios en documentos



Algunas recomendaciones

- La evaluación no es algo personal
- Seamos honestos
- El no ser honestos no va a ser efectivo
- No pierdan el tiempo
- Determine los criterios de evaluación
- Procedimientos con tiempo: hace que el proceso se suavice
- No discutan la evaluación afuera de las sesiones de Directorio
- Mantener la confidencialidad

Observations about Fortune 100 company board evaluation practices

Observation	% of total*
Performed individual director self-evaluation, in addition to board and committee evaluation	24%
Used or considered using a third party at least periodically to facilitate the evaluation	22%
Used both questionnaires and individual director interviews to conduct the evaluation	26%
Provided board evaluation disclosures in their proxy statement	93%
Identified in the proxy statement general topics covered in the evaluation	40%
Disclosed in the proxy statement general actions taken as a result of the evaluation	21%

* Data based on the most recent proxy statements available for the 86 public companies on the 2018 Fortune 100 list.



Congreso Anual sobre temas de Gobernanza Corporativa

Prácticas de Gobierno Corporativo
relacionadas a la Junta General de Accionistas

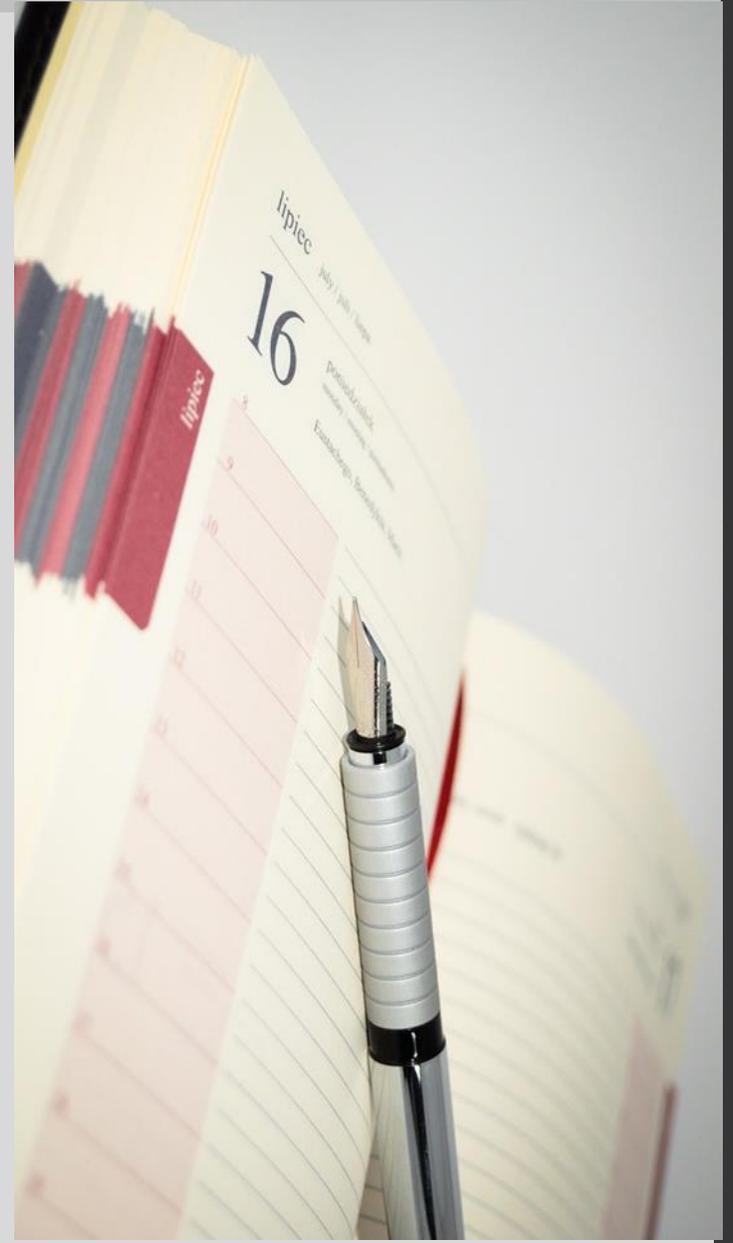


Agenda

1 Prácticas de Gobierno Corporativo y la Junta General de Accionistas

1.1 Mejores prácticas de la Junta General de Accionistas

1.2 Principales desafíos de las Juntas de Accionistas



Prácticas de Junta de Accionistas

Derecho y trato equitativo de los accionistas y otros inversores. Acceso igualitario de todos los accionistas a la información corporativa.

- El Estado se esforzará por aplicar todos los Principios de GC de la OCDE cuando no sea el único propietario de las empresas públicas, y todos los apartados aplicables cuando lo sea. Con respecto a la protección de los accionistas:
 - El Estado y las empresas públicas deben garantizar un trato equitativo a todos los accionistas.
 - Las empresas públicas deben mantener un elevado nivel de transparencia frente a todos los accionistas: ofrecer a todos la misma información de forma simultánea.
 - Las empresas públicas deben desarrollar una política activa de comunicación y consulta con todos los accionistas.
 - Debe facilitarse la participación de los accionistas minoritarios en las JGAs con el fin de permitirles participar en las decisiones fundamentales de la empresa, como la elección de los miembros del Directorio.
 - Las transacciones entre el Estado y las empresas públicas, y entre las propias empresas públicas, deben realizarse en condiciones de mercado.

Principales desafíos de las Juntas de Accionistas

Derechos clave de los accionistas:

- Influir en la Sociedad a través de su participación y voto en la Asamblea de Accionistas
- Recibir / Reclamar información
- Participar en los beneficios de la Sociedad

Fuente: Lineamientos de la CAF



Fuente: Estudio La Voz del Mercado EY

Principales desafíos de las Juntas de Accionistas

Principales Hallazgos en empresas peruanas

- Solo el 30% de las empresas más líquidas publica el lugar donde pueden recabar información sobre los puntos de la agenda
- El 54% no cuenta con un reglamento de JGA
- Solo el 58% emite reportes sobre avances con respecto a los acuerdos y los hace llegar a sus accionistas
- Convocatoria a Juntas no es apropiado: 21% por medios de ley y solo el 35% por medios mas personalizados
- Plazo de convocatorias mas amplios: en promedio 15 días de anticipación
- Facilidades para ejercer su voto: 42% no brinda modelos de delegación de facultades y sólo 17% el voto a distancia
- Posibilidad de introducir temas de agenda: 50% no lo permite

Fuente: La Voz del Mercado EY



Congreso Anual sobre temas de Gobernanza Corporativa

La gerencia General y su interacción con el Directorio



Agenda

1 La gerencia General y su interacción con el Directorio

1.1 ¿Cuáles son las funciones de la gerencia?

1.2 Interacción de la gerencia con el Directorio

1.3 Interacción de la gerencia con el Directorio – Algunas recomendaciones



¿Cuáles son las funciones de la gerencia?

- Se encarga de la gestión
- Existe separación entre la administración o gobierno ejercido por el Directorio
- Política clara de delimitación de funciones
- Las designaciones para los cargos de gerente general y presidente de Directorio recaen en diferentes personas
- La Alta Gerencia cuenta con autonomía suficiente para el desarrollo de las funciones asignadas, dentro del marco de políticas y lineamientos definidos por el Directorio, y bajo su control.
- La Alta Gerencia actúa según los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que mantiene el Directorio.
- La Gerencia General es responsable del sistema de gestión de riesgos



Interacción de la gerencia con el Directorio

- Cumplir y hacer cumplir la política de entrega de información oportuna al Directorio
- El Directorio evalúa, con periodicidad anual, el desempeño de la Gerencia General en función de estándares bien definidos
- El Comité de Nombramientos y Retribuciones aprueba el sistema de remuneraciones e incentivos de la Alta Gerencia (tiene un componente fijo y uno variable)



Interacción de la gerencia con el Directorio

Algunas recomendaciones

- Realizar evaluaciones de desempeño anualmente
- Contar con planes de sucesión establecidos
(G.General y alta gerencia)



1. ¿Cuáles son los 3 principales desafíos de Gobierno Corporativo en la empresa donde soy director y/o gerente?

2. ¿Cuáles son los 3 principales desafíos de Gobierno Corporativo en FONAFE?





Gracias!



El control interno y la Gestión de Riesgos



Agenda

Control interno

- Conceptos claves e importancia
- Marco regulatorio y estándares internacionales
- Componentes
- Importancia del ambiente de control

Gestión integral de riesgos

- Conceptos claves e importancia
- Cambio en el estándar internacional – COSO ERM
- Componentes

Retos y dificultades en la implementación

- Diferencia entre control interno y gestión de riesgos
- Proceso de implementación – ciclo de mejora continua
- Retos y dificultades



Agenda

Control interno

- Conceptos claves e importancia
- Marco regulatorio y estándares internacionales
- Componentes
- Importancia del ambiente de control

Gestión integral de riesgos

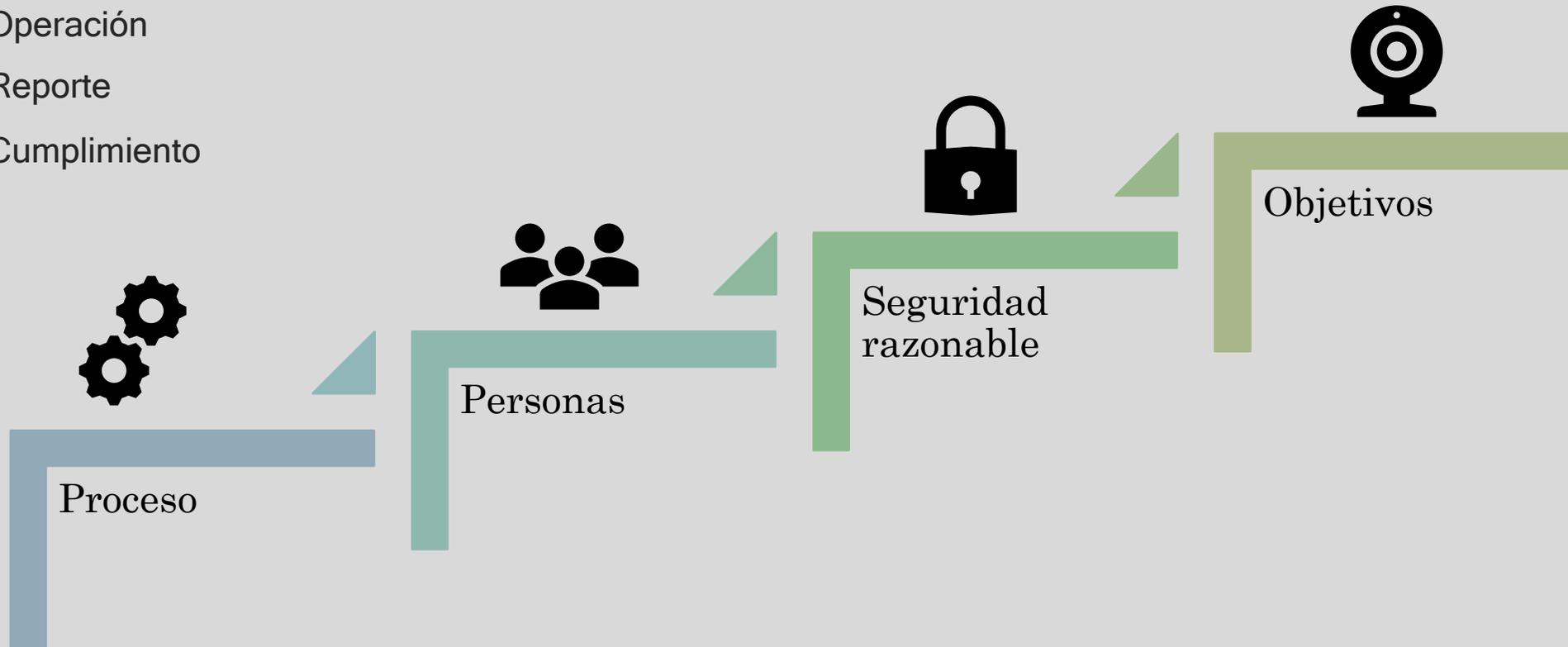
- Conceptos claves e importancia
- Cambio en el estándar internacional – COSO ERM
- Componentes

Retos y dificultades en la implementación

- Diferencia entre control interno y gestión de riesgos
- Proceso de implementación – ciclo de mejora continua
- Retos y dificultades

Conceptos claves e importancia

- ¿Qué es el sistema de control interno de acuerdo a COSO?
- Es un **proceso** ejecutado por el Directorio, la Gerencia y otro personal, diseñado para proveer una **seguridad razonable** acerca del cumplimiento de los **objetivos** de la entidad, los cuales pueden clasificarse en:
 - Operación
 - Reporte
 - Cumplimiento



Marco regulatorio y estándares internacionales

Local

- **Ley 28716** – Ley de control interno en las entidades del Estado.
- **R.C. N° 320-2006-CG** - Normas de control interno
- **R.C. N° 149-2016-CG**, “Directiva N°013-2016-CG/GPROD “Implementación del sistema de control interno de las entidades del Estado”.
- **R.C. N° 004-2017-CG** – Guía para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del Estado.
- **Acuerdo de Directorio N° 015-2015/016-FONAFE** Lineamiento corporativo del sistema de control interno para las empresas bajo el ámbito de FONAFE.
- **Resolución de Dirección Ejecutiva N° 123-2015/DE-FONAFE** - Guía para la evaluación del sistema de control interno

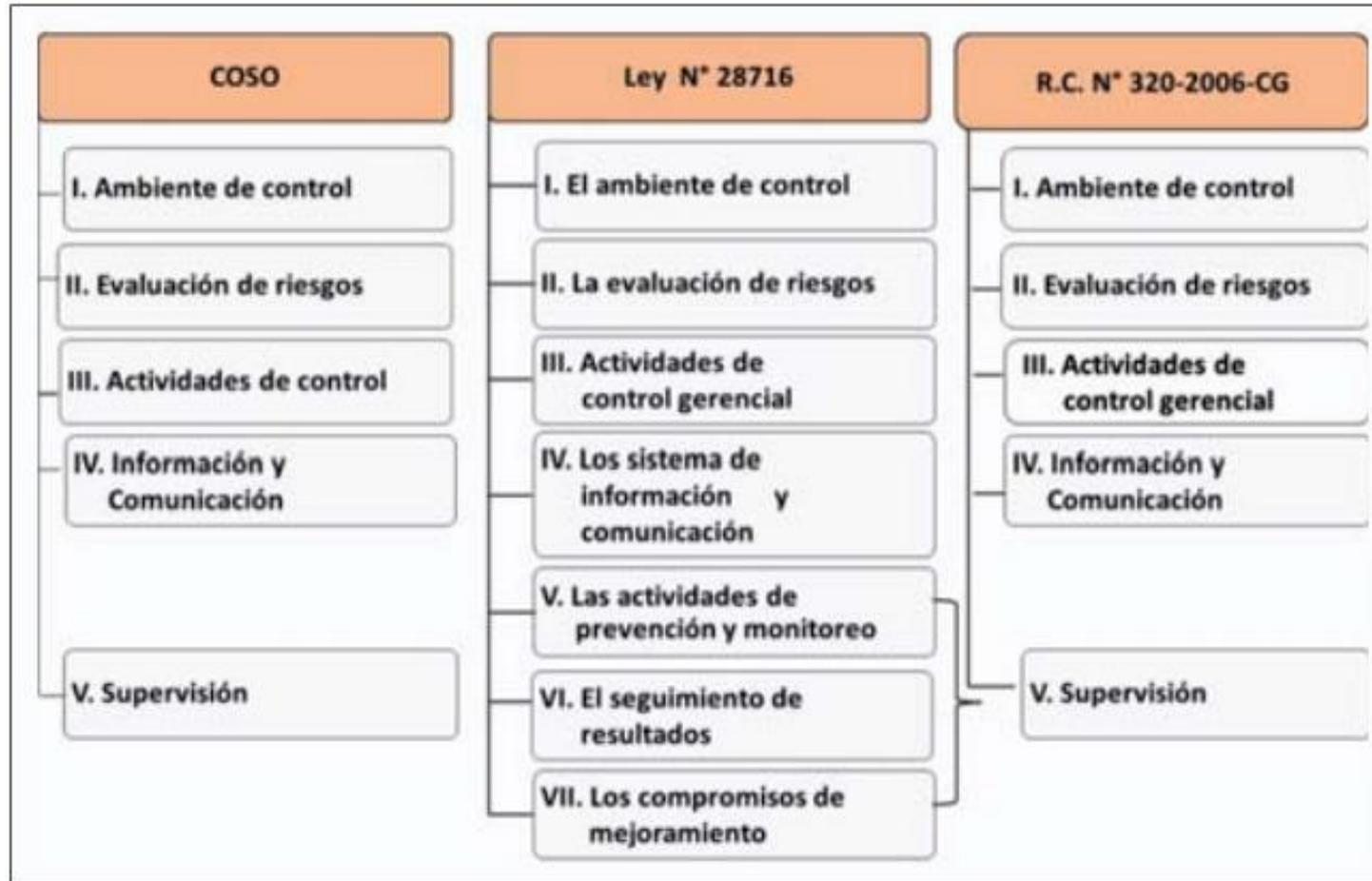
Internacionales

- COSO - Americano
- Estándar australiano
- CoCo – (*Criteria of control*) – *Canadiense*



Marco regulatorio y estándares internacionales

Comparativo de los componentes del SCI



Elaboración: Departamento de Control Interno de la Contraloría.

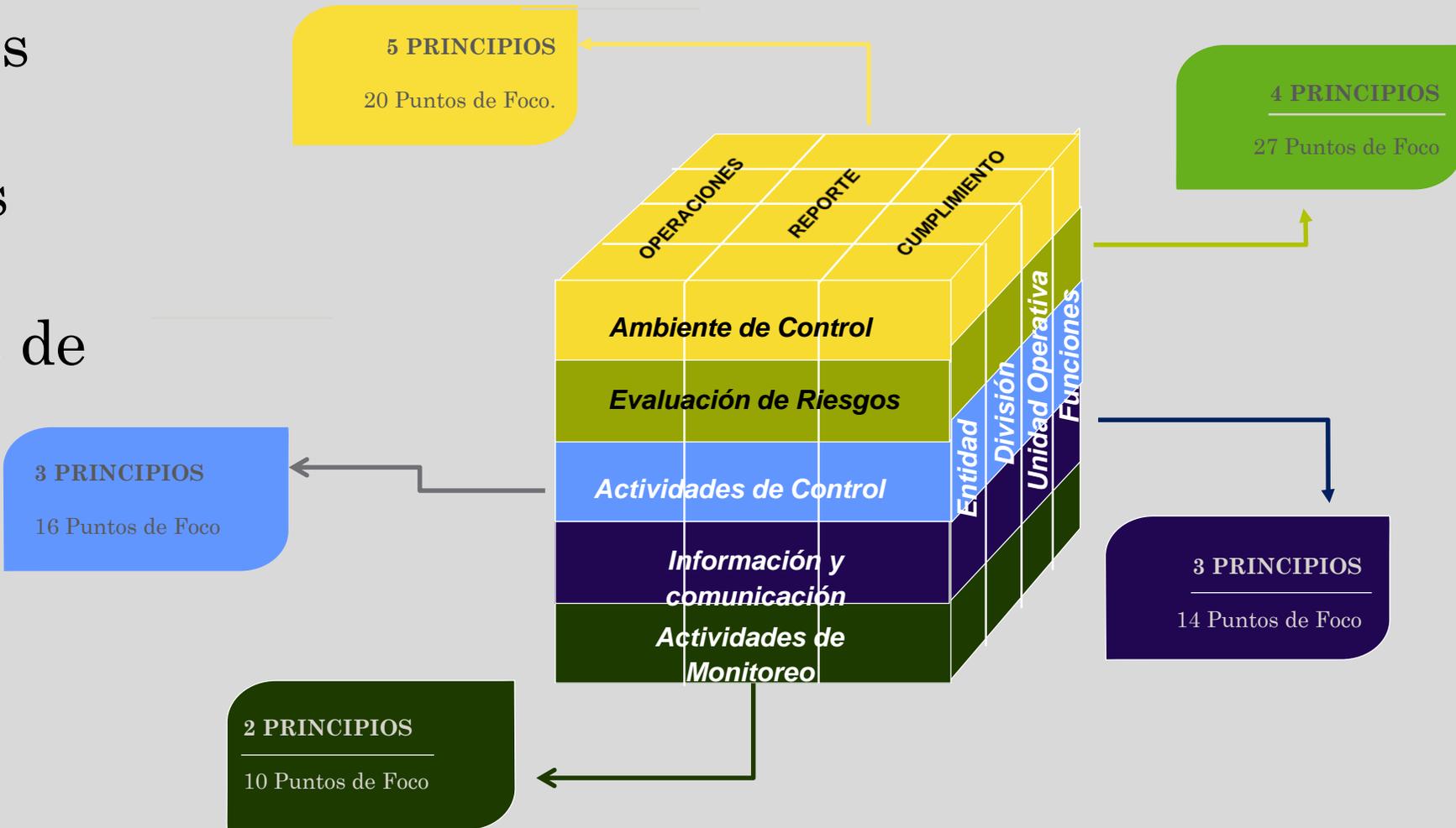
Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD

Componentes

5 Componentes

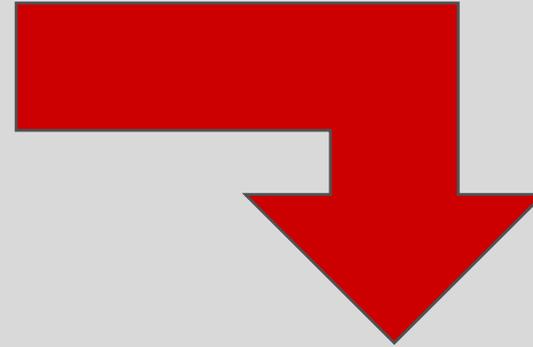
17 Principios

87 Puntos de foco



Componentes

La administración debe asegurar que **cada uno de los componentes y principios** relevantes del control interno deben estar **presente y en funcionamiento** con el fin de contar con un sistema **eficaz** de control interno



Por lo tanto: Una **deficiencia importante** en un **componente** o **principio** de control **no se puede mitigar** con eficacia por la función de otros componentes y principios de control.



=> Cada principio y componente se evalúa por separado

Componentes

Ambiente de Control

1. Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. Rol Asesor / Supervisor de Junta Directiva.
3. Establecer estructura, autoridad y responsabilidad.
4. Demostrar compromiso por ser competente.
5. Reforzar la responsabilidad corporativa (Juntas / Gerencias).

Evaluación de Riesgos

6. Definir objetivos adecuados.
7. Identificar y analizar riesgos.
8. Evaluar el riesgo de fraude.
9. Identificar y analizar cambios que afecten el cumplimiento de objetivos.

Actividades de Control

10. Seleccionar e implementar actividades de control.
11. Seleccionar e implementar controles generales sobre TI.
12. Desplegar a través de políticas y procedimientos

Información y comunicación

13. Usar información relevante.
14. Comunicar Internamente.
15. Comunicar externamente

Actividades de Monitoreo

16. Desarrollar evaluaciones propias o separadas.
17. Evaluar y Comunicar Deficiencias.

Importancia del ambiente de control





Agenda

Control interno

- Conceptos claves e importancia
- Marco regulatorio y estándares internacionales
- Componentes
- Importancia del ambiente de control

Gestión integral de riesgos

- Conceptos claves e importancia
- Cambio en el estándar internacional – COSO ERM
- Componentes

Retos y dificultades en la implementación

- Diferencia entre control interno y gestión de riesgos
- Proceso de implementación – ciclo de mejora continua
- Retos y dificultades

Conceptos claves e importancia

- **COSO**
 - Es un proceso ejecutado por la junta directiva, la gerencia y otro personal, aplicado a la estrategia y a través de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar la entidad, administrar el riesgo dentro del apetito al riesgo, proveyendo una seguridad razonable que se alcancen los objetivos de la entidad.”
- **ISO 31000**
 - Es una actividad de valor agregado
 - Es inseparable del proceso de toma de decisiones de la organización y sus operaciones.
 - Gestiona la incertidumbre de una manera ordenada y oportuna.
 - Es personalizada al ambiente de operaciones de la organización, cultura, y objetivos.
 - Es transparente, auditable, e inclusiva hacia todos los stakeholders
 - Utiliza ciclos iterativos de mejora continua, aprendizaje organizacional y la habilidad de respuesta ante entornos cambiantes.

Cambio en el estándar internacional – COSO ERM

Nueva estructura

Anterior

8 Componentes

1. Ambiente de control
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de riesgos
5. Respuesta al riesgo
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Monitoreo

Actualizado

5 Componentes

1. Gobierno y cultura
2. Estrategia y definición de objetivos
3. Desempeño
4. Análisis y revisión
5. Información, comunicación y presentación de informes

Cambio en el estándar internacional – COSO ERM

		Nuevo				
Principios	Gobierno y cultura	Estrategia y objetivos	Desempeño	Revisión	Información, comunicación y reporte	
Anterior	<ol style="list-style-type: none">1. Ejerce la función de supervisar los riesgos del consejo2. Establece estructuras operativas3. Define la cultura deseada4. Demuestra compromiso con los valores básicos5. Atrae, desarrolla y retiene al personal capacitado	<ol style="list-style-type: none">6. Analiza el contexto de negocios.7. Determina el apetito de riesgo.8. Evalúa estrategias alternativas.9. Formula objetivos de negocios.	<ol style="list-style-type: none">10. Identifica riesgos.11. Evalúa la severidad de los riesgos.12. Prioriza los riesgos13. Implementa las respuestas ante los riesgos.14. Desarrolla la visión de la cartera.	<ol style="list-style-type: none">15. Evalúa cambios importantes.16. Revisa los riesgos y el desempeño.17. Busca mejorar la administración de riesgos empresariales.	<ol style="list-style-type: none">18. Aprovecha la información y la tecnología.19. Comunica información sobre los riesgos.20. Elabora reportes de riesgos, cultura y desempeño.	
No tenía principios						



Agenda

Control interno

- Conceptos claves e importancia
- Marco regulatorio y estándares internacionales
- Componentes
- Importancia del ambiente de control

Gestión integral de riesgos

- Conceptos claves e importancia
- Cambio en el estándar internacional – COSO ERM
- Componentes

Retos y dificultades en la implementación

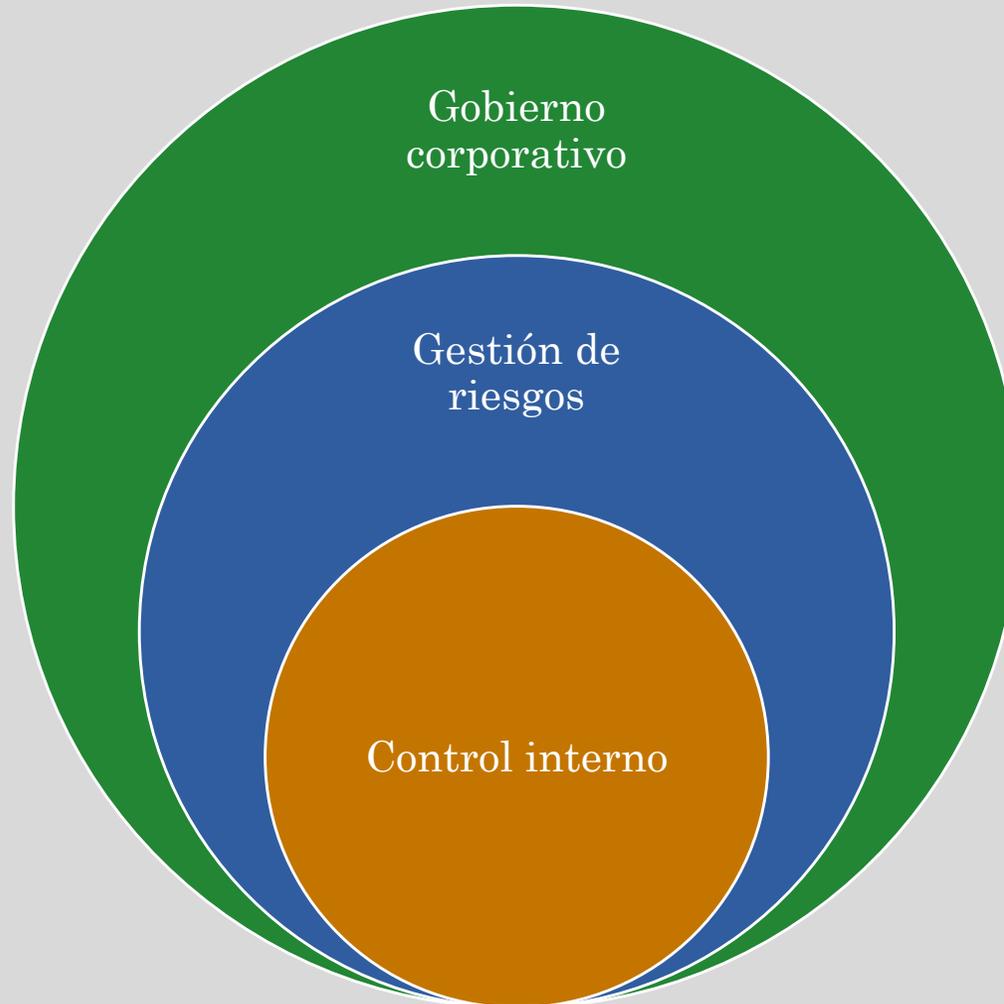
- Diferencia entre control interno y gestión de riesgos
- Proceso de implementación – ciclo de mejora continua
- Retos y dificultades

Diferencia entre control interno y gestión de riesgos

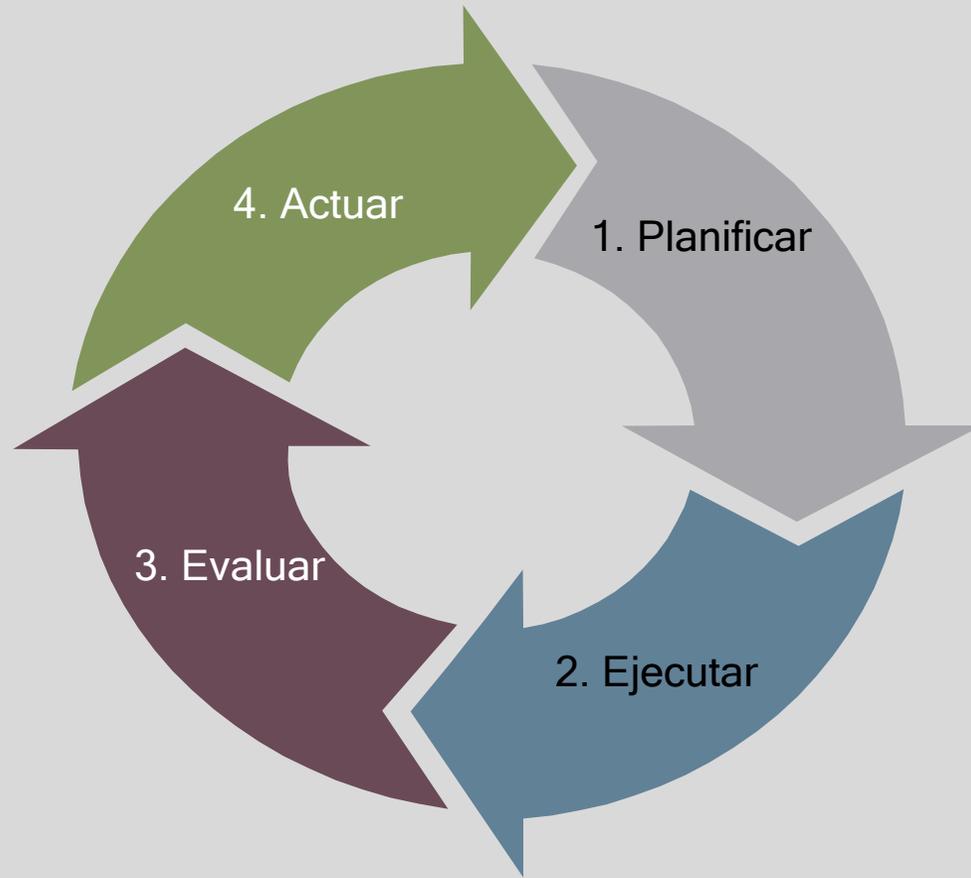
La **gestión de riesgos empresariales** es **más amplio** que el control interno.

Se destacan 3 diferencias:

- La gestión de riesgos considera los riesgos durante el establecimiento de la **estrategia**.
- Requiere que la **administración** tenga una idea de cuánto riesgo están dispuestas a aceptar (apetito por el riesgo).
- Requiere que la gestión de riesgos se realiza fuera de los silos a través de una vista de la cartera de los riesgos de la organización.



Proceso de implementación – mejora continua



Ciclo de Deming conocido del inglés:
Plan – do – check – act.

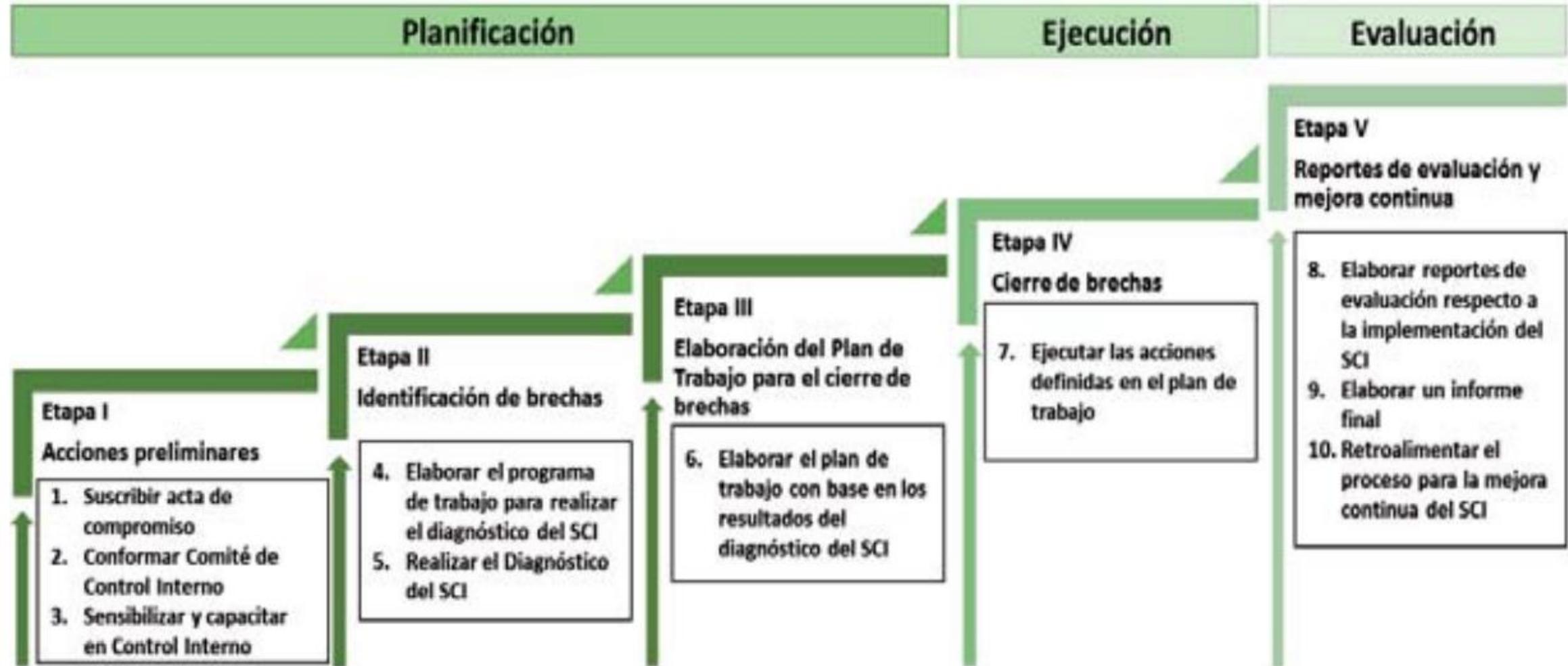
Planificar: Consiste en establecer las actividades del proceso a implementar, necesarias para obtener el resultado esperado.

Ejecutar: Consiste en la puesta en marcha de lo planificado, es necesario contar con todos los requisitos definidos en la planificación y su seguimiento para evitar desviaciones significativas en el programa. Esta fase es la más extensa.

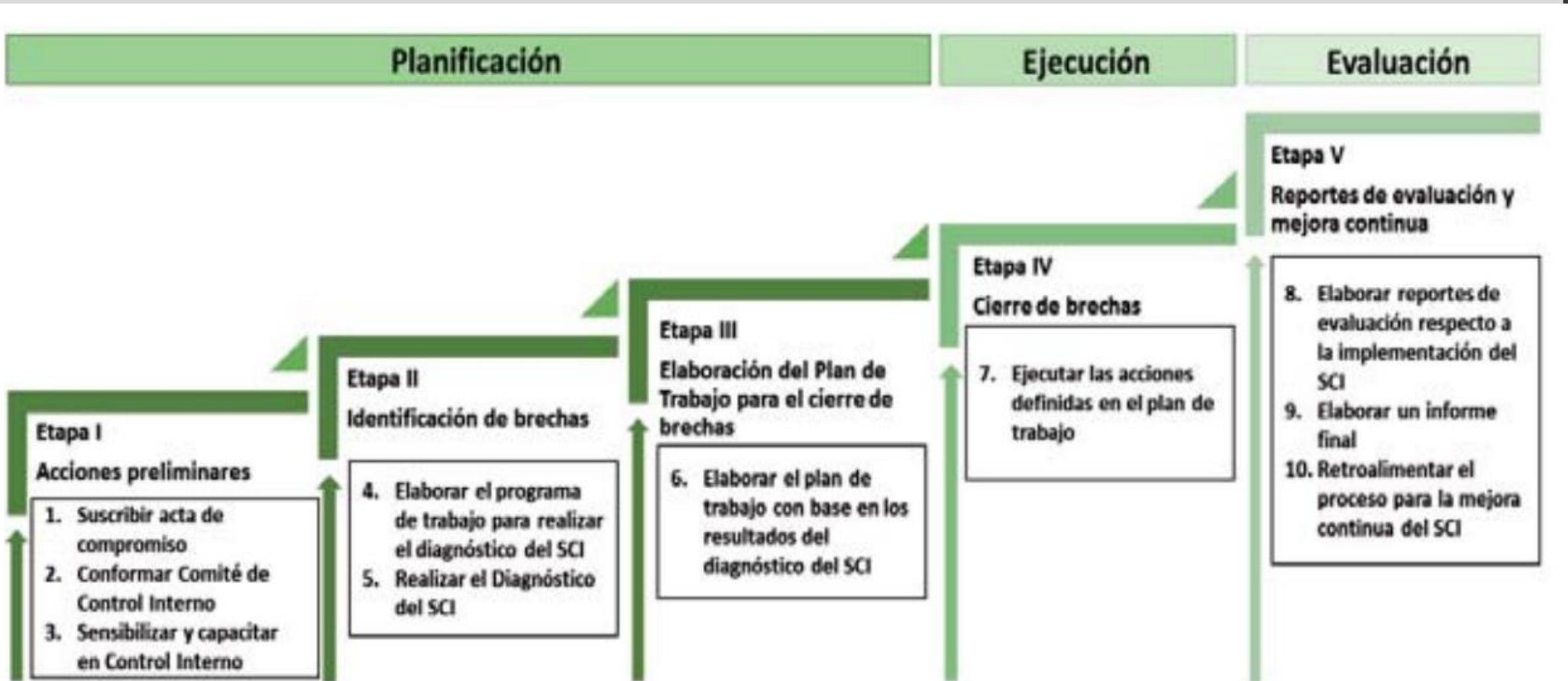
Evaluar: Consiste en verificar el correcto funcionamiento de la fase anterior, para esta etapa es necesario que haya transcurrido un periodo de tiempo posterior a la implementación con el objeto de obtener evidencias que permitan el análisis frente a lo planificado y obtener un detalle de brechas de implementación con sus conclusiones para la mejora.

Actuar: Consiste en analizar con mayor detalle las brechas identificadas producto de los resultados de la fase anterior y según los resultados ejecutar se corrige o se mejora.

Proceso de implementación



Proceso de implementación



Retos y dificultades

Implementación a largo plazo

Implementar el sistema de control interno como la gestión integral de riesgos son procesos largos a cargo de toda la organización.

Integral, a cargo de todos

- No basta con documentar, sino que tiene que estar puesto en práctica, es decir, ejecutarse consistentemente en el tiempo.

La evaluación y supervisión es permanente, hoy puede funcionar, pero mañana no. Los resultados de las evaluaciones son “fotografías” fijas en el tiempo.

El reto es convertir el control en hábito

Recursos limitados

Como los recursos son limitados, es mejor concentrarse en uno y luego el otro, es decir, primero control interno, luego gestión de riesgos.

Se mide la formalidad y la puesta en práctica



¿Preguntas?

...0 comentarios



El buen gobierno corporativo y la hoja de ruta
para la adhesión a la OECD

¿Qué es la OECD?

OCDE es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

- Finalidad: lograr la coordinación de las principales políticas de los Estados miembro en lo referente a la economía y a los asuntos sociales.
- Reúne a 36 países.
- Chile y México son países miembros
- Colombia y Costa Rica están en proceso de adhesión
- May 2013: empieza discusiones de acceso con Colombia y Latvia
- 2014: Programa País con Perú
- 2015: invita a Costa Rica y Lituania para iniciar conversaciones sobre acceso
- 2016: Latvia ingresa se incluye
- 2018: Lituania ingresa



Perú y la OECD - Avances

Programa País

Crecimiento
económico

Gobernanza
pública

Anticorrupción
y
transparencia

Capital
humano y
productividad

Medio
ambiente

Algunos datos del Programa:

- Reforma de la agenda Perú: 2016:: firma de 29 Decretos para implementar recomendaciones de la OECD y políticas reformas en medio ambiente, manejo de residuos, transparencia, temas relacionadas a impuestos, políticas regulatorias, integridad desarrollo urbano y rural
- Octubre 2016: Forum Peru-OECD. Resultados del 2015-2016.
- Adhesión de Perú a la Convención Anti soborno.

Perú y la OECD - Estudios

Desempeño ambiental de Perú:

Progreso en desarrollo sostenible y crecimiento verde enfocado en aire, desechos y químicos, agua y diversidad. El desempeño ambiental de sectores como agro, pesca y minería se incluyen en el reporte.

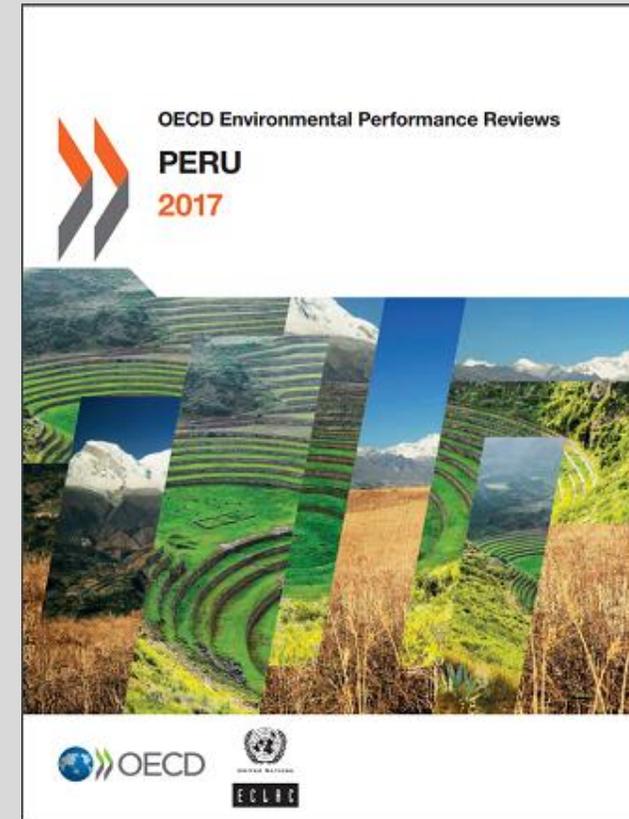
Otras revisiones de Perú:

- Contrataciones Publicas en Perú – Reforzando la capacidad y coordinación (Setiembre 2017)
- Política de Bienestar de la juventud (Julio 2017)
- OECD Revisión de Integridad – Reforzando el sector público para el crecimiento inclusivo (Febrero 2017)
- OECD Gobernanza Publica de Perú (Noviembre 2016)
- Revisión multidimensional de Perú (Octubre 2016)

Últimos eventos:

The Latin American and Caribbean Competition Forum
Setiembre 2018 en Buenos Aires

Discusión de temas como: economía informal, política y regulación relacionada a la competitividad, política industrial y la promoción de la industria nacional.



Fuente: <http://www.oecd.org/latin-america/countries/peru/>

El reto del Perú frente a la OCDE

- Perú requiere un sistema tributario efectivo para atenuar las brechas socioeconómicas existentes.
- La recaudación fiscal (18% del PBI) muy baja en comparación no sólo con otros países de la OCDE, sino también con otros países de América Latina (34% y 21% del PBI, respectivamente).
- La informalidad no permite que la tasa del impuesto a las sociedades sea aplicada de manera equitativa, lo cual afecta al dinamismo de la economía.
- La escasa calidad de los servicios públicos ha disminuido la legitimidad fiscal del Estado, lo que dificulta el aumento de la carga fiscal.
- La evasión fiscal: es uno de los países con la mayor tasa de evasión fiscal llegando a significar entre un 38% sobre el IGV y un 48% respecto del Impuesto a la Renta.
- SUNAT es ineficiente en comparación con otras administraciones tributarias de la región. Entre el 2006 y el 2010 los costos de la administración por 100 unidades de ingresos recaudados son mayores al 1.5%, mientras que en otros países de América Latina el ratio no supera dicho porcentaje.
- Adecuar la legislación nacional a los estándares y recomendaciones internacionales emitidos por la OCDE sobre intercambio de información, tributación internacional, erosión de bases imponibles, precios de transferencia y combate contra la elusión tributaria.

Perú - La agenda 2030

- La Agenda 2030, propone una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 Estados Miembros que la suscribieron, entre ellos el Perú.
- Referencia para alcanzar la meta del desarrollo sostenible.
- Perú: Informe Nacional Voluntario sobre la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: los Estados Miembros son alentados a realizar exámenes periódicos e inclusivos, de los progresos nacionales y sub nacionales.
- Consideran las contribuciones de la sociedad civil, el sector privado, así como otras partes interesadas.
- Perú se encuentra en la posición 64 de 156 en el índice.
- Desafíos significativos en relación a los ODS 8 y 12, y permanecen retos respecto del ODS 9.
- Objetivo 8: problemas continúa siendo la informalidad en el empleo. Al 2016, el porcentaje de empleo informal no agrícola era de 63.8%.
- Objetivo 12: destaca como un primer paso hacia el cumplimiento de una de sus metas, la publicación por parte de algunas empresas de Reportes de Sostenibilidad Corporativa.



Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo según la OECD G20

- *El marco de gobierno corporativo promoverá la transparencia y la equidad de los mercados, así como la asignación eficiente de los recursos. Será coherente con el Estado de Derecho y respaldará una supervisión y una ejecución eficaces.*
- *El marco de gobierno corporativo se desarrollará teniendo presente su repercusión en los resultados económicos globales, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y el buen funcionamiento de los mercados.*
- *Los requisitos legales y reglamentarios que influyen en las prácticas de gobierno corporativo serán consistentes con el Estado de Derecho, así como transparentes y exigibles.*
- *El reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades se articulará de forma clara y se diseñará para servir a los intereses generales.*
- *La regulación de los mercados de valores favorecerá un gobierno corporativo eficaz.*
- *Las autoridades competentes en materia de supervisión, regulación y garantía del cumplimiento dispondrán de las facultades, la integridad y los recursos suficientes para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad. Asimismo, sus resoluciones serán oportunas, transparentes y fundamentadas. reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades se articulará de forma clara y se diseñará para servir a los intereses generales.*
- *Se mejorará la cooperación transfronteriza a través de sistemas bilaterales y multilaterales de intercambio de información, entre otros medios.*

Incorporación al OECD- Caso Chile



Incorporación al OECD- Caso Chile

Hoja de Ruta

- Obligaciones asumidas por Chile :
 - ✓ Aquellas contenidas en la Convención de la OCDE.
 - ✓ Las reglas aplicables a los asuntos financieros y presupuestarios, a los asuntos relacionados con los funcionarios, las reglas de procedimiento de la OCDE, las resoluciones del Consejo sobre gobernanza, participación de economías no-miembros, la clasificación de los documentos (en confidenciales o no confidenciales),etc.
 - ✓ La aceptación de todas las decisiones y recomendaciones en vigor al momento de recibir la invitación a ingresar, además de ciertas reglas, estándares y benchmarks generalmente aceptados por los miembros de la OCDE, cuando fuese relevante.
- Chile tenía cuatro opciones: rechazarlos / aceptarlos/ aceptarlos con reservas / aceptarlos sujeto a plazos.Las aceptaciones con condiciones se aplicarían si la legislación aprobada pro Chile no fuese compatible , sin embargo las reservas implicarían que Chile no estaba dispuesto a efectuar los cambios. y la aceptación sujeta a plazo que Chile debía establecer el plazo perentorio para ello.



Incorporación al OECD- Caso Chile

Hoja de Ruta

Reformas asumidas por Chile :

- La responsabilidad legal de las personas jurídicas (empresas) por actos de soborno de empleados públicos.
- La posibilidad de que el Servicio de Impuestos Internos pudiese intercambiar información sobre las cuentas corrientes bancarias con las administraciones tributarias de países miembros de la OCDE,
- La modificación del gobierno corporativo de CODELCO.
- La reforma de los gobiernos corporativos privados



Agenda

1 La Protección de Datos Personales en el Mundo

2 La Protección de Datos Personales (PDP) en el Perú

2.1 Marco Normativo

2.2 Principales conceptos

2.3 Objetivos alcances y obligaciones

2.3 Conceptos clave

2.3 Infracciones y sanciones

3 a implementación de la LPDP

2.3 El Consentimiento

2.3 Derechos ARCO

2.3 Registros ante la autoridad

2.3 Directiva de Seguridad

2.3 Disposiciones especiales

4 La Transparencia de la Información y la PDP

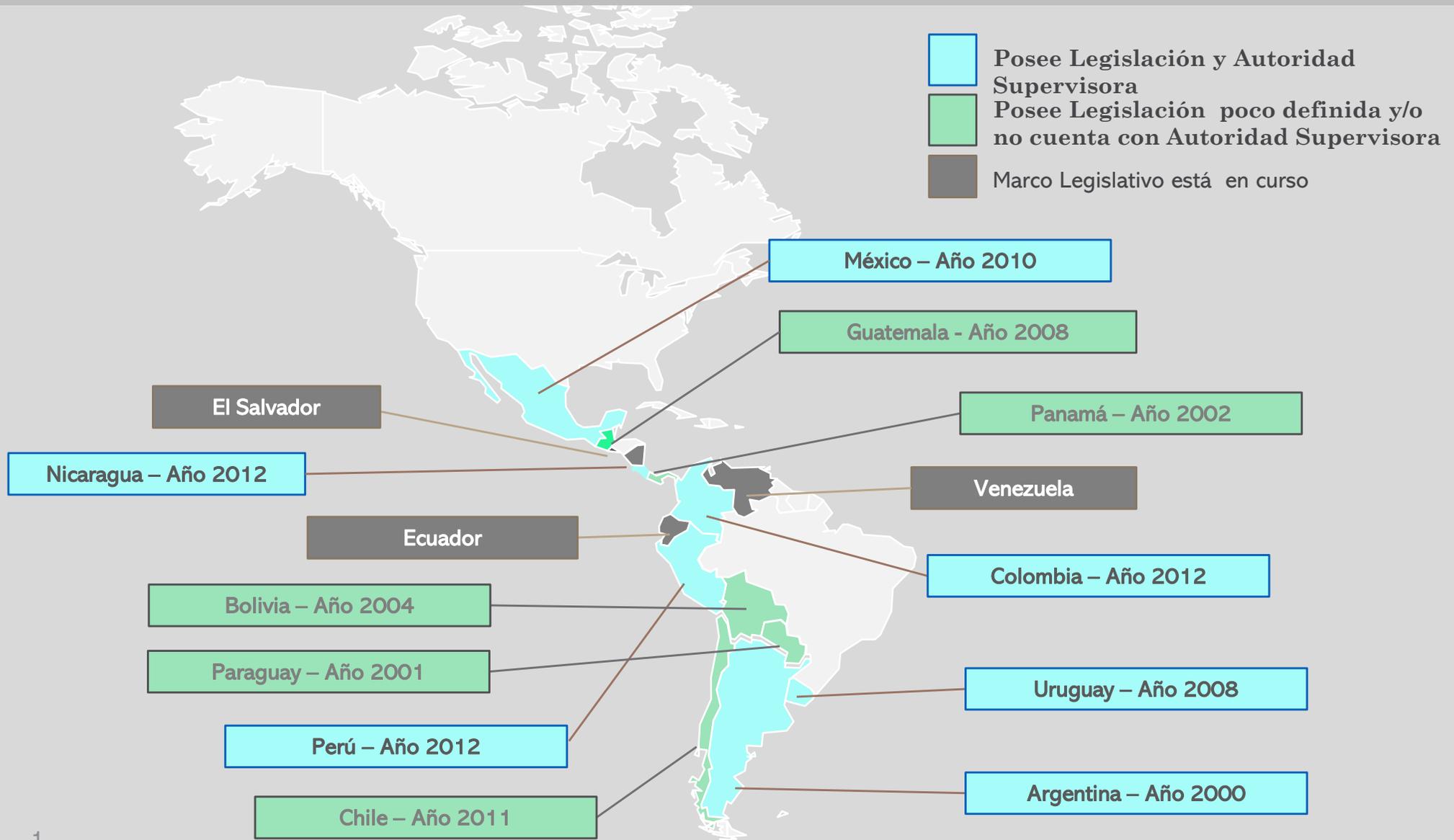


La Protección de Datos Personales en el Mundo



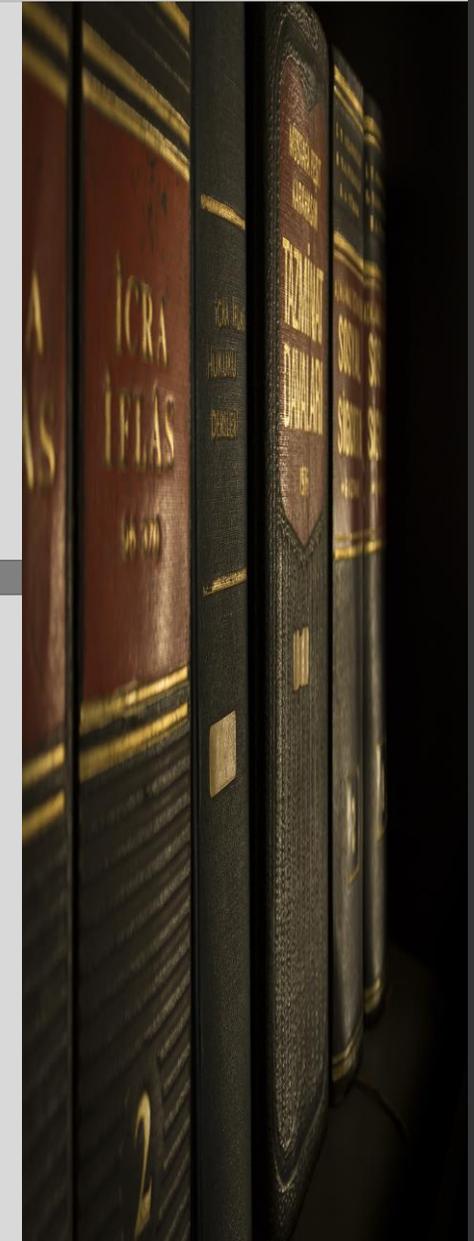
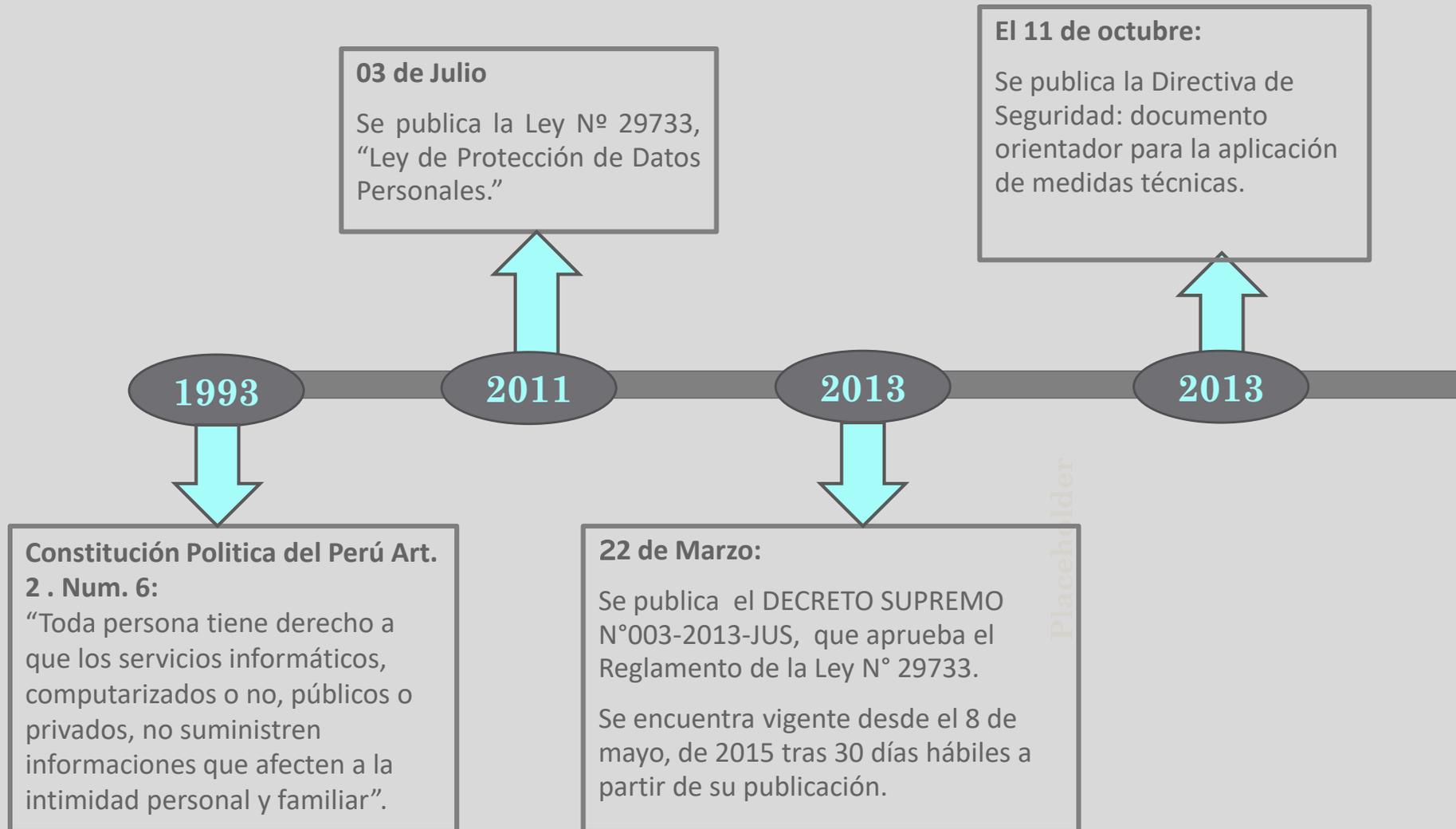
Nota: El Gráfico es solo referencial más no exhaustivo

La Protección de Datos Personales en el Mundo



La Protección de Datos Personales (PDP en el Perú)

Marco Normativo



La Protección de Datos Personales (PDP en el Perú)

Objetivo, Alcance y Obligaciones

Objetivo de la Ley

“Garantizar el derecho fundamental a la protección de datos personales, regulando un adecuado tratamiento de los mismos “.

Ámbito de aplicación

¿A quien ?

- Empresas Privadas
- Entidades Públicas
- Personas naturales con fines de negocio.

¿Sobre qué ?

Datos personales a ser tratados e incluidos en Bancos de Datos Personales

¿Dónde?

El titular del Banco de datos o el responsable está en territorio peruano. Titular o responsable en territorio no peruano, pero aplica la legislación peruana o utiliza medios en el país para el tratamiento

Principales obligaciones

Obtención del consentimiento

Inscripción de Bancos de Datos

Derechos ARCO

Medidas Organizativas

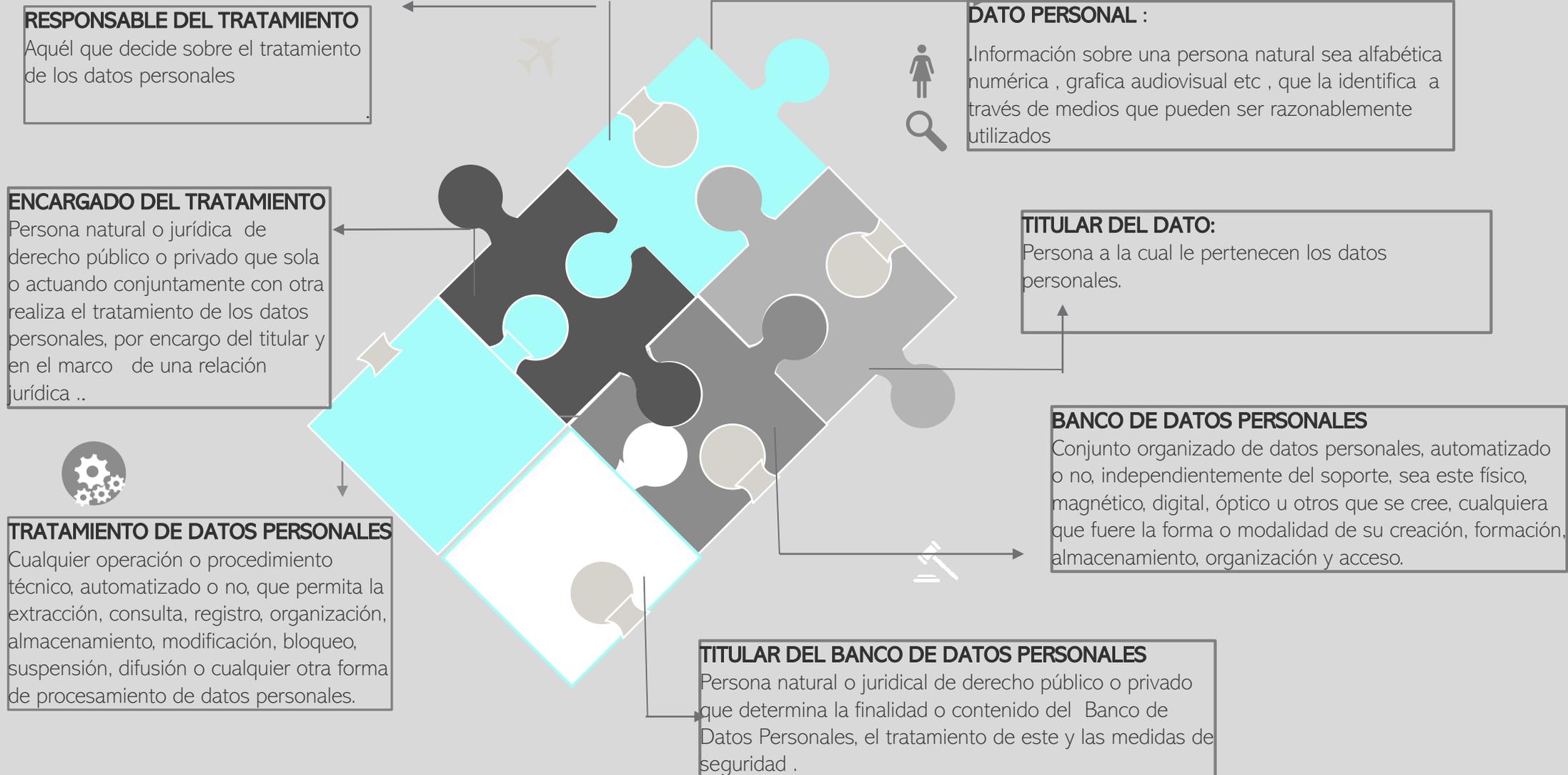
Medidas Legales

Medidas Técnicas



La Protección de Datos Personales (PDP en el Perú)

Conceptos clave



La Protección de Datos Personales (PDP en el Perú)

Infracciones y Sanciones



1

Leves
(0.5 UIT – 5 UIT)

- ▶ Dar **tratamiento a datos personales** sin recabar el **consentimiento** de sus titulares.
- ▶ **No atender, impedir u obstaculizar** el ejercicio de los **derechos del titular de datos personales** reconocidos en el título III, cuando legalmente proceda.
- ▶ **Obstruir** el ejercicio de la **función fiscalizadora** de la **Autoridad Nacional de protección de datos personales**.

2,075 - 20,750

2

Graves
(5 UIT – 50 UIT)

- ▶ Dar **tratamiento a los datos personales** contraviniendo los principios establecidos en la presente ley o incumpliendo sus demás disposiciones o las de su reglamento.
- ▶ **Incumplir la obligación de confidencialidad** establecida en el artículo 17.
- ▶ **No inscribir** el banco de datos personales en el Registro Nacional de protección de datos personales.

20,750 - 207,500

3

Muy Graves
(50 UIT – 100 UIT)

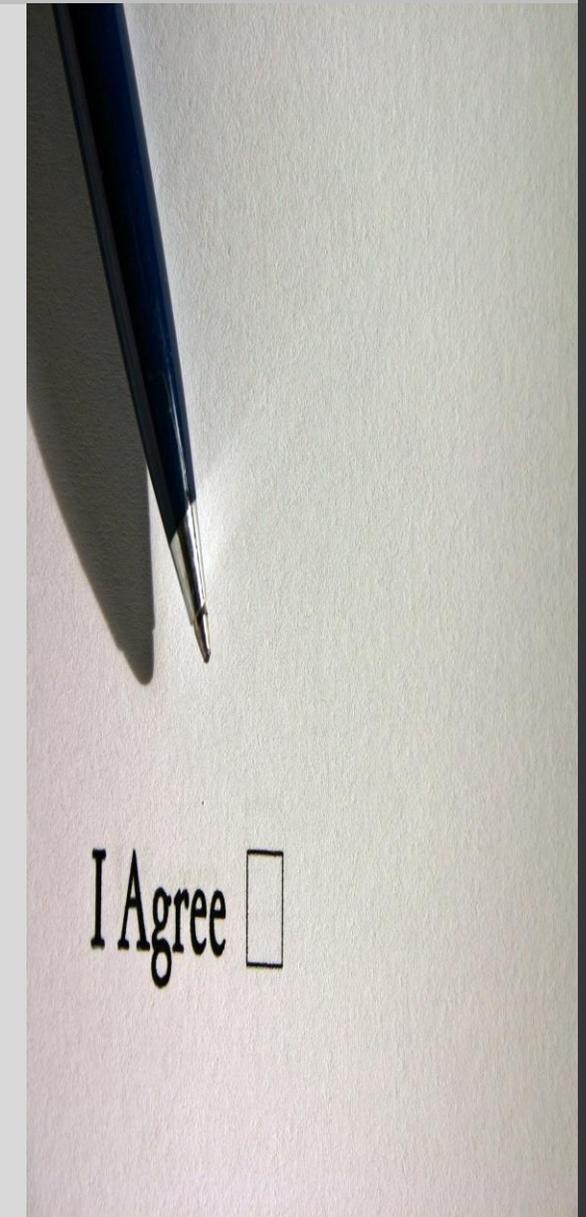
- ▶ **Crear, modificar, cancelar o mantener bancos de datos personales** sin cumplir con lo establecido por la presente Ley o su reglamento.
- ▶ **Suministrar documentos o información falsa o incompleta** a la Autoridad Nacional de Protección de datos personales.
- ▶ **No cesar en el tratamiento ilícito de datos personales cuando existiese** un previo requerimiento de la Autoridad Nacional de Protección de Datos personales para ello.

207,500 - 415,000

La implementación de la LPDP

El Consentimiento

- El Consentimiento debe ser **libre** , **previo expreso**, **inequívoco**, **informado**.
- Debe establecer el **tiempo** por el cual es brindado .
- Debe señalar cada una de las **finalidades de tratamiento**.
- Tratándose de datos **sensibles** se requiere por **escrito**
- No es requerido respecto de datos contenidos en fuentes de acceso público (**redes, linkedin , etc**).
- Puede ser **revocado** en cualquier momento por el titular del dato.



La implementación de la LPDP

Derechos ARCO

Información

Derecho a que en vía de "acceso" se le brinde al Titular del Dato el detalle de las condiciones bajo las que se realiza el tratamiento de sus datos.

08 días

Acceso

Derecho del Titular del Dato a obtener del Titular del Banco o Responsable, la información relativa a sus datos personales y a las condiciones de su tratamiento

20 días

Rectificación

Derecho del Titular del Dato a que se modifiquen o actualicen sus datos cuando sean parcial o totalmente inexactos, incompletos, erróneos o falsos

10 días

Cancelación

Derecho del Titular del Dato a que se supriman o cancelen sus datos personales cuando éstos hayan dejado de ser necesarios o pertinentes para la finalidad para la cual hayan sido recopilados

10 días

Oposición

Oponerse, por un motivo legítimo y fundado, referido a una situación personal concreta, a figurar en un banco de datos o al tratamiento, siempre que por una ley no se disponga lo contrario

10 días

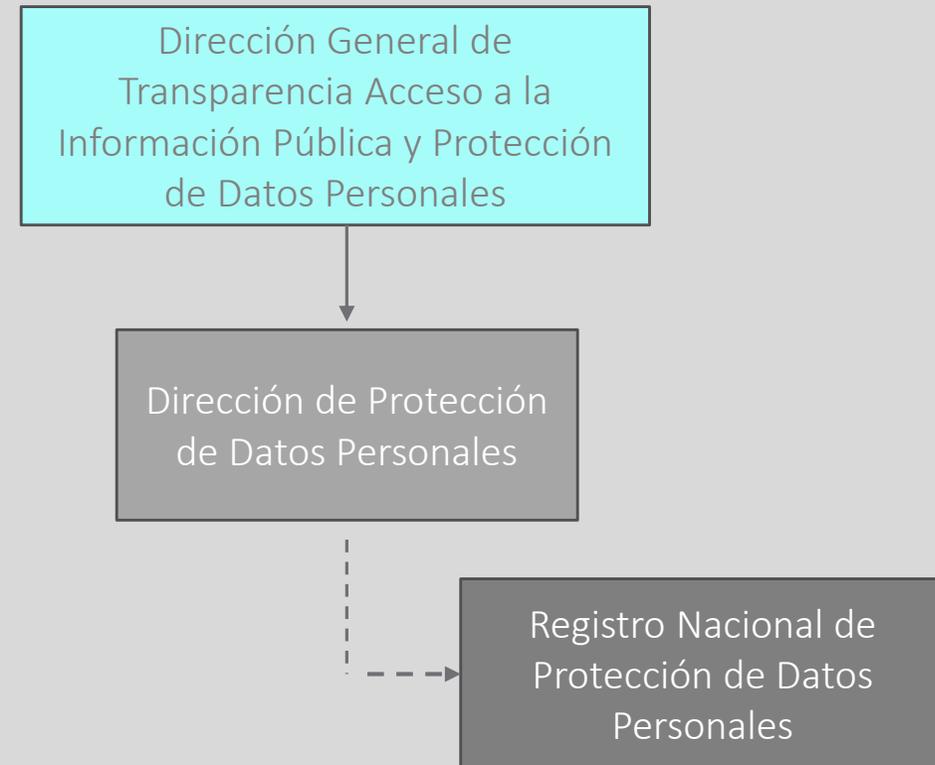
La implementación de la LPDP

Registros y Comunicaciones

¿Que se debe registrar ?

- Bancos de Datos Personales.
- Las comunicaciones de flujo transfronterizo de datos personales.
- Código de Ética.
- Las sanciones, medidas cautelares o correctivas impuestas por la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales conforme a la Ley de Protección de Datos Personales y a su reglamento .

¿Ante quien debo registrar ?



La implementación de la LPDP

Directiva de Seguridad



- Es un documento orientador.
- Precisa condiciones , requisitos y medidas técnicas a tomar en cuenta para implementación de la Ley y el Reglamento.
- Establece una clasificación de categorías de Bancos de Datos personales para determinar las medidas y requisitos a implementar



Categorías

- Básico
- Simple
- Intermedio Complejo
- Critico



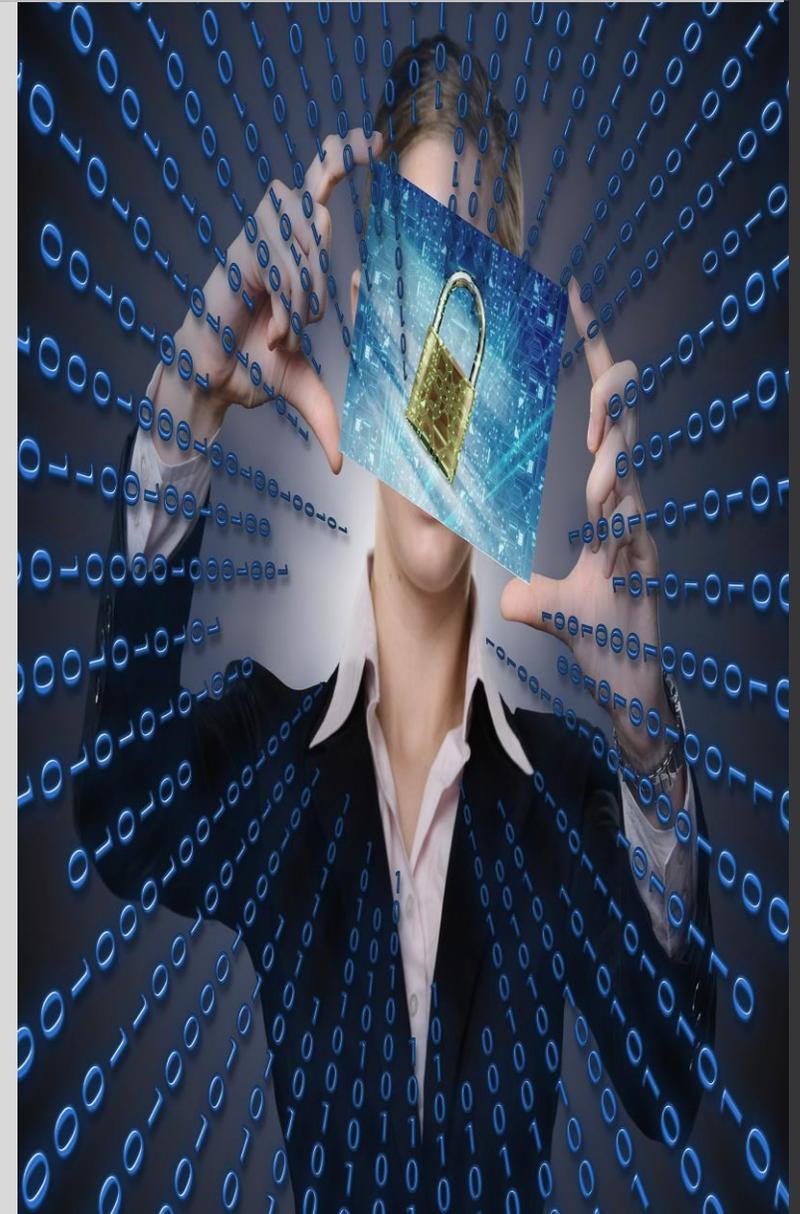
Criterios

- Numero de Datos
- Volumen de registros.
- Titular de del Banco
- Período de tiempo para la finalidad del tratamiento
- Tratamiento de Datos sensibles Datos sensibles
- Localizaciones
- Finalidad

La implementación de la LPDP

Disposiciones especiales

- Consentimiento de datos de **menores**
- Las empresas de **telecomunicaciones** deben proteger los datos de sus **usuarios** y los obtenidos **mediante sus actividades**.
- Tratamiento realizados por otros:
 - ✓ Por el **encargado**: no se considera una cesión. Datos se conservan 2 años.
 - ✓ Utilizando **medios tecnológicos tercerizados** sin intervención humana: pueden contratarse si dan cumplimiento a la ley y si el titular mantiene el control y responsabilidad
 - ✓ **Subcontratación** de un tercero: se articula por medio del contrato, y autorizado por el titular/responsable



La Transparencia de la información y la PDP

Protección de Datos

- Los datos personales solo pueden ser objeto de tratamiento con consentimiento del titular (art.13° de la LPDP
- Entidades públicas para el ejercicio de su funciones no requieren consentimiento.
- confidencial : dato sensible no se incluye en el ámbito de aplicación de la LTAIP.

Transparencia de la Información

- Excepción: Información confidencial como datos personales cuya publicidad constituya una invasión de la intimidad personal y familiar(ej: salud) (Art. 17°) LTAIP.

Los datos personales relacionados a la salud y a la intimidad familiar y personal, son sensibles y por tanto confidenciales.

Intimidad Familiar

Salud



Domicilio de un colaborador

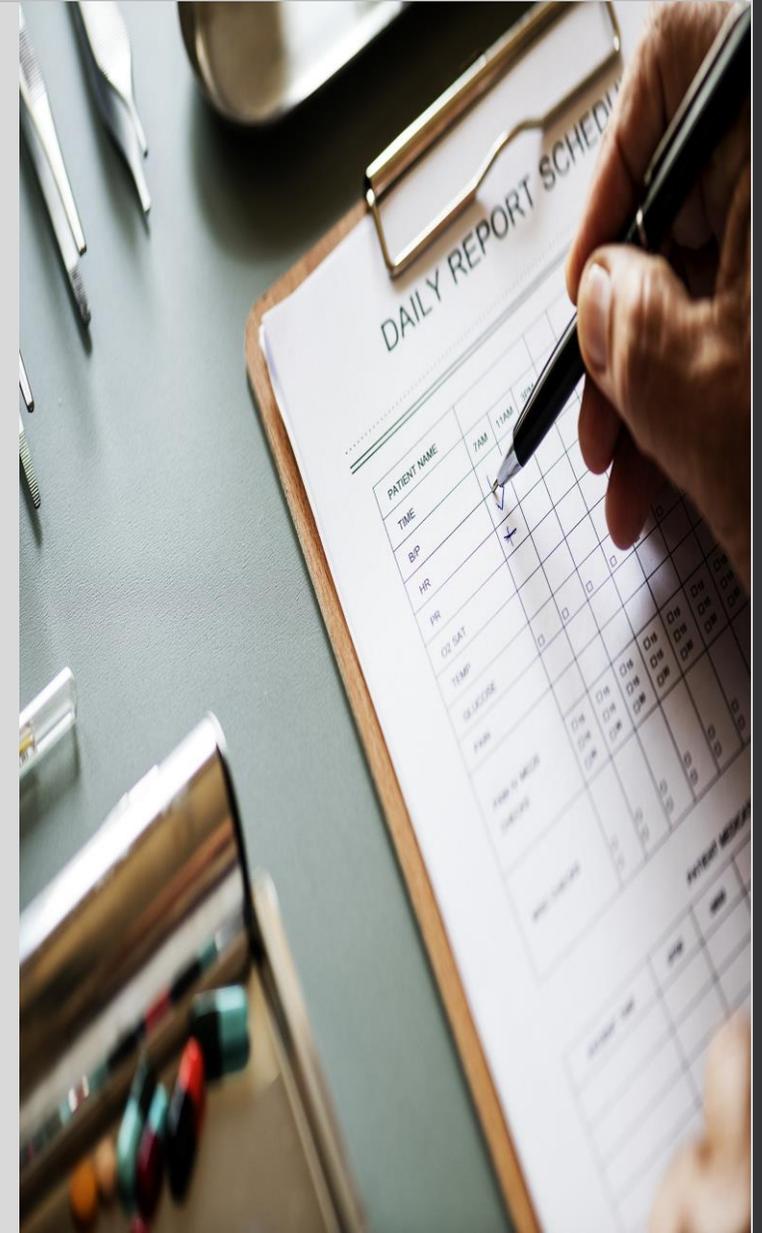


Opción sexual



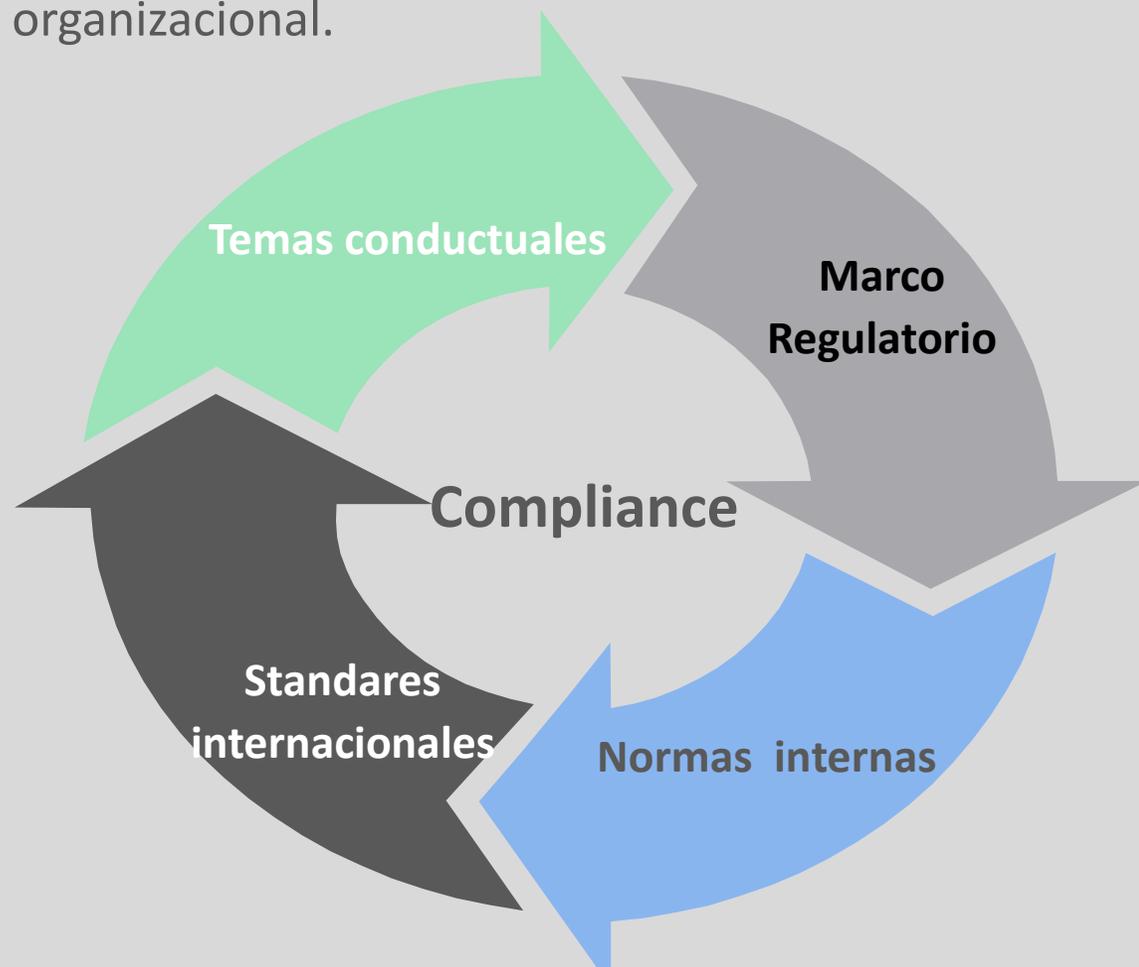
Agenda

- 1 Consideraciones generales
- 2 Riesgos y consecuencias de la inadecuada gestión de la función de cumplimiento
- 3 Diferencias entre cumplimiento, control interno y legal
- 4 Funciones de la gestión de cumplimiento



Consideraciones Generales

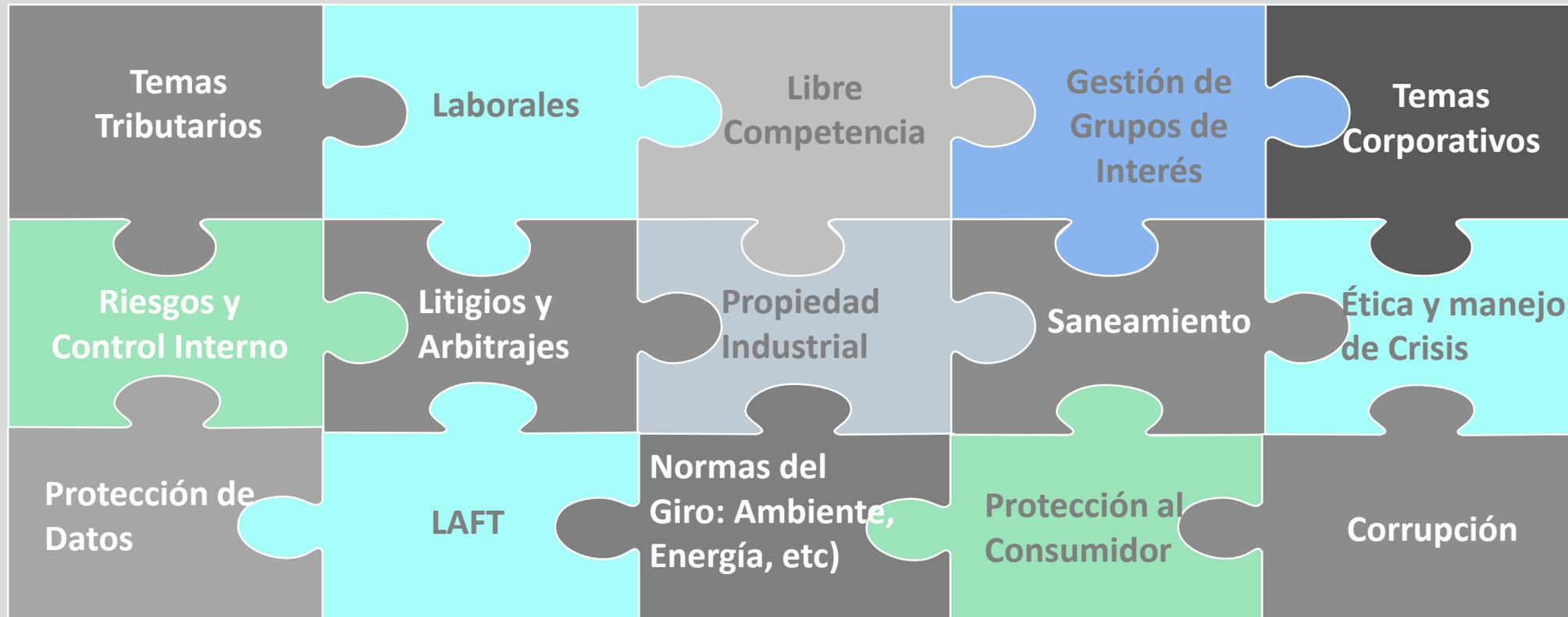
Compliance : es un término anglosajón que debe ser entendido como la vigilancia del cumplimiento de un sistema integral de gobierno corporativo. Esta vigilancia implica que alguien se encargue que “las reglas” mantengan un mínimo de armonía entre sí y con el entorno organizacional.



- **Marco Regulatorio:** Se requiere a las distintas leyes y normas que resultan aplicables a la organización (Hard Law).
- **Normas Internas** : Politicas, Protocolos, Guias de Trabajo etc.
- **Standares internacionales y mejores prácticas**(Soft Law) para mantener niveles de competitividad, productividad y credibilidad a nivel nacional e internacional.
- **Conductuales** : Serie de conductas que deben ser asumidas por los colaboradores en el ejercicio de sus funciones.

Consideraciones Generales

Temas prioritarios de cumplimiento :



Riesgos y consecuencias de la inadecuada gestión de la función de cumplimiento

El Comercio Petro-Perú habría bombeado petróleo sin permiso de Osiner...

Petro-Perú habría bombeado petróleo sin permiso de Osinergmin

OEFA dice que hay "indicios" de que Petro-Perú bombeó crudo por ducto. Empresa estatal niega que haya reanudado operaciones



Las Más Leídas

Aráoz y ministros

GESTIÓN

Empresas podrían recibir multas de hasta S/ 1.2 millones desde el 8 de julio, ¿por qué?

El 8 de julio del 2017 vence el plazo de tres años para que todas las empresas privadas cumplan con tener su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, y su incumplimiento podría generar la aplicación de multas exorbitantes.

GESTIÓN

Osiptel multa con S/ 290,466 a Telefónica por no dar solución a reclamos de usuarios

El proceso sancionador se basó en 15 reclamos de usuarios, de los cuales la empresa resolvió voluntariamente sólo siete casos.

Millonaria multa para minera Southern por violar normas ambientales

Tribunal de Fiscalización Ambiental de la OEFA ratificó sanciones por incumplir normas ambientales en sus minas de Cuajone, Toquepala y la Fundición y Refinería de Ilo. **Cuestionan manejo de concentrados, polvo y contaminación en mar.**

11 Nov 2016 | 3:50 h

ÓN
esso
ar
e
ntral
tore y

GLORA, LAIVE, NESTLÉ Sanción en primera instancia

La Comisión de Protección al Consumidor N° 3 del Indecopi sancionó, en primera instancia, a Gloria S.A., Laive S.A. y Nestlé Perú S.A. por comercializar como leche productos que no lo eran. Así, les impuso una multa total de 1,093.3 UIT, o S/ 4427,865.

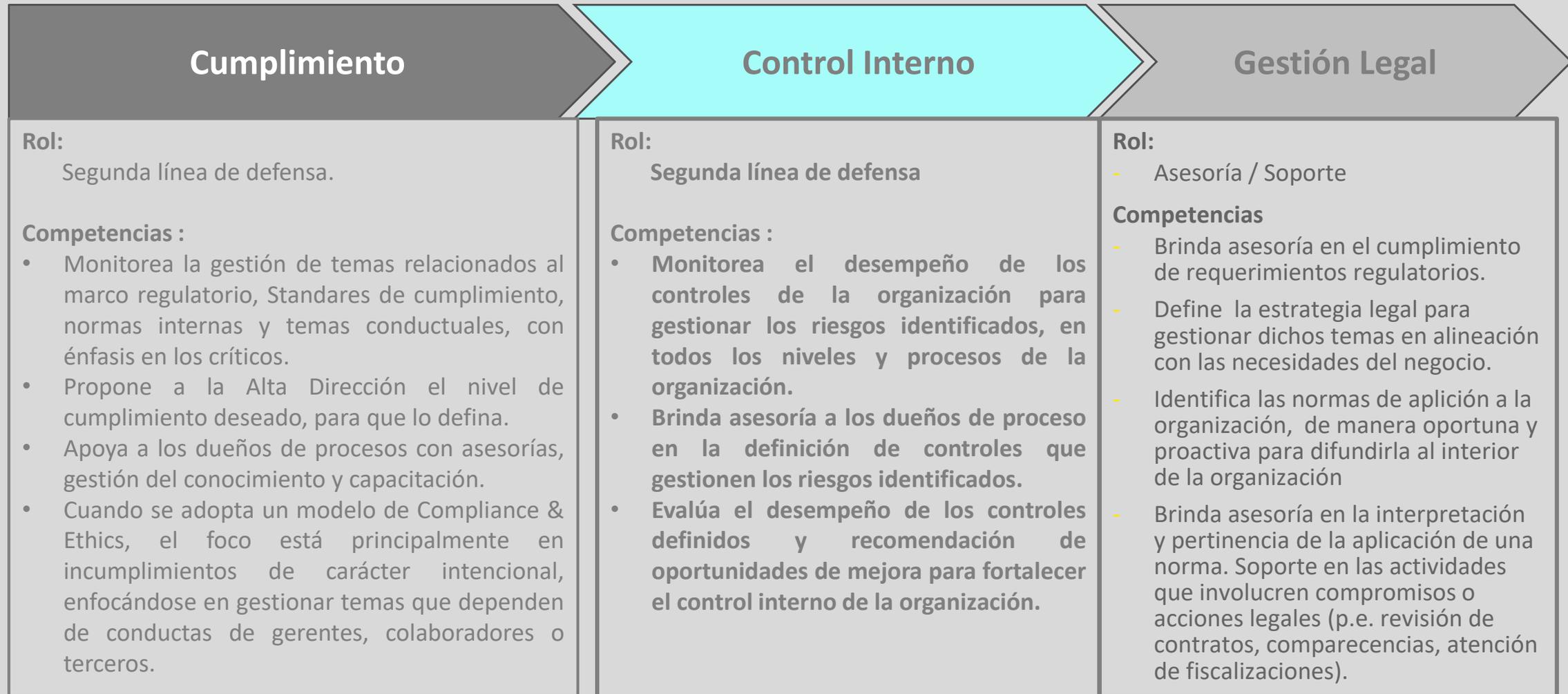
Las empresas sancionadas presentaron apelación ante la Sala Especializada en Protección al Consumidor del Tribunal del Indecopi.

Riesgos y consecuencias de la inadecuada gestión de la función de cumplimiento

- 1 Sanciones: Administrativas y Pecuniarias (Multas)
- 2 Daño Reputacional
- 3 Pérdidas Económicas : Sobre costos de operación, Sobrecostos por multas e imprevistos
- 4 Responsabilidad Civil o Penal : Persona Juridica / Gerencia / Directores



Diferencia entre Cumplimiento, Control Interno y Legal



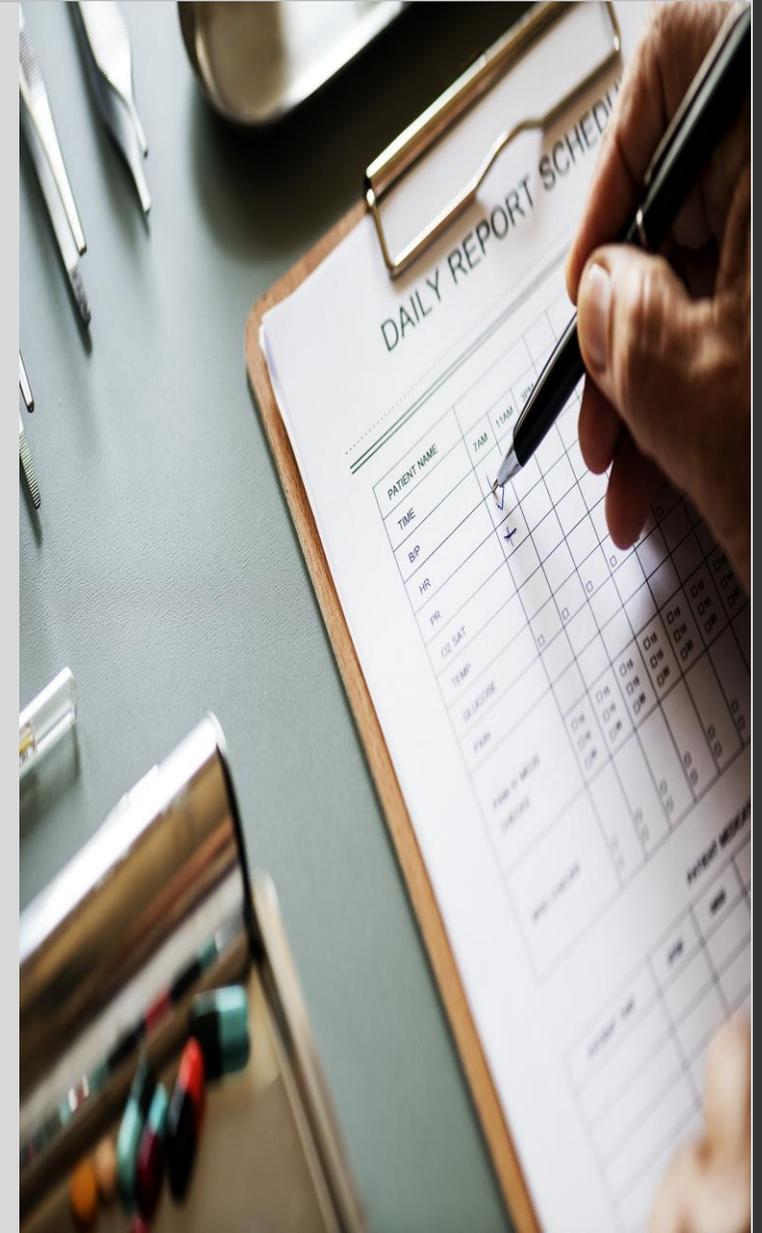
Funciones de la Gestión de Cumplimiento

- Plantea la coordinación de los distintos aspectos de cumplimiento
- Crear un sistema de coordinación de cumplimiento regulatorio, con órganos reguladores y con autonomía de gestión respecto de la administración general.
- Diseña un sistema funcional y operativo que monitoree el cumplimiento en el quehacer ordinario de la organización, pero sin retrasar o relegar la operatividad de la empresa .
- Define el sistema de manejo de crisis, en caso de que la organización enfrente problemas derivados de posibles incumplimientos que pongan en riesgo o peligro la continuidad del negocio.
- Elaborar un sistema fluido de información de riesgos y prevención de incumplimientos.



Agenda

- 1 Una mirada a los Delitos de Corrupción
 - 1.1 Cohecho Pasivo y Soborno Internacional
 - 1.2 Cohecho Activo
- 2 Responsabilidades de la Empresa
 - 2.1 Decreto Legislativo 1352
 - 2.2 Modelo de Prevención



Delitos de Corrupción: Cohecho Pasivo y Soborno Internacional

- **Cohecho pasivo propio**

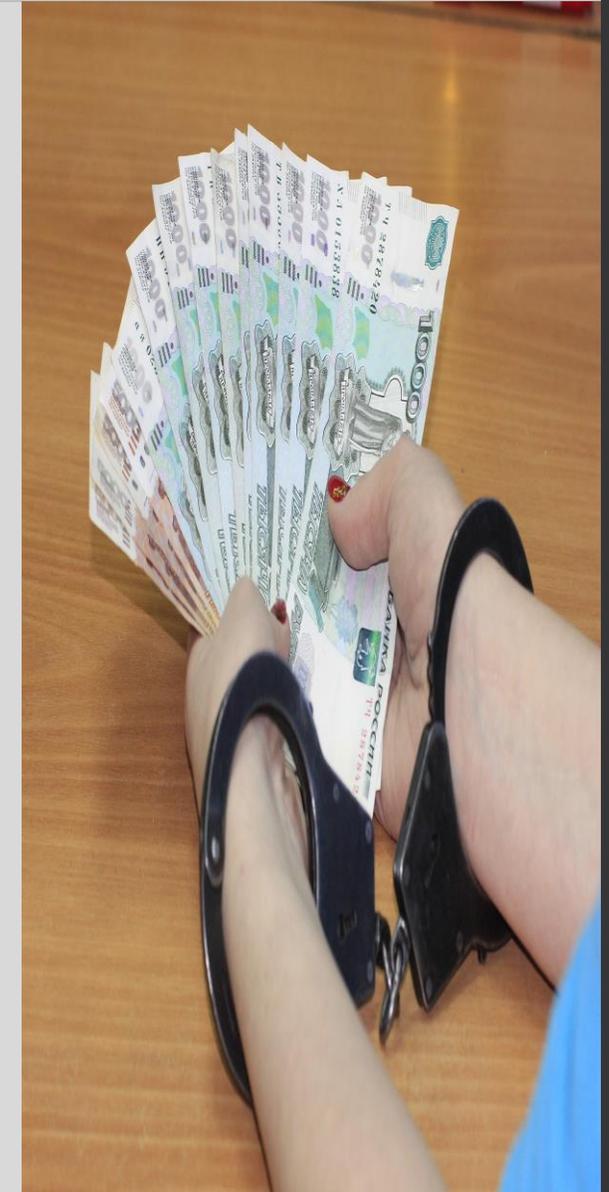
Funcionario o servidor público acepta, recibe, condiciona o solicita donativo, promesa o cualquier otra ventaja o beneficio, para realizar u omitir un acto en violación de sus obligaciones o el que las acepta a consecuencia de haber faltado a ellas.(5-8 años; inhabilitación ; 180-360 días- multa)

- **Cohecho pasivo impropio**

Funcionario o servidor público que acepte, reciba a donativo, promesa o cualquier otra ventaja o beneficio indebido para realizar un acto propio de su cargo o empleo, sin faltar a su obligación, o como consecuencia del ya realizado. (4 - 6 ; inhabilitación; 180-365-multa)

- **Soborno internacional pasivo**

Funcionario o servidor público de otro Estado o de organismo internacional público que acepta, recibe o solicita, directa o indirectamente, donativo, promesa o cualquier otra ventaja o beneficio, para realizar u omitir un acto en violación de sus obligaciones, o las acepta como consecuencia de haber faltado a ellas. (5-8 años; inhabilitación, 360-730 días-multa).



Delitos de Corrupción: Cohecho Activo

- Cohecho activo genérico

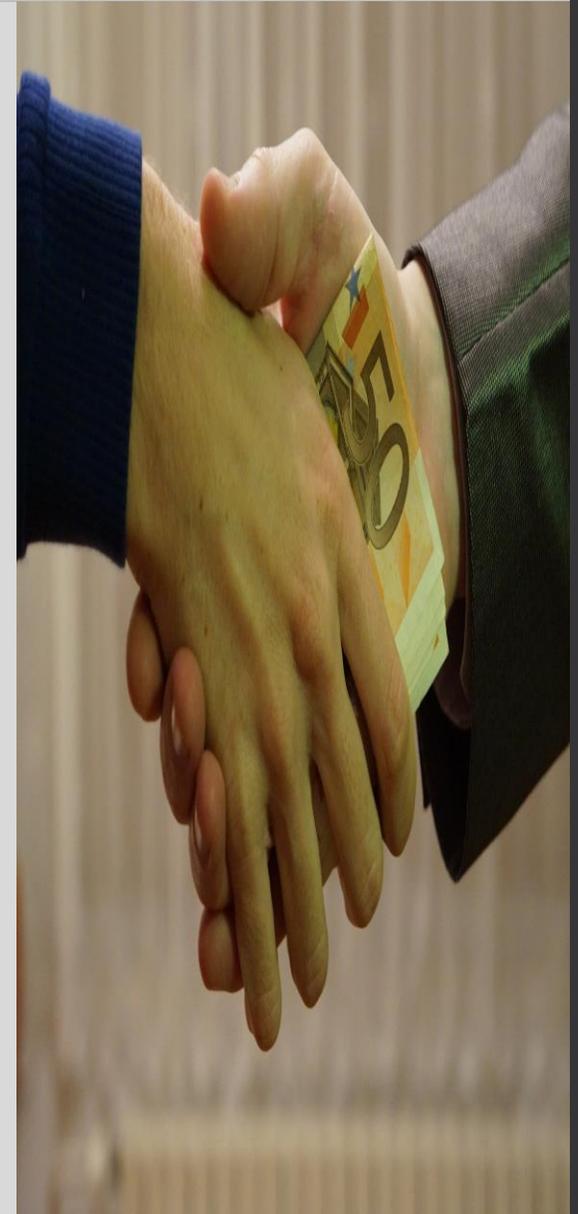
Cuando se ofrece, da o promete a un funcionario o servidor público, donativo, promesa, ventaja o beneficio para que realice u omita actos en violación de sus obligaciones o incluso sin faltar a su obligación. (4-6 años; inhabilitación; 365- 730 días-multa)

- Cohecho activo transnacional

Cuando se ofrece, da o promete a un funcionario o servidor público de **otro Estado o funcionario de organismo internacional público** donativo, promesa, ventaja o beneficio indebido que redunde en su propio provecho o en el de otra persona, para que éste realice u omita actos propios de su cargo, en violación de sus obligaciones o sin faltar a ellas con el fin de obtener un beneficio (actividades económicas o comerciales internacionales). (5-8 años; inhabilitación, 365-730 días-multa).

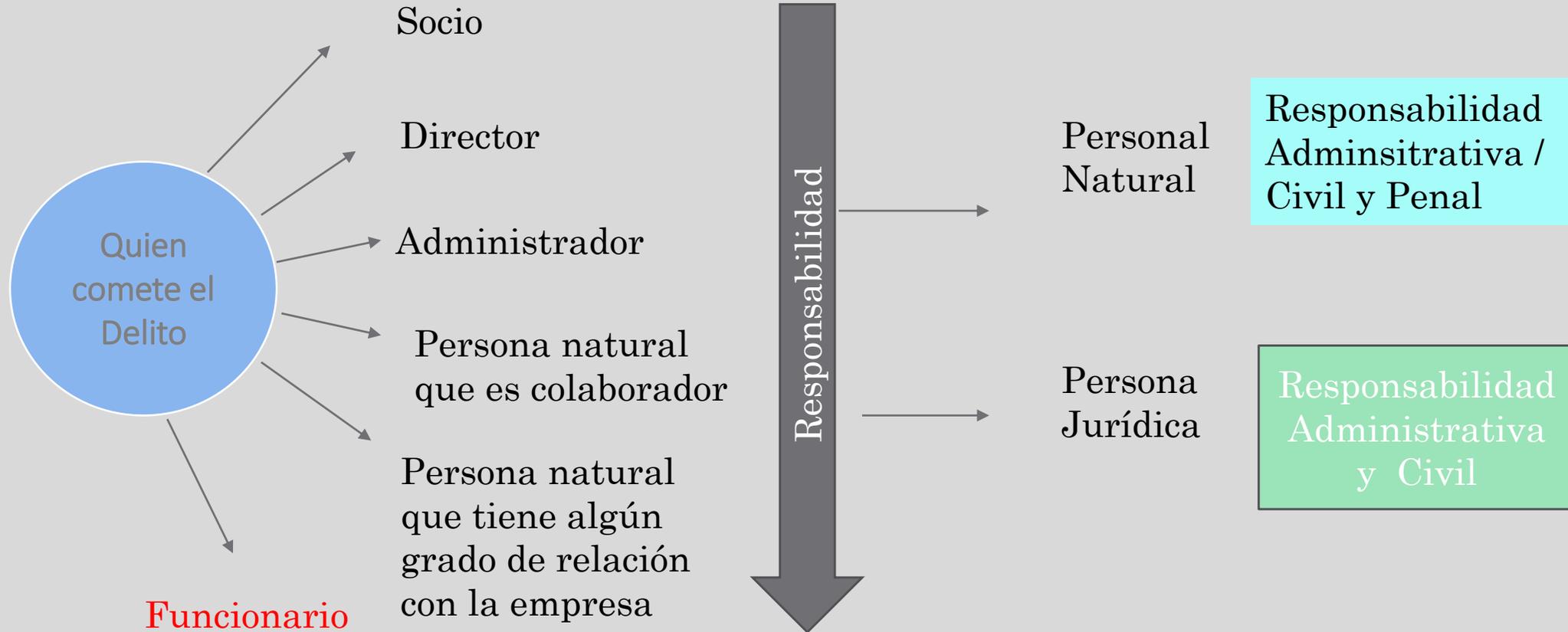
- Cohecho activo específico

Cuando se ofrece, da o promete donativo, ventaja o beneficio a un Magistrado, Fiscal, Perito, Árbitro, Miembro de Tribunal administrativo o análogo que este en capacidad de decisión con el objeto de influir en ella para obtener un beneficio.(5-8 años; inhabilitación; 365- 730 días-multa.)



Responsabilidades de la Empresa

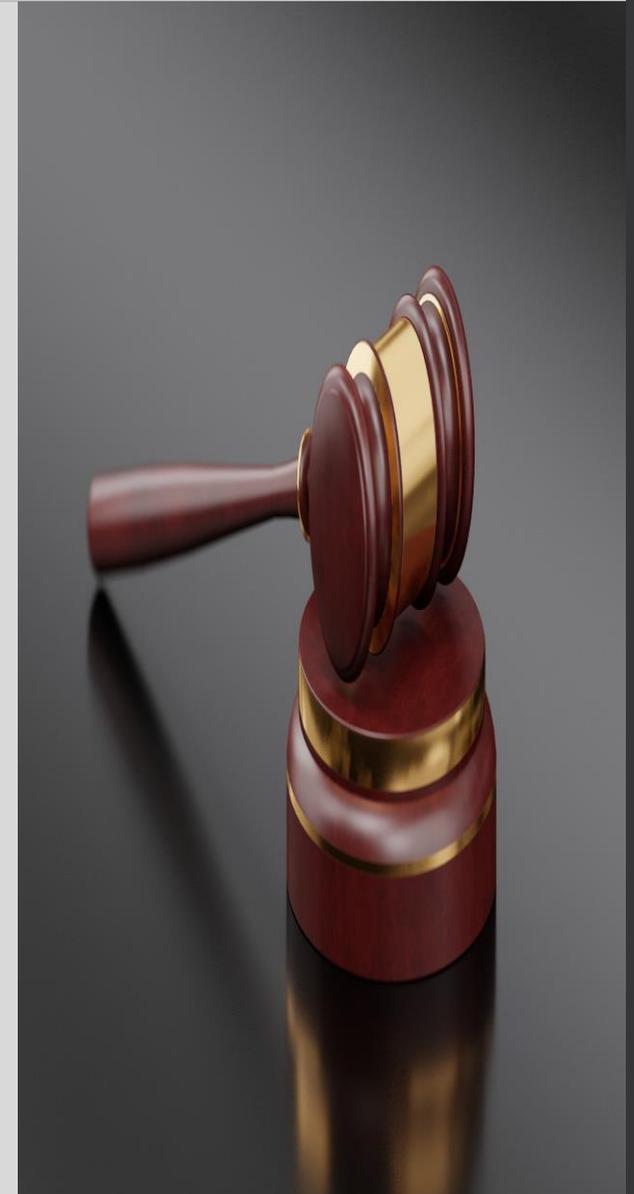
Decreto Legislativo 1352



Responsabilidades de la Empresa

Decreto Legislativo 1352

- Multa no menor al doble ni mayor al séxtuplo del beneficio obtenido o que se espera obtener con la comisión del delito.
- Inhabilitación, en cualquiera de las siguientes modalidades:
- Suspensión de sus actividades sociales por un plazo no menor de seis meses ni mayor de dos años.
- Prohibición de llevar a cabo en el futuro actividades de la misma clase o naturaleza de aquellas La prohibición podrá tener carácter temporal o definitivo..
- Cancelación de licencias, concesiones, derechos y otras autorizaciones administrativas o municipales.
- Clausura de sus locales o establecimientos, con carácter temporal o definitivo. La clausura temporal es no menor de un año ni mayor de cinco años.
- Disolución de al empresa



Responsabilidades de la Empresa

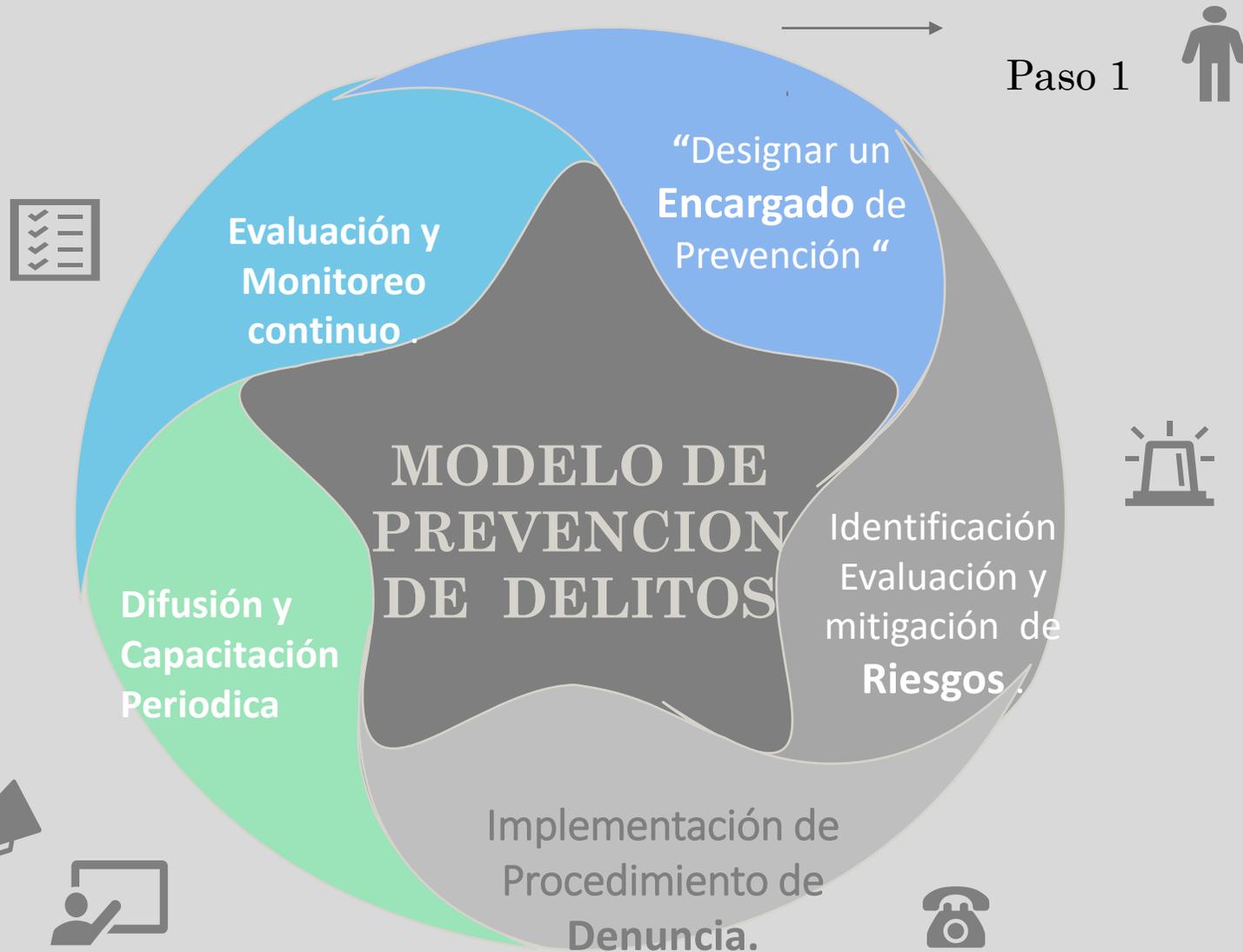
Modelo de Prevención

- Su implementación no es obligatoria .
- Su implementación con posterioridad al delito exime a la empresa de responsabilidad por la comisión de delitos.
- Si se implementa con posterioridad a la Comisión del Delito pero antes del juicio oral es “atenuante”.
- Debe ser implementado tomando en cuenta naturaleza y riesgos, características y necesidades propias de la empresa .
- Debe ser dirigido por el órgano más alto de la empresa-
- Excluye responsabilidad de la empresa cuando un empleado o colaborador comete el delito evadiendo de modo fraudulento el modelo de prevención implementado

¿Cómo medimos su eficiencia?..... ¿Cómo sabemos si funciona?

Responsabilidades de la Empresa

Modelo de Prevención



- El modelo debe encontrarse documentado
- El modelo puede ser certificado por terceros.
- Para el caso de EPS o EEM se implementa sin perjuicio de las facultades y funciones del OCI



Continuidad Operativa

Respondiendo al Impacto del quiebre de la
Continuidad Operativa

Continuidad Operativa

La Continuidad Operativa es la actividad que permite mantener la ejecución de los servicios a los usuarios, ante la ocurrencia de un desastre o incidente.

Para lograr ello, las organizaciones deben tener procedimientos efectivos que ante un desastre o incidente mayor, se ejecuten las actividades y recursos disponibles para recuperar los servicios a un nivel razonable.



Definiciones de Continuidad Operativa

Incidente

Interrupción no planificada de un Servicio o una reducción de calidad del mismo.



Definiciones de Continuidad Operativa

Punto Objetivo de Recuperación (RPO)

- Máxima pérdida de información permitida.
- Punto al cual la información debe ser restaurada para permitir la operación de la actividad.

Tiempo objetivo de recuperación (RTO)

- Periodo de tiempo, luego de un incidente, en el cual la actividad debe ser reanudada.



Definiciones de Continuidad Operativa

Objetivo mínimo de continuidad de negocio (MBCO)

Nivel de servicio mínimo aceptable que permita a la organización operar en contingencia.

Máximo periodo tolerable de interrupción (MTPD)

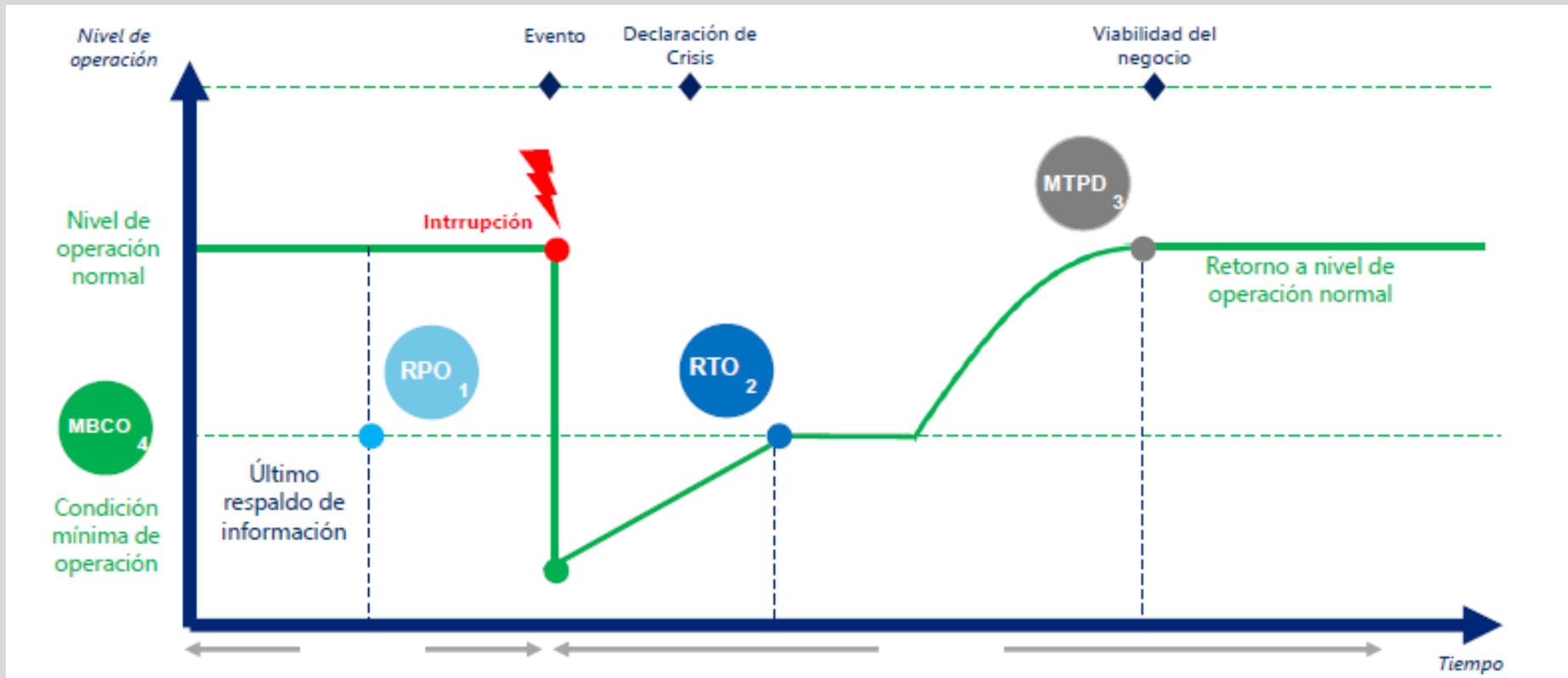
Tiempo transcurrido para que una interrupción se vuelva inaceptable para el negocio.



Continuidad Operativa

Objetivo mínimo de continuidad de negocio

Máximo periodo tolerable de interrupción



Punto Objetivo de Recuperación

Tiempo objetivo de recuperación

Análisis de Impacto en el negocio (BIA)

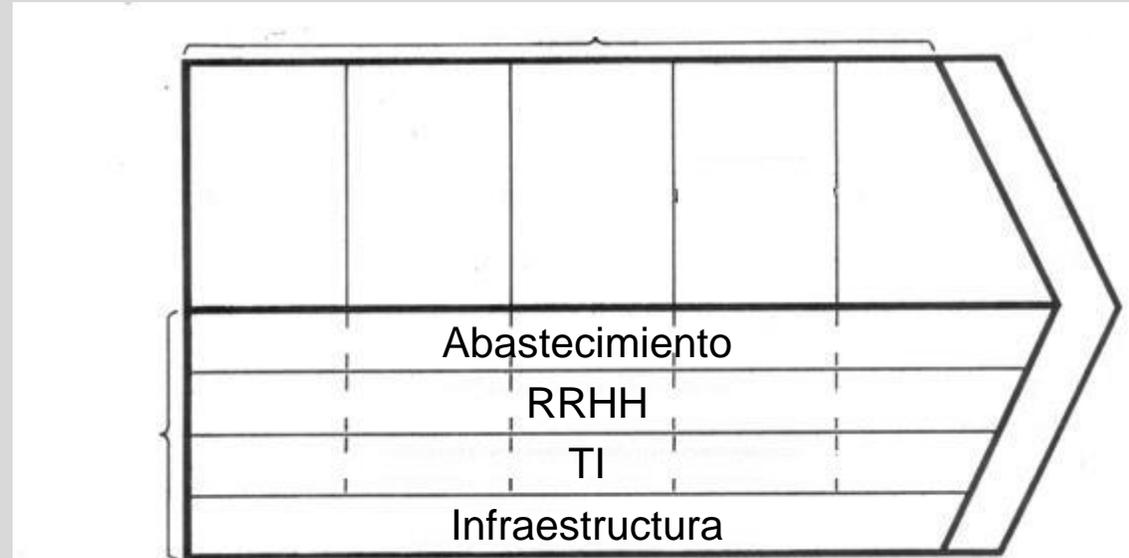
- El modelo BIA basado en riesgos permite realizar un análisis costo-efectivo para identificar los potenciales eventos que pueden afectar la continuidad operativa, y la priorización de los planes de acción asociados.
- La tendencia es no limitarse a evaluar la respuesta ante desastres, si no también a ataques informáticos, o incidentes que presenten mayor probabilidad de ocurrencia.

INTENSIDAD con la que el Riesgo afecta a la empresa	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Catastrófico	Verde	Amarillo	Amarillo	Rojo	Rojo
Muy grave	Verde	Verde	Amarillo	Amarillo	Rojo
Grave	Azul	Verde	Verde	Amarillo	Amarillo
Leve	Azul	Azul	Verde	Verde	Amarillo
Muy leve	Blanco	Azul	Azul	Verde	Verde

Análisis de Impacto en el negocio (BIA)

Basados en un esquema de cadena del valor, se debe identificar lo siguiente:

- Servicios Core a mantener operativos ante la ocurrencia de un incidente.
- Capacidades de soporte necesarias para mantener dicho servicio operativo.





Gestión de la Información

Gestión de los Activos de la Información

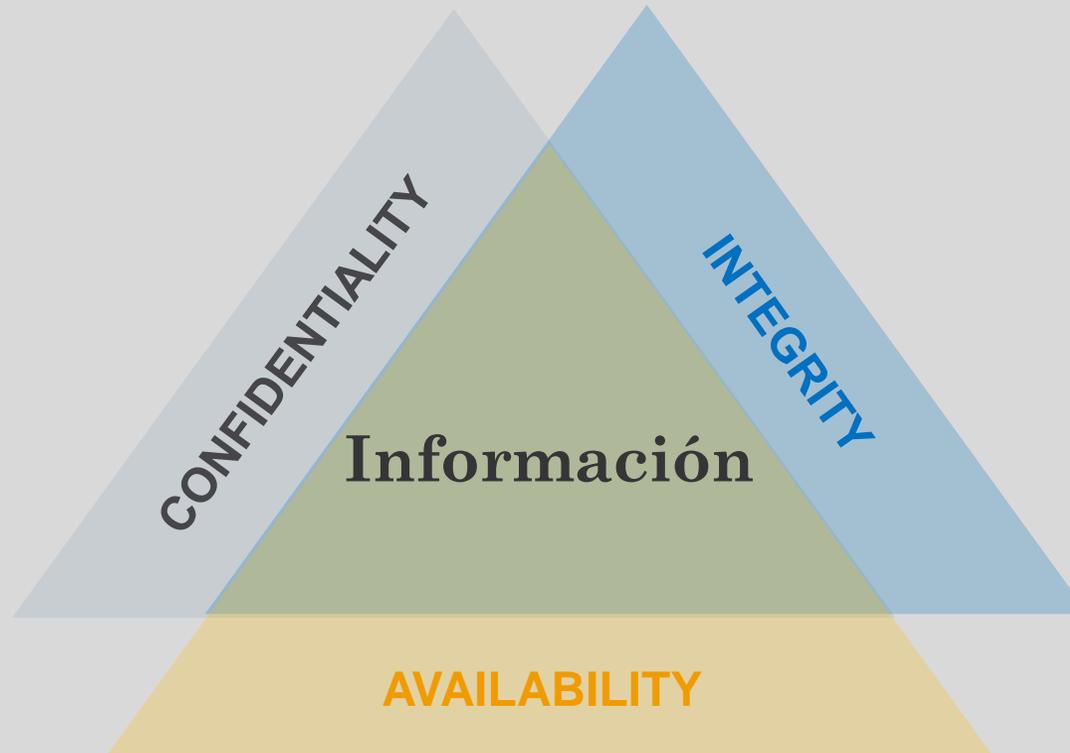
Introducción

• ¿Por qué triturar la información confidencial?



- La **información**, en sus distintos tipos, es un activo fundamental y debe ser protegida de manera adecuada según el valor que representa.
- Existen eventos que potencialmente pueden explotar debilidades de control y causar algún daño. Debemos anticiparnos y gestionar dichos **riesgos**.

Definiciones de Seguridad de la Información

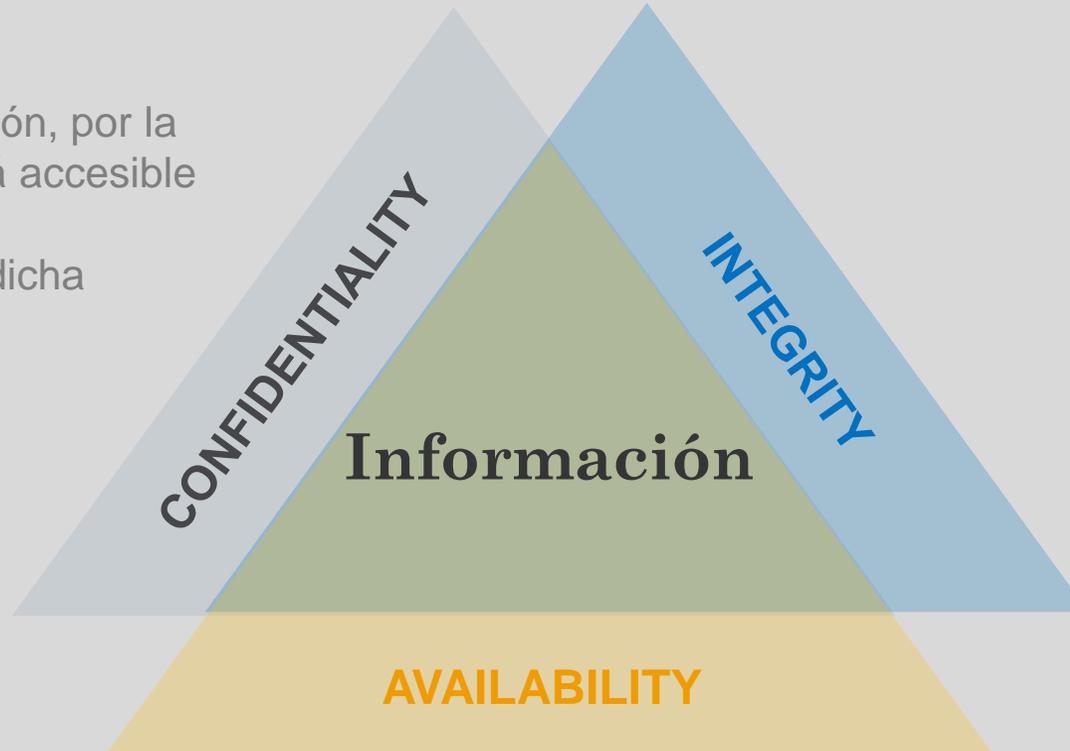


CIA: Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad

Definiciones de Seguridad de la Información

Confidencialidad:

Propiedad de la información, por la que se garantiza que está accesible únicamente a individuos autorizados a acceder a dicha información.



Definiciones de Seguridad de la Información

Ejemplo de pérdida de **confidencialidad** de la información



Fuente: Copa America PERU CAMPEON - Hincha Infiltrado Peru 2011 - Coca-Cola

Información calificada
como reservada

Información de legajo
de personal

Evaluación del
desempeño

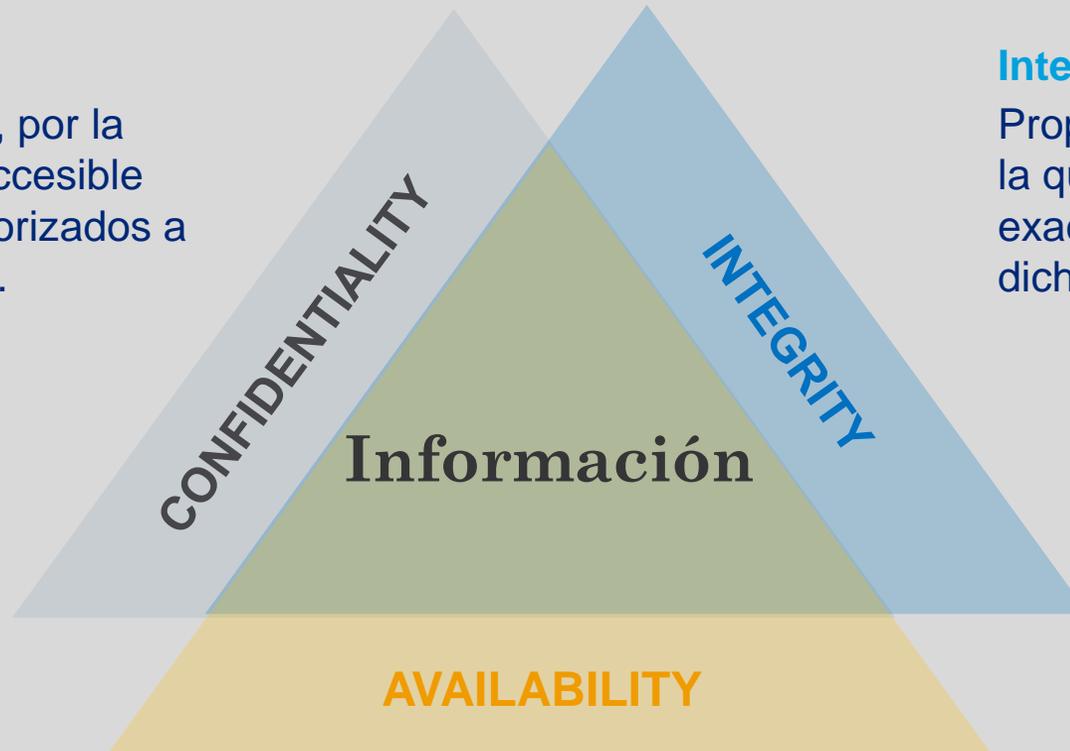
Definiciones de Seguridad de la Información

Confidencialidad:

Propiedad de la información, por la que se garantiza que está accesible únicamente a individuos autorizados a acceder a dicha información.

Integridad

Propiedad de la información, por la que se salvaguarda la exactitud, precisión y totalidad de dicha información.



Definiciones de Seguridad de la Información

Ejemplo de pérdida de la **integridad** de la información



Cálculo de impuestos

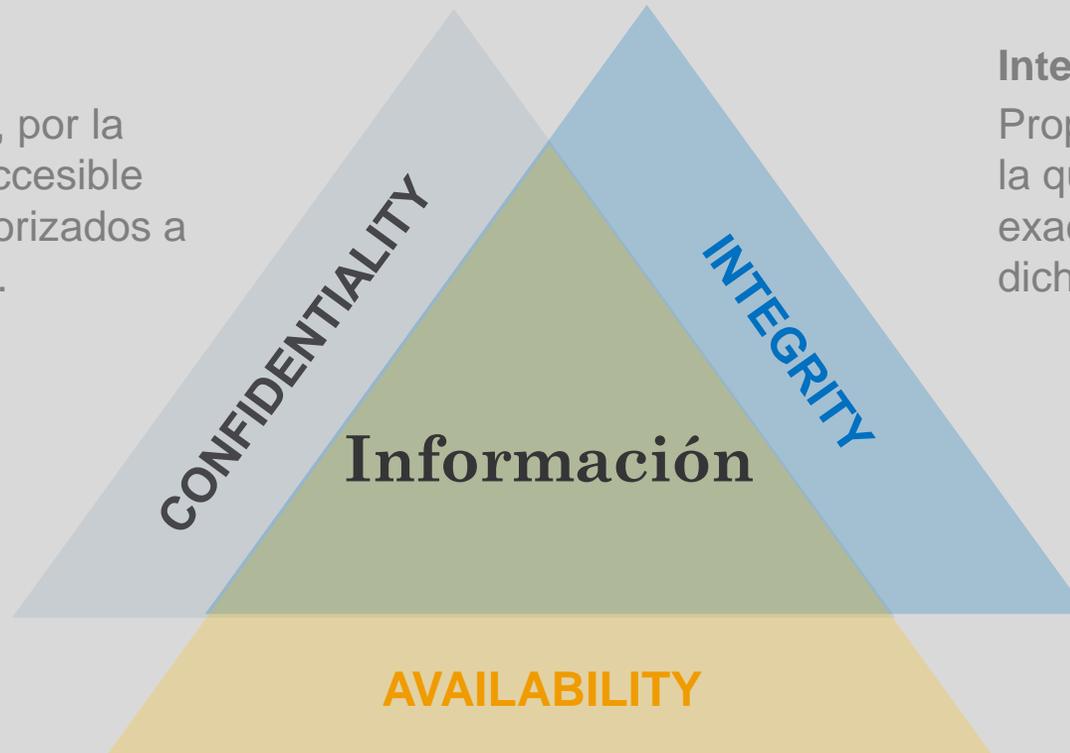
**Estimación de la
recaudación**

**Reporte de
cumplimiento del Plan
Operativo Anual**

Definiciones de Seguridad de la Información

Confidencialidad:

Propiedad de la información, por la que se garantiza que está accesible únicamente a individuos autorizados a acceder a dicha información.



Integridad

Propiedad de la información, por la que se salvaguarda la exactitud, precisión y totalidad de dicha información.

Disponibilidad: Propiedad de la información, por la que se garantiza que la información estará accesible cuando el negocio lo necesite.

Definiciones de Seguridad de la Información

Ejemplo de pérdida de la **disponibilidad** de la información



Manuales técnicos

Listado de contactos clave

Servicios de atención a los ciudadanos

Gestión de los Activos de Información

La seguridad de la información tiene como propósito la Protección de los Activos de Información.

El primer paso es realizar un inventario y clasificación de la información.

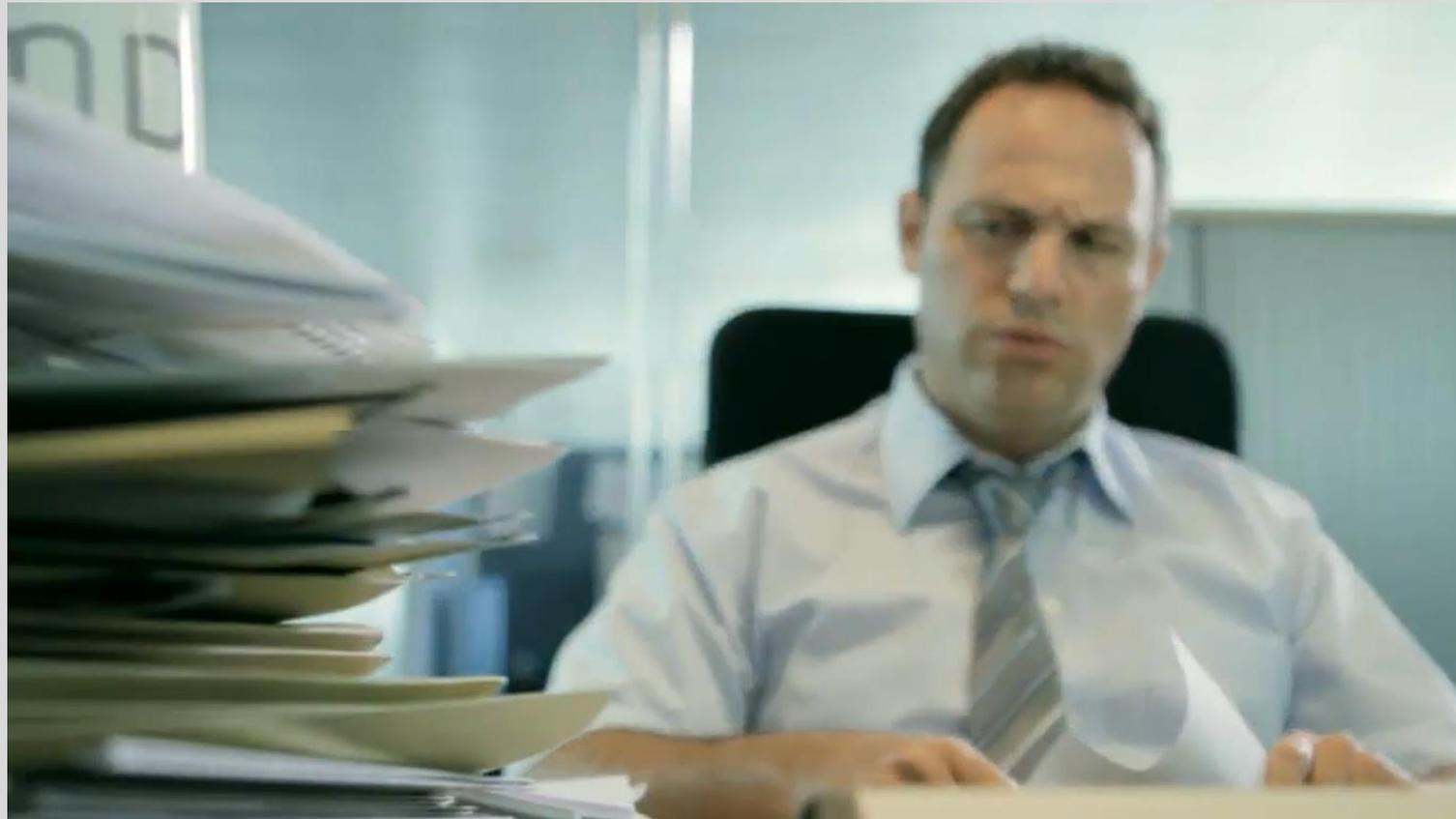
Tipos de Activos de Información

El primer paso es realizar un inventario y clasificación de la información.

¿Dónde se encuentra la información relevante de la Organización?

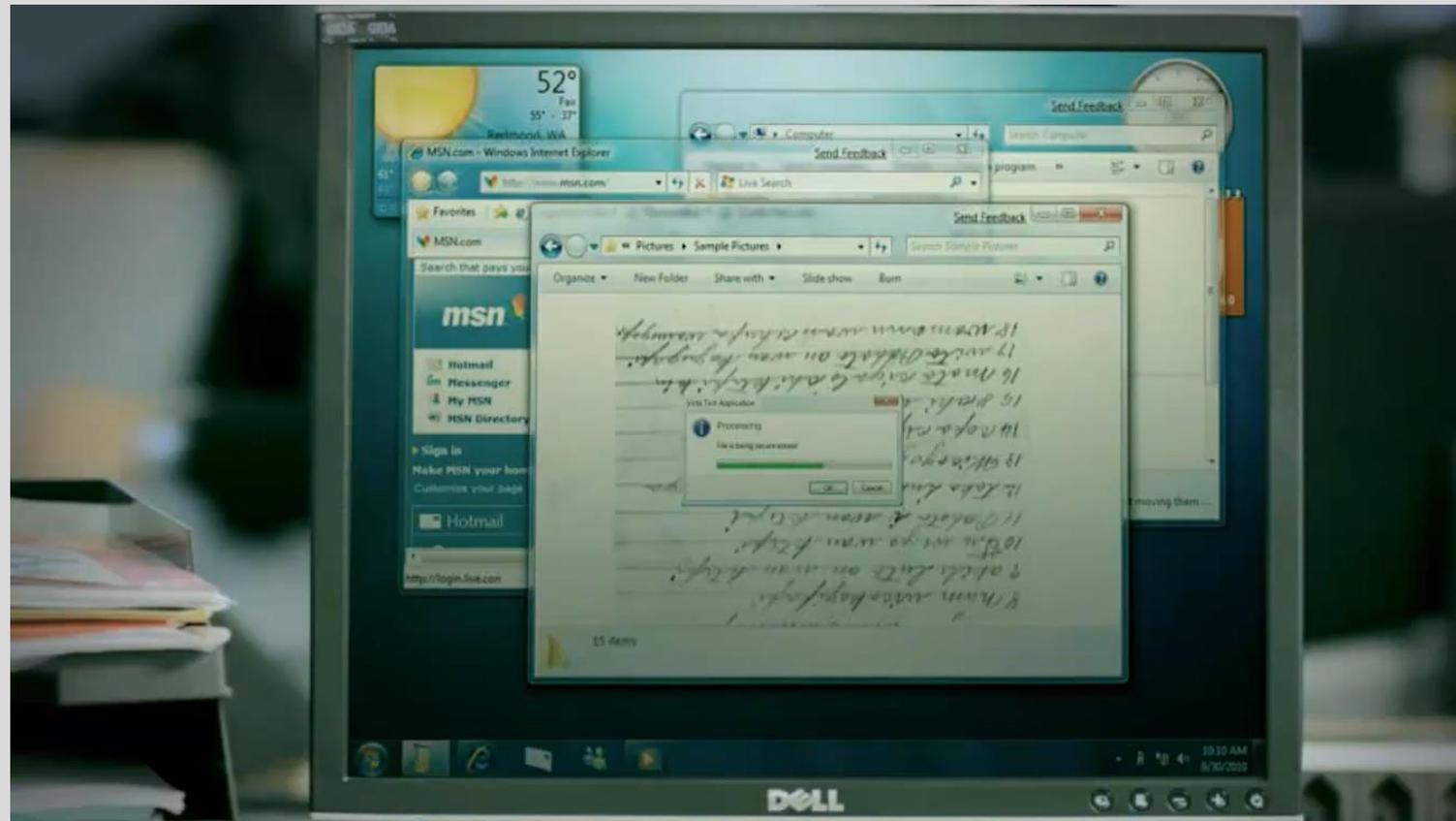
Tipos de Activos de Información

Documento Físico : Todo activo de información que contenga datos registrados en un formato tangible tales como comprobantes de pago, documentos de control operativo, contratos, formatos impresos, entre otros.



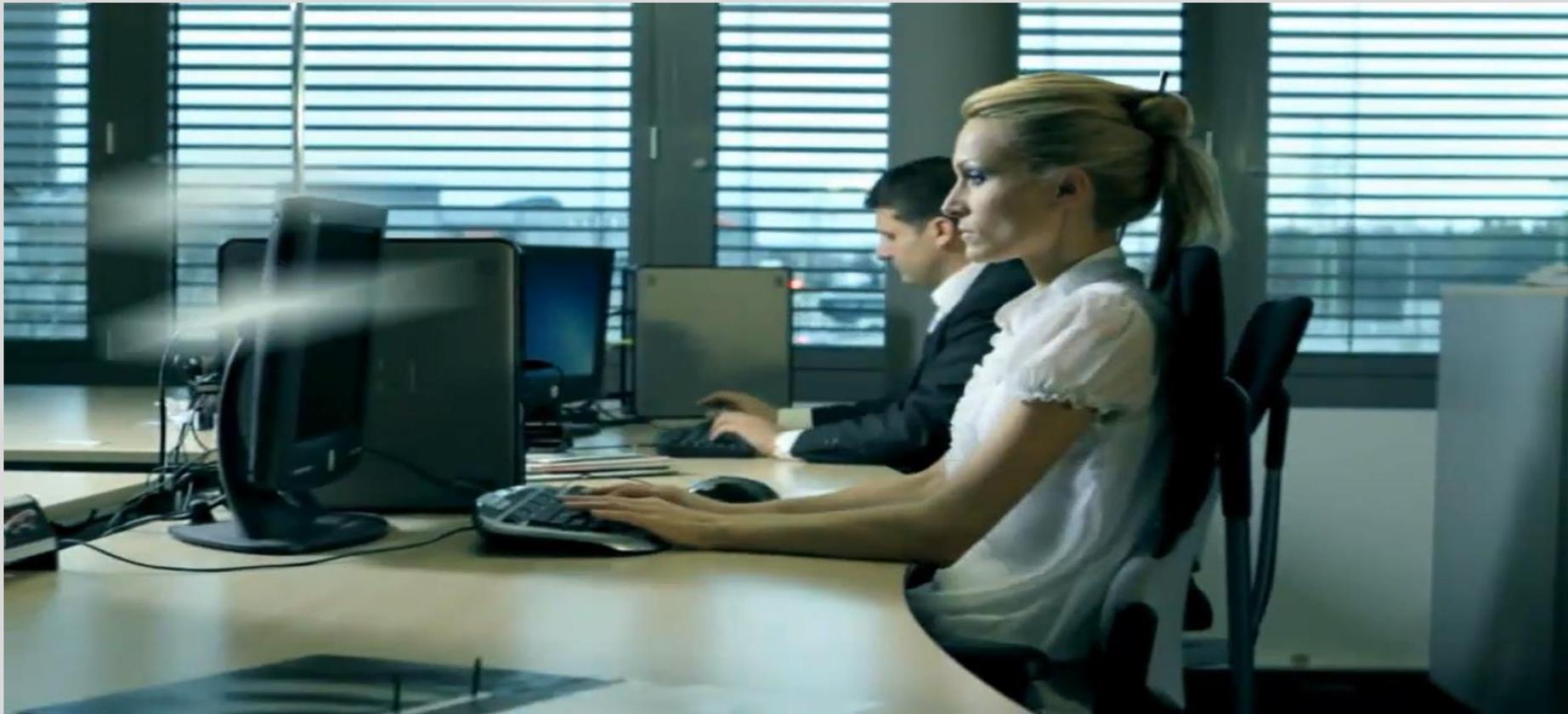
Tipos de Activos de Información

Documento Digital: Todo activo de información que contenga datos en formato electrónico.



Tipos de Activos de Información

Sistemas de Información: Todo activo de información orientado al procesamiento y administración de datos e información de forma automática.



Tipos de Activos de Información

Personas: Todo colaborador que por su conocimiento, habilidades, experiencia y criticidad son indispensables para el proceso.



Tipos de Activos de Información

Terceros: Toda empresa externa a la compañía que maneja información como parte de un proceso tercerizado.



Tipos de Activos de Información



Enfoque metodológico



Identificación de Activos de Información

- 1 Identificación de Activos
- 2 Tasación de los activos



Análisis y Gestión de Riesgos

- 3 Identificación de vulnerabilidades y amenazas
- 4 Valorización de la Probabilidad e Impacto
- 5 Valorización del Riesgo
- 5 Gestión del Riesgo

Enfoque metodológico – Inventario de Activos de Información

Paso 1:



Identificar de los datos generales del activo de información por parte de Tecnología de la Información:

Código	Secuencia establecida para la identificación de los activos de información
Nombre	Nombre del activo de información
Descripción	Descripción del activo de información indicando el detalle de su uso
Ubicación	Localidad física o lógica del activo de información
Dueño	Persona propietaria del activo de información
Custodio	Persona o área que mantiene física o lógicamente el activo de información
Tipo	Puede obtener los siguientes valores: Terceros, Equipos, Personas, Información Lógica o Información Física
Ley N°29733	Indicador si el activo de información se encuentra relacionado con un banco de datos personales

Enfoque metodológico – Inventario de Activos de Información

Paso 2:



Valorizar lo siguientes aspectos:

Valorización	Confidencialidad (C)	Integridad (I)	Disponibilidad (D)
3 - Alto	La información que sólo puede ser accedida con autorización previa del dueño.	Información que sólo puede ser modificada por el personal competente con previa autorización del dueño.	La información es requerida para la toma de decisiones de manera inmediata o en un lapso menor a 4 horas.
2 - Medio	Información crítica, del procesos pero que no requiere de medidas complejas de seguridad.	Información que de ser modificada podría afectar drásticamente el resultado del procesos de negocio.	La información es requerida para la toma de decisiones dentro de las primeras 24 horas.
1 - Bajo	Información disponible para el público en general.	Información que puede ser modificada sin impactar en el proceso del negocio.	La información no es vital para la toma de decisiones.

A partir de los puntajes de Confidencialidad (C), Integridad (I) y Disponibilidad (D) se obtendrá la tasación del activo.
Por ejemplo:

Confidencialidad (C)	Integridad (I)	Disponibilidad (D)	Tasación
1 - Bajo	1 - Bajo	1 - Bajo	Mínimo
1 - Bajo	1 - Bajo	2 - Medio	Menor
2 - Medio	1 - Bajo	2 - Medio	Moderado
1 - Bajo	3 - Alto	2 - Medio	Mayor
3 - Alto	2 - Medio	3 - Alto	Extremo

Enfoque metodológico – Análisis de riesgos de Seguridad de la Información

¿Qué es un riesgo?



El **riesgo** es la posibilidad de que se produzca un inconveniente, error o incidente que ocasione algún daño o perjuicio a un activo de información.

Enfoque metodológico – Análisis de riesgos de Seguridad de la Información

¿Qué es un riesgo de seguridad de la información?



El **riesgo** es la posibilidad de que se produzca un inconveniente, error o incidente que ocasione algún daño o perjuicio a un activo de información de la organización.

Enfoque metodológico – Análisis de riesgos de Seguridad de la Información



Enfoque metodológico – Análisis de riesgos de Seguridad de la Información

Contexto: Robo de documentos de gabinetes, impresora y PC.



Enfoque metodológico – Análisis de riesgos de Seguridad de la Información

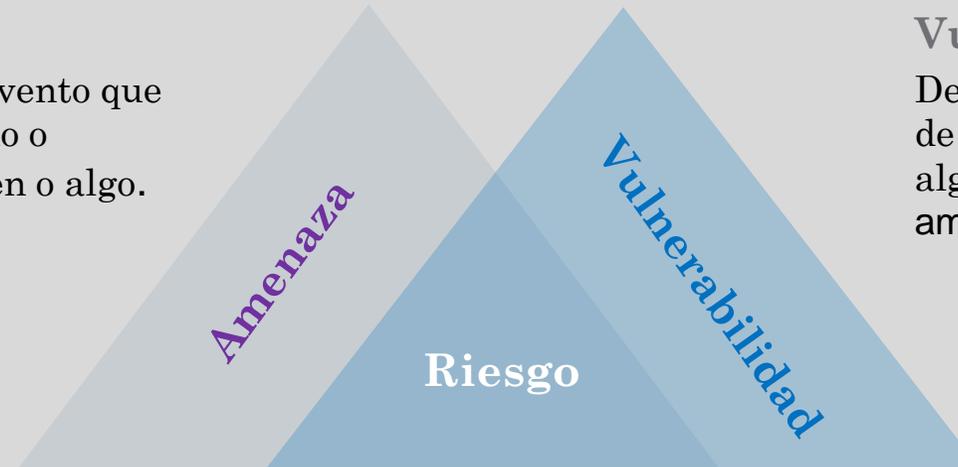
Amenaza y Vulnerabilidad

Amenaza:

Cosa, persona o evento que puede causar daño o incidente a alguien o algo.

Vulnerabilidad:

Debilidad o falta de medidas de protección a alguien o algo, y que es usado por una amenaza para causar daño.



Amenaza:

- Personal de limpieza

Vulnerabilidad:

- Documentación e información no protegida adecuadamente



Riesgo:

Perdida de la confidencialidad de la información expuesta en el escritorio e impresora.

Enfoque metodológico – Análisis de riesgos de Seguridad de la Información

Impacto y Probabilidad

Impacto:

Nivel en el que es afectado la organización por la ocurrencia del riesgo.

Ejemplo:

- Poco significativo
- Crítico



Probabilidad:

Cantidad de veces que se estima que ocurrirá el riesgo.

Ejemplo:

- Improbable
- Casi Seguro

Riesgo:

Perdida de la confidencialidad de la información expuesta en el escritorio e impresora.



Impacto:

- Crítico

Probabilidad:

- Muy Probable

Enfoque metodológico



Identificación de Activos de Información

- 1 Identificación de Activos
- 2 Tasación de los activos



Análisis y Gestión de Riesgos

- 3 Identificación de vulnerabilidades y amenazas
- 4 Valorización de la Probabilidad e Impacto
- 5 Valorización del Riesgo
- 5 Gestión del Riesgo

Enfoque metodológico – Análisis de riesgos de Seguridad de la Información

Paso 1:



Para cada producto o servicio del alcance se deben identificar las: Amenazas y Vulnerabilidad. Ver catálogo de amenazas.

N°

Secuencia establecida para la identificación de los riesgos

Riesgo

Descripción del riesgo de seguridad de la información identificado para el producto o servicio evaluado

Amenazas

Descripción del evento que potencialmente puede causar daño

Vulnerabilidades

Descripción de la debilidad que puede ser explotada por la amenaza para materializar el riesgo

Activos afectados

Listado de activos de información expuestos al riesgo descrito.

Enfoque metodológico – Análisis de riesgos de Seguridad de la Información

Paso 2:



Valorización de la Probabilidad e Impacto

Impacto

Extremo	<ul style="list-style-type: none"> Afecta irreversiblemente el proceso, no pudiendo continuar con la operación normal Origina una pérdida económica no esperada como consecuencia de su materialización Origina incumplimiento de sus objetivos y obligaciones Tiene un impacto significativo a nivel de sanciones, penalidades, cumplimiento regulatorio, daño reputacional y humano
Mayor	<ul style="list-style-type: none"> Afecta seriamente el proceso, el cual puede continuar operando con dificultades por un tiempo limitado Origina una pérdida económica no esperada como consecuencia de su materialización Causa interrupciones o errores en los procesos operativos que pueden afectar el cumplimiento de objetivos y obligaciones Tiene un impacto no significativo a nivel de sanciones, penalidades, cumplimiento regulatorio, daño reputacional y humano
Moderado	<ul style="list-style-type: none"> Afecta al proceso, el cual puede continuar operando sin dificultades por un tiempo limitado Origina una pérdida económica esperada como consecuencia de su materialización Causa interrupciones moderadas o errores en los procesos operativos que afectan el cumplimiento de objetivos y obligaciones No tiene un Impacto a nivel de sanciones, penalidades, cumplimiento regulatorio, daño reputacional o humano
Menor	<ul style="list-style-type: none"> El proceso puede seguir operando sin dificultades por un tiempo prolongado Puede originar una pérdida económica mínima como consecuencia de su materialización Causa mínimas interrupciones o errores en los procesos operativos que afectan el cumplimiento de objetivos y obligaciones
Minimo	<ul style="list-style-type: none"> No afecta la operatividad del proceso No origina pérdidas económicas como consecuencia de su materialización No causa interrupciones o errores en los procesos operativos que afecten el cumplimiento de objetivos y obligaciones

Probabilidad

Casi cierta	<ul style="list-style-type: none"> Ha ocurrido al menos una vez en el último semestre y/o ocurrirá más de una vez en el siguiente semestre Existen condiciones que favorecen altamente la materialización del riesgo
Altamente probable	<ul style="list-style-type: none"> Ha ocurrido al menos una vez en el último año y/o es probable que ocurra el próximo año Existen condiciones que favorecen medianamente la materialización del riesgo
Probable	<ul style="list-style-type: none"> Ha ocurrido en los últimos 3 años y/o es probable que ocurra el próximo año Existen pocas condiciones para la materialización del riesgo
Improbable	<ul style="list-style-type: none"> Ha ocurrido en los últimos 5 años y/o es poco probable que ocurra el próximo año No existen condiciones para la materialización del riesgo
Remota	<ul style="list-style-type: none"> No ha ocurrido en los últimos 5 años y/o no ocurrirá durante el próximo año No existen condiciones para la materialización del riesgo

Enfoque metodológico – Análisis de riesgos de Seguridad de la Información

Paso 3:



Determinar el riesgo, en base a los valores de Impacto y Probabilidad:

Mapa de Riesgos

					Impacto	
Probabilidad	Casi Cierta	Moderado	Moderado	Mayor	Extremo	Extremo
	Altamente Probable	Moderado	Moderado	Mayor	Mayor	Extremo
	Probable	Menor	Menor	Moderado	Moderado	Mayor
	Improbable	Menor	Menor	Moderado	Moderado	Moderado
	Remota	Mínimo	Menor	Menor	Menor	Moderado
		Mínimo	Menor	Moderado	Mayor	Extremo

Paso 4:



Seleccionar una estrategia para el tratamiento de riesgos **Extremo** y **Mayor**:

Estrategias	Descripción
Aceptar	Reconocer la existencia del riesgo y sus consecuencias
Eludir	Modificar el proceso o utilizar un activo de información distinto.
Transferir	Mover el riesgo a una entidad distinta.
Mitigar	Adoptar medidas que minimicen la vulnerabilidad.