



# Resolución de Gerencia General

N° 080-2022-ONP/GG

## APRUEBA MANUAL SOBRE LA METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DE SOBORNO Y OPORTUNIDADES DE LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL

Lima, 04 de abril de 2022

### VISTOS:

El Informe N° 019-2022-ONP/OGR, del 7 de marzo de 2022, de la Oficina de Gestión de Riesgos; el Memorando N° 207-2022-ONP/OPG, del 11 de marzo de 2022, que adjunta el Informe N° 035-2021-ONP/OPG.PL, del 10 de marzo de 2022, de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión; y, el Informe N° 202-2022-ONP/OAJ del 22 de marzo de 2022, de la Oficina de Asesoría Jurídica; y,

### CONSIDERANDO:

Que, conforme con el numeral 11 del artículo 3 de la Ley N° 28532, Ley que establece la reestructuración integral de la Oficina de Normalización Previsional (ONP), la entidad tiene la función de diseñar, racionalizar y optimizar los procesos y procedimientos operativos de la entidad;

Que, en el marco de lo previsto en el artículo 5 del Reglamento de la Ley N° 28532, aprobado por Decreto Supremo N° 118-2006-EF, la ONP puede dictar resoluciones, directivas y procedimientos dentro de los alcances de la ley, para el adecuado cumplimiento de sus fines;

Que, mediante Resolución Jefatural N° 018-2021-JEFATURA/ONP, se aprueba la Directiva N° 001-2021-JF/ONP, denominada "Directiva sobre regulación de los dispositivos normativos en la Oficina de Normalización Previsional", con el objetivo de establecer lineamientos que regulen la elaboración y aprobación de dispositivos normativos que emita la Oficina de Normalización Previsional;

Que, asimismo, en el marco de la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno en la entidad, mediante Resolución Jefatural N° 016-2022-ONP/JF, se aprueba la Política Antisoborno y los Objetivos del Sistema de Gestión Antisoborno de la Oficina de Normalización Previsional;

Que, mediante Resolución Jefatural N° 060-2022-ONP/JF, se aprueban los Roles, responsabilidades y competencias del Sistema de Gestión Antisoborno de la Oficina de Normalización Previsional;

Que, mediante Informe N° 019-2022-ONP/OGR, del 7 de marzo de 2022, la Oficina de Gestión de Riesgos sustenta la aprobación de la propuesta de Manual sobre la metodología de la gestión de riesgos de soborno y oportunidades de la Oficina de Normalización Previsional, a fin de documentar las actividades orientadas a promover la identificación de riesgos, formulación de controles y planes de acción para el tratamiento de riesgos de soborno, así como la metodología a emplear para la evaluación de los riesgos de soborno y las oportunidades, en el marco de la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno, según lo previsto en el numeral 4.5 de la Norma Técnica Peruana NTP ISO 37001: 2017 Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso. Primera edición;

Que, la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión, a través del Memorando N° 207-2022-ONP/OPG, del 11 de marzo de 2022, que adjunta el Informe N° 035-2022-ONP/OPG.PL, del 10 de marzo de 2022, y la Oficina de Asesoría Jurídica, mediante Informe N° 202-2022-ONP/OAJ, del 22 de marzo de 2022, opinan que resulta técnica y legalmente viable, respectivamente, la aprobación de la propuesta de Manual sobre la metodología de la gestión de riesgos de soborno y oportunidades de la Oficina de Normalización Previsional, siendo que su contenido se adecúa a la estructura y disposiciones establecidas en la Directiva N° 001-2021-JF/ONP precitada;

Que, atendiendo a lo señalado en los informes técnico y legal indicados en los considerandos precedentes, corresponde aprobar el Manual sobre la metodología de la gestión de riesgos de soborno y oportunidades de la Oficina de Normalización Previsional;

Con los vistos del Director General de la Oficina de Gestión de Riesgos; el Director General de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión; y, del Director General de la Oficina de Asesoría Jurídica, y;

En uso de sus atribuciones conferidas en el artículo 6 de la Ley N° 28532, Ley que establece la reestructuración integral de la Oficina de Normalización Previsional (ONP) y en el artículo 10 y en el literal g) del artículo 11 del Reglamento de Organización y Funciones de la ONP, aprobado por Resolución Ministerial N° 174-2013-EF/10; así como lo dispuesto en la Directiva N° 001-2021-JF/ONP, Directiva sobre regulación de los dispositivos normativos de la Oficina de Normalización Previsional, aprobada por Resolución Jefatural N° 018-2021-JEFATURA/ONP;

## **SE RESUELVE:**

### **Artículo 1. Aprobación de Manual**

Apruébase el Manual N° 003-2022-ONP/GG, Manual sobre la metodología de la gestión de riesgos de soborno y oportunidades de la Oficina de Normalización Previsional, el que, como Anexo, forma parte integrante de la presente Resolución.

### **Artículo 2. Difusión**

Dispónese la difusión de la presente Resolución y su Anexo a las/os servidoras/es de la entidad.



# *Resolución de Gerencia General*

## **Artículo 3. Publicación**

Publícase la presente Resolución y su Anexo en la Plataforma digital única del Estado Peruano ([www.gob.pe/onp](http://www.gob.pe/onp)).

Regístrese y comuníquese.



## MANUAL N° 003-2022-ONP/GG

# MANUAL SOBRE LA METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DE SOBORNO Y OPORTUNIDADES DE LA OFICINA DE NORMALIZACION PREVISIONAL

## ÍNDICE

I.	PARTE GENERAL.....	2
1.	OBJETO .....	2
2.	ABREVIATURAS .....	2
3.	GLOSARIO .....	2
4.	ALCANCE .....	4
5.	RESPONSABILIDADES.....	4
6.	BASE NORMATIVA .....	4
II.	DISPOSICIONES NORMATIVAS .....	5
7.	DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS DE SOBORNO Y OPORTUNIDADES .....	5
A.	ESTRUCTURA GENERAL.....	5
B.	PROCESO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DE SOBORNO .....	6
C.	PROCESO DE LA GESTIÓN DE OPORTUNIDADES .....	20
	Anexo N° 01. Elementos de la matriz de riesgos de soborno .....	28
	Anexo N° 02. Matriz de identificación de riesgos de soborno .....	29
	Anexo N° 03. Elementos de la matriz de controles antisoborno .....	30
	Anexo N° 04. Matriz de controles antisoborno.....	31
	Anexo N° 05. Elementos de la matriz del plan de acción anual de los riesgos de soborno .....	32
	Anexo N° 06. Matriz del plan de acción anual de los riesgos de soborno.....	34
	Anexo N° 07. Elementos de la matriz de oportunidades.....	35
	Anexo N° 08. Matriz de oportunidades .....	36
	Anexo N° 09. Elementos de la matriz planes de acción para el tratamiento de oportunidades del SGAS .....	37
	Anexo N° 10. Matriz planes de acción para el tratamiento de oportunidades del SGAS .....	38



## I. PARTE GENERAL

### 1. OBJETO

El Manual tiene como objeto establecer la metodología para la gestión de los riesgos de soborno y oportunidades en la Oficina de Normalización Previsional.

### 2. ABREVIATURAS

GIR	:	Gestión Integral de Riesgos
ISO	:	Organización Internacional de Normalización
NTP	:	Norma Técnica Peruana
OGR	:	Oficina de Gestión de Riesgos
ONP	:	Oficina de Normalización Previsional
SGAS	:	Sistema de Gestión Antisoborno

### 3. GLOSARIO

- 3.1. **Agente de riesgo:** Personas que participan en la ejecución del riesgo.
- 3.2. **Antisoborno:** Acciones en contra del soborno.
- 3.3. **Causa:** Todo aquello que puede generar un evento de riesgo.
- 3.4. **Contexto:** Conjunto de circunstancias que rodean una situación y sin las cuales no se puede comprender correctamente.
- 3.5. **Coordinador/a de riesgos:** Servidor/a encargado/a de ser el enlace entre el Gestor/a de riesgos de soborno y los/las propietarios/as de los procesos o líderes de los procesos de la ONP. Puede existir más de un/a coordinador/a de riesgos de soborno por macroproceso, dependiendo de la complejidad de este. Es elegido por el responsable de cada órgano.
- 3.6. **Evento de riesgo:** Suceso que emana de fuentes internas o externas que afecta la implementación de la estrategia o logro de objetivos.
- 3.7. **Gestión de riesgos de soborno:** Actividades coordinadas entre los/las servidores/as civiles relacionados a los procesos del alcance del SGAS para dirigir y controlar en la ONP el riesgo de soborno.
- 3.8. **Gestión de oportunidades:** Actividades coordinadas entre los/las servidores/as civiles relacionados a los procesos del alcance del SGAS para dirigir y controlar en la ONP las oportunidades del SGAS.
- 3.9. **Gestión Integral de Riesgos:** Proceso desarrollado por la ONP, con el objetivo de minimizar el nivel de los riesgos que pueden amenazar su operatividad y el logro de sus objetivos. Comprende la identificación, el análisis y la evaluación de los factores de riesgo, así como el planeamiento, conducción y ejecución de las medidas de control y monitoreo de los riesgos identificados a fin de brindar una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

- 3.10. **Gestor/a de riesgos de soborno:** Servidor/a encargado/a de monitorear y actualizar los riesgos de soborno dentro de la organización conforme a la metodología aprobada para este tipo de riesgos y de ser el caso, su actualización.
- 3.11. **Impacto:** Es el conjunto de consecuencias que origina un riesgo si llega a presentarse.
- 3.12. **Nivel de priorización:** Magnitud de una oportunidad expresada en términos del producto de su impacto y probabilidad.
- 3.13. **Nivel de riesgo:** Magnitud de un riesgo expresado en términos del producto de su impacto y probabilidad.
- 3.14. **Oportunidad:** Eventos positivos relevantes que deben ser aprovechados, previa evaluación, por la ONP pues se tiene cierta certeza de que pueden contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos y satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas del SGAS.
- 3.15. **Partes interesadas:** Son todos los grupos de interés que de alguna forma se puedan ver afectados por la actividad de la ONP. Estos pueden ser, entre otros, los/las clientes/as de la entidad, los/las servidores/as civiles, proveedores/as, organismos reguladores o de supervisión, grupos de ciudadanos/as que puedan ejercer una determinada presión, etc.
- 3.16. **Plan de acción anual:** Plan que contiene el tipo de tratamiento para cada riesgo de soborno, la medida de control asociada, la actividad a realizar, la fecha de inicio y fin, la evidencia y el/la responsable de su implementación.
- 3.17. **Plan de acción para el tratamiento de oportunidades:** Plan que contiene el tipo de tratamiento para una oportunidad, las actividades a realizar, la fecha de inicio y fin, la evidencia y el/la responsable de su implementación.
- 3.18. **Probabilidad:** Es la posibilidad de que ocurra un riesgo.
- 3.19. **Producto:** Bien o servicio que proporcionan las entidades o dependencias del Estado a una población beneficiaria con el objeto de satisfacer sus necesidades.
- 3.20. **Riesgo:** Posibilidad de que un evento ocurra y afecte de manera adversa el logro de los objetivos de la ONP, impidiendo la creación de valor o erosionando el valor existente. Los eventos pueden generar impactos positivos, negativos o ambos.
- 3.21. **Riesgo de soborno:** Posibilidad de que un evento de riesgo relacionado a temas de soborno ocurra y afecte las operaciones y reputación de la ONP.
- 3.22. **Riesgo inherente:** Es el riesgo en su forma natural, sin efecto mitigante de los controles.
- 3.23. **Riesgo residual:** Riesgo que permanece después de haber aplicado controles o implementado estrategias de respuesta a los riesgos.
- 3.24. **Subcontratación significativa:** Subcontratación que, en caso de falla o suspensión del servicio, puede poner en riesgo el cumplimiento de la misión de la entidad y su continuidad operativa.

3.25. **Tolerancia al riesgo:** Nivel de riesgo aceptable que se está dispuesto a asumir en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos.

#### 4. **ALCANCE**

Las disposiciones contenidas en el presente Manual son de cumplimiento para todos los órganos de la ONP.

#### 5. **RESPONSABILIDADES**

- 5.1. La Oficina de Gestión de Riesgos es responsable del cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente Manual.
- 5.2. El/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR son responsables de promover la identificación de riesgos, formulación de controles y planes de acción para el tratamiento de riesgos de soborno en coordinación con el/la Oficial de Cumplimiento Antisoborno, así como de elaborar, proponer y supervisar la aplicación de la metodología de gestión de riesgos de soborno, orientando sobre la metodología en el proceso de gestión de riesgos y oportunidades.
- 5.3. El/la Oficial de Cumplimiento Antisoborno es responsable de revisar y proponer mejoras a las matrices de riesgos y oportunidades.
- 5.4. El/la Coordinador/a de riesgos de soborno es responsable de la gestión de riesgos de soborno en el proceso asignado a su órgano.
- 5.5. Los/las propietarios/as de los procesos son responsables de brindar información a el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o a los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR sobre los eventos o riesgos asociados al soborno detectados dentro de los procesos que lideran, así como de aprobar y validar periódicamente el contenido de las matrices de riesgos de soborno y oportunidades de sus procesos.
- 5.6. Todos/as los/las servidores/as de la ONP en el marco de sus funciones, son responsables del cumplimiento de las disposiciones establecidas en el presente Manual.

#### 6. **BASE NORMATIVA**

- 6.1. Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado.
- 6.2. Ley N° 30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional.
- 6.3. Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, aprobada por Decreto Supremo N° 092-2017-PCM
- 6.4. Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, aprobado por Decreto Supremo N° 044-2018-PCM.



- 6.5. Norma Técnica Peruana ISO 37001:2017, Sistema de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso, aprobada por Resolución Directoral N° 012-2017-INACAL-DN.
- 6.6. Normas de Control Interno para las Entidades del Estado, aprobada por Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG.
- 6.7. Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, Directiva de Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, aprobada por Resolución de Contraloría General N° 146-2019-CG.
- 6.8. Reglamento de Organización y Funciones de la Oficina de Normalización Previsional, aprobado por Resolución Ministerial N° 174-2013-EF/10.
- 6.9. Directiva N° 001-2021-JF/ONP, Directiva sobre regulación de los dispositivos normativos en la Oficina de Normalización Previsional, aprobada por Resolución Jefatural N° 018-2021-JEFATURA/ONP.
- 6.10. Política Antisoborno y Objetivos del Sistema de Gestión Antisoborno de la Oficina de Normalización Previsional, aprobada por Resolución Jefatural N° 016-2022-ONP/JF.
- 6.11. Manual N° 001-2022-ONP/GG, Manual sobre la Gestión Integral de Riesgos de la Oficina de Normalización Previsional, aprobada por Resolución Jefatural N° 038-2022-ONP/GG.
- 6.12. Roles, Responsabilidades y Competencias del Sistema de Gestión Antisoborno de la Oficina de Normalización Previsional, aprobados por Resolución Jefatural N° 060-2022-ONP/JF.
- 6.13. Programa de Integridad de la Oficina de Normalización Previsional para el año 2022, aprobado por Resolución de Gerencia General N° 012-2022-ONP/GG.

## II. DISPOSICIONES NORMATIVAS

### 7. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS DE SOBORNO Y OPORTUNIDADES

#### A. ESTRUCTURA GENERAL

- 7.1. **Proceso de la Gestión de Riesgos de Soborno:** Consiste en la aplicación sistemática de los dispositivos normativos que soportan la gestión de riesgos de soborno para llevar a cabo la comunicación, la identificación, la evaluación, el tratamiento, el seguimiento y revisión de los riesgos de soborno a los que se encuentra expuesta la ONP.
- 7.2. **Proceso de la Gestión de Oportunidades:** Consiste en la aplicación sistemática de los dispositivos normativos que soportan la gestión de oportunidades para llevar a cabo la identificación, la evaluación, el tratamiento, el seguimiento y revisión de las oportunidades que se puedan desarrollar en la ONP.



## B. PROCESO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DE SOBORNO

- 7.3. **Comunicación y consulta:** La comunicación busca sensibilizar a las partes interesadas a comprender el riesgo de soborno y la toma de conciencia, mientras que la consulta implica obtener retroalimentación e información para apoyar la toma de decisiones.
- 7.4. **Definición de los criterios de riesgo:** Consiste en definir los criterios para valorar la importancia del riesgo y para apoyar los procesos de toma de decisiones. En ese sentido, se considera la naturaleza del riesgo de soborno. Los criterios están descritos en los literales b, c. y d. del numeral 7.7. del presente Manual.
- 7.5. **Evaluación del riesgo de soborno:** Consiste en identificar los riesgos de soborno, analizando, valorizando y priorizando el riesgo inherente y residual.
- 7.6. **Identificación de riesgos de soborno:** El propósito de la identificación de riesgos de soborno es el encontrar, reconocer, y describir los riesgos de soborno que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos de la ONP. En tal sentido:
- a. Se reconoce que los riesgos de soborno tienen los siguientes tipos:
    - i. **Cohecho:** Delito mediante el cual el/la servidor/a civil busca obtener u obtiene dinero u otro beneficio a cambio de realizar y omitir una conducta funcional.
    - ii. **Soborno:** Oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor (que puede ser de naturaleza financiera o no financiera), directa o indirectamente, e independiente de su ubicación en violación de la norma aplicable interna o externa, como incentivo o recompensa para que una persona actúe o deje de actuar en relación con el desempeño de las obligaciones de esa persona.
    - iii. **Cohecho activo genérico:** Delito cometido por el que, bajo cualquier modalidad, se ofrece, da o promete a un/a servidor/a civil un donativo, promesa, ventaja o beneficio para que realice u omita actos en violación de sus obligaciones.
    - iv. **Cohecho activo específico:** Delito cometido por el que, bajo cualquier modalidad, se ofrece, da o promete donativo, ventaja o beneficio a un/a Magistrado/a, Fiscal, Perito/a, Arbitro/a, Miembro de Tribunal Administrativo o análogo con el objeto de influir en la decisión de un asunto sometido a su conocimiento o competencia.
    - v. **Cohecho activo transnacional:** Delito cometido por el que, bajo cualquier modalidad, se ofrezca, otorgue o prometa directa o indirectamente a un/a servidor/a civil de otro Estado o a un/a funcionario/a de un organismo internacional público un donativo, promesa, ventaja o beneficio indebido que redunde en su propio provecho o en el de otra persona, para que dicho servidor/a civil realice u omita actos propios de su cargo o empleo, en violación de sus obligaciones o sin faltar a su obligación para obtener o retener un



negocio u otra ventaja indebida en la realización de actividades económicas o comerciales internacionales.

- vi. Cohecho pasivo específico: Delito cometido por el que, bajo cualquier modalidad, se ofrece, da o promete donativo, ventaja o beneficio para que el/la servidor/a civil realice u omita actos propios del cargo o empleo, sin faltar a su obligación.
- b. La identificación de los riesgos de soborno se realiza mediante talleres, los cuales son dirigidos por el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR. Los talleres deben realizarse de forma participativa, objetiva y transparente en modalidad presencial o virtual.
- c. Deben participar en los talleres de identificación de riesgos de soborno los/las servidores/as civiles a cargo de los procesos, pudiendo ser los/las mismos/as propietarios/as u otros/as designados/as por ellos/as. Los talleres son liderados por el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR y su ejecución se evidencia en formatos y actas firmadas por los/las propietarios/as de los procesos.
- d. Para la identificación de los riesgos de soborno, independientemente de su tipo, se pueden utilizar las siguientes técnicas:
  - i. Entrevistas: Se interroga a participantes experimentados e interesados/as en la materia de riesgos de soborno, así como a los/las servidores/as civiles involucrados/as en los procesos del SGAS. Las entrevistas son una de las principales fuentes de recopilación de datos para la identificación de riesgos, las cuales deben ser documentadas.
  - ii. Análisis de señales de alerta: Son una serie de alertas que se deben observar y tener en cuenta tanto en la prevención como en la detección del soborno. Permiten distinguir situaciones anómalas o inusuales para identificar que se ha producido un evento de soborno. Como, por ejemplo: servidores/as civiles con un estilo de vida que no corresponde a su nivel de ingresos en la entidad, servidores/as civiles que omiten reiteradamente los actos preventivos o de debida diligencia a los que están obligados/as, entre otros.

Se debe tener en consideración que, detrás de un acto de soborno existe una señal de alerta, pero la existencia de una señal de alerta no significa necesariamente la existencia de un soborno.
  - iii. Evaluación de denuncias: Dentro de los casos reportados como soborno (denuncias) se puede determinar la existencia de posibles causales de un riesgo de soborno y ser considerado dentro de su identificación.
  - iv. Determinación de hallazgos y observaciones de auditorías: Dentro del proceso de auditoría en la evaluación de los controles de los procesos,



el/la auditor/a puede determinar la existencia de posibles irregularidades que se consideran como hallazgos y observaciones que deben ser subsanadas por los/las propietarios/as de los procesos, lo cual permite la retroalimentación para la identificación de riesgos de soborno.

Adicionalmente, para facilitar la identificación de riesgos de soborno en el desarrollo de los talleres se puede tener en cuenta las siguientes preguntas:

- i. ¿Qué acciones, hitos o procesos que se encuentran expuestos a riesgos de corrupción (comisión de delitos contra la administración pública: cobro indebido, colusión, peculado, cohecho, tráfico de influencias, enriquecimiento ilícito, entre otros)?
  - ii. ¿En qué casos un/a servidor/a civil puede tener motivaciones para solicitar o recibir un soborno?
  - iii. ¿Cuáles son los riesgos que están relacionados a posibles abusos de poder o alteración de información de la gestión de la entidad?
  - iv. ¿Se ha analizado si los riesgos identificados pueden afectar el cumplimiento de las funciones desarrolladas por los/las servidores/as civiles al encontrarse influenciados/as, inducidos/os o presionados/as a efectuar conductas irregulares?
  - v. ¿Se ha analizado si los riesgos identificados pueden generar posible influencia de terceros en las decisiones de los/las servidores/as civiles para realizar requerimientos de bienes y servicios?
  - vi. ¿Se ha analizado si los riesgos identificados pueden generar el favorecimiento a un/a postor/a o postulante, dentro de un proceso de contratación?
- e. Como parte de la identificación de los riesgos de soborno, se procede a identificar el evento y las causas del riesgo. De la siguiente manera:
- Ejemplo:  
“<Evento adverso> debido a <causa asociada a un factor de riesgo>”.
- f. Los riesgos identificados en los talleres con la participación de los/las propietarios/as de los procesos son registrados por el/la Coordinador/a de riesgos con el apoyo de el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR en la matriz de riesgos de soborno.
  - g. En la matriz de riesgos de soborno se registran los riesgos identificados en los Anexos N° 01 y N° 02, consignando como mínimo los siguientes datos:
    - i. Código del proceso.
    - ii. Proceso.



- iii. Código del riesgo.
- iv. Riesgo (evento).
- v. Causa.
- vi. Descripción del riesgo.
- vii. Origen del riesgo, puede ser interno o externo.
- viii. Agente de riesgo, dentro de la narrativa del riesgo se identifican los/las responsables del evento o causa del riesgo.
- ix. Tipo de riesgo, puede ser cohecho, soborno, cohecho activo genérico, cohecho activo específico, cohecho activo transnacional o cohecho pasivo específico.
- x. Impacto (puede ser reputacional, de continuidad, legal, de seguridad de la información, o estratégico).
- xi. Descripción del impacto.
- xii. Valor del impacto.
- xiii. Probabilidad.
- xiv.  $P \times I$  (probabilidad por impacto).
- xv. Nivel de riesgo inherente.

7.7. **Análisis del riesgo:** El propósito es comprender la naturaleza del riesgo potencial y sus características a fin de determinar el nivel del riesgo, conocido como riesgo inherente, usando la estimación de los valores de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y los impactos potenciales asociados. Para ello, se considera lo siguiente:

- a. La determinación de la probabilidad e impacto de los riesgos se lleva a cabo mediante talleres con la participación de los/las servidores/as civiles con mayor conocimiento y experiencia en sus procesos a cargo. Los talleres son liderados por el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR y son documentados en actas firmadas por los/las propietarios/as de los procesos u otros/as designados/as por ellos/as.
- b. **Probabilidad:** Para determinar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos se debe efectuar la siguiente pregunta: ¿Qué tan factible es que ocurra el riesgo considerando su relación con las actividades en las que puede ocurrir la situación de riesgo que se está planteando? En tal sentido, se entiende que, a mayor frecuencia de la actividad asociada, mayor el riesgo de que se materialice. El nivel de probabilidad se entiende como la posibilidad de ocurrencia y/o materialización del riesgo, esta puede ser medida con criterios de frecuencia y factibilidad.
  - i. Bajo el criterio frecuencia se estima el número de eventos que pueden ocurrir en un año y/o cada cuanto tiempo el riesgo se materializa.



- ii. Bajo el criterio factibilidad se analiza la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, se trata en este caso de eventos que no se han presentado, pero es posible que sucedan. En ese sentido, se utiliza los siguientes criterios para su determinación:

Nivel de Probabilidad	Valor de Probabilidad	Descripción
Muy alta	10	- El riesgo se puede materializar en la mayoría de las circunstancias. - El riesgo se puede materializar una vez al día. - El riesgo se puede materializar de 53 a más veces en un año.
Alta	8	- El riesgo se puede materializar en la mayoría de las circunstancias. - El riesgo se puede materializar una vez a la semana. - El riesgo se puede materializar de 13 a 52 veces en un año.
Media (alta)	6	- El riesgo se puede materializar en algún momento. - El riesgo se puede materializar una vez al mes. - El riesgo se puede materializar de 2 a 12 veces en un año.
Media (baja)	4	- El riesgo se puede materializar en circunstancias excepcionales, poco comunes o anormales. - El riesgo se puede materializar una vez al año. - El riesgo se puede materializar al menos una vez en un año.

- c. **Impacto:** Para determinar el nivel de impacto del riesgo de soborno se utilizan los siguientes valores:

Nivel de impacto	Valor de impacto
Muy alto	10
Alto	8
Medio (alto)	6
Medio (bajo)	4

- d. Por cada nivel de impacto del riesgo se tienen los siguientes criterios por cada tipo de impacto:

Nivel de impacto	Impacto Legal (LG)	Impacto Reputacional (RP)	Impacto en la Continuidad (CC)	Impacto estratégico (ES)	Impacto en la Seguridad de la Información (SI)
<b>Muy alto</b>	Multa o sanción por falta muy grave, cierre de las instalaciones, entre otras. Posibilidad de demanda que afecta a múltiples órganos de la entidad.	Exposición total de la imagen, con potencial de generar un mal manejo de situaciones de crisis y tener un impacto negativo por un tiempo prolongado (más de un mes).	Interrupción total o significativa de las operaciones de la ONP por un periodo superior a un mes. El costo de la restauración de las operaciones es muy alto.	Afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales	Compromiso de la seguridad de la información de los/las asegurados/as, pensionistas y/o aportantes incumpliendo la Ley de Protección de Datos Personales y/o generando una sanción a la ONP.
<b>Alto</b>	Multa o sanción por falta grave. Posibilidad de demanda que afecta a los/las Directores/as, Gerente/a General, Jefe/a la ONP o algún/a servidor/a especializado/a de la entidad.	La exposición de la imagen es interna y externa, presenta un potencial de impacto negativo por un plazo acotado (menos de un mes).	Impacto potencial en la continuidad de la ONP, daño en la productividad, en un horizonte mayor a una semana. El costo de la restauración de las operaciones es alto.	Afecta de tal manera que requiere que se modifique la política y lineamientos que permitan mejorar la gestión de la ONP.	Compromiso de la seguridad de la información de información confidencial de la ONP.
<b>Medio (alto)</b>	Posibilidad de multa o sanción por falta leve. Posibilidad de demanda que afecta a algunos/as servidores/as civiles de nivel operacional de la entidad.	La exposición de la imagen es interna y tiene el potencial para trascender externamente.	Impacto afecta la productividad de la ONP en un horizonte de una semana aproximadamente. Personal adicional puede ser necesario.	Afecta el cumplimiento de los indicadores institucionales.	Compromiso de la seguridad de la información reservada de la ONP.
<b>Medio (bajo)</b>	La(s) actividad(es) afectada(s) no está(n) sujeta(s) a supervisión por parte de otra entidad. La(s) actividad(es) afectada(s) tiene(n) potencial de generar sanciones internas.	La exposición de la imagen es interna y limitada.	Impacto puede ser absorbido (asimilado) por las actividades normales de la ONP en una hora. Los costos adicionales del impacto son mínimos.	No impacta en el logro de los objetivos estratégicos institucionales.	Compromiso de la seguridad de la información de información pública la ONP.



7.8. **Valoración de riesgos de soborno:** Para la valoración de riesgos de soborno, se debe considerar lo siguiente:

- a. **Cálculo del riesgo inherente:** El nivel del riesgo, riesgo inherente, se calcula multiplicando la probabilidad e impacto ( $RI=P \times I$ ), de acuerdo con el siguiente detalle

		Impacto			
		Medio (bajo) 4	Medio (alto) 6	Alto 8	Muy alto 10
Probabilidad	Muy alta 10	40	60	80	100
	Alta 8	32	48	64	80
	Media (alta) 6	24	36	48	60
	Media (baja) 4	16	24	32	40

Donde:

Nivel de riesgo (inherente)	Valor del riesgo
Medio (bajo)	Valor $\leq$ 16
Medio (alto)	16 < Valor $\leq$ 32
Alto	32 < Valor $\leq$ 48
Muy alto	48 < Valor

- b. La probabilidad, impacto y los niveles de riesgo (inherente) de los riesgos identificados y validados en los talleres con la participación de los/las propietarios/as de los procesos u otros/as servidores/as designados/as por ellos/as son registrados por el/la Coordinador/a de riesgos de soborno con el apoyo de el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR en la matriz de riesgos de soborno, documentándolos en formatos y actas firmadas por los/las propietarios/as de los procesos u otros/as servidores/as designados/as por ellos/as.
- c. El/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR remiten las matrices de riesgos de soborno a los/las propietarios/as de los procesos, quienes las validan. Cualquier pretensión de retiro de un riesgo de soborno de la matriz aprobada, producto de la validación, debe contar con un sustento y la conformidad de el/la Gestor/a de riesgos de soborno, lo que se documenta en actas de trabajo.



- d. El/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR consolidan y llevan el control de las matrices de riesgos enviadas por los/las propietarios/as de los procesos.
- e. En caso de detectar nuevos riesgos que no hayan sido incluidos en las matrices de riesgo de soborno, los/las propietarios/as de los procesos proceden a incluirlos y comunicarlos a el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR.
- f. En caso el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR identifiquen un riesgo de soborno no declarado por los/las propietarios/as de los procesos, se procede a incluirlo para su análisis, según lo dispuesto en el numeral 7. 7.

7.9. **Valoración de controles y riesgo residual:** El objetivo de la valoración de los controles es analizar si los controles existentes mitigan adecuadamente los riesgos identificados. La aplicación de los controles al nivel de riesgo inherente es llamada riesgo residual, el cual, es el riesgo considerado para el tratamiento de los riesgos. En tal sentido:

- a. Los controles son una actividad o serie de actividades que tienen como finalidad reducir el nivel de riesgo inherente de un riesgo de soborno al cual se encuentra asociado. Es realizado de manera consistente, cuenta con un/a responsable asignado/a para su desarrollo y su ejecución es evidenciable.
- b. La identificación de los controles se realiza luego de la identificación de riesgos de soborno mediante talleres con la participación de los/las servidores/as civiles a cargo de los procesos. Los talleres son liderados por el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR y son documentados en actas firmadas por los/las propietarios/as de los procesos.
- c. Los controles identificados asociados a riesgos de soborno se registran en la matriz de controles antisoborno.
- d. En la matriz de controles antisoborno, se registran los controles identificados en los Anexos N° 03 y N° 04, consignando como mínimo los siguientes datos:
  - i. Código del riesgo de soborno asociado al control.
  - ii. Código del control.
  - iii. Descripción del control: Los controles deben ser descritos de tal forma que se identifique claramente: qué se hace, quiénes lo hacen, cuál es su propósito, cómo se hace, cuándo se hace y qué evidencia o registros se deja de su ejecución. Adicionalmente se registran las



- actividades que son llevadas a cabo en caso se detecten observaciones en la ejecución del control.
- iv. El/la propietario/a del control es el responsable de que se realice la ejecución del control.
  - v. El objetivo del control.
  - vi. La frecuencia en que se ejecuta el control.
  - vii. La oportunidad del control de acuerdo con la siguiente definición:
    - vii.1. Preventivo: El control evita la ocurrencia del riesgo, es decir, reduce la probabilidad de ocurrencia y es previo a la materialización del riesgo. La actividad de control ayuda a evitar la ocurrencia de un riesgo de soborno, sin embargo, no se pueden eliminar dichos riesgos. Algunas actividades de control preventivos son:
      - vii.1.1. Establecimiento de políticas y procedimientos antisoborno.
      - vii.1.2. Concientización de los/las servidores/as sobre la importancia de cumplir las normas para la prevención y control del soborno.
      - vii.1.3. Difusión a los/las servidores/as sobre las acciones de la ONP ante la lucha contra el soborno, corrupción.
      - vii.1.4. Revisión de los antecedentes de los/las servidores/as, a fin de descubrir alguna señal de alerta.
    - vii.2. Detectivo: El control evidencia la materialización de un riesgo. Los controles son equiparables a sistemas de “alerta temprana”. Estas medidas son oportunas, según la necesidad de evaluar la correcta ejecución del proceso asociado. Algunas actividades de control detectivos son:
      - vii.2.1. Establecimiento del canal de denuncias.
      - vii.2.2. Ejecución de auditorías internas a los procesos más propensos a ejecutarse un soborno.
      - vii.2.3. Realización de inspecciones in situ a los procesos.
      - vii.2.4. Otras actividades de control detectivas que puedan realizarse dentro de los procesos.
  - viii. El nivel de automatización de los controles, se dividen en:
    - viii.1. Manual: Control que no requiere de un sistema de información para prevenir o detectar los errores ocurridos.



- viii.2. Semiautomático: Control que se ejecuta por un/a servidor/a para prevenir o detectar los errores ocurridos, utilizando información proveniente de un sistema de información.
- viii.3. Automático: Control que es realizado internamente por el sistema de información.
- ix. Medio de verificación.
- x. El “tipo de control” se divide en los siguientes:
  - x.1. Financiero: Son los sistemas de gestión y procesos implementados por la organización para gestionar sus operaciones financieras correctamente y registrar estas operaciones con precisión, por completo y de manera oportuna.
  - x.2. No financiero: Son los sistemas de gestión y procesos implementados por la organización para ayudar a asegurar que la adquisición, aspectos operacionales, comerciales y otros aspectos no financieros de sus actividades, se están gestionando correctamente.
- e. **Cálculo de riesgo residual:** Se obtiene a partir de la evaluación de la eficacia conjunta de los controles sobre el riesgo inherente, mediante el juicio de valor de los/las propietarios/as de los procesos u otro servidor/a designado/a. Con la información obtenida se procede a determinar el riesgo residual según el siguiente detalle:

		Impacto			
		Medio (Bajo) 4	Medio (alto) 6	Alto 8	Muy alto 10
Probabilidad	Muy alta 10	40	60	80	100
	Alta 8	32	48	64	80
	Media (alta) 6	24	36	48	60
	Media (Baja) 4	16	24	32	40

Donde:

Nivel de riesgo (residual)	Valor del riesgo
Medio (bajo)	Valor $\leq$ 16
Medio (alto)	16 < Valor $\leq$ 32
Alto	32 < Valor $\leq$ 48
Muy alto	48 < Valor



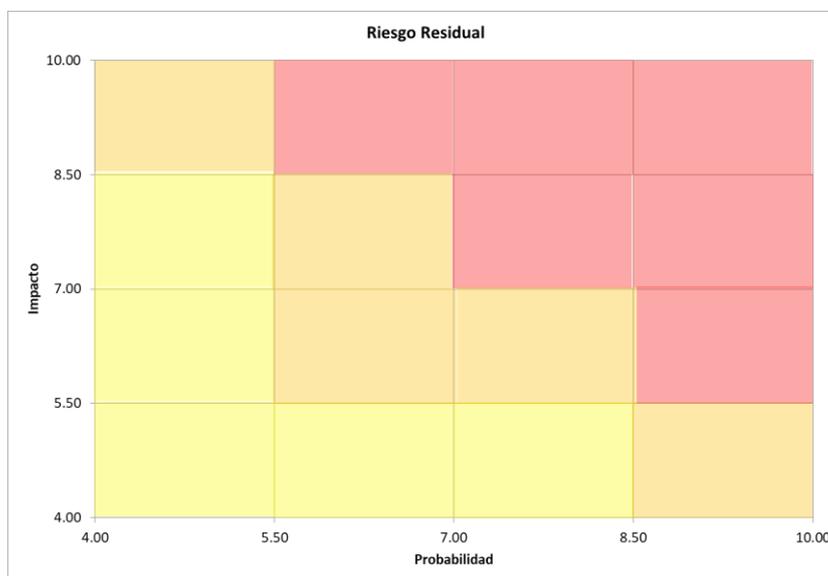
- f. La probabilidad, impacto y los niveles de riesgo residual de los riesgos identificados previamente acorde a lo establecido en los literales b, c. y d. del numeral 7.7, se determinan con la participación de los/as propietarios/as de procesos y son ingresados por el/la Coordinador/a de riesgos de soborno con el apoyo de el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR en la matriz de controles de antisoborno, en los talleres que se programen y son documentados en actas firmadas por los/las propietarios/as de los procesos.
- g. El/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR remiten las matrices de controles de antisoborno a los/las propietarios/as de los procesos de los que son responsables.
- h. Los/las propietarios/as de los procesos validan y aprueban las matrices de controles de antisoborno y son enviadas a el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR visadas en señal de conformidad.
- i. El/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR consolidan y llevan el control de las matrices de controles de antisoborno enviadas por los/las propietarios/as de los procesos.

**7.10. Tratamiento del riesgo:** El objetivo del tratamiento del riesgo es seleccionar e implementar estrategias para abordar al riesgo considerando la probabilidad y el impacto, y la tolerancia al riesgo para definir medidas de control adecuadas. En tal sentido, se considera lo siguiente:

- a. Las posibles respuestas a los riesgos son:
  - i. Evitar: Implica el prevenir las actividades que originan los riesgos, es necesario definir una medida de control donde se especifiquen las medidas a tomar a fin de evitar el riesgo.
  - ii. Reducir o mitigar: Implica definir los métodos y técnicas específicos para lidiar con los riesgos, identificándolos y proveyendo una acción para la reducción de su probabilidad o impacto, es necesario definir una medida de control.
  - iii. Transferir o compartir: El compartirlo reduce la probabilidad o el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo, pero su responsabilidad se mantiene, es necesario definir una medida de control.
- b. **Mapa de calor de riesgo residual:** Para dar tratamiento a los riesgos se definen medidas de control de forma obligatoria para los riesgos con nivel de riesgo residual alto y muy alto, e incluso para los riesgos con nivel de riesgo residual medio (alto o bajo). Ningún riesgo residual se considera



aceptable en concordancia con la Política Antisoborno de la ONP. La distribución de las zonas del mapa de calor de riesgos residual es la siguiente:



- c. **Medidas de control:** Son medidas que permiten reducir el nivel de riesgo de manera eficaz, oportuna y eficiente, las cuales pueden ser definidas en políticas y ejecutadas mediante disposiciones normativas, técnicas u otros mecanismos.
- i. Para establecer las medidas de control pueden utilizarse herramientas de recojo de información como: entrevistas, encuestas, talleres participativos, lluvia de ideas, panel de expertos, entre otros. Independientemente de la herramienta que se use, todas las medidas de control que se propongan por el/la propietario/a del proceso son evaluadas por el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR.
  - ii. Las medidas de control son definidas mediante talleres y se registran en los Anexos N° 05 y N° 06, consignado como mínimo los siguientes datos:
    - ii.1. Tipo de proceso.
    - ii.2. Órgano.
    - ii.3. Código de proceso.
    - ii.4. Proceso
    - ii.5. Código de riesgo.
    - ii.6. Riesgo identificado.



- ii.7. Código de la medida de control.
- ii.8. Medida de control (plan de respuesta).
- ii.9. Tipo de medida.
- ii.10. Responsable de la medida de control.
- ii.11. Fecha de inicio.
- ii.12. Fecha de término.
- ii.13. Duración.
- ii.14. Estado de la medida de control (definidos en el inciso iv).
- ii.15. Medio de verificación.
- ii.16. ¿Se realizó análisis costo / beneficio?
- ii.17. Método de análisis costo / beneficio.
- ii.18. Comentarios de la medida de control.
- iii. Las medidas de control son ingresadas por el/la Coordinador/a de riesgos de soborno con el apoyo de el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR en la matriz de plan de acción anual.
- iv. Los posibles estados de las medidas de control reportadas por el/La Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR son las siguientes:
  - iv.1. Implementada: Cuando la entidad ha cumplido con implementar la medida de remediación o control conforme al Plan de Acción Anual.
  - iv.2. No Implementada: Cuando la entidad no ha cumplido con implementar la medida de remediación o control contenida en el Plan de Acción Anual y la oportunidad para su ejecución ha culminado definitivamente.
  - iv.3. En proceso: Cuando la entidad ha iniciado, pero aún no ha culminado con la implementación de la medida de remediación o control contenida en el Plan de Acción Anual.
  - iv.4. Pendiente: Cuando la entidad no ha iniciado la implementación de la medida de remediación o control contenida en el Plan de Acción Anual.
  - iv.5. No aplicable: Cuando la medida de remediación o control contenida en el Plan de Acción Anual no puede ser ejecutada por factores no atribuibles a la entidad, debidamente sustentados, que imposibilitan su implementación.



- iv.6. Desestimada: Cuando la entidad decide no adoptar la medida de remediación o control contenida en el Plan de Acción, asumiendo las consecuencias de dicha decisión.
- v. **Seguimiento de la implementación de la medida de control:** El/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR, realizan la evaluación del grado de implementación de las medidas de control, y una vez que estas se encuentren implementadas y proporcionen resultados, dentro de un periodo establecido, acorde a la frecuencia, se ingresa como un nuevo control y se realiza el cálculo del riesgo residual, según lo establecido en el literal e. del numeral 7.9.
- vi. El seguimiento de la implementación del plan de acción es registrado en el Anexo N° 06, consignando como mínimo los siguientes datos:
  - vi.1. Tipo de proceso.
  - vi.2. Órgano.
  - vi.3. Código de proceso.
  - vi.4. Proceso
  - vi.5. Código de riesgo.
  - vi.6. Riesgo identificado.
  - vi.7. Código de la medida de control.
  - vi.8. Medida de control (plan de respuesta).
  - vi.9. Tipo de medida.
  - vi.10. Responsable de la medida de control.
  - vi.11. Fecha de inicio.
  - vi.12. Fecha de término.
  - vi.13. Duración.
  - vi.14. Estado de la medida de control (definidos en el inciso iv).
  - vi.15. Medio de verificación.
  - vi.16. ¿Se realizó análisis costo / beneficio?
  - vi.17. Método de análisis costo / beneficio.
  - vi.18. Comentarios de la medida de control.
  - vi.19. Porcentaje estimado de avance.
  - vi.20. Descripción de la situación del porcentaje estimado de avance.
  - vi.21. Comentarios de la OGR.



- vi.22. Nueva fecha de término reprogramada.
- vi.23. Estado de la implementación (Fecha real de implementación).
- vi.24. ¿La medida de control ha sido incorporado en la evaluación del riesgo residual asociado?

**7.11. Seguimiento y revisión de las medidas de control:** Permite asegurar que las actividades programadas se lleven a cabo y se evalúe la eficacia en la implementación de la GIR. En tal sentido:

- a. Los/las propietarios/as de los procesos en conjunto con el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR realizan la actualización de las matrices de riesgos de soborno y controles antisoborno, o cuando exista cambios en el contexto interno o externo que puedan generar eventos de riesgos que afecten el cumplimiento de objetivos.
- b. El/la Oficial de Cumplimiento Antisoborno comunica trimestralmente o cuando suceda a la OGR los casos de soborno identificados y materializados para definir y/o mejorar medida(s) de control(es) con los/las propietarios/as de los procesos involucrados.
- c. Los/las propietarios/as de los procesos reportan a el/la Gestor/a de riesgos de soborno, los riesgos, controles y medidas de control que correspondan, debido a la implementación de un nuevo producto o proyecto o, se dé un cambio significativo o una subcontratación significativa para actualizar la gestión de riesgos.

**7.12. Registro e informe:** La gestión del riesgo de soborno y sus resultados se debe documentar e informar, para lo cual se tienen las siguientes consideraciones:

- a. El/la Gestor/a de riesgos de soborno consolida las matrices de riesgos de soborno, controles y medidas de control y reporta los resultados obtenidos al Oficial de Cumplimiento Antisoborno trimestralmente.
- b. El/la Gestor/a de riesgos de soborno comparte los resultados anuales de la gestión de riesgos a el/la Oficial de Cumplimiento Antisoborno.

## **C. PROCESO DE LA GESTIÓN DE OPORTUNIDADES**

**7.13. Identificación de oportunidades:** El propósito de la identificación de oportunidades es el encontrar, reconocer, y describir los eventos que pueden ser aprovechados para el cumplimiento de los objetivos de la ONP, para lo que considera lo siguiente:

- a. La identificación de oportunidades se realiza mediante talleres, los cuales son dirigidos por el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR. Los talleres deben realizarse de forma participativa, objetiva y transparente. La dinámica del taller consiste en



revisar aquellos eventos que pueden impactar positivamente a la entidad e identificar las oportunidades relacionadas.

- b. Deben participar en los talleres de identificación de oportunidades los/las servidores/as civiles designados/as en los procesos que tienen a cargo. En tal sentido, deben participar los/las propietarios/as de los procesos y los talleres son documentados en actas firmadas por los/las propietarios/as de los procesos.
- c. Para la identificación de oportunidades, se pueden utilizar las siguientes técnicas:
  - i. Benchmarking: Técnica que permite comparar errores o aciertos de las entidades (público o privadas) de un mismo segmento o de aquellas que realizan actividades similares. Así como, analizar las oportunidades en la ONP con el objetivo de aprovechar sus buenas prácticas.
  - ii. Buzón de sugerencias: Información proporcionada por los/las propios/as asegurados/as que pudiera tener impacto en la mejora del SGAS de la ONP.
  - iii. Análisis FODA: Determinación y uso de las fortalezas, oportunidades de la ONP o de algún proceso específico, a fin de conocer cómo influye positivamente el contexto interno y externo.
  - iv. Juicio de expertos: Identificación de oportunidades por el desarrollo de actividades del proceso y la necesidad de implementar acciones de mejora, estas acciones pueden provenir de auditorías o monitoreos.
- d. Como parte de la identificación de la oportunidad, se debe tener en cuenta su composición es la siguiente:
  - i. Causa: Es el motivo por el cual se presenta la oportunidad.
  - ii. Efecto: Es el beneficio que tiene la oportunidad al momento de materializarse.

Ejemplo de Oportunidad:

**“Causa:** La implementación de la mesa de partes digital **Efecto:** permitirá tener una mejor gestión de los documentos externos”.

- e. Las oportunidades identificadas son ingresadas en la matriz de oportunidades, según los Anexos N° 07 y N° 08, por el/la Coordinador/a de riesgos de soborno con el apoyo de el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR.

**7.14. Análisis y valoración de oportunidades:** El propósito del análisis y de la valoración es comprender la naturaleza de la oportunidad y sus características a fin de determinar el nivel de priorización de la oportunidad, usando la estimación



de los valores de la probabilidad de las oportunidades y los impactos potenciales asociados. Para ello, se considera lo siguiente:

- a. La determinación de la probabilidad e impacto de las oportunidades se lleva a cabo mediante talleres con la participación de los/las servidores/as civiles designados/as en sus procesos a cargo. Los talleres son liderados por el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR y son documentados en actas firmadas por los/las propietarios/as de los procesos.
- b. **Probabilidad:** Para determinar la probabilidad de una oportunidad se debe efectuar la siguiente pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de cumplir la expectativa o necesidad esperada en un determinado periodo? En ese sentido, se utiliza los siguientes criterios de probabilidad para su determinación:

Nivel de probabilidad	Valor de probabilidad	Descripción
Muy alta	10	Hasta tres meses.
Alta	8	Hasta seis meses.
Media	6	Hasta doce meses.
Baja	4	Mayor a doce meses.

- c. **Impacto:** El nivel de impacto viene dado por la cantidad de beneficios que una oportunidad puede cumplir, en su determinación se utilizan los siguientes valores:

Nivel de Impacto	Valor de Impacto	Descripción
Muy alto	10	- La oportunidad podría generar 6 o más beneficios.
Alto	8	- La oportunidad podría generar 4 o 5 beneficios.
Medio	6	- La oportunidad podría generar 2 o 3 beneficios.
Bajo	4	- La oportunidad podría generar 1 beneficio.

Los beneficios pueden ser:

- i. Posible mejora en la satisfacción de los/las clientes/as (asegurados/as).



- ii. Potencial mejora en los procesos internos de la entidad.
  - iii. Mejora de la reputación de la entidad.
  - iv. Potencial mejora en los sistemas administrativos.
  - v. Incremento en el compromiso de los/las servidores/as civiles.
  - vi. Mejora de la transparencia en la gestión.
  - vii. Mejora de la calidad de la información.
  - viii. Incrementar la meta de los objetivos del SGAS.
  - ix. Otros
- d. **Nivel de priorización:** El nivel de priorización se obtiene multiplicando la probabilidad e impacto ( $NP=P \times I$ ), de acuerdo con el siguiente detalle:

		IMPACTO			
		Bajo 4	Medio 6	Alto 8	Muy alto 10
PROBABILIDAD	Muy alta 10	40	60	80	100
	Alta 8	32	48	64	80
	Media 6	24	36	48	60
	Baja 4	16	24	32	40

Donde:

Nivel de priorización	Valor de priorización
Bajo	Valor $\leq 24$
Medio	$24 < \text{Valor} \leq 40$
Alto	$40 < \text{Valor} \leq 64$
Muy alto	$64 < \text{Valor}$

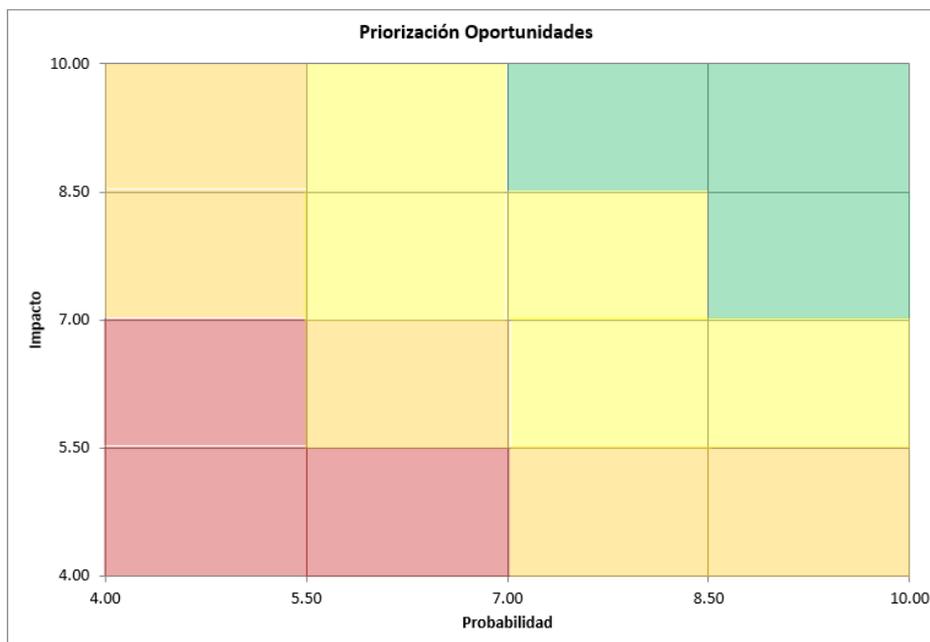
- e. La probabilidad, impacto y los niveles de priorización de las oportunidades identificadas en los talleres con la participación de los/las propietarios/as de procesos son ingresados por el/la Coordinador/a de riesgos de soborno con el apoyo de el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR en la matriz de oportunidades y son documentados en actas firmadas por los/las propietarios/as de los procesos.



- f. El/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR remite las matrices de oportunidades a los/las propietarios/as de los procesos de los que son responsables, quienes las validan y son enviadas a el/la Gestor/a de riesgos de soborno visadas en señal de conformidad.
- g. El/la Gestor/a de riesgos de soborno consolida y lleva el control de las matrices de oportunidades enviadas por los/las propietarios/as de los procesos.
- h. En caso de detectar nuevas oportunidades que no hayan sido incluidas en las matrices de oportunidades, los/las propietarios/as de los procesos proceden a incluirlas y comunicarlas a el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR, esto puede darse ante posibles cambios en el contexto o procesos.

7.15. **Tratamiento de las oportunidades:** Tiene como objetivo identificar las opciones de respuesta a la oportunidad considerando la probabilidad y el impacto, esta actividad se realiza con la participación de los/las propietarios/as de los procesos acompañados con el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR. En tal sentido, se considera lo siguiente:

- a. Las posibles respuestas a las oportunidades son:
  - i. Explotar: Se selecciona esta alternativa cuando se decide implementar o conseguir la oportunidad identificada debido al grado de beneficios que se espera obtener.
  - ii. Compartir: Aprovechar las sinergias de un tercero (otra persona o entidad) mejor capacitado para capturar las oportunidades identificadas.
  - iii. Mejorar: Realizar acciones para aumentar la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto.
  - iv. Aceptar: Estar dispuesto a aprovechar la oportunidad si se presenta, pero sin buscarla de manera activa.
- a. **Mapa de calor de oportunidades:** Para realizar el tratamiento de las oportunidades se definen planes de acción de forma obligatoria para las oportunidades con nivel de priorización alto y muy alto con la finalidad de explotarlas. Las oportunidades con nivel de priorización medio pueden compartirse o mejorarse y/o de forma opcional establecer planes de acción. Las oportunidades con nivel de priorización bajo son aceptadas y no se establecen planes de acción. La distribución de las zonas del mapa de calor de oportunidades son las siguientes:



- b. **Planes de acción:** Para establecer los planes de acción pueden utilizarse herramientas de recojo de información como: entrevistas, encuestas, talleres participativos, lluvia de ideas, panel de expertos, entre otros, los cuales son desarrollados en talleres con la participación de los/las propietarios/as de los procesos acompañados con el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR y son documentados en actas firmadas por los/las propietarios/as de los procesos.
- i. Los planes de acción son definidos y registrados en los Anexos N° 09 y N° 10, consignando como mínimo los siguientes datos:
- ii.1. Código de la oportunidad.
  - ii.2. Código del plan de acción.
  - ii.3. Descripción del plan de acción.
  - ii.4. Responsable del plan de acción.
  - ii.5. Recursos para implementar el plan de acción (recursos financieros, operacionales, tecnológicos, humanos y requisitos del proceso).
  - ii.6. Fecha de inicio.
  - ii.7. Fecha fin.
  - ii.8. Entregable.
  - ii.9. Estado (definidos en el literal g del numeral 7.16).



7.16. **Seguimiento:** Permite asegurar que las actividades programadas se lleven a cabo en las fechas planificadas, tomando en cuenta lo siguiente:

- a. Los planes de acción definidos deben consolidarse y monitorearse por el/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operacionales de la OGR.
- b. El grado de avance de los planes de acción debe ser revisado de manera continua. Para ello, los/las propietarios/as de los procesos reportan a el/la Gestor/a de riesgos de soborno el estado de la implementación de los planes de acción programados, así como el planteamiento de las medidas correctivas en el caso de desviación de los plazos determinados.
- c. El/la Gestor/a de riesgos de soborno solicita a los/las propietarios/as de los procesos las evidencias físicas y/o electrónicas del avance logrado en la implementación de los planes de acción desarrollados.
- d. Los/las propietarios/as de los procesos reportan a el/la Gestor/a de riesgos de soborno la actualización de las matrices de oportunidades como mínimo anualmente, asegurando la actualización de los niveles de beneficios obtenidos por cambios en el contexto interno o externo o por la culminación de la implementación de los planes de acción.
- e. El/la Gestor/a de riesgos de soborno y/o los/las servidores/as encargados/as de las actividades relacionadas con los riesgos operaciones de la OGR, evalúan si el plan de acción permite obtener el logro del beneficio estimado en coordinación con el/la responsable del plan de acción (Si, no y parcialmente).
- f. El seguimiento es registrado en los Anexos N° 09 y N° 10 del Plan de acción para el tratamiento de oportunidades, consignando como mínimo los siguientes campos:
  - f.1. Código de la oportunidad.
  - f.2. Código del plan de acción.
  - f.3. Descripción del plan de acción.
  - f.4. Responsable del plan de acción.
  - f.5. Recursos financieros.
  - f.6. Recursos operacionales.
  - f.7. Recursos tecnológicos.
  - f.8. Recursos humanos.
  - f.9. Requisitos del proceso.
  - f.10. Fecha de inicio.
  - f.11. Fecha fin.
  - f.12. Entregable.



- f.13. Porcentaje estimado de avance.
- f.14. Descripción de la situación del porcentaje estimado de avance.
- f.15. Comentarios de la OGR.
- f.16. Nueva fecha de término reprogramada.
- f.17. Estado de la implementación.
- f.18. Fecha real de implementación.
- f.19. Resultado de la evaluación del logro del beneficio estimado.
- g. Los posibles estados de los planes de acción son los siguientes:
  - g.1. Implementada: Cuando se ha cumplido con la implementación del plan de acción.
  - g.2. No Implementada: Cuando no se ha cumplido con la implementación del plan de acción en el tiempo establecido.
  - g.3. En proceso: Cuando se ha iniciado la implementación de control plan de acción y aun no llega a su fecha límite.
  - g.4. Pendiente: Cuando aún no ha iniciado la implementación de control plan de acción.
  - g.5. No aplicable: Cuando el plan de acción no puede ser ejecutada por factores que no dependen de la entidad y se encuentra debidamente sustentada.
  - g.6. Desestimada: Cuando la entidad decide no adoptar el plan de acción asumiendo las consecuencias.

**7.17. Registro e informe:** La gestión del riesgo de soborno y sus resultados se deben documentar e informar, para lo cual se tener en cuenta lo siguiente:

- a. El/la Gestor/a de riesgos de soborno consolida las matrices de oportunidades y planes de acción, e informa los resultados obtenidos a el/la Oficial de Cumplimiento Antisoborno.
- b. El/la Gestor/a de riesgos de soborno informa los resultados anuales de las oportunidades obtenidas a el/la Oficial de Cumplimiento Antisoborno.

## Anexo N° 01. Elementos de la matriz de riesgos de soborno

Elemento	Detalle
Código del proceso	Código del proceso
Proceso	Indicar el nombre del proceso
Código del riesgo	Código del riesgo de soborno
Riesgo (evento)	Indicar el evento del riesgo de soborno: suceso que emana de fuentes internas o externas que afecta la implementación de la estrategia o logro de objetivos.
Causa	Indicar la causa del riesgo de soborno: todo aquello que puede generar un evento de riesgo.
Descripción del riesgo	Evento más causa del riesgo de soborno.
Riesgo asociado	Indicar el código del riesgo operacional asociado al riesgo de soborno
Origen del riesgo	Indicar si es interno, externo, interno-externo
Agente de riesgo	Indicar los/las personas que participan en la ejecución del riesgo de soborno
Tipo de riesgo	Indicar si es cohecho, soborno, soborno - cohecho activo genérico, soborno - cohecho activo específico, soborno - cohecho activo transnacional o soborno - cohecho pasivo específico
RP: Impacto reputacional	Indicar el nivel de impacto reputacional del riesgo de soborno
CC: Impacto en la continuidad	Indicar el nivel de impacto en la continuidad del riesgo de soborno
LG: Impacto legal	Indicar el nivel de impacto legal del riesgo de soborno
SI: Impacto en la seguridad de la información	Indicar el nivel de impacto en la seguridad de la información del riesgo de soborno
ES: Impacto estratégico	Indicar el nivel de impacto estratégico del riesgo de soborno
Descripción del impacto	Indicar la descripción del impacto general del riesgo de soborno
Valor del impacto (I)	Indicar el valor del impacto general del riesgo de soborno
Probabilidad (P)	Indicar el nivel de probabilidad del riesgo de soborno
$P \times I$	Calcular la multiplicación del valor del impacto por el valor de la probabilidad
Nivel de riesgo inherente	Indicar el nivel de riesgo inherente de soborno

**Anexo N° 02. Matriz de identificación de riesgos de soborno**



**ONP**  
Oficina de  
Normalización  
Previsional

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE SOBORNO**

Código del proceso	Proceso	Código del riesgo	Riesgo (evento)	Causa	Descripción del riesgo	Origen del riesgo	Agente del riesgo	Tipo de riesgo	Evaluación del riesgo inherente									
									Impacto					Descripción del impacto	Valor del impacto (I)	Probabilidad (P)	P x I	Nivel de riesgo inherente
									RP	CC	LG	SI	ES					

### Anexo N° 03. Elementos de la matriz de controles antisoborno

Elemento	Detalle
Código del riesgo	Código del riesgo de soborno
Código del control	Indicar el código del control
Descripción del control	Indicar la descripción del control
Propietario del control	Indicar el responsable del control
Objetivo del control	
Frecuencia de ejecución del control	Indicar si el control tiene frecuencia diaria, semanal, mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual o por eventos
Oportunidad del control	Indicar si el control es preventivo o detectivo
Nivel de automatización	Indicar si el control es manual, semiautomático o automático
Medio de verificación	Indicar cuál es la evidencia que deja el control
Tipo de control	Indicar si es financiero o no financiero
RP: Impacto reputacional	Indicar el nivel de impacto reputacional del riesgo de soborno, luego de aplicado el control
CC: Impacto en la continuidad	Indicar el nivel de impacto en la continuidad del riesgo de soborno, luego de aplicado el control
LG: Impacto legal	Indicar el nivel de impacto legal del riesgo de soborno, luego de aplicado el control
SI: Impacto en la seguridad de la información	Indicar el nivel de impacto en la seguridad de la información del riesgo de soborno, luego de aplicado el control
ES: Impacto estratégico	Indicar el nivel de impacto estratégico del riesgo de soborno, luego de aplicado el control
Descripción del impacto	Indicar la descripción del impacto general del riesgo de soborno, luego de aplicado el control
Valor del impacto (I)	Indicar el valor del impacto general del riesgo de soborno
Probabilidad (P)	Indicar el nivel de probabilidad del riesgo de soborno, luego de aplicado el control
P x I	Calcular la multiplicación del valor del impacto por el valor de la probabilidad
Nivel de riesgo residual	Indicar el nivel de riesgo inherente de soborno
Tolerancia	Indicar si se acepta
Estrategia de respuesta	Indicar la estrategia de respuesta: evitar, reducir o mitigar, transferir o compartir





## Anexo N° 05. Elementos de la matriz del plan de acción anual de los riesgos de soborno

Elemento	Detalle
Tipo de proceso	Indicar si el proceso es estratégico, operacional o soporte.
Órgano	Indicar el órgano al que corresponde el proceso
Código de proceso	Indicar el código del proceso
Proceso	Indicar el nombre del proceso
Código de riesgo	Indicar el código del riesgo
Riesgo identificado	Indicar el riesgo identificado
Código de la medida de control	Indicar el código de la medida de control
Medida de control (plan de respuesta)	Indicar la descripción de la medida de control
Tipo de medida	Indicar si reduce probabilidad, mitiga impacto o ambos
Responsable de la medida de control	Indicar quien implementa la medida de control
Fecha de inicio	Indicar la fecha de inicio de la implementación de la medida de control
Fecha de término	Indicar la fecha fin de la implementación de la medida de control
Duración	Indicar el plazo para la implementación de la medida de control
Estado de la medida de control	Indicar el estado de la medida de control: implementada, no implementada, en proceso, pendiente, no aplicable o desestimada
Medio de verificación	Precisar el tipo el medio por el cual se verificó, el cual puede ser por: correo, documento, memorando, informe, sistema, otro
¿Se realizó análisis costo / beneficio?	Indicar sí o no
Método de análisis costo / beneficio	Indicar el método de análisis costo / beneficio: cuantitativo – VAN, cuantitativo – TIR, cuantitativo - pay back, cualitativo - análisis costo/eficacia o cualitativo - análisis de decisiones.
Comentarios	Indicar los comentarios de la medida de control
Porcentaje estimado de avance	Indicar el porcentaje de avance de la medida de control de manera subjetiva.
Descripción de la situación del porcentaje estimado de avance	Indicar las actividades y sustentos que evidencien el porcentaje de avance de la medida de control
Comentarios de la OGR	Indicar aspectos relevantes sobre el avance de la medida de control
Nueva fecha de término reprogramada	Indicar fecha reprogramada de término que fue solicitada por el área usuaria



Elemento	Detalle
Estado de la implementación	Indicar los estados del plan de acción, según lo descrito en el numeral iv. de literal c. del numeral 7.10.
Fecha real de implementación	Indicar la fecha que se culminó con la implementación de la medida de control
¿La medida de control ha sido incorporado en la evaluación del riesgo residual asociado?	Indicar Si en caso se incorporó la medida de control en la matriz de controles y se realizó el cálculo del riesgo residual, caso contrario indicar No si no se incorporó la medida de control en la matriz de controles.

**Anexo N° 06. Matriz del plan de acción anual de los riesgos de soborno**

 <b>MATRIZ DEL PLAN DE ACCIÓN ANUAL DE LOS RIESGOS DE SOBORNO</b>																							
MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE MEDIDAS DE CONTROL																							
Tipo de proceso	Órgano	Código de proceso	Proceso	Código de riesgo	Riesgo identificado	Código de la medida de control	Medida de control (plan de respuesta)	Tipo de medida	Responsable de la medida de control	Fecha de inicio	Fecha de término	Duración	Estado de la medida de control	Medio de verificación	¿Se realizó análisis costo / beneficio?	Método de análisis costo / beneficio	Comentarios de la medida de control	Seguimiento de la implementación de las medidas de control					
																		Porcentaje estimado de avance	Descripción de la situación del porcentaje estimado de avance	Comentarios de la OGR	Nueva fecha de término reprogramada	Estado de la implementación	Fecha real de implementación



## Anexo N° 07. Elementos de la matriz de oportunidades

Elemento	Detalle
Código del proceso	Indicar el código del proceso
Proceso	Indicar el nombre del proceso
Fuente de identificación	Indicar la fuente de identificación de la oportunidad: Benchmarking, buzón de sugerencias, análisis FODA o juicio de expertos
Código de la oportunidad	Indicar el código de la oportunidad
Causa	Indicar el motivo por el cual se presenta la oportunidad
Efecto	Indicar el beneficio que tendrá la oportunidad al momento de materializarse.
Descripción de la oportunidad	Efecto más causa de la oportunidad
Probabilidad (P)	Indicar el nivel de probabilidad de la oportunidad
Impacto (I)	Indicar el valor del impacto de la oportunidad
Valor de la priorización (P x I)	Calcular la multiplicación del valor del impacto por el valor de la probabilidad
Nivel de priorización de la oportunidad	Indicar el nivel de priorización de la oportunidad
Estrategia de respuesta a la oportunidad	Indicar la estrategia de respuesta a la oportunidad: explotar, compartir, mejorar o aceptar

**Anexo N° 08. Matriz de oportunidades**

 <b>ONP</b> Oficina de Normalización Previsional											
<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES</b>											
Código del proceso	Proceso	Fuente de identificación	Código de la oportunidad	Causa	Efecto	Descripción de la oportunidad	Evaluación de la priorización				Estrategia de respuesta a la oportunidad
							Probabilidad (P)	Impacto (I)	Valor de la priorización (PxI)	Nivel de priorización de la oportunidad	

## Anexo N° 09. Elementos de la matriz planes de acción para el tratamiento de oportunidades del SGAS

Elemento	Detalle
Código de la oportunidad	Indicar el código de la oportunidad
Código del plan de acción	Indicar el código del plan de acción
Descripción del plan de acción	Indicar la descripción del plan de acción
Responsable del plan de acción	Indicar el responsable de la implementación del plan de acción
Recursos financieros	Indicar el costo de la implementación del plan de acción.
Recursos operacionales	Son los requisitos documentarios (procedimientos, instructivos o de capacitación, ambiente de trabajo), que se requieren para la implementación del plan de acción.
Recursos tecnológicos	Son recursos de hardware o software requeridos para la implementación del plan de acción.
Recursos humanos	Son los recursos de personal requerido para la implementación del plan de acción.
Requisitos del proceso	Son requisitos propios de la organización que pueden ser: de cumplimiento normativos, cumplimiento legal, de contratación de servicios, de contratación de personal, entre otros que ha establecido la ONP.
Fecha de inicio	Fecha de cuando inicia el plan de acción.
Fecha fin	Fecha de cuando culmina el plan de acción.
Entregable	Documento que acredita la ejecución del plan de acción.
Porcentaje estimado de avance	Indicar el porcentaje de avance del plan de acción de manera subjetiva.
Descripción de la situación del porcentaje estimado de avance	Indicar las actividades y sustentos que evidencien el porcentaje de avance del plan de acción.
Comentarios de la OGR	Indicar aspectos relevantes sobre el avance del plan de acción.
Nueva fecha de término reprogramada	Indicar fecha reprogramada de término que fue solicitada por el área usuaria
Estado de la implementación	Indicar los estados del plan de acción, según lo descrito en el literal g. del numeral 7.16
Fecha real de implementación	Indicar la fecha que se culminó con la implementación de la medida de control
Resultado de la evaluación del logro del beneficio estimado	Indicar lo siguiente: Si, en caso se haya logrado el cumplimiento de beneficios. No en caso o se haya logrado el cumplimiento de beneficios. Parcialmente en caso de logro cumplir algunos beneficios.

**Anexo N° 10. Matriz planes de acción para el tratamiento de oportunidades del SGAS**

 <b>MATRIZ PLANES DE ACCIÓN PARA TRATAMIENTO DE OPORTUNIDADES DEL SGAS</b>																	
Código de la oportunidad	Código del plan de acción	Descripción del plan de acción	Responsable del plan de acción	Recursos para implementar el plan de acción					Fecha de inicio	Fecha fin	Entregable	Seguimiento de la implementación del plan de acción					
				Recursos financieros (S/)	Recursos operacionales	Recursos tecnológicos	Recursos humanos	Requisitos del proceso				Porcentaje estimado de avance	Descripción de la situación del porcentaje estimado de avance	Comentarios de la OGR	Nueva fecha de término reprogramada	Estado de la implementación	Fecha real de implementación