

**LA IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN BASADO  
EN ESTÁNDARES ISO EN EL ABASTECIMIENTO DE  
RECURSOS ESTRATÉGICOS PARA LA DEFENSA NACIONAL:  
LA EXPERIENCIA DE LA AGENCIA DE COMPRAS DE LAS  
FUERZAS ARMADAS**

**THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT SYSTEMS BASED ON ISO  
STANDARDS IN THE SUPPLY OF STRATEGIC RESOURCES FOR  
NATIONAL DEFENSE: THE EXPERIENCE OF THE PURCHASING  
AGENCY OF THE ARMED FORCES**

**PP. 6-22**

**Virginia Soldevilla Romero**

Universidad del Pacífico

[virginia.soldevilla@gmail.com](mailto:virginia.soldevilla@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-5394-9538>

Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico, especializada en responsabilidad social empresarial (RSE). Diplomada en Gestión y Acreditación de Entidades Educativas por la PUCP. Especialista en sistemas de gestión de cumplimiento o compliance como: Modelo de Integridad del Estado, Modelo de Prevención de Delitos de Corrupción, Ley 30424; Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001, Sistema de Gestión de Compliance – ISO 37301. Actualmente asesora en la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas (ACFFAA) en la implementación y seguimiento del Sistema de Gestión Antisoborno, ISO 37001 y en el desarrollo de actividades como oficial de cumplimiento.

**Recibido: 10 Jul 23**

**Aceptado: 20 Dic 23**

**Publicado: 31 Dic 23**

### Resumen

El objetivo del presente artículo es presentar la experiencia y los primeros resultados que ha tenido la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas en la implementación de sistemas gestión basados en estándares ISO de calidad y de gestión antisoborno, y del Modelo de Integridad que deviene de Política Nacional de Lucha Contra la Corrupción. Asimismo, pretende mostrar la relevancia que tienen estos sistemas para alcanzar *una eficiente y transparente contratación de bienes, servicios, obras y consultorías*, que fortalezcan el planeamiento estratégico de compras y la adecuada ejecución de las contrataciones estratégicas del Sector Defensa, contribuyendo de manera efectiva en la misión constitucional de las Fuerzas Armadas.

**Palabras claves:** Sistemas de gestión, antisoborno, corrupción, integridad, transparencia.

### Abstract

The aim of this article is to present the experience and the first results that the Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas has had in the implementation of management systems based on ISO quality standards, anti-bribery management, and the Integrity Model that comes from Policy National Fight Against Corruption. Likewise, it intends to show the relevance of these systems to achieve an efficient and transparent contracting of goods, services, works and consultancies, which strengthen the strategic planning of purchases and the adequate execution of the strategic contracting of the Defense Sector, contributing effectively to the constitutional mission of the Armed Forces.

**Keywords:** Management systems, anti-bribery, corruption, integrity, transparency.

La corrupción en su concepto amplio, se define como el abuso o mal uso del poder otorgado para conseguir beneficios privados; sin embargo, si se hace un análisis de los diversos tipos de corrupción y desde cuándo la sufrimos, nos daremos cuenta que esta ha estado presente a lo largo de nuestra historia, debido a que la corrupción es generada por la conducta y las decisiones que toma el ser humano, que basado en la pobreza de sus valores, la codicia y ambición desmesurada lo conducen a cometer actos de corrupción; por lo tanto, la corrupción se presenta en todos los niveles, y no únicamente en los funcionarios públicos de mayor poder o relevancia, sino que muchas veces suele no ser reconocida, ya que las personas hemos normalizado algunas acciones que se encuentren en el límite de la corrupción y la ética. Felipe Portocarrero, la definió como un

mal endémico y el consenso hoy es que la corrupción es un obstáculo para el desarrollo que afecta el funcionamiento de las instituciones lesionando incluso la legitimidad democrática y los derechos humanos (Jimenez Mayor, 2020)

La corrupción en el sector de la defensa y la seguridad puede generar consecuencias devastadoras para la paz, la estabilidad, la economía, el estado de derecho y la pérdida de confianza en las instituciones lo que conduciría a un sofocamiento al desarrollo de un país y a gastar niveles desproporcionados de recursos públicos. Según el índice de Integridad de la Defensa del Gobierno 2020 (GDI, por sus siglas en inglés), que desarrolla Transparencia Internacional (TI), el 62% de los países de mundo presentan un riesgo alto o crítico de corrupción en las áreas de defensa y seguridad, y solamente nueve países de los 85 evaluados tienen un riesgo bajo o muy bajo de corrupción; por lo tanto, es importante que los gobiernos establezcan mecanismos de control y supervisión preventivos que permitan reducir los riesgos de corrupción que se generan.

El informe de TI que evalúa a 86 países del orbe (el Perú no está incluido en dicha evaluación), muestra los resultados de seis (06) países de la región: Brasil, Colombia, Argentina, Chile, México y Venezuela, países vecinos cuyas características de gobierno y de cultura son similares al nuestro, sobre todo el caso colombiano y chileno. El resultado de esta evaluación debe generarnos una alerta ya que solo Brasil y Colombia muestran un resultado de riesgos moderado de corrupción en las áreas de defensa y seguridad; mientras que Argentina y Chile obtuvieron un resultado alto; México obtuvo un resultado de muy alto y Venezuela un resultado crítico como es claro de suponer dado los niveles de corrupción y debacle económico y social de dicho país.

La corrupción prospera en entornos con mecanismos de control débiles, secretismo excesivo y supervisión democrática civil limitada. Por tanto, la ausencia de una gobernanza eficaz genera riesgos elevados que permite el desarrollo de mecanismos de corrupción en las Instituciones (Transparencia Internacional, n.d.) En tal sentido, el Estado Peruano ha recogido las recomendaciones hechas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) a través del “Programa País” en el que se incluyen temas sobre: contratación pública, desempeño ambiental, desempeño en los sistemas de salud, reforzamiento de la integridad pública, educación, gobernanza pública, política regulatoria, entre otros. Estas recomendaciones han impulsado la creación de sistemas de prevención para mitigar la ocurrencia de casos de corrupción en las instituciones.

### Antecedentes

La seguridad y la defensa nacional son aspectos fundamentales que requieren ser atendidos por el Estado en virtud de su relevancia para el desarrollo y bienestar de la sociedad. En el caso peruano, tenemos un país con una amplia diversidad geográfica, cultural, social, con recursos minerales importantes y estratégicos, con una diversidad biológica y con una ubicación geoestratégica, que nos generan oportunidades de desarrollo, pero también representan riesgos importantes para la seguridad humana y para la preservación de la estabilidad económica, social y política.

La Constitución Política del Perú, en su artículo 163°, define el Sistema de Defensa Nacional (SIDENA) como el medio para garantizar la Seguridad de la Nación. Asimismo, se indica que la Defensa Nacional es integral, permanente y se desarrolla en los ámbitos interno y externo. Los lineamientos generales para atender las *amenazas, preocupaciones y desafíos* a la Seguridad Nacional quedan establecidos en la Política Nacional Multisectorial de Seguridad y Defensa Nacional al 2030 (PNMSDN 2030).

Para el desarrollo de la PNMSDN 2030 se ha identificado como problema público de alcance nacional y de carácter multisectorial, como la *“Alta vulnerabilidad de las personas y del Estado frente a las amenazas y preocupaciones a la Seguridad Nacional”*. Este análisis ha llevado a identificar el *“Limitado desarrollo de los factores contribuyentes a la seguridad nacional”*, en el que se menciona *la presencia de núcleos sociales proclives, tolerantes e identificados con el delito, la violencia y la corrupción*. En consecuencia, la exclusión social, la desigualdad, la pobreza extrema, la crisis de valores y la ausencia del Estado, entre otros son parte de esta problemática que están detrás de las amenazas y preocupaciones a la Seguridad Nacional (Ministerio de Defensa, 2022); por lo tanto, es de gran relevancia que las entidades del Estado, incorporen mecanismos de identificación de riesgos y prevención de la corrupción en sus sistemas de gestión

Entre los aspectos considerados por el Estado Peruano para la implementación de acciones que fortalezcan la lucha contra la corrupción y la gobernanza, se atendió a las recomendaciones hechas por la OCDE, quien en su informe de acciones al 2017, indica que el Perú se encamina hacia el fortalecimiento de la lucha contra la corrupción a través de los siguientes logros:

- Publicación de la nueva Ley de Contrataciones N° 30225 que recoge los Principios para la Integridad de las Compras Públicas.
- Publicación de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción (Decreto Supremo N° 092-2017-PCM), la cual fue diseñada sobre la base de las recomendaciones del Estudio de Integridad del Perú llevado a cabo en 2017.
- Promulgación de la Ley 30424 de responsabilidad corporativa de personas jurídicas con lo cual el Perú se convirtió en el 9º país Latinoamericano en ser Estado Parte de la Convención para combatir el soborno de funcionarios públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales.

De otro lado, en el sector Defensa, y específicamente en la contratación de bienes, servicios y obras, que requieren de un planeamiento estratégico conjunto, adecuado, de especial carácter militar, y que sean ejecutados en un marco de transparencia; se planteó la necesidad de crear una entidad que centralice las compras estratégicas del sector defensa, es así como en el 2012 se dio paso a la creación de la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas (ACFFAA), mediante DL 1128.

En la exposición de motivos que sustentó la creación de la ACFFAA se esbozaron los siguientes aspectos:

- El sector defensa requiere generar eficiencia en el planteamiento y la adquisición de bienes de carácter militar
- La Ley de contrataciones del Estado no tiene la especialización o los niveles de desarrollo suficientes para generar eficiencia y eficacia en las compras del sector.
- Se requiere lograr mejor eficiencia, transparencia, estandarización y aprovechar la compra corporativa del sector en conjunto para lograr una economía de escala que permita optimizar el uso de los recursos públicos.
- Se requiere planificar, normar, ejecutar y desarrollar políticas sectoriales relacionadas con el proceso de compras y contrataciones.
- Se requiere la creación de un ente técnico, especializado, que lidere el sistema de contrataciones centralizadas de las Instituciones Armadas (IIAA).
- Se requiere solucionar el problema de la dispersión en las contrataciones y la demora en la ejecución presupuestal.

- Se requiere fortalecer la labor de planeamiento estratégico en las contrataciones y establecer la claridad de las tareas, funciones generales y relaciones de los órganos y dependencias del Ministerio de Defensa, corporativizando la función logística mediante la implementación de servicios compartidos, a fin de evitar la duplicidad de esfuerzos en el sector.
- Facilita también determinar los niveles de responsabilidad y el alcance de control.
- El diagnóstico realizado, demostró que las entidades hacen planeamiento presupuestal y planes anuales de compras, los cuales no siempre están interrelacionados y por ende su ejecución es deficiente.

Por consiguiente, con la creación de la ACFFAA, como ente técnico, empoderado normativamente para liderar el sistema de compras centralizadas, permitirá mejorar los niveles de interoperabilidad de las FFAA, mejorar el planeamiento estratégico en las adquisiciones, la eficiencia en la utilización de los recursos del sector y la ejecución presupuestal (Exposición de Motivos DL 1128, 2012).

### Situación Problemática

La ACFFAA tiene un carácter de organismo público ejecutor, adscrito al Ministerio de Defensa, encargada de planificar, organizar y ejecutar el ***Plan Estratégico de Compras del Sector Defensa***, así como los procesos de contrataciones de bienes, servicios, obras y consultorías a su cargo, en el mercado nacional y extranjero; cuenta además personería jurídica de derecho público, con autonomía funcional, económica y administrativa; constituyéndose en un pliego presupuestal. (*Decreto Legislativo 1128 Que Crea La Agencia de Compras de Las Fuerzas Armadas*, 2012)

El ámbito de competencia de la ACFFAA son las siguientes unidades ejecutoras y órganos del sector defensa, a quienes se les denomina OBAC (Órganos bajo el ámbito de competencia de la agencia):

1. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
2. Ejército del Perú
3. Marina de Guerra del Perú
4. Fuerza Aérea del Perú
5. Escuela Nacional de Marina Mercante
6. Comisión Nacional de Desarrollo e Investigación Aeroespacial
7. Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas

El Plan Estratégico de Compras del Sector Defensa (PEC), que tiene una vigencia de tres (03) años, es el documento que rige la planificación de las compras que ejecuta la ACFFAA. Es así como la Agencia se convierte en un elemento fundamental que contribuye con la defensa y la seguridad nacional, a través del desarrollo de contrataciones que satisfacen oportunamente las necesidades de los OBAC, permitiendo garantizar los roles<sup>1</sup> que tiene las FFAA en el ámbito de la seguridad nacional. Se consideran contrataciones estratégicas a todas aquellas contrataciones de bienes, servicios y obras que tienen alto impacto en los resultados y que de por si objetos son complejos y especializados. También se consideran aquellas que por agregación de demanda es conveniente realizadas corporativamente para obtener ventajas en los precios; así como aquellas que se realiza de Estado a Estado(Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas, 2022).

El artículo 13° del DL 1128, señala de manera expresa que los funcionarios y servidores de la ACFFAA, independientemente de su jerarquía y régimen laboral o contractual, están obligados al *cumplimiento de principios y reglas de probidad*, como:

- Actuar con rectitud, transparencia y honestidad conforme a los valores de las Fuerzas Armadas
- Respetar los principios que rigen la contratación pública, establecidos en la ley de Contrataciones del Estado.
- Presentar semestralmente, una Declaración Jurada de Bienes y Rentas a la Contraloría General de la República.
- No mantener reuniones con participantes o postores a partir de la convocatoria de los correspondientes procesos de selección
- Publicar la agenda de todas las reuniones que se mantengan en el portal institucional de la ACFFAA
- No aceptar donaciones, regalos, o cualquier otro beneficio por parte de postores o proveedores de la ACFFAA.

---

<sup>1</sup> 1) Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial; 2) Apoyar a la Policía Nacional del Perú en el control del orden interno en escenarios complejos como el VRAEM; 3) Participar en el desarrollo nacional; 4) Participar en el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos de desastres; y 5) Participar de la Política exterior, en el marco de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas (NNUU)

Por tanto, los aspectos relevantes que la agencia debe considerar atender y cumplir son la transparencia e integridad de sus acciones, como el logro de una eficiente contratación pública en favor de los OBAC. En ese sentido, se analizó la problemática que se presenta en esos dos importantes ámbitos.

### Aspecto de Transparencia

Según el índice de Transparencia Internacional que mide la percepción de corrupción en 180 países, el Perú se encuentra entre la mayoría de los países con un índice de corrupción elevado, ubicándonos en el lugar 101 de 180 países. Este índice se calcula a partir de un mínimo de tres fuentes de datos tomadas de trece estudios y evaluaciones. Estas fuentes de datos proceden de diversas instituciones de prestigio, como el Banco Mundial y el Foro Económico Mundial. La puntuación de un país es el nivel percibido de corrupción en el sector público, en una escala de 0 a 100, donde 0 significa altamente corrupto y 100 muy limpio; mientras que los países ubicados en un puesto cercano al 180 (último país) son los países más corruptos; mientras que los primeros en el puesto son países cuyos índices de corrupción son muy bajos; el Perú se encuentra en el tercio inferior de países corruptos, no llegando siquiera al 50% de puntaje de evaluación de integridad.

**Tabla 1**

*Índice de Percepción de la Corrupción en el Perú*

AÑO	INDICE	MAXIMO	PUESTO
2012	38	100	83
2013	38	100	83
2014	38	100	85
2015	36	100	88
2016	35	100	101
2017	37	100	96
2018	35	100	105
2019	36	100	101
2020	38	100	94
2021	36	100	105
2022	36	100	101

Nota: Con datos del Índice de Percepción de Corrupción de Transparencia Internacional

De otro lado, la estimación de la corrupción e inconducta funcional que realiza la Contraloría General de la República (CGR), a través del Observatorio Nacional Anticorrupción, estima que el Estado Peruano ha sufrido un daño patrimonial en el año 2021 por un total de 24, 262'964,827 soles, de los cuales, 126'540,757 se generaron en el sector de Defensa y Seguridad Nacional.



Del análisis de índice de corrupción por entidades del sector defensa, la CGR muestra que la Fuerza Aérea del Perú tiene un índice muy alto de corrupción con un puntaje de 79.5, ocupando el lugar 26 de 1,377 entidades evaluadas en el 2021; seguida por el Ejército del Perú que tiene un puntaje de 64.3, y en tercer lugar se encuentra la Marina de Guerra del Perú con 62.7 de puntaje. Tal como se puede apreciar en el gráfico siguiente.

**Tabla N° 2**

*Índice de Corrupción de entidades del sector defensa*

RANKING	ENTIDAD PÚBLICA	REGIÓN	PROVINCIA	INCONDUCTA FUNCIONAL	CORRUPCIÓN	PUNTAJE
26	FUERZA AEREA DEL PERU	LIMA METROPOLITANA	LIMA METROPOLITANA	17.0	62.5	79.5
131	EJERCITO PERUANO	LIMA METROPOLITANA	LIMA METROPOLITANA	24.0	40.3	64.3
160	MARINA DE GUERRA DEL PERU	CALLAO	CALLAO	20.2	42.6	62.7
257	INDECI - INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA CIVIL	LIMA METROPOLITANA	LIMA METROPOLITANA	10.9	44.6	55.5
413	MINISTERIO DE DEFENSA	LIMA METROPOLITANA	LIMA METROPOLITANA	7.8	39.4	47.2
614	COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS	LIMA METROPOLITANA	LIMA METROPOLITANA	6.9	32.9	39.9
991	COMISION NACIONAL DE INVESTIGACION Y DESARROLLO AEROSPAECIAL	LIMA METROPOLITANA	LIMA METROPOLITANA	6.8	20.4	27.2
1286	OFICINA PREVISIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS	LIMA METROPOLITANA	LIMA METROPOLITANA	2.0	13.2	15.2



Nota: Tomada del Observatorio Nacional Anticorrupción de la CGR

El estudio no presenta resultados de índice de corrupción de la ACFFAA, sin embargo, si se puede evaluar las sanciones contra servidores civiles (suspensión e inhabilitación) desde el 2018 a 2022, y se encontró que en ACFFAA solo hubo **un** caso de servidor inhabilitado en el 2019, de un total de 88 servidores sancionados en el sector defensa en dicho año. Los siguientes años evaluados, ACFFAA no presenta ningún servidor o funcionario sancionado.

**Figura N° 1***Indicador de corrupción – Sanciones contra servidores*

Nota: Tomada del Observatorio Nacional Anticorrupción de la CGR

Estos datos podrían denotar que la ACFFAA no ha presentado, ni presenta problemas o casos relevantes que puedan denotar acciones de corrupción en el interior, ya que tampoco se han presentado denuncias públicas por corrupción a servidores de la Agencia. El canal de denuncias de la ACFFAA, que es monitoreado por la servidora encargada de las funciones de integridad, no presenta reportes por casos de corrupción de servidores de la entidad, a inicios del año anterior 2022 hubo una denuncia mediática en la que un personaje se había hecho pasar por Jefe de ACFFAA y aparentemente vendía “puesto de trabajo” en la ACFFAA; sin embargo dicha persona jamás fue servidor de la agencia. En el 2016, se presentó una denuncia por la compra de helicópteros Mi-171Sh-P para el Ejército, la cual ha sido archivada en abril del presente año luego de cinco años de indagaciones, por la Primera Fiscalía Corporativa del Perú, especializada en delitos de corrupción de funcionarios.

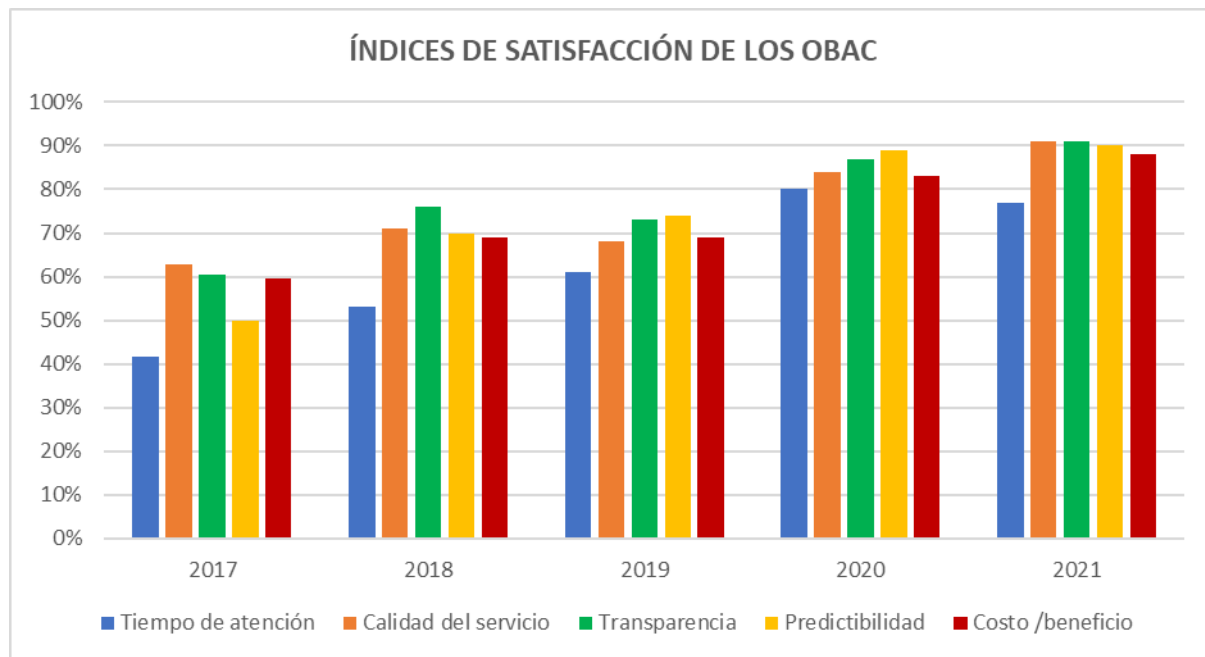
**Aspecto de eficiencia**

Otro de los objetivos en las contrataciones que realiza la ACFFAA es ser eficientes en las contrataciones. Al respecto, sí se han presentado indicadores de insatisfacción por demoras y lentitud en los procesos de investigación de mercado y en el proceso de contratación. Es así que a finales de 2018, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA), a través del Oficio N° 1799-JCCFFAA/OPPR, presentó un informe al MINDEF en el que indicaba que la ACFFAA tuvo deficiencias en los procesos de compras realizados en los años 2017 y 2018. Acción que se refleja también en los indicadores de satisfacción que recogió la ACFFAA a través de las encuestas que realiza, en el marco de su sistema de gestión de calidad. Según el Informe Técnico N° 00025-2021-OPP-ACFFAA, resultados de encuestas de satisfacción, el nivel de satisfacción en el índice de “tiempo de atención” fue de solo el 53%; mientras que ante la pregunta de satisfacción con las

actividades realizadas por ACFFAA como gestor de los procesos de contratación o de los procedimientos de selección, el 48% respondió que no estaba satisfecho, y solo el 19% se encontró satisfecho (Informe Técnico N° 001-2019-OPP-UR-ACFFAA).

**Figura N° 2**

*Indicadores de satisfacción de los OBAC con la gestión de ACFFAA*



Nota: Con datos de los Informes Técnicos de OPP – Análisis de encuestas de satisfacción de los OBAC

La imagen previa podemos visualizar cómo el índice de satisfacción de los OBAC, en los diversos aspectos evaluados de la gestión que realiza la ACFFAA en los procesos de contratación ha ido mejorando año a año. Estos resultados se deben a la suma de acciones que la agencia ha implementado, como el Sistema Integrado de Contrataciones SIGCO, a través del cual ahora se gestionan todos los procesos de contratación en línea, mejorando de esa manera la trazabilidad de las acciones que ejecutan los servidores de la agencia, lo cual permite que se ejecuten acciones de control más efectivas. Asimismo, los OBAC también se pueden conectar para que puedan ver el estado en el que se encuentran los procesos y pueden atender consultas de manera más rápida. El factor transparencia también se ha incrementado en la percepción en los OBAC, el mismo que responde a las diferentes acciones de implementación de acciones de integridad y anticorrupción que la Agencia viene desarrollando.

### Análisis

Con la finalidad de garantizar procesos de contratación eficientes y transparentes, la ACFFAA ha implementado dos sistemas de gestión relevantes, basados en los estándares internacionales ISO: El Sistema de Gestión de la Calidad, ISO 9001:2015 y el Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) ISO 37001:2016, ambos estándares fueron implementados y certificados en el 2016 y 2018, respectivamente. Los sistemas de gestión ISO se basan en la gestión por procesos y la gestión de riesgos, lo cual ha posibilitado que la agencia establezca matrices de riesgo, tanto en corrupción como en desempeño, las mismas que vienen siendo tratadas, actualizada, revisadas de manera constante y permanente.

Adicionalmente, a partir del 2019, la PCM impulsó la implementación de Plan de Integridad y Lucha contra la Corrupción (PILCC), que se desprende de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción. En el 2021, el PILCC, dio paso al “Modelo de Integridad” que exige la implementación de nueve (09) componentes que permiten gestionar con carácter preventivo los riesgos de corrupción e inconducta funcional que se puedan presentar en las instituciones públicas.

La puesta en marcha de una Política Antisoborno, la identificación de riesgos de corrupción e inconducta funcional, el establecimiento de procedimiento de debida diligencia, el establecimiento de un procedimiento de gestión de denuncias, así como los canales de denuncia; los controles financieros y no financieros y la gestión de los conflictos de intereses, entre otros aspectos del SGAS, ha permitido que la ACFFAA logre la recertificación en ISO 37001 en diciembre del 2021, y quedar en un segundo lugar, en la evaluación del Índice de Capacidad Preventiva (ICP), en el sector defensa, con un 81% de requisitos implementados durante el primer año de implementación del Modelo de Integridad (2021), tal como se puede apreciar en la imagen siguiente.

**Figura N° 3**

*Resultados de la evaluación del ICP 2021 de la ACFFAA*

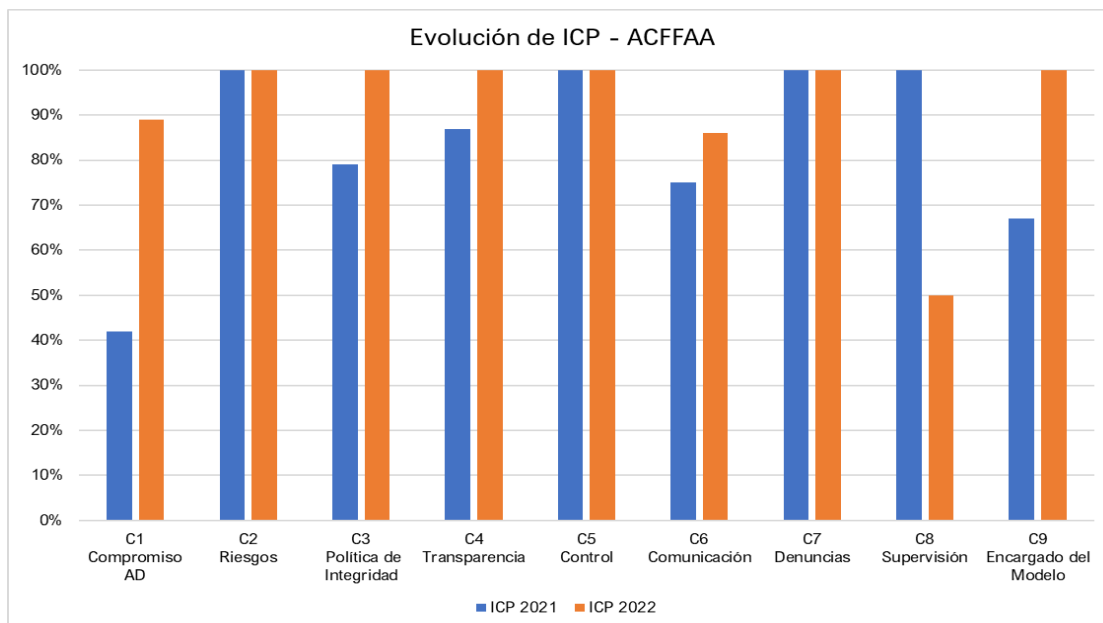


Nota: Tomada del Reporte Nacional de Integridad de la SIP/PCM

Se aprecia además que el sector defensa logró únicamente el 42% de implementación de componentes y/o requisitos establecidos para la evaluación del ICP, mientras que el índice general en las diversas entidades del Poder Ejecutivo fue de 54%. El cuadro comparativo del ICP 2021 vs. 2022, permite evidenciar que la implementación de acciones que den respuesta a los requisitos plantados, tanto en el Modelo de Integridad, como el SGAS, ha permitido que la evaluación del 2022 alcance estándares más elevados logrando un ICP global del 92%.

**Figura N° 4**

*Comparativo del ICP 2021 – 2022 de la ACFFAA*



Nota: Con datos del Reporte Nacional de Integridad de la SIP/PCM

La capacidad preventiva se logra también con las diferentes acciones de sensibilización que la Agencia ejecuta a lo largo del año, entre las que se tienen: conferencias sobre aspectos de ética, integridad, gestión de riesgos, debida diligencia, conflictos de intereses, entre otros complementarios.

Tabla N° 3

Plan de Desarrollo de Personas (PDP 2023)

N°	1. PROBLEMA QUE AFECTA EL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL ÁREA QUE ESTÉN ASOCIADOS A CAPACITACIÓN	2. PROPUESTA DE NOMBRE DE LA ACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	3. BENEFICIO DE LA CAPACITACIÓN	4. NIVEL DE EVALUACIÓN PROPUESTO	5. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN		6. CANTIDAD TOTAL DE POSIBLES BENEFICIARIOS DE CAPACITACIÓN	7. PROPUESTA DE TIPO DE ACCIÓN DE CAPACITACIÓN
					De Aprendizaje ¿Qué conocimientos y/o habilidades espera que su equipo adquiera durante la capacitación?	De Desempeño ¿Qué espera que su equipo logre o demuestre luego de la capacitación, para que evidencie una mejora respecto al problema de identificación?		
1	Desconocimiento sobre la aplicación de la debida diligencia para la prevención de riesgos que impactan en los procesos de la ACFFAA.	debida diligencia	BAJO	REACCIÓN Y APRENDIZAJE (SOLO CONOCIMIENTOS)	Comprender la importancia de gestionar la debida diligencia para la prevención de riesgos en los distintos procesos de la entidad.	Aplicar los conceptos teóricos de la debida diligencia en los procesos que desarrolla la entidad para una buena toma de decisiones .	73	CONFERENCIA
2	Desconocimiento o conocimiento difuso de la norma por los operadores de las Direcciones y la oficina de asesoría jurídica, lo que podría afectar los procesos y la imagen institucional.	autopreparación en contrataciones del Estado	ALTO	REACCIÓN Y APRENDIZAJE (CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES)	Interpretar y comprender la normativa de los sistemas administrativos de Planeamiento y Programación Multianual, Presupuesto Público y Abastecimiento, para una mejor toma de decisiones a la hora de los procesos	Aplicar los conocimientos adquiridos en la elaboración de los expedientes de contratación en el marco de la norma y de los principios de la contratación pública para la buena toma de decisiones que contribuyan al éxito de los procesos encargados.	39	TALLER
3	Desconocimiento sobre el Sistema de Control Interno que dificulta la implementación del SCI en la entidad.	sistema de control interno	BAJO	REACCIÓN	Comprender la importancia de la implementación del SCI en la gestión pública para un buen desarrollo de los procesos.	Aplicar los conceptos teóricos y prácticos del control interno en la gestión pública para una buena toma de decisiones	51	CONFERENCIA
4	Desconocimiento sobre la importancia del Sistema de Control Interno que podría dificultar el buen accionar de la entidad	importancia del sistema de control interno en las entidades del estado	BAJO	REACCIÓN	Comprender la importancia de la implementación del SCI para un buen desarrollo de la gestión pública	Aplicar los conocimientos adquiridos respecto a la importancia de tener un sistema de control interno en la gestión pública para una buena toma de decisiones	53	CONFERENCIA
5	Desconocimiento de como el Sistema de Control Interno permite prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas	identificación y valoración de riesgos del sistema de control interno	BAJO	REACCIÓN	Identificación de posibles riesgos que podrían afectar el desarrollo de la gestión pública	Desarrollar estrategias de ayuda al sistema de control interno para minimizar los riesgos que puedan afectar el desenvolvimiento de la gestión pública	61	CONFERENCIA
6	Desconocimiento sobre el enfoque de género y las consecuencias que arrastra su falta de buena praxis	Agentes de cambio para la igualdad de género	BAJO	REACCIÓN Y APRENDIZAJE (SOLO CONOCIMIENTOS)	Comprender que las políticas públicas con enfoque de género responden a la necesidad de integrar a las personas al desarrollo, reconociendo que algunas personas viven aún en condiciones de dependencia, subordinación, exclusión y discriminación debidas a prácticas sociales y concepciones culturales ancestrales que las determinan	Aplicar los conocimientos adquiridos para una mejor integración e interacción para la toma de decisiones con los servidores en la gestión pública	38	CURSO
7	Dificultad en el manejo de dilemas éticos presentes en las decisiones propias de las Contrataciones del Estado.	integridad y gestión anti soborno	BAJO	REACCIÓN Y APRENDIZAJE (SOLO CONOCIMIENTOS)	Comprender la importancia de la implementación de un Sistema de Gestión Antisoborno para prevenir y combatir la corrupción e impulsar la integridad pública.	Aplicar los conceptos y metodologías en la implementación de un Sistema de Gestión Antisoborno, que soporte en la identificación, evaluación, tratamiento y reporte del riesgo de integridad.	66	CONFERENCIA
8	Desconocimiento de como la corrupción afecta el desarrollo de las personas y de las organizaciones del estado	los riesgos de corrupción y su tratamiento	BAJO	REACCIÓN Y APRENDIZAJE (SOLO CONOCIMIENTOS)	Reconocer los posibles riesgos de corrupción que se pudieran presentar en las entidades del estado (Agencia de Compras) para una correcta toma de decisiones	Elaborar estrategias viables de solución ante posibles indicios de corrupción que pudieran afectar el desarrollo de la entidad	72	CONFERENCIA
9	Falta de información en los servidores de la ACFFAA sobre el enfoque de género y las consecuencias que podrían darse ante situaciones que se presenten	Agente de cambio para la igualdad de género	BAJO	REACCIÓN Y APRENDIZAJE (SOLO CONOCIMIENTOS)	Comprender que las políticas públicas con enfoque de género responden a la necesidad de integrar a las personas al desarrollo, reconociendo que algunas personas viven aún en condiciones de dependencia, subordinación, exclusión y discriminación debidas a prácticas sociales y concepciones culturales ancestrales que las determinan	Aplicar los conocimientos adquiridos para una mejor integración e interacción para la toma de decisiones con los servidores en la gestión pública	36	CURSO

N°	1. PROBLEMA QUE AFECTA EL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL ÁREA QUE ESTÉN ASOCIADOS A CAPACITACIÓN	2. PROPUESTA DE NOMBRE DE LA ACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	3. BENEFICIO DE LA CAPACITACIÓN	4. NIVEL DE EVALUACIÓN PROPUESTO	5. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN		6. CANTIDAD TOTAL DE POSIBLES BENEFICIARIOS DE CAPACITACIÓN	7. PROPUESTA DE TIPO DE ACCIÓN DE CAPACITACIÓN
					De Aprendizaje ¿Qué conocimientos y/o habilidades espera que su equipo adquiera durante la capacitación?	De Desempeño ¿Qué espera que su equipo logre o de muestre luego de la capacitación, para que evidencie una mejora respecto al problema identificado?		
10	Desconocimiento de como la corrupción puede afectar tanto a la persona como a las organizaciones del estado	como pueden ayudar a prevenir y evitar la corrupción y reconocer indicadores clave de riesgo de corrupción	BAJO	REACCIÓN Y APRENDIZAJE (SOLO CONOCIMIENTOS)	Identificar los posibles factores de corrupción que pueden afectar el desarrollo personal y de la organización	Desarrollar estrategias de solución ante posibles riesgos de corrupción para la mejora continua en la organización	65	CONFERENCIA
11	Dificultad en el manejo de dilemas éticos presentes en las decisiones propias de la función pública y que impactan en la gestión organizacional	codigo de ética	BAJO	REACCIÓN Y APRENDIZAJE (SOLO CONOCIMIENTOS)	Comprender la importancia de la ética para la correcta administración en la función pública.	Aplicar los conceptos y principios éticos en las decisiones propias de la función pública para mejora continua en las decisiones que se tomen.	65	CONFERENCIA
12	Desconocimiento de como afecta el conflicto de intereses en la organización	conflicto de intereses	BAJO	REACCIÓN Y APRENDIZAJE (SOLO CONOCIMIENTOS)	Comprender la importancia de conocimientos respecto a los conflictos de intereses y la buena toma de decisiones para una buena toma de decisiones en la función pública.	Aplicar los conceptos básicos respecto a los conflictos de intereses para una buena toma de decisiones en los procesos	62	CONFERENCIA
13	Desconocimiento del cumplimiento de plazos y obligaciones respecto a información solicitada o manejo de las mismas	Transparencia y acceso a la información pública	BAJO	REACCIÓN	Comprender la importancia del manejo de información en la administración pública para un buen manejo de la información	Aplicar los conocimientos adquiridos sobre el manejo de información en el sector público para un buen manejo de la información	33	CONFERENCIA

El compromiso de las diversas unidades orgánicas con la gestión anticorrupción se demuestra en las diversas acciones que ejecutan, tal como se muestra en la imagen previa, los responsables de RRHH han elaborado el plan de necesidad de capacitación considerando los diversos aspectos de integridad y antisoborno que los sistemas de gestión demandan y que permiten contribuir a fortalecer la conducta de integridad y transparencia que deben tener los servidores de la agencia, de manera tal que se atienda de manera idónea a una de las razones por las que fue creada la ACFFAA.

Asimismo, las unidades de línea, como la Dirección de Estudio de Mercado, la Dirección de Catalogación y la Dirección de Procesos de Compra, este año 2023 han modificado sus diversos lineamientos internos a fin de incorporar procesos de debida diligencia a los postores, participantes y/o proveedores, en los procedimientos de contratación que desarrollan, cada uno en su ámbito de acción.

## Conclusiones

La implementación del sistema de gestión de calidad, basado la ISO 9001, ha permitido que la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas mejore sus indicadores de desempeño ante sus grupos de interés, como son los OBAC; y ha permitido también, implementar diversas herramientas de gestión interna como es el SGD (Sistema de gestión documental) y el SIGCO (Sistema de gestión de las contrataciones), herramientas que han generado un ahorro significativo en el tiempo de procesamiento de información y de comunicación entre las partes interesadas: OBAC y proveedores.

La implementación del Sistema de Gestión Antisoborno ha permitido que los servidores de la agencia, se encuentren entrenados en la gestión de riesgos de corrupción, en el reconocimiento de medidas de control que les permita gestionar dichos riesgos, enfocados en la mejora continua de la labor que desarrollan; de tal manera que en la evaluación que hace la PCM del ICP muestra claramente la ventaja que la agencia ha desarrollado frente a las otras entidades adscritas al sector, y a nivel general en el ámbito del Poder Ejecutivo.

La Agencia no presenta denuncias por corrupción sólidas, que muestren evidencias de actos de corrupción en sus servidores, según los informes emitidos por la encargada de integridad. Y respecto a los casos que viene atendiendo la Secretaría Técnica de Procesos de Administración Disciplinaria (ST-PAD) en su mayoría son casos por tardanzas y/o inasistencias injustificadas de servidores de la agencia.

Los resultados hasta ahora obtenidos y el hecho de que la Agencia de Compras no figure en la evaluación de entidades con índices de corrupción elevados en el sector defensa, en contraposición con las Instituciones Armadas (IIAA) que si presentan elevados índices de corrupción, valida la necesidad de la existencia de la ACFFAA.

Tanto las FFAA como la PNP son entidades que están proclives a ser subyugadas por algún gobierno corrupto y extremista, por lo que representa siempre un riesgo latente de que puedan surgir elementos extremistas, como lo pretendía ser el Pedro Castillo; quien hizo varios intentos por corromper a estas instituciones y lograr que estas se adhieran a sus intentos dictatoriales. En uno de esos intentos, y a través de su Ministro de Defensa de aquel momento, José Luis Gaviria, pretendió cerrar la ACFFAA para devolver la gestión de las compras a los IIAA, con la finalidad de congraciarse probablemente con algún sector de oficiales que desean que la ACFFAA deje de funcionar. En tal sentido, la agencia debe fortalecerse aún más, acentuando sus sistemas de gestión y generando mejores indicadores de desempeño y transparencia.



La corrupción prospera en entornos con mecanismos de control débiles, secretismo excesivo y supervisión democrática civil limitada, según Transparencia Internacional; y considero que realmente es así, desde mi experiencia en la ACFFAA he podido observar la manera en que los servidores han ido aceptando la importancia de identificar y gestionar riesgos de corrupción, sabiendo que tienen un Oficial de Cumplimiento, un Oficial de Integridad y un Organismo de Control Interno que permanentemente los monitorea y audita; y por el lado del SGAS y del Modelo de Integridad, el recordarles la importancia de ser éticos, ha ido generando compromiso por un desempeño más eficiente y transparente en la gestión que realizan. Esta experiencia debe ser replicada por otras entidades del Estado, y se lograrán resultados óptimos en la medida que los sistemas de gestión estén debidamente implementados y mantenidos.

### Referencias

- Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas. (2022). *Plan Estratégico de Compras del Sector Defensa Periodo 2022-2024*.
- Decreto Legislativo 1128 de 2012. Decreto Legislativo 1128 que crea la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas. 7 de diciembre de 2012.
- Jiménez Mayor, J. F. (2020). *Gestión Pública y Políticas Anticorrupción*. Gaceta Jurídica S.A
- Ministerio de Defensa. (2022). *Política Nacional Multisectorial de Seguridad y Defensa Nacional al 2030 - Resumen Ejecutivo*. <https://www.gob.pe/institucion/mindef/informes-publicaciones/3212559-politica-nacional-multisectorial-de-seguridad-y-defensa-nacional-al-2030>
- Transparencia Internacional. (s.f.). *Government Defence Integrity Index 2020*. <https://Ti-Defence.Org/Gdi/>.