



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,
VINCULACIÓN Y POSGRADO
DIRECCIÓN DE POSGRADO

TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:
MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:
METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE
BUENAS PRÁCTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE ISO 37001 EN LA
GESTIÓN EMPRESARIAL.

AUTOR:
Álvaro Gabriel Benítez Bravo

TUTOR:
Lic. Iván Patricio Arias Gonzales Mgs.

Riobamba, Ecuador.

2024

CERTIFICADO DE TUTOR

Certifico que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del Grado de Magíster en Contabilidad y Auditoría con el tema “**Metodología para la aplicación de buenas prácticas y procedimientos de ISO 37001 en la gestión empresarial.**” ha sido elaborado por **Alvaro Gabriel Benítez Bravo**, con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo que certifico que se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar al honor a la verdad.

Riobamba, de 03 diciembre de 2024

Lic. Iván Arias González Mgs.

TUTOR

Declaración de autoría Cesión de derechos

Yo **Alvaro Gabriel Benítez Bravo** con cédula de identidad N° **060343763-3** declaro y acepto ser responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizados en el presente trabajo de titulación denominado: **“Metodología para la aplicación de buenas prácticas y procedimientos de ISO 37001 en la gestión empresarial.”**

Declaro que mi trabajo investigativo pertenece al patrimonio de la Universidad Nacional de Chimborazo de conformidad con lo establecido en el artículo 20 literal j) de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES.

Autorizo a la Universidad Nacional de Chimborazo que pueda hacer uso del referido trabajo de titulación y a difundirlo como estime conveniente por cualquier medio conocido, y para que sea integrado en formato digital al Sistema de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor, dando cumplimiento de esta manera a lo estipulado en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES.

Riobamba Diciembre del 2024



Alvaro Gabriel Benítez Bravo

CI: 0603437633

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios por permitirme alcanzar este nuevo logro a mis padres Víctor Hugo Benitez Castillo mi madre Mercy Elizabeth Bravo Vallejo, así como a mis hermanos Víctor Hugo Benítez y Carolina Elizabeth Benítez Bravo.

Y, a, Paula Andrea Vallejo Samaniego por ser mi compañía de siempre y el amor de mi vida, gracias por todos los momentos vividos.

Dedicatoria

Quiero dedicar el presente trabajo a mi abuelita Gladys Fabiola Vallejo, y a la memoria de Segundo Salvador Bravo Silva 1939-2024. Por todo el amor y ejemplo que nos brindó en vida a toda la familia. Nos criaron bien.

Gracias por todo papi. Siempre presente en mi corazón con infinito amor.

Índice General

CERTIFICADO DE TUTOR.....	2
Declaración de autoría Cesión de derechos.....	3
Agradecimiento	4
Dedicatoria.....	5
Índice General.....	6
Índice de Tablas.....	10
Índice de Figuras	11
Resumen	12
Abstract.....	13
Introducción.....	14
Capítulo 1	15
Generalidades	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo General	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificación de la Investigación.....	16
Capítulo 2	17
Marco teórico.....	17
2.1 Antecedentes Investigativos	17
2.2 Antecedentes Legales	19
2.2.1 Legislación Internacional	19
2.2.2 Legislación Nacional.....	19
2.3 Bases teóricas	20
2.3.1 Antecedentes y necesidad de la ISO 37001.....	21

2.3.2 La norma ISO 37001 se sustenta en principios clave de gestión de riesgos y ética organizacional:	21
2.3.3 Requisitos principales de la norma.....	21
2.3.4 Beneficios de su implementación.....	21
2.4.Marco Conceptual.....	22
Capítulo 3	24
Diseño Metodológico	24
3.1 Enfoque de la Investigación	24
3.2 Diseño de la Investigación.....	24
3.3 Tipo de investigación	24
3.4 Nivel de Investigación.....	25
3.5 Métodos de Investigación.....	25
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	25
3.7 Técnicas para el procesamiento e Interpretación de Datos	25
3.8 Población y Muestra.....	25
3.6.1 Población	25
3.6.2 Tamaño de la Muestra	26
3.9 Validación del instrumento.....	26
3.10 Variables.....	26
3.10.1 Variable Dependiente	26
3.10.2 Variable independiente.....	26
3.11 Modalidad de la investigación.....	26
Capítulo 4	27
Análisis y Discusión de los Resultados	27
4.1 Análisis Descriptivo de los Resultados	27
4.1.1 Análisis de resultados Sección 4 -Liderazgo y compromiso.....	27
4.1.2 Análisis de los Resultados Sección 5 -Liderazgo y compromiso	29

4.1.3 Análisis de Resultados: Sección 6 - Planificación para Abordar Riesgos y Oportunidades.....	32
4.1.4 Análisis de Resultados: Sección 8 - Operación y Control Operacional.....	37
4.1.5 Análisis de Resultados: Sección 9 - Evaluación del Desempeño.....	41
4.1.6 Análisis de Resultados: Sección 10 – Mejora	44
4.2 Análisis de los Resultados de la Gestión en Calidad (ISO 37001)	45
Capítulo 5	48
Marco Propositivo	48
5.1 Propuesta - Manual de Buenas Prácticas Empresariales para ISO 37001.....	48
5.2 Introducción.....	48
5.3 Definiciones clave	48
5.4 Objetivo del manual.....	49
5.5 Alcance de la norma ISO 37001 en la organización	49
5.6 Política antisoborno de la organización.....	50
5.6.1 Principios fundamentales de nuestra política	50
5.6.2 Objetivos de la política.....	50
5.7 Compromiso de la alta dirección.....	51
5.8. Marco Normativo	51
5.8.1 Requisitos legales y reglamentarios aplicables	51
5.8.2 Referencias normativas (ISO 37001:2016).....	51
5.8.3 Otras normas complementarias (ISO 9001, ISO 14001).....	52
5.9 Estructura del Sistema de Gestión Antisoborno.....	52
5.9.1 Metodología para implementación de ISO 37001.....	53
5.9.2 Responsabilidades y autoridades.....	56
5.9.3 Interacción con otros sistemas de gestión	56
5.10 Riesgos de Soborno	56
5.10.1 Identificación y evaluación de riesgos	56

5.10.2 Etapas de la identificación y evaluación de riesgos	57
5.10.3 Factores para considerar al identificar los riesgos:	57
5.10.4 Mitigación de riesgos	57
5.11 Procedimientos	59
5.11.1 Comunicación de la política antisoborno	59
5.11.2 Capacitación	59
5.11.3 Due diligence de terceros	59
5.11.4 Gestión de regalos y hospitalidad.....	60
5.11.5 Gestión de conflictos de interés.....	60
5.11.6 Canales de denuncia	61
5.11.7 Investigaciones internas.....	61
5.11.8 Contabilidad y registros.....	61
5.11.9 Auditorías internas.....	61
5.11.10 Mejora continua.....	61
Conclusiones.....	62
Recomendaciones	63
Referencias Bibliográficas.....	64
Anexos Formatos y Registros Propuestos	66
Plan de capacitación	66
Matriz de Riesgo Antisoborno.....	69
Formulario de declaración de intereses	70
Formulario de Denuncia de Conductas Antiéticas	71
Registro de investigaciones	73
Plan de acción correctiva.....	74

Índice de Tablas

Tabla 1. Sección 4 -Liderazgo y compromiso.....	27
Tabla 2. Sección 5 -Liderazgo y compromiso.....	29
Tabla 3. Planificación para Abordar Riesgos y Oportunidades	32
Tabla 4. Sección 8 - Operación y Control Operacional	37
Tabla 5. Sección 9 - Evaluación del Desempeño	41
Tabla 6. Sección 10 – Mejora.....	44
Tabla 7. Gestión en Calidad (ISO 37001)	45
Tabla 8. Cuadro base de Responsabilidades y autoridades	56
Tabla 9. ISO 37001 y otros Aistemas de gestión	56

Índice de Figuras

Gráfica 1. Gestión en Calidad (ISO 37001)	46
---	----

Resumen

La ISO 37001 es una norma internacional que establece un sistema de gestión diseñado para ayudar a las organizaciones a prevenir, detectar y abordar el soborno en sus operaciones y cadenas de valor. Es aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño, sector o ubicación geográfica. Esta norma proporciona un marco para desarrollar políticas, procedimientos y controles orientados a combatir el soborno, promoviendo una cultura ética y de cumplimiento.

La corrupción y el soborno representan desafíos significativos para las empresas públicas o privadas de todo el mundo, afectando tanto a su reputación como a su sostenibilidad financiera. En este contexto, es necesaria una metodología que nos permita evaluar y diagnosticar el nivel de cumplimiento de la norma ISO 37001 así como proporcionar un marco sólido para establecer los parámetros y lineamientos para la conformación del comité de ética, así como un manual de buenas prácticas y procedimientos para la aplicación de ISO 37001 en las empresas y su gestión.

Con la globalización y los entornos empresariales cada vez más competitivos han llevado a las organizaciones a enfocarse en la implementación de estándares internacionales que les permitan operar con transparencia y eficiencia. En este contexto, la norma ISO 37001:2016 surge como una herramienta esencial para combatir el soborno y promover una cultura de integridad empresarial al aplicar una metodología de buenas prácticas y procedimientos que exige la ISO 37001 en la gestión empresarial, destacando su impacto en la sostenibilidad y reputación organizacional.

Palabras claves: Gestión empresarial, metodología, ISO 37001, sistema de gestión antisoborno.

Abstract

ISO 37001 is an international standard that establishes a management system designed to help organizations prevent, detect, and address bribery in their operations and value chains. It applies to any organization, regardless of size, sector, or location. This standard provides a framework for developing policies, procedures, and controls to combat bribery, promoting a culture of ethics and compliance. Corruption and bribery represent significant challenges for public or private companies worldwide, affecting their reputation and financial sustainability. In this context, a methodology is needed to assess and diagnose the level of compliance with ISO 37001 and to provide a solid framework to establish the parameters and guidelines for the formation of the ethics committee as well as a manual of good practices and procedures for the implementation of ISO 37001 in companies and their management. Globalization and increasingly competitive business environments have led organizations to focus on implementing international standards that allow them to operate transparently and efficiently. In this context, ISO 37001:2016 emerges as an essential tool to combat bribery and promote a culture of business integrity by applying a methodology of good practices and procedures required by ISO 37001 in business management, highlighting its impact on organizational sustainability and reputation.

Keywords: Business management, methodology, ISO 37001, anti-bribery management system.



Creado electrónicamente por:
**JENNY ALEXANDRA
FREIRE RIVERA**

Reviewed by:
MsC. Jenny Alexandra Freire Rivera
ENGLISH PROFESSOR
C.C. 0604235036

Introducción

En un mundo empresarial cada vez más globalizado y competitivo, la transparencia y la ética se han convertido en pilares fundamentales para el desarrollo sostenible de las organizaciones. La corrupción, un problema persistente a nivel mundial, no solo afecta la reputación de las empresas, sino también genera pérdidas económicas significativas y deteriora la confianza de los stakeholders. Ante este contexto, la norma ISO 37001 se presenta como un estándar internacional que establece un sistema de gestión antisoborno efectivo, y su diagnóstico inicial resulta esencial para evaluar la situación de las empresas frente a este desafío.

La ISO 37001 es una norma internacional diseñada para ayudar a las organizaciones a prevenir, detectar y abordar el soborno en todas sus formas. Este estándar proporciona un marco de referencia para implementar un sistema de gestión que incluya políticas, controles y procesos dirigidos a mitigar los riesgos de corrupción. Su aplicación no solo se limita al ámbito interno de la organización, sino también abarca relaciones con terceros, como socios comerciales, proveedores y contratistas.

Antes de implementar la norma ISO 37001, es crucial realizar un diagnóstico para identificar las áreas de riesgo y evaluar el estado actual de las prácticas y controles internos relacionados con el soborno siendo ese el fin de esta investigación.

Donde el diagnóstico de la norma ISO 37001 es un paso fundamental para que las empresas puedan fortalecer su compromiso con la transparencia y la ética. Al identificar las debilidades y los riesgos asociados al soborno, las organizaciones no solo protegen su reputación y sostenibilidad, sino que también generan confianza entre sus socios y clientes. En un entorno donde la ética corporativa se valora cada vez más, la adopción de estándares internacionales como la ISO 37001 se convierte en una ventaja competitiva y una herramienta indispensable para el éxito empresarial.

Finalmente, con este trabajo de investigación se busca que sirva como una guía práctica de diagnósticos para cualquier empresa, ya que el avance de la transformación digital se dará mayor importancia a esta norma en los próximos años.

Capítulo 1

Generalidades

1.1 Planteamiento del problema

La corrupción constituye un desafío global que afecta a organizaciones de todos los sectores y tamaños. En el ámbito empresarial, esta problemática genera impactos negativos que van desde la pérdida de competitividad hasta la destrucción de la confianza de los stakeholders, dañando no solo a las empresas involucradas, sino también al entorno social y económico en el que operan. En este contexto, surge la necesidad de implementar estrategias eficaces para combatir el soborno y fortalecer la transparencia organizacional.

La norma ISO 37001 proporciona un marco internacionalmente reconocido para la gestión antisoborno, con el objetivo de prevenir, detectar y abordar el soborno en todas sus formas. Sin embargo, la aplicación efectiva de este estándar requiere una metodología estructurada que permita identificar los riesgos, establecer controles adecuados y garantizar el cumplimiento de las buenas prácticas. En muchas empresas, la falta de un enfoque claro y sistemático para implementar la norma constituye un obstáculo significativo, lo que subraya la importancia de desarrollar un planteamiento metodológico adaptado a las necesidades y características específicas de cada organización.

El principal problema radica en la ausencia de una metodología estandarizada que guíe a las empresas en la adopción de la ISO 37001. Muchas organizaciones carecen de los conocimientos técnicos necesarios para evaluar sus riesgos de corrupción, diseñar controles efectivos y fomentar una cultura corporativa ética. Además, las limitaciones de recursos, tanto humanos como financieros, dificultan la implementación de procedimientos robustos y sostenibles.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Elaborar una metodología para la aplicación de buenas prácticas y procedimientos de ISO 37001 en la gestión empresarial.

1.2.2 Objetivos Específicos

Generar una plantilla de diagnóstico general basada en ISO 37001

Establecer los parámetros y lineamientos para la conformación del comité de ética.

Elaborar el manual de buenas prácticas y procedimientos para la aplicación de ISO 37001 en la gestión empresarial.

1.3 Justificación de la Investigación

La corrupción no solo amenaza la sostenibilidad de las empresas, sino que también perjudica a la sociedad en general al debilitar la confianza en las instituciones y los mercados. En este sentido, la implementación de una metodología para aplicar las buenas prácticas y procedimientos de la norma ISO 37001 es fundamental. Esta investigación se justifica por las siguientes razones clave:

Promoción de la ética empresarial: Al adoptar un enfoque sistemático basado en la norma ISO 37001, las empresas pueden establecer una cultura organizacional que fomente valores éticos y reduzca la tolerancia hacia el soborno.

Reducción de riesgos legales y reputacionales: Las organizaciones que implementan prácticas antisoborno alineadas con estándares internacionales están mejor preparadas para evitar sanciones legales y proteger su reputación frente a los stakeholders.

Optimización de recursos: Una metodología clara permite a las empresas identificar y priorizar las áreas críticas, asegurando una asignación eficiente de recursos humanos, tecnológicos y financieros para combatir la corrupción.

Cumplimiento normativo y competitivo: En un entorno empresarial cada vez más regulado, adoptar la ISO 37001 no solo garantiza el cumplimiento de las normativas locales e internacionales, sino que también brinda una ventaja competitiva al posicionar a las empresas como organizaciones confiables y transparentes.

Impacto social positivo: Las empresas que implementan la norma contribuyen al desarrollo de economías más justas y transparentes, lo que repercute favorablemente en la confianza ciudadana y en el bienestar social.

Esta investigación busca llenar el vacío existente en la aplicación de metodologías efectivas para la implementación de la norma ISO 37001. Su objetivo es proporcionar herramientas prácticas que permitan a las organizaciones enfrentar los desafíos del soborno de manera integral y sostenible, asegurando su contribución a un entorno empresarial más ético y transparente.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Antecedentes Investigativos

Para la presente investigación se realizó una investigación previa de trabajos de distintos autores, en relación con la Metodología para la Aplicación de Buenas Prácticas y Procedimientos de ISO 37001, en la Gestión Empresarial, los cuales detallamos a continuación:

Adopción en organizaciones multinacionales: Según, la implementación de ISO 37001 en grandes corporaciones ha demostrado ser efectiva para estandarizar prácticas antisoborno en operaciones internacionales, reduciendo los riesgos asociados a la diversidad cultural y regulatoria.

Impacto en la reputación corporativa: Un estudio de (Perez, 2019) señala que las empresas certificadas en ISO 37001 han reportado una mejora significativa en la percepción de sus stakeholders, generando un aumento en la confianza y fortaleciendo las relaciones comerciales. **Desafíos en pequeñas y medianas empresas (PYMES):** De acuerdo con un análisis realizado por (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022) las PYMES enfrentan mayores barreras para implementar esta norma debido a limitaciones de recursos y conocimientos técnicos, aunque se observan mejoras sustanciales en su desempeño ético tras su adopción.

Rol en la prevención del soborno en el sector público: (Lizarzaburu, 2019) documentaron que la adopción de ISO 37001 en instituciones gubernamentales ha contribuido a la reducción de casos de corrupción mediante la implementación de controles internos y capacitación en ética pública.

Resultados financieros: Un informe de (Kohl, 2024) destaca que las empresas certificadas en ISO 37001 han logrado una disminución del 25% en costos relacionados con litigios y sanciones por corrupción, lo que demuestra un retorno positivo de la inversión.

En cuanto a tesis relacionadas a nivel de posgrado podemos citar trabajos realizados en varias universidades como:

(Nieto Guano, 2021) en su estudio titulado: Propuesta de diseño de un sistema de gestión antisoborno bajo la Norma Internacional ISO 37001:2016 Sistemas de Gestión Antisoborno Caso: Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito cuyo objetivo de este estudio de caso es establecer una propuesta de diseño de un Sistema de Gestión Antisoborno bajo la norma internacional ISO 37001:2016; con el fin de establecer controles y demás instrumentos técnicos que minimicen cualquier riesgo detectado. Partiendo de un análisis situacional del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, definió la propuesta de diseño de un sistema de gestión antisoborno que más se ajuste a las necesidades institucionales. El estudio de caso planteado siguió una metodología descriptiva exploratoria, la técnica de recolección de información es cualitativa con fuentes de información primarias a través de la aplicación de listas de verificación en el diagnóstico actual de la organización. Y entre las fuentes secundarias se obtuvo información de libros, artículos científicos, revistas científicas, estudios aplicados y publicaciones académicas, basadas en bibliografía académica relacionada con el tema de estudio planteado.

(Pineda Vergara, 2022) en su estudio titulado: Análisis del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001, como mecanismo de lucha contra el soborno y la corrupción, Lima nos menciona que si investigación tuvo como objetivo central el poder analizar como el Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 es un mecanismo de lucha contra el soborno y la corrupción, Lima 2021; para ello se tuvo las categorías de Sistema de Gestión Antisoborno y mecanismo de lucha contra la corrupción, estas a su vez contaron con subcategorías cada una. Fue además una investigación de enfoque cualitativo y de diseño fenomenológico, de tuvo como escenario de estudio el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado,

(Alulema Lara, 2021) en su estudio titulado: Norma ISO 37001 en el Sistema de Gestión Innovador de Antisoborno en el Registro Civil, identificación, cedulación y servicios electrónicos de la provincia de Tungurahua, dentro de su investigación menciona que en la Coordinación de la oficina técnica de Tungurahua, con la propuesta para implementar un sistema de gestión antisoborno, con el que se analizó los puntos de la norma aplicando a la gestión existente dentro de la institución, pues cuenta con el Sistema de Gestión de Calidad bajo el estándar de la Norma ISO 9001, utilizando un método científico, con un diseño no experimental, tipo de campo y alcance analítico y exploratorio con un corte transversal,

realizando encuestas a una muestra que estuvo construida por 56 funcionarios que es el total de funcionarios de la provincia de Tungurahua.

2.2 Antecedentes Legales

El soborno representa uno de los desafíos más persistentes para la integridad y transparencia en las actividades económicas y sociales. La norma ISO 37001 surge como un estándar internacional diseñado para ayudar a las organizaciones a prevenir, detectar y enfrentar el soborno, proporcionando un marco robusto de gestión antisoborno. En este contexto, la base legal juega un papel esencial, ya que establece los principios, obligaciones y sanciones necesarias para combatir esta problemática de manera eficaz bajo un sistema de gestión antisoborno (ISO37001, 2016).

2.2.1 Legislación Internacional

a) Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC, 2003):

- Adoptada por la ONU, es un instrumento jurídico internacional que establece medidas globales para prevenir, investigar y sancionar el soborno y otros actos de corrupción.
- Aborda tanto el soborno activo (ofrecer sobornos) como el soborno pasivo (aceptarlos).
- Promueve la cooperación internacional y la recuperación de activos obtenidos ilícitamente.

b) Convención de la OCDE para Combatir el Soborno de Funcionarios Públicos Extranjeros 1997 (ANI Agencia Nacional de Infraestructura , 2022):

- Obliga a los Estados miembros a tipificar como delito el soborno a funcionarios públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales.
- Busca garantizar prácticas comerciales justas y combatir la corrupción transnacional.

2.2.2 Legislación Nacional

a) Estados Unidos: Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA, 1977):

- Penaliza el soborno a funcionarios públicos extranjeros para obtener o retener negocios.
- Incluye disposiciones sobre contabilidad y controles internos para prevenir el encubrimiento de sobornos.

- Tiene jurisdicción extraterritorial, afectando a empresas y ciudadanos estadounidenses, así como a entidades extranjeras que operan en EE.UU.
- b) Reino Unido: Ley Antisoborno (Bribery Act, 2010):
- Uno de los marcos legales más estrictos.
 - Tipifica como delito el soborno activo y pasivo, tanto dentro como fuera del Reino Unido.
 - Introduce la responsabilidad penal para empresas que no implementen medidas adecuadas para prevenir el soborno, a menos que puedan demostrar "procedimientos adecuados".
- c) España: Código Penal (Ley Orgánica 10/1995):
- Artículos 419 al 427 bis regulan delitos relacionados con el soborno y la corrupción.
 - Incluye sanciones por soborno activo y pasivo tanto en el ámbito público como privado.
 - En 2010, se introdujeron reformas para tipificar el soborno entre particulares.
- d) México: Ley General de Responsabilidades Administrativas (2017):
- Parte del Sistema Nacional Anticorrupción, regula las sanciones administrativas para servidores públicos y particulares que incurran en soborno y otros actos de corrupción.
 - Establece sanciones administrativas y penales para empresas que participen en actos de soborno.
- e) Brasil: Ley Anticorrupción (Ley 12.846/2013):
- Sanciona a empresas por actos de corrupción, incluyendo sobornos, con multas que pueden alcanzar el 20% de los ingresos brutos anuales.
 - Introduce la responsabilidad objetiva de las empresas, es decir, pueden ser sancionadas sin importar si el acto fue cometido por un individuo específico.

2.3 Bases teóricas

En un entorno global donde la corrupción y el soborno representan riesgos significativos para las organizaciones, la norma ISO 37001 surge como un estándar internacional que establece lineamientos para implementar, mantener y mejorar sistemas de

gestión antisoborno. Este ensayo aborda las bases teóricas que fundamentan esta norma, su propósito, principios y su relevancia en la gestión organizacional ética.

2.3.1 Antecedentes y necesidad de la ISO 37001

La corrupción, definida como el abuso de poder para beneficio privado, tiene implicaciones económicas, sociales y éticas graves. En respuesta a estos desafíos, organismos internacionales como la ONU y la OCDE han promovido iniciativas para combatir el soborno. La ISO 37001, publicada en 2016, se enmarca dentro de estas iniciativas como una herramienta que proporciona directrices prácticas y verificables.

2.3.2 La norma ISO 37001 se sustenta en principios clave de gestión de riesgos y ética organizacional:

Gestión de riesgos: La identificación, evaluación y mitigación de riesgos de soborno es central. La norma adopta un enfoque basado en riesgos, en línea con otros estándares como ISO 31000 (gestión del riesgo).

Ética y cumplimiento: La ISO 37001 se inspira en teorías éticas como el deontologismo, que prioriza el cumplimiento de normas y principios, y el utilitarismo, que busca maximizar el beneficio colectivo.

Gobernanza corporativa: La implementación de controles internos, auditorías y procesos de toma de decisiones transparentes refuerzan la integridad en la gestión organizacional.

2.3.3 Requisitos principales de la norma

- **Política antisoborno:** Las organizaciones deben establecer una política clara que prohíba y prevenga el soborno.
- **Compromiso del liderazgo:** La alta dirección debe demostrar compromiso con el sistema antisoborno.
- **Diligencia debida:** Evaluación de terceros y relaciones comerciales para identificar riesgos.
- **Control financiero y no financiero:** Implementación de controles para prevenir y detectar sobornos.

2.3.4 Beneficios de su implementación

Implementar la ISO 37001 no solo ayuda a prevenir actos de soborno, sino que también fortalece la reputación de la organización, genera confianza entre las partes interesadas y fomenta una cultura organizacional ética.

La norma ISO 37001 representa una respuesta estructurada y eficaz a los desafíos del soborno en el ámbito organizacional. Al basarse en principios de gestión de riesgos, ética y gobernanza, esta norma no solo promueve el cumplimiento normativo, sino que también refuerza los valores éticos dentro de las organizaciones, contribuyendo a un entorno de negocios más transparente y equitativo.

2.4.Marco Conceptual

La corrupción, definida como el abuso de poder para beneficio privado, tiene implicaciones económicas, sociales y éticas graves. En respuesta a estos desafíos, organismos internacionales como la ONU y la OCDE han promovido iniciativas para combatir el soborno. La ISO 37001, publicada en 2016, se enmarca dentro de estas iniciativas como una herramienta que proporciona directrices prácticas y verificables. Dentro de los conceptos fundamentales a considerar tenemos:

Gestión de riesgos: La identificación, evaluación y mitigación de riesgos de soborno es central. La norma adopta un enfoque basado en riesgos, en línea con otros estándares como ISO 31000 (gestión del riesgo).

Ética y cumplimiento: La ISO 37001 se inspira en teorías éticas como el deontologismo, que prioriza el cumplimiento de normas y principios, y el utilitarismo, que busca maximizar el beneficio colectivo.

Gobernanza corporativa: La implementación de controles internos, auditorías y procesos de toma de decisiones transparentes refuerzan la integridad en la gestión organizacional.

Soborno: Ofrecimiento, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor (financiero o no financiero), directa o indirectamente, como incentivo o recompensa para que una persona actúe o se abstenga de actuar en relación con el desempeño de sus obligaciones (Compliance 360, 2024).

Sistema de gestión antisoborno: Parte de un sistema de gestión de la organización utilizado para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar los controles diseñados para prevenir, detectar y responder al soborno.

Parte interesada: Es decir las personas que requieren o acreditan el cumplir con la norma.

Riesgo de soborno: Efecto de la incertidumbre en los objetivos de la organización con respecto a la probabilidad y las consecuencias de un acto de soborno.

Política antisoborno: Declaración formal de la organización que establece su posición en contra del soborno y su compromiso de cumplir con los requisitos legales y éticos aplicables.

Compromiso de la alta dirección: Implicación activa y liderazgo demostrado por la alta dirección para implementar y mantener el sistema de gestión antisoborno.

Diligencia debida (Due Diligence): Proceso mediante el cual una organización evalúa a personas u organizaciones externas con el objetivo de identificar, prevenir y gestionar los riesgos de soborno asociados.

Control financiero y no financiero: Medidas diseñadas para gestionar el uso adecuado de recursos financieros y no financieros, como tiempo, información o bienes.

Canal de denuncia: Mecanismo que permite a las partes interesadas informar sobre actividades sospechosas de soborno de manera confidencial.

Incumplimiento (Nonconformity): Falta de cumplimiento con un requisito del sistema de gestión antisoborno.

Acción correctiva: Proceso para eliminar la causa de un incumplimiento con el fin de prevenir su recurrencia.

Capítulo 3

Diseño Metodológico

3.1 Enfoque de la Investigación

A fin de lograr una comprensión profunda y multifacética del tema, se optó por un diseño de investigación mixto que combinó la flexibilidad y profundidad de los métodos cualitativos con el rigor y generalizabilidad de los métodos cuantitativos, para analizar la Gestión Antisoborno de la empresa Only Travel , basados en los requisitos de la norma ISO 37001

3.2 Diseño de la Investigación

Dado que el estudio se centró en observar los fenómenos tal como ocurren en su entorno natural, se optó por un diseño no experimental. De esta manera, se evitó la manipulación de variables y se permitió analizar los hechos en su contexto real (Álvarez, 2020)

3.3 Tipo de investigación

Por el nivel o alcance: Investigación Descriptiva. Un diagnóstico ISO 37001 permite definir el estado actual del sistema de gestión antisoborno de una organización, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA). A través de este análisis, se pueden distinguir los aspectos que cumplen con los requisitos de la norma y aquellos que requieren mejora.

Por el lugar: La realización de un diagnóstico ISO 37001 se fundamenta en una sólida base teórica proporcionada por la norma ISO 37001, guías y mejores prácticas internacionales en materia de prevención del soborno. Además, se pueden consultar estudios de caso y experiencias de otras organizaciones para enriquecer el análisis y establecer comparaciones

Investigación de Campo: Es el proceso que permitió obtener datos de la realidad y estudiarlos tal y como se presentan, sin manipulación de las variables. En esta investigación se recopiló la información necesaria por medio de encuestas y entrevistas.

3.4 Nivel de Investigación

Inductivo: Porque permitió deducir información por medio de la aplicación de instrumentos, en este caso se consideró los requisitos de la norma ISO 37001 para aplicar como modelo generalizado a la empresa Only Travel.

3.5 Métodos de Investigación

Método Inductivo: Se aplicó el método inductivo porque permitió deducir información por medio de la aplicación de instrumentos, en este caso se consideró a la emoreasa Only Travel como modelo de aplicacion de ISO 37001.

Método Descriptivo: Permitió describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo, analizando los datos reunidos para descubrir así, que la y trazabilidad de la norma y su aplicación para cualquier contexto empresarial y / o giro de negocio.

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Entrevista y observación: Mediante esta técnica de investigación permitió recopilar información clave acerca de la realidad en la gestión empresarial sobre la gestión antisoborno

3.7 Técnicas para el procesamiento e Interpretación de Datos

Ficha de Diagnostico ISO 37001: Es un documento que fue diseñado para registrar de manera sistemática y detallada las observaciones realizadas durante la investigación.

Cuestionario:

3.8 Población y Muestra

3.6.1 Población

La población en la presente investigación estuvo comprendida por los siguientes involucrados:

POBLACION	CANTIDAD
EJECUTIVOS DE ALTA DIRECCION DE ONLY TRAVEL	4
TOTAL	4

Nota: Autor

3.6.2 Tamaño de la Muestra

Se realizó un muestreo probabilístico, ya que es un método de muestreo que utiliza formas de métodos de selección aleatoria, es decir, este tipo de muestreo se refiere al estudio o el análisis de grupos pequeños de una población (Ashqui, 2023).

En vista que la población no fue extensa, en el presente trabajo investigativo no resultó necesario sacar el porcentaje de la muestra, por cuanto se aplicó el instrumento de investigación al total de la población constante

3.9 Validación del instrumento

Para la validación del instrumento nos basamos en la norma ISO 37001 sistema de gestión antisoborno con el fin de ponderar en nivel de cumplimiento de norma bajo un documento en Excel donde se pueda evidenciar en sabe a ISO 37001 en que porcentaje se cumple cada uno de los diferentes capítulos de norma y con ellos conocer la salud de la empresa en nivel de cumplimiento, con ellos establecer prioridades y saber por donde empezar.

3.10 Variables

3.10.1 Variable Dependiente

La variable independiente es nuestro caso es la norma ISO 37001 ya que esta no depende de las empresas sino es general y puede aplicarse a cualquier tipo de empresa.

3.10.2 Variable independiente

La variable dependiente son la escala de ponderación con la cual se ve el nivel de cumplimiento de norma en base específicamente a la empresa que se aplica para determinar su nivel de cumplimiento y establecer conformidades y no conformidades, también excluir partes de norma que no apliquen a la empresa donde se aplique.

3.11 Modalidad de la investigación

Según el propósito de nuestra investigación es:

Aplicada: Busca resolver problemas específicos o generar soluciones prácticas a una necesidad como es establecer una matriz para evaluar cómo se encuentra a día cero una empresa en base a cumplimiento de ISO 37001.

Experimental: Implica la manipulación de variables en un entorno controlado para analizar relaciones de causa-efecto, en base al cumplimiento de los diferentes aspectos de norma a considerar en ISO 37001.

Capítulo 4

Análisis y Discusión de los Resultados

4.1 Análisis Descriptivo de los Resultados

4.1.1 Análisis de resultados Sección 4 -Liderazgo y compromiso

Tabla 1. Sección 4 -Liderazgo y compromiso

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		NUMERAL/ LITERAL ISO	10 a 7	6 a 4	3 a 1	0
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO			8	5	3	0
1	¿Se determinó las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los objetivos previstos del sistema de gestión antisoborno (SGAS)? Revisar que se identifican los factores como: El tamaño, la estructura y la delegación de autoridad con poder de decisión de la Organización; los lugares y sectores en los que opera la organización o anticipo operar; naturaleza, escala y complejidad de las actividades y operaciones; modelo de negocios; la naturaleza y alcance de las interacciones con los funcionarios públicos.	a; b; c; d; g				0
2	¿Se determinó las entidades sobre las que la organización tiene control y entidades que ejercen control sobre la organización?	e	8			
3	¿Se determinó los socios de negocios de la organización?	f		5		
4	¿Se determinó los deberes y obligaciones legales, reglamentarios, contractuales y profesionales aplicables?	h			3	
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS			0	0	3	0
5	¿Se determinó las partes interesadas que son pertinentes al SGAS y los requisitos relevantes?	a; b			1	
6	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos.				2	
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO			0	0	1	0
7	¿Se ha determinado los límites y aplicabilidad del sistema de gestión antisoborno para establecer su alcance? En el alcance se considera: a. Las cuestiones externas o internas indicadas en el apartado 4.1 b. Los requisitos referidos en el apartado 4.2 c. Los resultados de la evaluación del riesgo de soborno requeridos en 4.5	4.3			1	
8	¿Se tiene disponible y documentado el alcance del Sistema de Gestión Antisoborno?	4.3				0
9	Se tiene justificado y/o documentado los requisitos (exclusiones) que no son aplicables para el Sistema de Gestión Antisoborno?	4.3				0
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO			0	0	3	0
10	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión antisoborno de la organización	4.4			1	
11	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores necesarios que permitan la efectiva operación y control de estos.	4.4				0

12	¿Se han llevado a realizado y cumplido dentro del plazo las actividades de las acciones correctivas y de mejora del SGAS? Se debe revisar si se evalúa de manera periódica de modo que los cambios sean evaluados adecuadamente con base a tiempo y frecuencia definidos, así como en la estructura y actividades de la Entidad.	4.4	1		
13	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de los procesos.	4.4	1		
4.5 EVALUACIÓN DEL RIESGO DE SOBORNO				0	0
14	¿Se ha realizado de forma regular evaluaciones del Riesgo de soborno que identifiquen los riesgos que se podrían anticipar razonablemente teniendo en cuenta los factores de 4,1? así como análisis, evaluación, priorización e idoneidad y eficacia de los controles.	4.5.1	1		
15	¿Se ha realizado de forma regular las evaluaciones del Riesgo de soborno que evalúen la idoneidad y eficacia de los controles existentes para mitigar los riesgos de soborno evaluados?	4.5.2	1		
16	¿La evaluación del riesgo de soborno se ha revisado en caso de un cambio significativo en la estructura o las actividades de la organización?	4.5.3	1		
17	¿Se ha conservado la información documentada que demuestra que se ha llevado a cabo a evaluación del riesgo de soborno y que se ha utilizado para diseñar o mejorar el sistema de gestión antisoborno?	4.5.4	1		
SUBTOTAL				8	5
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C)/100)				16%	

Nota: Elaboración -Autor

Cumplimiento Parcial. - Si bien existe un cumplimiento básico en varias áreas, es evidente que hay margen de mejora en múltiples secciones.

La puntuación más alta se encuentra en la comprensión de la organización y su contexto, lo que indica un buen entendimiento del entorno de trabajo.

Las áreas más débiles se centran en la determinación del alcance del sistema de gestión antisoborno, la evaluación del riesgo de soborno y la documentación de los procesos.

Fortalezas: La organización ha demostrado un buen entendimiento del contexto en el que opera, se han identificado las partes interesadas relevantes.

Debilidades: Falta de profundidad en la evaluación de riesgos, documentación incompleta o insuficiente, posible falta de claridad en el alcance del sistema de gestión antisoborno, escasa definición de indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar la eficacia de las medidas antisoborno.

Análisis por literales de norma:

Sección 4.1: Buen entendimiento del contexto organizacional.

Sección 4.2: Identificación de las partes interesadas, pero falta un seguimiento más detallado.

Sección 4.3: Débil definición del alcance del sistema, con falta de justificación de las exclusiones.

Sección 4.4: Necesidad de mejorar la documentación de los procesos y la definición de indicadores clave de desempeño.

Sección 4.5: La evaluación de riesgos es un área crítica que requiere mayor atención.

Conclusiones

El diagnóstico revela que la organización ha iniciado el camino hacia la implementación de un sistema de gestión antisoborno, pero aún existen áreas que requieren atención.

4.1.2 Análisis de los Resultados Sección 5 -Liderazgo y compromiso

Tabla 2. Sección 5 -Liderazgo y compromiso

5. LIDERAZGO						
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO		NUMERAL/ LITERAL ISO	0	0	9	0
1	El Órgano de Gobierno/ Alta Dirección aprobó la política Antisoborno?	a			1	
2	¿El órgano de gobierno / Alta Dirección, ha demostrado su liderazgo asegurando que la estrategia de la organización y la política antisoborno se encuentren alineadas?	b			1	
3	¿El órgano de gobierno /Alta Dirección ha revisado a intervalos planificados, la información sobre el contenido y el funcionamiento del sistema de gestión antisoborno?	c			1	
4	¿El órgano de gobierno /Alta Dirección ha requerido los recursos adecuados y aprobados, necesarios para el funcionamiento eficaz del sistema de gestión antisoborno sean asignados y distribuidos?	d, e			1	
5	¿La alta dirección ha demostrado liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión antisoborno? Se cuenta con registros por parte de la Alta dirección de la revisión de la implementación y seguimiento de los riesgos, así como del despliegue de los recursos suficientes y necesarios para el mantenimiento del SGAS	a, c			1	
6	¿La alta dirección ha asegurado la integración de los requisitos del sistema de gestión antisoborno en los procesos de la organización? Cuenta con registros	b			1	
7	¿La alta dirección ha comunicado internamente y externamente lo relacionado con la política antisoborno?	d			1	
8	¿La alta dirección ha comunicado internamente la importancia de la gestión eficaz antisoborno y la conformidad con los requisitos del sistema de gestión antisoborno?	e				0
9	¿La alta dirección ha dirigido y apoyado al personal para contribuir a la eficacia del sistema de gestión antisoborno, así como a promover la cultura antisoborno y la mejora continua? ¿Cuenta con registros?	g, h,i				0
10	¿La alta dirección ha demostrado liderazgo y compromiso apoyando a otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la prevención y detección de soborno en la medida en la que se aplique a sus áreas de responsabilidad?	j			1	
11	¿La alta dirección ha fomentado el uso de los procedimientos para reportar la sospecha de soborno?	k			1	
12	¿La alta dirección ha asegurado que ningún miembro del personal sufrirá represalias, discriminación o medidas disciplinarias?, (o por informe hechos de buena fe o sobre la base de una creencia razonable de violación o sospecha de violación a la política de antisoborno de la	l				0

	organización, o por negarse a participar en el soborno, incluso si tal negativa puede dar a la pérdida de negocios para la organización, o por negarse a participar en el soborno, incluso si tal negativa puede dar a la pérdida de negocios para la organización (excepto cuando el individuo participo en la violación)					
13	¿La alta dirección ha reportado a intervalos planificados, al órgano de gobierno sobre el contenido y el funcionamiento del sistema de gestión de antisoborno y de las denuncias de soborno graves y/o sistemáticas? ¿Cuenta con registros?	m				0
5.2 POLÍTICA ANTISOBORNO						0 0 0 0
14	¿Se ha establecido, mantenido y revisado la política antisoborno que cumpla con todos los requisitos (prohíba el soborno, que cumpla con las leyes aplicables, que sea apropiada al propósito de la entidad, que proporcione un marco de referencia para el establecimiento, revisión y logro de los objetivos antisoborno, que incluya el compromiso del cumplir los requisitos del SGAS, que promueva el planteamiento de inquietudes de buena fe o sobre la base de una creencia razonable, en confianza y sin temor a represalias, que incluya un compromiso de mejora continua, que explique la autoridad y la independencia de la función de cumplimiento antisoborno y que explique las consecuencias de no cumplir con la política antisoborno ?. ¿Cuál es el último registro de revisión o actualización y quienes participaron?	a,b,c,d. f,g,h,i				0
15	¿La política antisoborno está disponible como información documentada y se encuentra al alcance de las partes interesadas pertinentes?	5.2				0
16	¿La política antisoborno se ha comunicado en los idiomas apropiados dentro de la organización y a los socios de negocios que representan más que un riesgo bajo de soborno?	5.2				0
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN						0 0 9 0
17	¿La alta dirección ha asignado responsabilidad general de la implementación y el cumplimiento del SGAS?	5.3.1				1
18	¿La alta dirección ha asegurado que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen dentro y a través de todos los niveles de la organización?	5.3.1				1
19	¿Los directores en cada nivel son responsables de requerir que los requisitos del sistema de gestión antisoborno se apliquen y se cumplan en su departamento o función?	5.3.1				0
20	¿El órgano de gobierno y la alta dirección y cualquier miembro del personal son responsables de entender, cumplir y aplicar los requisitos del SGAS en lo que respecta a su rol en la organización?	5.3.1				1
21	¿La alta dirección ha asignado a la función de cumplimiento antisoborno la responsabilidad y autoridad de supervisar el diseño e implementación del SGAS por parte de la organización?	5.3.2- a				0
22	Se cuenta con registros donde el oficial de cumplimiento: 1. Proporcione asesoramiento y orientación al personal sobre el SGAS y las cuestiones relacionadas con el soborno 2. Asegure de que el sistema de gestión antisoborno es conforme con los requisitos de la norma 3. Informe sobre el desempeño del sistema de gestión antisoborno al órgano de gobierno y la alta dirección y a otras funciones de cumplimiento	5.3.2- b,c,d				0
23	¿La alta dirección ha delegado al personal la autoridad para la toma de decisiones en las que existe más que un riesgo bajo de soborno?	5.3.3				1
24	¿La organización ha establecido mantener un proceso de toma de decisiones o un conjunto de controles que requieran que el proceso de toma de decisiones y el nivel de autoridad de las personas que toman las decisiones sean apropiadas y estén libres de conflictos de intereses reales o potenciales?	5.3.3				1

25	¿La alta dirección ha asegurado de que los procesos se revisen periódicamente como parte de sus roles y responsabilidades para la implementación y el cumplimiento del SGAS?	5.3.3	1
26	¿La función de cumplimiento antisoborno ha establecido es provista de recursos adecuados y asignada a las personas que tengan la competencia, la posición, la autoridad y la independencia apropiadas?	5.3.2	1
27	¿La función de cumplimiento antisoborno tiene acceso directo y rápido al órgano de gobierno y a la alta dirección en el caso de que necesite plantear cualquier cuestión o inquietud en relación con el soborno o el SGAS?	5.3.2	1
28	¿La alta dirección ha asignado parte o la totalidad de la función de cumplimiento antisoborno a personas externas a la organización? ¿En caso afirmativo, se ha asegurado que el personal específico tenga responsabilidad y autoridad sobre aquellas partes de la función asignadas externamente?	5.3.2	1
SUBTOTAL			0 0 18 0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)			6%

Nota: Elaboración -Autor

La sección 5 de la norma ISO 37001 se centra en el liderazgo y compromiso de la alta dirección en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión antisoborno. Los resultados presentados muestran un nivel de cumplimiento variable en esta área crucial.

Fortalezas: Compromiso de la Alta Dirección: La alta dirección ha demostrado un compromiso inicial con la política antisoborno, aprobándola y asegurando su alineación con la estrategia de la organización. La comunicación Interna se ha iniciado sobre la importancia de la gestión antisoborno, así también, la asignación de Responsabilidades definiendo claramente la función de cumplimiento y a otros roles relevantes.

Debilidades: Falta de Evidencia Documentada: Existe una carencia general de evidencia documental para respaldar muchas de las afirmaciones de cumplimiento. Por ejemplo, no hay registros de revisiones periódicas de la política antisoborno o de la comunicación interna.

Cumplimiento Parcial de los Requisitos: Aunque se han cumplido algunos requisitos, otros, como la capacitación del personal y la evaluación del desempeño del sistema, no cuentan con la evidencia necesaria, además la Falta de Cultura Antisoborno es clara pues si bien se ha iniciado la comunicación, no hay evidencia de una cultura antisoborno arraigada en la organización.

Análisis por literales de norma

5.1 Liderazgo y Compromiso: La alta dirección ha mostrado un compromiso inicial, pero falta evidencia de un seguimiento continuo y de la integración de la gestión antisoborno en los procesos de la organización.

5.2 Política Antisoborno: La política antisoborno parece estar establecida, pero falta evidencia de su revisión y actualización periódicas.

5.3 Roles, Responsabilidades y Autoridades en la Organización: Se han asignado responsabilidades, pero falta claridad en algunos aspectos, como la independencia de la función de cumplimiento y la capacitación del personal.

Conclusiones

Si bien se han dado los primeros pasos para implementar un sistema de gestión antisoborno, es necesario fortalecer la evidencia documental, la cultura organizacional y la evaluación del desempeño. La alta dirección debe seguir demostrando su compromiso y liderazgo para asegurar el éxito a largo plazo del sistema.

4.1.3 Análisis de Resultados: Sección 6 - Planificación para Abordar Riesgos y Oportunidades

Tabla 3. Planificación para Abordar Riesgos y Oportunidades

6. PLANIFICACIÓN					
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES		NUMERAL/ LITERAL ISO	0	0	2 0
1	¿Se ha considerado las cuestiones internas y externas, los otros requisitos del SGAS, la determinación de los riesgos identificados y oportunidades para mejorar lo que es necesario enfrentar?	6.1			0
2	¿Al planificar el SGAS, ha determinado los riesgos y oportunidades para mejorar lo que es necesario enfrentar, con el fin de asegurar razonablemente que el sistema pueda lograr sus objetivos?	a -b			0
3	¿Al planificar el SGAS, ha determinado los riesgos y oportunidades para mejorar lo que es necesario enfrentar con el fin de hacer seguimiento de la eficacia del sistema de gestión antisoborno?	c			0
4	¿Al planificar el SGAS, ha determinado los riesgos y oportunidades para mejorar lo que es necesario enfrentar con el fin de lograr la mejora continua?	d			0
5	¿Se ha planificado las acciones para abordar estos riesgos de soborno y las oportunidades de mejora?	d		1	
6	¿Se ha planificado la manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión antisoborno?	d			0
7	¿Se ha planificado evaluar la eficacia de estas acciones?	d		1	
6.2 OBJETIVOS ANTISOBORNO Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS			0	0	4 0
8	¿Se han establecido objetivos del SGAS para las funciones y niveles pertinentes?	6.2		1	
9	¿Los objetivos del SGAS son coherentes con la política antisoborno, son medibles (cuantos) y alcanzables?	a-b-d		1	
10	¿Los objetivos del SGAS son objeto de seguimiento? ¿Existen registros? ¿Cada cuánto?	e		1	
11	¿Los objetivos del SGAS se han comunicado?, Existen registros?	f			0
12	¿Los objetivos del SGAS se han actualizado? ¿Hace cuánto?	g			0
13	¿Se mantiene información documentada sobre los objetivos del SGAS?	6.2			0
14	¿Al planificar cómo lograr sus objetivos del SGAS, ha determinado qué se va hacer, que recursos se requerirán, quien es el responsable,	6.2		1	

cuando se alcanzarán, cómo se evaluarán e informaran los resultados y quien va a imponer sanciones o penalidades?

SUBTOTAL	0	0	6	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)	4%			

Nota: Elaboración -Autor

La sección 6 de la norma ISO 37001 se enfoca en la planificación estratégica para abordar los riesgos y aprovechar las oportunidades relacionadas con el soborno. Los resultados obtenidos indican un cumplimiento parcial en esta área, con algunas fortalezas y debilidades evidentes.

Fortalezas: Identificación de Riesgos y Oportunidades: La organización ha identificado los riesgos y oportunidades asociados al soborno. La planificación de acciones para abordar los riesgos identificados está presente, además, se han establecido objetivos específicos para el sistema de gestión antisoborno.

Debilidades: La planificación carece de detalle en cuanto a la integración de las acciones en los procesos del sistema de gestión antisoborno. No existe evidencia suficiente de un seguimiento sistemático de los objetivos establecidos, además hay una carencia general de documentación sobre la planificación y el seguimiento de los objetivos.

Análisis por literales de Norma

6.1 Acciones para Abordar Riesgos y Oportunidades: Se han identificado riesgos y oportunidades, pero falta detalle en la planificación de las acciones y su integración en los procesos.

6.2 Objetivos Antisoborno y Planificación para Lograrlos: Se han establecido objetivos, pero falta evidencia de seguimiento, actualización y comunicación de estos.

Conclusiones

La planificación es un aspecto fundamental para el éxito de cualquier sistema de gestión antisoborno. Los resultados obtenidos indican que la organización ha iniciado el proceso de planificación, pero es necesario fortalecer esta área para garantizar la eficacia del sistema.

Análisis de Resultados: Sección 7 - Competencia y Toma de Conciencia

7. APOYO					
7.1 RECURSOS					
	NUMERAL/ LITERAL ISO	0	0	1	0
1	¿Se ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y la mejora continua del SGAS?	7.1		1	

7.2 COMPETENCIA			0	4	5	0
2	¿Se ha establecido la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecte al desempeño antisoborno?	a			1	
3	¿Se ha asegurado que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas?	b				0
4	¿Se ha tomado las acciones para adquirir y mantener la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas?	c				0
5	¿Se cuenta con la información documentada apropiada, como evidencia de la competencia?	d				0
6	¿Se ha implementado procedimientos donde las condiciones de contratación requieren que el personal cumpla con la política antisoborno y el sistema de gestión antisoborno y den el derecho para disciplinar al personal en caso de incumplimiento?	7.2.2.1- a			1	
7	¿Se ha implementado los procedimientos tales que dentro de un periodo razonable desde el comienzo de su empleo, el personal reciba una copia o se le proporcione al acceso a la política antisoborno y a la formación en relación con esta política?	7.2.2.1- b				0
8	¿Se ha implementado los procedimientos tales que le permitan tomar medidas disciplinarias apropiadas contra el personal que viole la política antisoborno o el SGAS?	7.2.2.1- c				0
9	¿Se ha implementado procedimientos que no permitan que el personal no sufra represalias, discriminación o medidas disciplinarias (por ejemplo, mediante amenazas, aislamiento, degradación, impedimentos para su ascenso, traslado, despido, bullying, victimización u otras formas de acoso) por negarse a participar en, o por rechazar cualquier actividad respecto de la cual ellos hayan juzgado razonablemente que exista más que un riesgo bajo de soborno, que no haya sido mitigado por la Entidad y por las inquietudes planteadas o informes hechos de buena fe o sobre la base de una creencia razonable de intento real o sospecha de soborno o violaciones de la política antisoborno o del SGAS (excepto cuando el individuo participó en la violación).?	7.2.2.1- d		4		
10	En relación con todas las posiciones que están expuestas a más que un riesgo bajo de soborno, ¿Se ha implementado procedimientos que proporcionen la debida diligencia sobre las personas antes de que sean empleadas, y el personal antes de que sea transferido o promovido dentro de la organización, para determinar, en la medida de lo razonable, que es apropiado emplearlos o reubicarlos y que es organizable creer que van a cumplir con los requisitos de la política antisoborno y el SGAS? ¿Se cuenta con registros?	7.2.2.2-a			1	
11	En relación con todas las posiciones que están expuestas a más que un riesgo bajo de soborno, ¿Se ha implementado procedimientos que proporcionen los bonos de desempeño, metas de desempeño y otros elementos de incentivos de remuneración que se revisen periódicamente para comprobar que hay garantías razonables en marcha para evitar fomentar el soborno?	7.2.2.2-b			1	
12	En relación con todas las posiciones que están expuestas a más que un riesgo bajo de soborno, según lo determinado en la evaluación de riesgo de soborno y el cumplimiento de la función antisoborno, ¿Se ha implementado procedimientos que proporcionen dicho personal, además de la alta dirección y el órgano de gobierno, presente una declaración a intervalos razonables, proporcionables con el riesgo de soborno identificado donde confirman su cumplimiento con la política antisoborno?	7.2.2.2-c			1	
7.3 TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN			0	0	4	0
13	¿Se ha facilitado la toma de conciencia y la formación antisoborno adecuada y apropiada para el personal, frente a la política antisoborno, los procedimientos y el SGAS?	a				0

14	¿Se ha facilitado la toma de conciencia y la formación antisoborno adecuada y apropiada para el personal, frente a el riesgo de soborno y el daño que puede ocurrir en la relación con sus funciones, y cómo reconocer estas circunstancias?	b, c					0			
15	¿Se ha facilitado la toma de conciencia y la formación antisoborno adecuada y apropiada para el personal, frente a reconocer y responder a las solicitudes u ofertas de soborno?	d					0			
16	¿Se ha facilitado la toma de conciencia cómo pueden ayudar a prevenir y evitar el soborno y reconocer los indicadores de riesgo de soborno?	e					0			
17	¿Se ha facilitado la toma de conciencia su contribución a la eficacia del sistema de gestión antisoborno, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño antisoborno y de reportar cualquier sospecha de soborno?	f					0			
18	¿Se ha tomado las implicaciones y potenciales consecuencias del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión antisoborno?	g				1				
19	¿Se ha facilitado la toma de conciencia cómo y a quién deben informar de cualquier inquietud?	h					0			
20	¿Se ha facilitado la toma de conciencia información sobre la formación y los recursos disponibles?	i				1				
21	¿Se ha facilitado la toma de conciencia antisoborno y formación al personal con regularidad (a intervalos planificados determinados) según resulte apropiado a sus funciones, respecto de los riesgos de soborno a los que esté expuesto, y cualquier cambio en circunstancias? ¿Los programas de toma de conciencia y formación se han actualizado periódicamente según sea necesario para reflejar la nueva información relevante?	7.3				1				
22	Teniendo en cuenta los riesgos de soborno. ¿Se ha implementado procedimientos que contemplen la toma de conciencia antisoborno y la formación de los socios de negocios que actúan en su nombre o en su beneficio y que pueden superar más que los riesgos bajo soborno para la organización? En estos se ha de identificado a los socios de negocios para los cuales es necesario la toma se conciencia y la formación, su contenido, ¿y los medios por los cuales se proporciona la información?	7.3				1				
23	¿Se ha mantenido información documentada sobre los procedimientos de formación, el contenido de la formación y cuando y quién la recibió?	7.3					0			
7.4 COMUNICACIÓN							0	0	2	0
24	¿Se ha determinado las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGAS? En este se incluye qué comunicar, cuándo comunicar, quién comunicar, cómo comunicar, a quien comunicar y el idioma.	7.4.1				1				
25	La política antisoborno está a disposición de todo el personal de la organización y socios de negocios, se comunica directamente tanto al personal como a los socios de negocios que suponen más que un riesgo bajo soborno, ¿y se publica a través de canales de comunicación internos y externos de la organización?	7.4.2				1				
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA							0	0	0	0
26	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento del SGAS	7.5.1 - a								
27	¿Al crear y actualizar la información documentada, la Entidad se ha asegurado de que sea apropiada la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia), así como el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico) ?	7.5.2 - a, b								

28	¿Al crear y actualizar la información documentada, la Entidad se ha asegurado de que sea apropiada la revisión y aprobación con respecto a la idoneidad y adecuación?	7.5.2 - c				
29	¿La información documentada requerida por el SGAS se ha controlado para asegurarse de que esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite, así como que se encuentre protegida adecuadamente (¿por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integración)?	7.5.3- a, b				
30	Para el control de la información documentada, la organización ha abordado las siguientes actividades según corresponda el almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legalidad, control de cambios, ¿la conservación y disposición?	7.5.3				
31	¿La información documentada de origen externo que la organización determina como sería necesaria para la planificación y operación y operación del sistema de gestión antisoborno se ha identificado según sea apropiado, y controlar?	7.5.3				
SUBTOTAL			0	4	12	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)			5%			

Nota: Elaboración -Autor

La Sección 7 de la norma ISO 37001 se enfoca en garantizar que el personal tenga la competencia y el conocimiento necesarios para cumplir con el sistema de gestión antisoborno. Los resultados obtenidos muestran un nivel de cumplimiento variable en esta área, con algunas fortalezas y debilidades evidentes.

Fortalezas: Se han asignado responsabilidades claras a las personas que realizan tareas que afectan el desempeño antisoborno. La política antisoborno se ha comunicado al personal. Además, se ha generado cierta documentación relacionada con la competencia del personal.

Debilidades: No hay suficiente evidencia de que el personal tenga la competencia necesaria para realizar sus tareas. La capacitación del personal en materia de antisoborno parece ser limitada y no se actualiza con regularidad, además, no todos los aspectos de la toma de conciencia están cubiertos, como los riesgos específicos a los que está expuesto cada puesto de trabajo.

Análisis por Literales de Norma

7.1 Apoyo: Se han proporcionado los recursos necesarios, pero falta evidencia de que el personal tenga la competencia necesaria.

7.2 Competencia: Se han asignado responsabilidades, pero falta evidencia de evaluación de la competencia y de acciones para adquirir y mantenerla.

7.3 Toma de Conciencia y Formación: La política antisoborno se ha comunicado, pero la capacitación es limitada y no cubre todos los aspectos necesarios.

7.4 Comunicación: La comunicación interna sobre el sistema de gestión antisoborno es limitada.

7.5 Información Documentada: Se ha generado cierta documentación, pero falta evidencia de que esté actualizada y sea adecuada.

Conclusiones

La sección 7 del diagnóstico revela que la organización ha iniciado el proceso de garantizar la competencia y el conocimiento del personal, pero aún existen áreas que requieren mejora. Es fundamental invertir en la capacitación y el desarrollo del personal para asegurar el éxito a largo plazo del sistema de gestión antisoborno

4.1.4 Análisis de Resultados: Sección 8 - Operación y Control Operacional.

Tabla 4. Sección 8 - Operación y Control Operacional

8. OPERACIÓN					
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL		NUMERAL/ LITERAL ISO	0	0	4 0
1	¿Se ha planificado, implementado, revisado y contralado los procesos necesarios para cumplir los requisitos del SGAS y para implementar las acciones para abordar los riesgos y oportunidades, mediante el establecimiento de criterios para los procesos, implementación del control de los procesos y manteniendo la información documentada?	8.1 - a,b,c			1
2	¿Estos procesos han incluidos controles específicos en la debida diligencia, controles financieros, no financieros, antisoborno por organizaciones controladas y por los socios de negocio, compromisos antisoborno, regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios?	8.1			1
3	¿Se ha controlado los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso según sea necesario?	8.1			1
4	¿Se ha asegurado que los procesos contratados externamente estén controlados?	8.1			1
8.2 DEBIDA DILIGENCIA			0	0	4 0
5	¿Se ha evaluado más que un riesgo bajo de soborno con relación a determinadas categorías de transacciones, proyectos o actividades?	a			1
6	¿Se ha evaluado más que un riesgo bajo de soborno en relación con relaciones existentes o planificadas con determinadas categorías de socios de negocios?	b			1
7	¿Se ha evaluado más que un riesgo bajo de soborno en relación con categorías específicas del personal en determinadas posiciones?	c			1
8	¿Se ha determinado evaluar la naturaleza y el alcance del riesgo de soborno en relación con transacciones, proyectos, actividades, socios de negocios y el personal, pertenecientes a estas categorías específicas? Esta la evolución ha incluido cualquier debida diligencia necesaria para obtener la información suficiente para evaluar el riesgo de soborno. ¿La debida diligencia se actualiza con frecuencia definida para los cambios y la nueva información puedan tenerse en cuenta debidamente?	8.2			1
8.3 CONTROLES FINANCIEROS			0	0	1 0
9	¿Se ha implementado controles financieros que gestionen el riesgo de soborno?	8.3			1
8.4 CONTROLES NO FINANCIEROS			0	0	1 0

10	¿Se ha implementado controles no financieros que gestionen el riesgo de soborno en las áreas tales como: compras, operaciones, ventas, comercial, recursos humanos, ¿actividades legales y reglamentarias?	8.4			1	
8.5 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONTROLES ANTISOBORNO POR ORGANIZACIONES CONTROLADAS Y POR SOCIOS DE NEGOCIOS				0	0	4 0
11	¿Se ha implementado procedimientos que requieran que todas las demás organizaciones sobre las que tiene control, implemente el SGAS de la organización o implementen sus propios controles antisoborno?	8.5.1			1	
12	En relación con los socios de negocios no controlados por la organización para los que la evaluación del riesgo de soborno o la debida diligencia, han identificado más que un riesgo bajo de soborno, donde los controles antisoborno implementados por los socios de negocios ayudarían a mitigar el riesgo de soborno relevante, ¿Se ha implementado procedimientos de la siguiente manera si el socio de negocios tiene implementados controles antisoborno que gestionan el riesgo relevante de soborno?	8.5.2 - a			1	
13	En relación con los socios de negocios no controlados por la organización para los que la evaluación del riesgo de soborno o la debida diligencia, han identificado más que un riesgo bajo de soborno, donde los controles antisoborno implementados por los socios de negocios ayudarían a mitigar el riesgo de soborno relevante, ¿Se ha implementado procedimientos de la siguiente manera donde un socio de negocio no tiene en marcha controles antisoborno, o no es posible verificar si los tiene implementados?	8.5.2 - b			1	
14	¿Se ha exigido al socio de negocios la implementación de controles antisoborno en relación con la transacción, proyecto, actividad correspondiente?	8.5.2 - b -1			1	
15	¿La organización ha exigido al socio de negocios la implementación de controles antisoborno, esto sea un factor que se tome en cuenta al evaluar el riesgo de soborno de la relación con este socio de negocios, y la forma en que gestionan dichos riesgos?	8.5.2 - b - 2				0
8.6 COMPROMISOS ANTISOBORNOS				0	0	3 0
16	¿Para los socios de negocios que representan más que un riesgo bajo soborno, se ha implementado procedimientos que exijan, en la medida de lo posible que los socios de negocios se comprometan a prevenir el soborno por, o en nombre de, o en beneficio del socio de negocios en relación con la transacción, proyecto, actividad o relación correspondiente?	a			1	
17	¿Para los socios de negocios que representan más que un riesgo bajo soborno, se ha implementado procedimientos que exijan, en la medida de lo posible que la organización sea capaz de poner fin a la relación con los socios de negocios en el caso de soborno por, o en nombre de, o en beneficio del socio de negocios en relación con la transacción, proyecto, actividad o relación correspondiente?	b			1	
18	¿Cuándo no sea posible cumplir los requisitos anteriores, este es un factor a tener en cuenta para evaluar el riesgo de soborno de la relación con este socio de negocios, y la forma en que la organización gestiona dichos riesgos?	8.6			1	
8.7 REGALOS, HOSPITALIDAD, DONACIONES Y BENEFICIOS SIMILARES				0	0	1 0
19	¿Se ha implementado procedimientos que estén diseñados para prevenir la oferta, el suministro o la aceptación de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares, en loa que la oferta, el suministro o la aceptación son o razonablemente podrían percibirse como soborno?	8.7			1	
8.8 GESTIÓN DE LOS CONTROLES ANTISOBORNO INADECUADOS				0	0	2 0

20	¿Cuándo la debida diligencia realizada en una transacción, proyecto, actividad o relación específica, con un socio de negocios, establece que los riesgos de soborno no pueden ser gestionados por los controles antisoborno existentes, y la organización no puede o no desea implementar controles antisoborno, mejores, adicionales o tomar otras medidas adecuadas (tales como cambiar la naturaleza de la transacción, proyecto, actividad o relación), para permitir a la organización gestionar los riesgos de soborno pertinentes, para terminar, interrumpir, suspender o retirarse tan pronto como sea posible?	a	1
21	¿Cuándo la debida diligencia realizada en una transacción, proyecto, actividad o relación específica, con un socio de negocios, establece que los riesgos de soborno no pueden ser gestionados por los controles antisoborno existentes, y la organización no puede o no desea implementar controles antisoborno, mejores, adicionales o tomar otras medidas adecuadas (tales como cambiar la naturaleza de la transacción, proyecto, actividad o relación), en el caso de una nueva propuesta de transacción, proyecto, actividad o relación, posponer o negarse a continuar con ella?	b	1
8.9 PLANTEAMIENTO DE INQUIETUDES			0 0 6 0
22	¿Se ha implementado procedimientos para fomentar y facilitar que las personas reporten, de buena fe o sobre la base de una creencia razonable, el intento de soborno, supuesto o real, o cualquier violación o debilidad en el sistema de gestión antisoborno, a la función de cumplimiento antisoborno o al personal apropiado (ya sea directamente o a través de una tercera parte apropiada)?	a	1
23	¿Se ha implementado procedimientos para salvo en la medida requerida para el avance de una investigación, solicitar que la organización trate los informes de forma confidencial con el fin de proteger la identidad del informante y otras personas que participen o las que haga referencia en el informe?	b	1
24	¿Se ha implementado procedimientos que permita la denuncia anónima?	c	1
23	¿Se ha implementado procedimientos que prohíba represalias, y proteger a los que realicen el reporte de represalias, después de que ellos, de buena fe o sobre la base de una creencia razonable, hayan planteado o reportado el interno de soborno, supuesto o real o violaciones de la política antisoborno o del SGAS?	d	1
24	¿Se ha implementado procedimientos que permita que el personal reciba el asesoramiento de una persona apropiada sobre qué hacer si se enfrentan a un problema o situación que podría involucrar el soborno?	e	1
25	¿Se ha implementado procedimientos que asegure que todo el personal esté al tanto de los reportes, y que sean capaces de utilizarlos, y tomen conciencia de sus derechos y protecciones de conformidad con los procedimientos?	8.9	1
8.10 INVESTIGAR Y ABORDAR EL SOBORNO			0 0 0 0
26	¿Se ha implementado procedimientos para requerir una evaluación y, cuando sea apropiado, la investigación de cualquier soborno, o el incumplimiento de la política de antisoborno o el sistema de gestión antisoborno que haya sido informado, detectado o bajo razonable sospecha?	a	
27	¿Se ha implementado procedimientos para requerir medidas apropiadas en caso de que la investigación revele algún soborno, o el incumplimiento de la política de antisoborno o el SGAS?	b	
28	¿Se ha implementado procedimientos que empodere y facilite a los investigadores?	c	
29	¿Se ha implementado procedimientos que requiera la cooperación en la investigación del personal pertinente?	d	

30	¿Se ha implementado procedimientos que requiera el estado y los resultados de la investigación sean reportados a la función de cumplimiento antisoborno y otras funciones de cumplimiento?	e				
31	¿Se ha implementado procedimientos que requiera la investigación se lleve a cabo de forma confidencial y que los resultados sean confidenciales?	f				
32	¿La investigación debe ser llevada a cabo en forma confidencial y reportada por el personal que forma parte del rol o función que está siendo investigado? ¿Se ha implementado nombrar a un socio de negocios para llevar a cabo la investigación e informar de los resultados a los miembros del personal que no forme parte del papel rol o función que están siendo investigados?	8.10				
SUBTOTAL			0	0	26	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)			8%			

Nota: Elaboración -Autor

Esta sección de la norma ISO 37001 se centra en la implementación de controles específicos para gestionar los riesgos de soborno en las operaciones diarias de la organización. Los resultados obtenidos muestran un nivel de cumplimiento variable, con áreas donde se han implementado controles sólidos y otras donde se requieren mejoras significativas.

Fortalezas: La organización ha identificado diferentes tipos de riesgos de soborno, incluyendo aquellos relacionados con transacciones, proyectos, actividades, socios de negocios y categorías específicas de personas. Se han implementado algunos controles financieros y no financieros para gestionar el riesgo de soborno, además, la política antisoborno se ha comunicado al personal.

Debilidades: Los controles implementados no siempre son suficientemente detallados o específicos para abordar los riesgos identificados. No existe evidencia suficiente de que se haya evaluado la eficacia de los controles implementados, además los procedimientos para informar irregularidades no siempre están claros o son accesibles para todo el personal.

Análisis por Literales de Norma

8.1 Planificación y Control Operacional: Se han establecido procesos, pero falta detalle en cuanto a los controles específicos implementados.

8.2 Controles Financieros: Se han implementado algunos controles financieros, pero falta evidencia de su evaluación y actualización.

8.3 Controles no Financieros: Se han implementado algunos controles no financieros, pero la cobertura es limitada y no se evalúa su eficacia.

8.5 Implementación de los Controles Antisoborno por Organizaciones Controladas y por Socios de Negocios: Se han implementado algunos procedimientos, pero falta evidencia de su seguimiento y evaluación.

8.6 Compromisos Antisoborno: Se han implementado algunos procedimientos, pero falta evidencia de su cumplimiento y seguimiento.

8.7 Regalos, Hospitalidad, Donaciones y Beneficios Similares: Se han implementado algunos procedimientos, pero falta claridad en cuanto a los criterios para evaluar la idoneidad de los regalos y beneficios.

8.9 Planteamiento de Inquietudes: Se han implementado algunos procedimientos para informar irregularidades, pero falta evidencia de que el personal se sienta cómodo al hacerlo.

Conclusiones

La sección 8 del diagnóstico revela que la organización ha iniciado el proceso de implementación de controles para gestionar los riesgos de soborno, pero aún existen áreas que requieren mejora. Es fundamental fortalecer los controles existentes, desarrollar nuevos controles donde sea necesario y evaluar regularmente la eficacia del sistema.

4.1.5 Análisis de Resultados: Sección 9 - Evaluación del Desempeño

Tabla 5. Sección 9 - Evaluación del Desempeño

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	NUMERAL/ LITERAL ISO	0	0	7	0
1	¿Se ha determinado qué se necesita para el seguimiento y medición?	a		1	
2	¿Se ha determinado quiénes responsable del seguimiento?	b		1	
3	¿Se ha determinado los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según sea aplicable para asegurar resultados válidos?	c		1	
4	¿Se ha determinado cuándo se debe llevar a cabo el seguimiento y la medición, así como cuándo se deben analizar y evaluar los resultados?	d, e		1	
5	¿Se ha determinado a quién y cómo se debe reportar dicha información?	f		1	
6	¿Se ha determinado conservar la información documentada apropiada como evidencia de los métodos y resultados?	9.1		1	
7	¿Se ha determinado evaluar el desempeño antisoborno y la eficacia y eficiencia del SGAS?	9.1		1	
9.2 AUDITORIA INTERNA			0	0	1
8	¿Se ha llevado a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca del SGAS?	9.2.1- a 1			0
9	¿Se ha llevado a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca si el SGAS es conforme con los requisitos propios de la Entidad y de la norma?	9.2.1- a 2			0
10	¿Se ha llevado a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca si el SGAS se implementa y mantiene eficazmente?	9.2.1- b			0
11	¿Se ha planificado, establecido, implementado y mantenido uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la	9.2.2 - a		1	

	importancia de los procesos involucrados, y los resultados de las auditorías previas?				
12	¿Se ha definido los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría?	9.2.2 - b			0
13	¿Se ha seleccionado los auditores competentes y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría?	9.2.2 - c			0
14	¿Se ha asegurado de que los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente, a los niveles de dirección pertinentes, a la función de cumplimiento antisoborno, a la alta dirección y cuando sea apropiado, el órgano de gobierno?	9.2.2 - d			0
15	¿Se ha conservado la información documentada como evidencia de la implementación de programa de auditoría y de los resultados de las auditorías?	9.2.2 - e			0
16	Las auditorías son razonables, proporcionadas, ¿y basadas en el riesgo?	9.2.3			0
17	¿Estas auditorías consisten en procesos de auditoría interna u otros procedimientos que revisen los procedimientos, controles y sistema para soborno o sospecha de soborno, así como para la violación de los requisitos de la política antisoborno o del SGAS, para el fracaso de que los socios de negocios se ajusten a los requisitos antisoborno aplicable y sistema de debilidades u oportunidades de mejora en el SGAS?	9.2.3 - a,b,c,d			0
18	¿Se ha asegurado de que estas auditorías se efectúen por una función independiente o por personal establecido o designado para este proceso y que sea apropiada de un departamento o función distintos del que está siendo auditado y que incluya una evaluación del propio SGAS, o un trabajo similar para el que la función de cumplimiento antisoborno sea responsable?	9.2.4 - a,b			0
19	¿Se ha asegurado de que ningún auditor esté realizando la auditoría de su propia área de trabajo?	9.2.5			0
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN					0 0 7 0
20	La alta dirección ha revisado el SGAS de la organización a intervalos planificados, ¿para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua?	9.3.1		1	
21	¿La alta dirección ha incluido consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas?	9.3.1 - a		1	
22	¿La alta dirección ha incluido los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGAS?	9.3.1 - b		1	
23	¿La alta dirección ha incluido información sobre el desempeño del sistema de gestión antisoborno incluidas las tendencias relativas a no conformidades y acciones correctivas, resultados de seguimiento y mediciones, reporte de soborno, a la naturaleza y extensión de los riesgos de soborno que enfrenta la Entidad e investigaciones?	9.3.1 - c		1	
24	¿La alta dirección ha incluido consideraciones sobre las oportunidades de mejora continua del SGAS?	9.3.1 - e		1	
25	¿La alta dirección ha incluido las decisiones relacionadas con las oportunidades de mejora y cualquier necesidad de cambio en el SGAS?	9.3.1		1	
26	¿La alta dirección ha comunicado un resumen de los resultados de la revisión al órgano de gobierno?	9.3.1		1	
27	¿Se ha conservado información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección?	9.3.1			0
28	¿El órgano de gobierno ha encargado de examinar periódicamente el SGAS con base en la información proporcionada por la alta dirección?	9.3.2			0

	y por la función de cumplimiento antisoborno y cualquier otra información que le órgano de gobierno puede solicitar u obtener?				
29	¿Se ha conservado el resumen de la información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones del órgano de gobierno?	9.3.2			0
9.4 REVISIÓN POR LA FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO			0	0	1 0
30	¿La función de cumplimiento antisoborno ha evaluado de forma continua si el SGAS es adecuado para gestionar eficazmente los riesgos de soborno a los que se enfrenta la organización?	9.4 - a		1	
31	¿La función de cumplimiento antisoborno ha evaluado de forma continua si el SGAS está siendo implementada de manera eficaz?	9.4 - b			0
32	¿La función de cumplimiento antisoborno ha informado a intervalos planificados y sobre una base ad hoc, si es apropiado, al órgano de gobierno y la alta dirección, o a un comité apropiado del órgano de gobierno o de la alta dirección, sobre la adecuación y la implementación del sistema de gestión antisoborno incluyendo los resultados de las investigaciones y auditorías?	9.4			0
SUBTOTAL				0	0 16 0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)					5%

Nota: Elaboración -Autor

Esta sección de la norma ISO 37001 se enfoca en los procesos de seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema de gestión antisoborno. Los resultados indican que, aunque existen algunos elementos positivos, hay áreas significativas de mejora, especialmente en lo que respecta a la realización de auditorías internas y la revisión por parte de la dirección.

Fortalezas: Se han definido los requisitos básicos para el seguimiento y la medición. Se ha establecido un proceso para comunicar los resultados de la evaluación.

Debilidades: La evaluación del desempeño del sistema no parece ser lo suficientemente detallada ni frecuente. No se evidencia la realización de auditorías internas de forma regular y con un alcance adecuado y la revisión por parte de la dirección no parece ser lo suficientemente exhaustiva ni incluir todos los aspectos relevantes del sistema.

Análisis por Literales de Norma

9.1 Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación: Se han definido algunos aspectos del seguimiento, pero falta detalle en cuanto a los métodos y la frecuencia de las evaluaciones.

9.2 Auditoría Interna: No se evidencia la realización de auditorías internas de forma regular y con un alcance adecuado.

9.3 Revisión por la Dirección: La revisión por parte de la dirección no parece ser lo suficientemente exhaustiva ni incluir todos los aspectos relevantes del sistema.

9.4 Revisión por la Función de Cumplimiento: La función de cumplimiento no parece estar evaluando de forma continua la adecuación y la eficacia del sistema.

Conclusiones

La sección 9 del diagnóstico revela que la organización ha iniciado el proceso de evaluación del desempeño de su sistema de gestión antisoborno, pero aún existen áreas que requieren mejora. Es fundamental fortalecer el proceso de evaluación para garantizar que el sistema sea efectivo y esté en constante mejora.

4.1.6 Análisis de Resultados: Sección 10 – Mejora

Tabla 6. Sección 10 – Mejora

10. MEJORA							
10.1 NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS	NUMERAL/ LITERAL ISO	0	0	0	0	0	
1 Cuando ha ocurrido una, no conformidad reacciona inmediatamente ante la no conformidad, ¿toma acciones para controlarla y corregirla y hace frente a las consecuencias?	10.1 - a					0	
2 Cuando ha ocurrido una, no conformidad se evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte mediante la revisión de la no conformidad, la determinación de las causas de la no conformidad y la determinación no conformidades, ¿o que potencialmente podrían ocurrir?	10.1 - b					0	
3 Cuando ha ocurrido una, no conformidad se implementa cualquier acción necesaria, se revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada y si fuera necesario, ¿hacer cambios al SGAS?	10.1 - c, d,e					0	
4 ¿Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas?	10.1					0	
5 ¿Se ha conservado información documentada adecuada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente y de los resultados de cualquier acción correctiva?	10.1					0	
10.2 MEJORA CONTINUA			0	0	1	0	
6 ¿Se ha mejorado continuamente la idoneidad, adecuación, y eficacia del sistema de gestión antisoborno?	10.2				1		
SUBTOTAL			0	0	1	0	
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C)/100)							2%

Nota: Elaboración -Autor

Esta sección de la norma ISO 37001 se enfoca en los procesos de mejora continua del sistema de gestión antisoborno. Los resultados indican que la organización ha iniciado algunos procesos de mejora, pero existen áreas significativas que requieren atención.

Fortalezas: La organización ha demostrado un compromiso inicial con la mejora continua del sistema de gestión antisoborno.

Debilidades: No existe evidencia de que se hayan implementado acciones correctivas de manera sistemática cuando se han identificado no conformidades. No se evalúa si las

acciones correctivas implementadas son efectivas para prevenir la recurrencia de las no conformidades.

Análisis por Literales de Norma

10.1 No Conformidades y Acciones Correctivas: No se evidencia un proceso establecido para identificar, analizar y corregir las no conformidades.

10.2 Mejora Continua: Si bien existe un compromiso general con la mejora continua, falta evidencia de acciones concretas para mejorar el sistema.

Conclusiones

La sección 10 del diagnóstico revela que la organización ha iniciado el proceso de mejora continua, pero es necesario fortalecer este aspecto para garantizar la eficacia del sistema de gestión antisoborno a largo plazo.

4.2 Análisis de los Resultados de la Gestión en Calidad (ISO 37001)

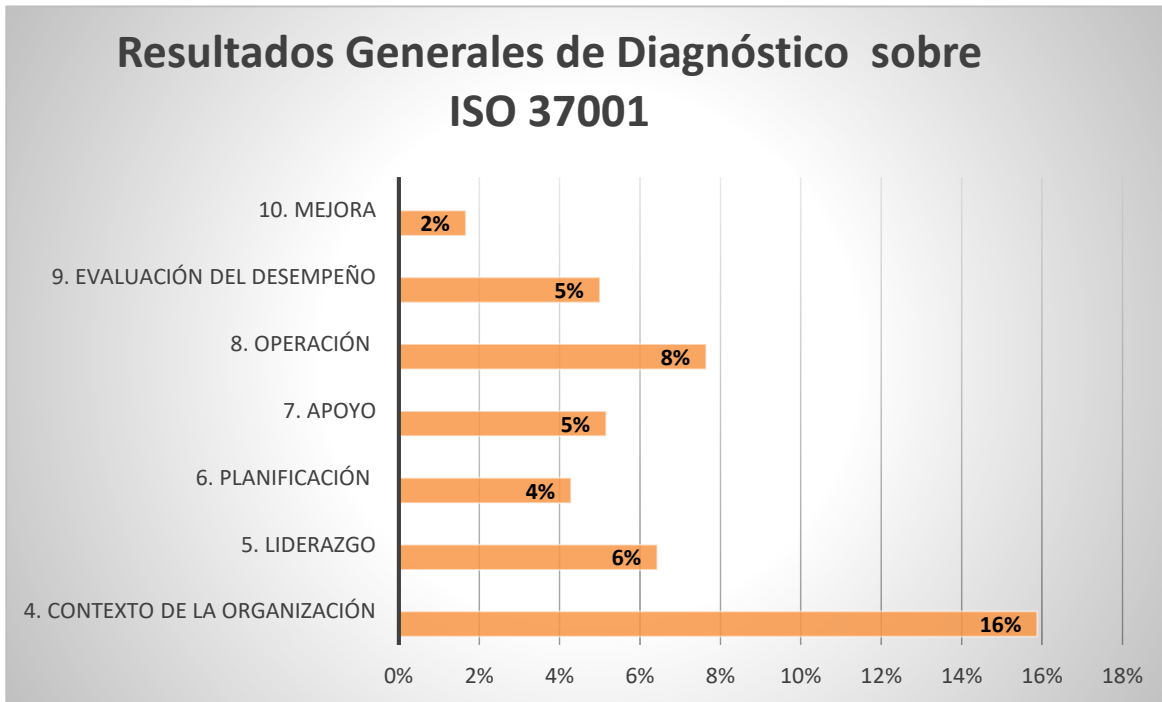
Tabla 7. Gestión en Calidad (ISO 37001)

RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD		
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACIÓN	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	16%	IMPLEMENTAR
5. LIDERAZGO	6%	IMPLEMENTAR
6. PLANIFICACIÓN	4%	IMPLEMENTAR
7. APOYO	5%	IMPLEMENTAR
8. OPERACIÓN	8%	IMPLEMENTAR
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	5%	IMPLEMENTAR
10. MEJORA	2%	IMPLEMENTAR
TOTAL, RESULTADO IMPLEMENTACIÓN		7%
Calificación global en la Gestión del Sistema Antisoborno		BAJO

Nota: Elaboración -Autor

El cuadro presentado muestra un diagnóstico inicial de la implementación de un sistema de gestión antisoborno basado en la norma ISO 37001. Los resultados obtenidos indican un nivel de cumplimiento general bajo, con áreas que requieren una mejora significativa.

Gráfica 1. Gestión en Calidad (ISO 37001)



Nota: Elaboración -Autor

Análisis Detallado por Secciones

Contexto de la Organización (16%): Si bien se ha iniciado el proceso de definir el contexto, es necesario profundizar en la identificación de partes interesadas, requisitos legales y otros factores externos que puedan influir en el sistema.

Liderazgo (8%): La alta dirección debe reforzar su compromiso con el sistema, asignando recursos adecuados y promoviendo una cultura de integridad.

Planificación (4%): La planificación del sistema es un área crítica que requiere mayor desarrollo. Se deben establecer objetivos claros, medibles y alcanzables, así como identificar los riesgos y oportunidades asociados.

Apoyo (5%): Se deben asegurar los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para implementar y mantener el sistema.

Operación (8%): Se han implementado algunos controles, pero es necesario fortalecerlos y asegurar su eficacia.

Evaluación del Desempeño (5%): La evaluación del sistema es limitada. Se deben establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) y realizar auditorías internas de forma regular.

Mejora (2%): El proceso de mejora continua es débil. Se debe fortalecer la identificación y corrección de no conformidades, así como la implementación de acciones correctivas.

Conclusiones

Bajo Nivel de Madurez: La organización se encuentra en una etapa inicial de implementación de la norma ISO 37001.

Áreas Críticas: Las áreas que requieren mayor atención son la planificación, la evaluación del desempeño y la mejora continua.

Necesidad de Compromiso de la Alta Dirección: La alta dirección debe reforzar su compromiso con el sistema y asignar los recursos necesarios.

Fortalecer la Cultura de Integridad: Se debe promover una cultura de integridad en toda la organización a través de capacitación, comunicación y ejemplo.

Implementar un Plan de Acción: Es necesario desarrollar un plan de acción detallado para abordar las áreas de mejora identificadas.

Establecer un Sistema de Seguimiento: Se debe implementar un sistema de seguimiento para medir el progreso y realizar ajustes al plan según sea necesario.

Contratar a un Experto Externo: Considerar la contratación de un consultor externo especializado en ISO 37001 para obtener asesoramiento y apoyo técnico.

Conclusión de análisis de resultados

La organización ha iniciado un camino importante hacia la implementación de un sistema de gestión antisoborno basado en la norma ISO 37001. Sin embargo, aún queda mucho por hacer para alcanzar un nivel de madurez adecuado.

Capítulo 5

Marco Propositivo

5.1 Propuesta - Manual de Buenas Prácticas Empresariales para ISO 37001

La gestión empresarial juega un papel crucial en este proceso, actuando como el motor que impulsa y coordina los cambios necesarios así, la implementación exitosa de la norma ISO 37001 requiere una sólida gestión empresarial; esta norma, centrada en la prevención y detección del soborno, demanda una transformación cultural y operativa profunda dentro de una organización.

Para ello se debe contar con elementos clave de un Sistema de gestión antisoborno SGAS efectivo donde los principales actores empresariales sean participes activos de dicho sistema detallando los siguientes puntos:

Compromiso de la alta dirección: Es fundamental para el éxito del sistema.

Cultura organizacional: Fomentar una cultura de ética y cumplimiento.

Comunicación efectiva: Asegurar que todos los empleados comprendan la política y los procedimientos.

Capacitación continua: Mantener actualizados los conocimientos de los empleados.

Evaluación y mejora: Realizar evaluaciones periódicas y tomar medidas correctivas.

La implementación de un SGAS es un proceso continuo por lo que es importante adaptar el sistema a las necesidades cambiantes de la organización y a las nuevas regulaciones.

5.2 Introducción

Un manual de buenas prácticas empresariales para ISO 37001 es una herramienta esencial para cualquier organización que desee implementar y mantener un sistema de gestión antisoborno eficaz.

Este documento proporciona una guía detallada sobre los requisitos de la norma y ofrece ejemplos prácticos de cómo cumplirlos.

5.3 Definiciones clave

En este apartado se presentan algunas definiciones clave que serán utilizadas a lo largo de este manual:

- Soborno: La oferta, promesa, dar o recibir cualquier ventaja indebida para influir en una acción o decisión de un funcionario público o de un particular, para que este realice u omita un acto en el ejercicio de sus funciones públicas o en relación con sus funciones privadas.

- Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS): Un conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr resultados planificados.
- Parte interesada: Cualquier persona o grupo que tenga interés en la organización, sus productos o servicios.
- Tercero: Cualquier persona o entidad externa a la organización, incluyendo clientes, proveedores, socios comerciales, consultores, etc.

Due diligence: El proceso de investigación y evaluación de terceros antes de establecer una relación comercial

5.4 Objetivo del manual

El objetivo principal de este manual es proporcionar una guía clara y concisa para la implementación y mantenimiento de un **Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS)** en nuestra organización, alineado con los requisitos de la norma internacional ISO 37001:2016. Este documento servirá como referencia para todos los empleados y colaboradores, asegurando que comprendan su papel en la prevención, detección y respuesta al soborno

5.5 Alcance de la norma ISO 37001 en la organización

La norma ISO 37001 se aplicará a todas las actividades, procesos y funciones de nuestra organización, incluyendo:

- Relaciones con terceros: Clientes, proveedores, socios comerciales, funcionarios públicos, entre otros.
- Operaciones internas: Todas las áreas de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de primera línea.
- Proyectos: Todos los proyectos, tanto internos como externos.
- Geografías: Todas las ubicaciones donde la organización opera.

5.6 Política antisoborno de la organización

Política antisoborno de la organización

[Nombre de la Organización] se compromete a llevar a cabo todas sus actividades de manera ética y transparente, con el más alto nivel de integridad. Rechazamos cualquier forma de soborno y estamos comprometidos a prevenir, detectar y responder a cualquier incidente de soborno que pueda surgir.

Nota: Ejemplo general de Política Empresarial Antisoborno - Autor

5.6.1 Principios fundamentales de nuestra política

Cero tolerancias al soborno: No toleraremos ninguna acción que pueda ser considerada como soborno.

Transparencia: Promoveremos la transparencia en todas nuestras operaciones.

Integridad: Actuaremos con integridad en todas nuestras relaciones comerciales.

Responsabilidad: Cada empleado es responsable de cumplir con esta política.

Colaboración: Fomentaremos la colaboración con todas las partes interesadas para prevenir el soborno.

5.6.2 Objetivos de la política

Implementar un sistema de gestión antisoborno eficaz.

Reducir el riesgo de ser involucrados en actos de soborno.

Proteger la reputación de la organización.

Cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables.

5.7 Compromiso de la alta dirección

<p>La alta dirección de [Nombre de la Organización] se compromete a:</p> <p>Proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el SGAS.</p> <p>Comunicar claramente esta política a todos los empleados.</p> <p>Revisar periódicamente la efectividad del SGAS.</p> <p>Dar el ejemplo a través de su propio comportamiento.</p> <p style="text-align: center;">[Firma del representante legal]</p> <p style="text-align: right;">[Fecha]</p>
--

Nota: Ejemplo general de Compromiso de la Alta Dirección para implementación de SGAS - Autor

5.8. Marco Normativo

5.8.1 Requisitos legales y reglamentarios aplicables

La implementación de un Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) basado en la norma ISO 37001 en Ecuador debe considerar el marco legal y regulatorio existente. Este marco varía según el sector económico y las actividades de la organización. Algunos de los principales cuerpos legales a considerar incluyen:

Constitución de la República del Ecuador: Establece los principios fundamentales y derechos de los ciudadanos, incluyendo la prohibición de la corrupción.

Código Orgánico Integral Penal (COIP): Contiene las disposiciones penales relacionadas con la corrupción, el cohecho, el tráfico de influencias y otros delitos conexos.

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública: Regula el acceso a la información pública y promueve la transparencia en la gestión pública.

Ley Orgánica de Empresas Públicas: Establece las normas para la gestión de las empresas públicas y promueve la transparencia y la lucha contra la corrupción.

Otras leyes sectoriales: Dependiendo del sector de actividad, pueden existir leyes específicas que regulan aspectos relacionados con la prevención y detección de la corrupción.

5.8.2 Referencias normativas (ISO 37001:2016)

La norma ISO 37001:2016 proporciona un marco internacionalmente reconocido para establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión antisoborno. Esta norma

específica los requisitos para ayudar a las organizaciones a prevenir, detectar y responder al soborno, algunos de los elementos clave de la ISO 37001 incluyen:

Compromiso de la alta dirección: La alta dirección debe demostrar un compromiso claro y visible con la prevención del soborno.

Política antisoborno: La organización debe establecer una política antisoborno que sea comunicada a todos los empleados.

Riesgos de soborno: Se deben identificar, evaluar y tratar los riesgos de soborno.

Due diligence: Se deben realizar debidas diligencias sobre terceros (proveedores, clientes, etc.).

Comunicación: Se debe establecer un sistema de comunicación eficaz para difundir la política antisoborno y fomentar la denuncia de posibles irregularidades.

Capacitación: Los empleados deben recibir capacitación sobre la política antisoborno y sus responsabilidades.

Monitoreo y revisión: El sistema de gestión antisoborno debe ser monitoreado y revisado periódicamente para garantizar su eficacia.

5.8.3 Otras normas complementarias (ISO 9001, ISO 14001)

Aunque la ISO 37001 es una norma específica para la gestión antisoborno, su implementación puede complementarse con otras normas de gestión, como la ISO 9001 (sistemas de gestión de la calidad) y la ISO 14001 (sistemas de gestión ambiental).

ISO 9001: Al integrar los requisitos de la ISO 9001 con la ISO 37001, se puede mejorar la calidad de los procesos y productos, lo que contribuye a reducir los riesgos de soborno.

ISO 14001: La implementación conjunta de la ISO 37001 y la ISO 14001 puede ayudar a las organizaciones a gestionar los riesgos ambientales y sociales de manera más efectiva.

La integración de estas normas permite optimizar los recursos y mejorar la eficiencia de los sistemas de gestión.

5.9 Estructura del Sistema de Gestión Antisoborno

Un Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS), basado en la norma ISO 37001, es un conjunto de políticas, procedimientos y controles diseñados para prevenir, detectar y responder a actos de soborno dentro de una organización. Este sistema debe ser integrado en la cultura organizacional y estar respaldado por el compromiso de la alta dirección y contiene básicamente los siguientes componentes clave:

Política antisoborno: Una declaración formal que refleja el compromiso de la organización con la prevención del soborno.

Análisis de riesgos: Identificación y evaluación de los riesgos de soborno específicos de la organización.

Controles: Implementación de controles para mitigar los riesgos identificados (por ejemplo, debida diligencia, capacitación, canales de denuncia).

Comunicación: Difusión de la política antisoborno y de los procedimientos a todos los empleados.

Capacitación: Impartición de capacitación regular para concienciar sobre los riesgos del soborno y las obligaciones de cada empleado.

Monitoreo y revisión: Evaluación periódica del desempeño del SGAS y realización de ajustes cuando sea necesario.

5.9.1 Metodología para implementación de ISO 37001

La metodología actúa como una guía estratégica que proporciona dirección, coherencia y efectividad al proceso de adopción de la norma. Definir una metodología adecuada es esencial porque permite abordar las particularidades de cada organización y alinear los objetivos del sistema de gestión antisoborno con las metas corporativas. Sin una metodología definida, la implementación de ISO 37001 corre el riesgo de convertirse en un ejercicio fragmentado y reactivo, lo que podría derivar en resultados inconsistentes y en un desperdicio de recursos

1. Diagnóstico Inicial

Objetivo: Evaluar la situación actual de la organización en términos de riesgos de soborno, cumplimiento normativo y cultura ética.

Actividades:

- Revisión de documentos internos: Políticas existentes, procesos de gestión y controles.
- Identificación de riesgos de soborno: Mapeo de riesgos específicos de la organización (por sector, ubicación geográfica, regulaciones aplicables).
- Entrevistas y encuestas: Consultas con partes interesadas (empleados, proveedores, directivos).
- Análisis de brechas: Comparación entre la situación actual y los requisitos de ISO 37001.

Resultado: Un informe de diagnóstico con las fortalezas, debilidades y áreas prioritarias para la implementación.

2. Planificación de la Implementación

Objetivo: Diseñar un plan detallado para integrar buenas prácticas y procedimientos.

Actividades:

- Definir objetivos claros: Qué busca lograr la organización con la implementación (e.g., reducción de riesgos, mejora de la reputación).
- Establecer un equipo de trabajo: Incluye un líder de cumplimiento y un comité de ética. Crear un cronograma: Fases, plazos y responsables.
- Asignar recursos: Presupuesto, tecnología, personal y formación necesaria.

Resultado: Un plan de acción documentado.

3. Desarrollo de Políticas y Procedimientos

Objetivo: Crear o ajustar políticas y procedimientos para cumplir con ISO 37001.

Actividades:

- Definir una política antisoborno: Documento que describa el compromiso de la alta dirección y las expectativas hacia empleados y terceros.
- Crear procedimientos clave:
 - Gestión de riesgos de soborno.
 - Investigación y resolución de denuncias.
 - Evaluación de terceros (proveedores, socios).
 - Gestión de conflictos de interés.
 - Establecer canales de denuncia: Accesibles, confidenciales y efectivos.
 - Definir sanciones y consecuencias: En caso de incumplimiento.

Resultado: Un conjunto de políticas y procedimientos alineados con ISO 37001.

4. Capacitación y Concienciación

Objetivo: Asegurar que todo el personal comprenda y aplique las políticas y procedimientos.

Actividades:

- Capacitación inicial: Introducción a ISO 37001, riesgos de soborno y nuevas políticas.
- Formación continua: Talleres prácticos, estudios de caso y simulaciones.

- Campañas de sensibilización: Uso de carteles, boletines, y mensajes para reforzar la cultura ética.

Resultado: Personal capacitado y consciente de su papel en la prevención del soborno.

5. Implementación Operativa

Objetivo: Integrar las prácticas y procedimientos en las operaciones diarias de la organización.

Actividades:

- Ajustar procesos: Incorporar controles internos y medidas de mitigación de riesgos.
- Supervisar actividades clave: Licitaciones, contrataciones y gestión de proveedores.
- Evaluar terceras partes: Verificar antecedentes, reputación y riesgos asociados.

Resultado: Un sistema operativo alineado con los estándares de ISO 37001.

6. Monitoreo y Mejora Continua

Objetivo: Evaluar la efectividad del sistema y adaptarlo según sea necesario.

Actividades:

- Auditorías internas: Revisión periódica del cumplimiento de los procedimientos.
- Indicadores de desempeño: Medición de incidentes, denuncias y mejoras logradas.
- Evaluaciones externas: Cuando sea aplicable, recurrir a certificaciones externas.
- Retroalimentación: Uso de encuestas, análisis de auditorías y revisiones de desempeño.

Resultado: Un sistema actualizado, robusto y en mejora constante.

7. Certificación y Reconocimiento

Objetivo: Obtener una certificación ISO 37001 y promover los logros alcanzados.

Actividades:

- Preparación para la auditoría externa: Documentación y evidencia de cumplimiento.
- Gestión del proceso de certificación: Trabajo con el organismo certificador.
- Comunicación: Promoción interna y externa de la certificación como un valor diferencial.

Resultado: Certificación ISO 37001 y fortalecimiento de la reputación empresarial.

5.9.2 Responsabilidades y autoridades

Tabla 8. Cuadro base de Responsabilidades y autoridades

RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
Alta Dirección	Establecer el tono ético de la organización.
	Asignar los recursos necesarios para implementar y mantener el SGAS.
	Revisar periódicamente el desempeño del sistema.
Oficial de Cumplimiento	Desarrollar e implementar el SGAS.
	Monitorear el cumplimiento de la política antisoborno.
	Coordinar las investigaciones de denuncias.
Jefe de cada departamento	Asegurar, que los empleados de su departamento cumplan con la política antisoborno.
	Informar al Oficial de Cumplimiento sobre cualquier sospecha de soborno.
Todos los empleados	Conocer y cumplir con la política antisoborno.
	Informar cualquier sospecha de soborno a través de los canales establecidos.

Nota: Ejemplo general sobre las responsabilidades para implementación de SGAS –

Autor

5.9.3 Interacción con otros sistemas de gestión

Tabla 9. ISO 37001 y otros Aistemas de gestión

Sistema	Interacción con SGAS	Beneficios
ISO 9001	Procedimientos, documentación, mejora continua	Mejora de la calidad de los procesos y productos
ISO 14001	Gestión de riesgos, cumplimiento legal	Mejora de la gestión ambiental y social
OHSAS 45001	Cultura de seguridad, comunicación	Fomento de una cultura de ética y cumplimiento
Sistema de gestión de la información	Registro de denuncias, seguimiento de investigaciones	Mejora de la eficiencia y transparencia

Nota: Interacción de SGAS – Autor

5.10 Riesgos de Soborno

5.10.1 Identificación y evaluación de riesgos

La identificación y evaluación de riesgos es un paso fundamental en la implementación de un Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS). Permite a las organizaciones comprender los riesgos a los que están expuestas y tomar medidas para mitigarlos.

5.10.2 Etapas de la identificación y evaluación de riesgos

Definición del alcance: Determinar las áreas de la organización, las funciones, los procesos y las relaciones externas que podrían estar expuestas al riesgo de soborno.

Identificación de riesgos: Utilizar diversas técnicas como el análisis de las cinco "W" (quién, qué, cuándo, dónde, por qué), el análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) o la lluvia de ideas para identificar los riesgos potenciales.

Análisis de riesgos: Evaluar la probabilidad y el impacto de cada riesgo identificado. Se pueden utilizar matrices de riesgo para visualizar y priorizar los riesgos.

Documentación: Registrar los riesgos identificados, su evaluación y las medidas de mitigación propuestas.

5.10.3 Factores para considerar al identificar los riesgos:

Naturaleza del negocio: El sector de actividad, la complejidad de los procesos y las relaciones con terceros.

Entorno externo: La legislación, la cultura empresarial, la competencia y el contexto político.

Factores internos: La estructura organizativa, los procedimientos, la cultura empresarial y los controles internos.

Experiencia pasada: Incidentes anteriores de soborno o intentos de soborno.

5.10.4 Mitigación de riesgos

Una vez identificados y evaluados los riesgos, es necesario implementar medidas de control para mitigarlos implementando medidas como:

Controles preventivos

Capacitación: Proporcionar capacitación a todos los empleados sobre la política antisoborno y los riesgos asociados.

Procedimientos: Establecer procedimientos claros y detallados para todas las actividades que puedan implicar un riesgo de soborno.

Due diligence: Realizar una debida diligencia exhaustiva de los socios comerciales y proveedores.

Regalos y hospitalidad: Establecer políticas claras sobre regalos y hospitalidad.

Conflictos de interés: Establecer procedimientos para gestionar los conflictos de interés.

Controles detectivos:

Auditorías: Realizar auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento de la política antisoborno.

Canales de denuncia: Establecer canales seguros y confidenciales para que los empleados puedan reportar cualquier sospecha de soborno.

Monitoreo de transacciones: Monitorear las transacciones financieras para detectar cualquier actividad inusual.

Controles correctivos:

Investigaciones: Realizar investigaciones exhaustivas de cualquier denuncia o sospecha de soborno.

Medidas disciplinarias: Aplicar medidas disciplinarias a los empleados que infrinjan la política antisoborno.

Monitoreo continuo de riesgos

El riesgo es dinámico y puede cambiar con el tiempo debido a factores internos y externos, permitiendo una detección temprana de riesgo para abordarlos en una etapa temprana, lo que facilita la identificación de oportunidades de mejora en el SGAS y garantizando el cumplimiento continuo de la política antisoborno, por lo tanto, es fundamental monitorear continuamente los riesgos de soborno implementando actividades de monitoreo continuo ante el riesgo de sobornos para lo que se propone:

Revisión periódica de la evaluación de riesgos: Identificar nuevos riesgos y reevaluar los riesgos existentes.

Seguimiento de los indicadores de desempeño: Monitorear los indicadores clave de desempeño (KPI) relacionados con el SGAS.

Análisis de incidentes: Analizar los incidentes de soborno (reales o potenciales) para identificar las causas y tomar medidas correctivas.

Auditorías internas: Realizar auditorías internas periódicas para evaluar la eficacia de los controles.

5.11 Procedimientos

5.11.1 Comunicación de la política antisoborno

Para realizar el procedimiento de comunicación es importante tener en consideración las siguientes estrategias:

Desarrollo de materiales donde se debe elaborar materiales claros y concisos como manuales, presentaciones, videos, que expliquen la política antisoborno, sus objetivos y las responsabilidades de cada empleado.

Promover una difusión inicial y permanente, donde se debe distribuir los materiales a todos los empleados, utilizando diversos canales de comunicación como correo electrónico, intranet, reuniones, además de mantener una comunicación continua, incorporando la política antisoborno en las comunicaciones internas regulares como boletines, reuniones de equipos de trabajo y todo tipo de comunicación formal existente en la empresa.

Reconocimiento de la firma: Solicitar la firma de un documento que acredite la recepción y comprensión de la política.

5.11.2 Capacitación

Desarrollar un programa de capacitación adaptado a los diferentes perfiles de los empleados, incluyendo ejemplos prácticos y ejercicios cuyo contenido aborde temas como:

Definición de soborno y sus consecuencias, Política antisoborno de la organización, Procedimientos para reportar sospechas, Gestión de conflictos de interés. Due diligence de terceros y establecer una frecuencia de capacitación ya sea esta anual, semestral, trimestral, y actualizar el contenido según sea necesario además de evaluar la efectividad de la capacitación a través de cuestionarios y pruebas.

5.11.3 Due diligence de terceros

La debida diligencia de terceros es un proceso exhaustivo que una empresa realiza antes de establecer una relación comercial con otra entidad y consiste en una investigación profunda y objetiva para evaluar los riesgos asociados a esa relación, es decir es como realizar una verificación de antecedentes de una persona o empresa antes de hacer negocios con ella, para ello muchas empresas utilizan la calificación de proveedores, lo que permite conocer a los mismos y para ello es importante realizar los pasos que a continuación se propone:

Evaluación previa: Realizar una evaluación previa de los potenciales socios comerciales, proveedores y contratistas, considerando su reputación, historial y cumplimiento legal.

Recopilación de información: Obtener información relevante sobre los terceros, incluyendo referencias comerciales, registros financieros y antecedentes penales.

Verificación de información: Verificar la información obtenida a través de fuentes confiables.

Documentación: Documentar el proceso de due diligence y los resultados obtenidos

5.11.4 Gestión de regalos y hospitalidad

La búsqueda de una correcta gestión empresarial antisoborno debe estar establecida además en el Reglamento Interno de la empresa, promoviendo el cumplimiento de los deberes derechos y obligaciones tanto de empleadores cuanto, de empleados, por lo que es importante crear:

Establecimiento de límites claros sobre el valor y la naturaleza de los regalos y la hospitalidad que pueden ser aceptados.

Declaración de los empleados sobre cualquier regalo o hospitalidad recibida.

Autorización para implementar un proceso de autorización para regalos y hospitalidad que excedan los límites establecidos.

Prohibiciones donde se pueda prohibir la aceptación de regalos o hospitalidades que puedan influir en decisiones comerciales o crear una apariencia de conflicto de interés.

5.11.5 Gestión de conflictos de interés

Los conflictos de interés pueden considerarse como un riesgo para la gestión antisoborno, por lo que promover actividades que delimiten los mismos aportaran de manera significativa al SGAS, para lo que se propone realizar una Declaración de intereses, solicitando a los empleados que declaren cualquier interés personal que pueda influir en sus decisiones laborales;

- Evitar conflictos: Establecer procedimientos para evitar situaciones de conflicto de interés, como la rotación de personal clave y la asignación de tareas.
- Medidas de mitigación: Implementar medidas para mitigar los conflictos de interés identificados, como la recusación de participar en determinadas decisiones

5.11.6 Canales de denuncia

Crear canales seguros y confidenciales para que los empleados puedan reportar sospechas de soborno de manera anónima donde se promueva protección de denunciantes garantizando la protección de los denunciantes contra represalia además de determinar un proceso de investigación de denuncias para investigar de manera objetiva y confidencial todas las denuncias.

5.11.7 Investigaciones internas

Designar un equipo de investigación imparcial y competente además de establecer procedimientos claros para la recopilación de pruebas, la realización de entrevistas y la elaboración de informes mismos que deben mantener confidencialidad de las investigaciones para posteriormente la alta dirección determine la aplicación de sanciones disciplinarias a los empleados que sean encontrados culpables de actos de soborno.

5.11.8 Contabilidad y registros

Se debe mantener registros precisos de todas las transacciones financieras. Además de determinar la Separación de funciones de autorización, ejecución y registro de las transacciones conservando los registros durante el tiempo requerido por la ley.

5.11.9 Auditorías internas

Elaborar un plan de auditoría interna que cubra todos los aspectos del SGAS.

Realizar auditorías periódicas para evaluar la eficacia del sistema.

Elaborar un informe detallado de los hallazgos de la auditoría y recomendar acciones correctivas.

5.11.10 Mejora continua

Revisión por la dirección: Realizar revisiones periódicas por parte de la alta dirección para evaluar el desempeño del SGAS.

Análisis de datos: Analizar los resultados de las auditorías, las denuncias y otros indicadores para identificar áreas de mejora.

Acciones correctivas: Implementar acciones correctivas para abordar las deficiencias identificadas.

Conclusiones

La aplicación de buenas prácticas y procedimientos derivados de la norma ISO 37001 representa un compromiso con la ética y la transparencia que trasciende el cumplimiento regulatorio. Al adoptar esta metodología, y su respectiva plantilla de diagnóstico las organizaciones no solo mitigan riesgos, sino que también se posicionan como líderes en integridad corporativa, creando valor sostenible para todos sus grupos de interés.

El comité de ética no solo asegura el cumplimiento técnico con los requisitos de ISO 37001, sino que también desempeña un rol estratégico al fomentar una cultura organizacional que minimiza los riesgos de soborno, protege la reputación de la organización y promueve prácticas comerciales sostenibles y éticas.

La clave del éxito radica en la integración del sistema con su respectivo manual de buenas prácticas y procedimientos en todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los colaboradores operativos. En un mundo donde la confianza es un factor determinante para el éxito empresarial, la implementación de ISO 37001 se convierte en una herramienta estratégica indispensable.

La implementación de ISO 37001 promueve una cultura de integridad y tolerancia cero frente al soborno, consolidando la confianza de empleados, clientes, socios y reguladores. Proporcionando un marco para auditar, revisar y mejorar continuamente las políticas y procedimientos relacionados con la gestión antisoborno, asegurando que la organización se adapte a nuevos desafíos y requisitos.

Recomendaciones

Se recomienda adoptar las buenas prácticas de ISO 37001 ya que representa una herramienta robusta para combatir el soborno y fomentar la ética organizacional. Su implementación no solo reduce los riesgos asociados al soborno, sino que también genera beneficios tangibles en términos de cumplimiento legal, reputación y eficiencia operativa.

Se recomienda que todas las empresas indistinto de que se certifiquen o no ocupen nuestra metodología, así como el checklist de diagnóstico, para de esa manera poder medir el nivel de cumplimiento y tomar acciones de mejora bajo el ciclo de Deming mejorando la cultura organizacional.

Es importante contar con el compromiso de la alta dirección ya que sin ello no se puede avanzar, es decir los líderes deben estar dispuestos a apoyar activamente, designar un responsable del sistema de gestión antisoborno con autoridad y recursos suficientes.

Se recomienda una comunicación efectiva y constante ya que la mayor parte de auditorías que se realizan sobre sistemas de gestión en el campo de auditoría de gestión fallan es por la falta de comunicación indistinto del orden jerárquico de las empresas.

Se recomienda una capacitación constante una de las mayores fallas es el desconocimiento y falta de actualización en los cambios de los sistemas de gestión en sus diferentes versiones y actualizaciones para nuestro caso puntual ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno.

Referencias Bibliográficas

- Alulema Lara, D. O. (06 de 06 de 2021). Norma ISO 37001 en el Sistema de Gestión Innovador de Antisoborno en el Registro Civil, identificación, cedulación y servicios electrónicos de la provincia de Tungurahua. *Tesis*. Ambato, Tungurahua , Ecuador : Repositorio unidad de Posgrados UTA. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/items/648bdb4c-eb47-4263-8b50-ac54d658d8d7>
- ANI Agencia Nacional de Infraestructura . (2022). *Maual Antisobornos ANI* . Bogota , Bogota , Colombia . Obtenido de https://www.ani.gov.co/sites/default/files/sig/tpsc-m-003_manual_antisoborno_ani_v2.pdf
- Ashqui, C. R. (20 de 04 de 2023). IDENTIFICACIÓN DE GRABADOS Y MARCAS SERIALES EN EL. *Tesis*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Repositorio UNACH. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/11299/1/Colcha%20Ashqui%2c%20C%20%282023%29Identificaci%3b3n%20de%20grabados%20y%20marcas%20seriales%20en%20el%20robo%20de%20veh%3adculos%20en%20la%20ciudad%20de%20Riobamba.%20.%28Tesis%20de%20Pregrado%29Univ>
- Compliance 360. (12 de 09 de 2024). Implementación y Certificación ISO 37001. Lima, Lima , Perú. Obtenido de <https://compliance360.pe/2023/08/28/implementacion-y-certificacion-iso-37001/>
- ISO37001. (01 de 01 de 2016). ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno. *standard ISO*. Berna, Berna, Suiza: Standard ISO. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es>
- Kohl. (2024). *Compliance, Anti-bribery, and Corporate Social Responsibility. In: Managing SMEs in Times of Rapid Change*. (Springer, Ed.) New York, New York , Estados Unidos : Future of Business and Finance. Obtenido de https://doi.org/10.1007/978-3-031-71272-2_7
- Lizarzaburu, E. R. (2019). *Gestión empresarial: una revisión ala norma IOS 37001 antisoborno*. Caracas , Caracas , Venezuela : Cetro de investigación CLAD. Obtenido de <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/04/073-04-LBBNC.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas . (2022). *Pymes e ISO 37001* . Quito , Pichincha , Ecuador : Ministerio de Economía Finanzas Ecuador . Obtenido de

https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/ISO_37001_2016.pdf

Nieto Guano, J. F. (25 de 10 de 2021). Propuesta de diseño de un sistema de gestión antisoborno bajo la Norma Internacional ISO 37001:2016 Sistemas de Gestión Antisoborno Caso: Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito. *Tesis*. Quito, Pichincha, Ecuador: UASB Digital. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8352/1/T3647-MGCI-Nieto-Propuesta.pdf>

Perez, M. \$. (2019). *Reputation enhancement throught ISO 37001 certification*. New York .

Pineda Vergara, R. E. (10 de 02 de 2022). Análisis del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001, como. *Tesis*. Lima, Lima, Perú: Repositorio Universidad cesar Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/82185>

Anexos Formatos y Registros Propuestos

Plan de capacitación

Objetivo General

Dotar a todos los empleados de la organización del conocimiento necesario para comprender y aplicar los principios y requisitos del SGAS, con el fin de prevenir y detectar actos de soborno y corrupción.

Contenido del Programa de Capacitación

Módulo: Introducción al SGAS

¿Qué es el soborno y la corrupción?

Consecuencias legales y reputacionales del soborno.

Beneficios de implementar un SGAS.

Requisitos de la norma ISO 37001 (si aplica).

Módulo: Política Antisoborno de la Empresa

Principios fundamentales de la política.

Alcance y aplicación de la política.

Responsabilidades de los empleados.

Módulo: Riesgos de Soborno y Medidas de Mitigación

Identificación de los principales riesgos de soborno en la organización.

Evaluación de riesgos.

Medidas de control y prevención.

Procedimientos para reportar sospechas.

Módulo: Due Diligence de Terceros

Proceso de evaluación de proveedores y socios comerciales.

Señales de alerta y factores de riesgo.

Módulo: Gestión de Regalos y Hospitalidad

Políticas y procedimientos para la gestión de regalos y hospitalidad.

Límites y excepciones.

Módulo: Conflicto de Intereses

Definición y gestión de conflictos de interés.

Declaración de intereses.

Medidas preventivas.

Módulo: Canales de Denuncia

Importancia de los canales de denuncia.

Procedimiento de denuncia.

Confidencialidad y protección al denunciante.

Metodología de Capacitación

Charlas informativas: Presentaciones interactivas con ejemplos prácticos.

Talleres prácticos: Ejercicios de simulación y resolución de casos.

Cursos en línea: Plataformas virtuales para complementar la capacitación presencial.

Material didáctico: Manuales, guías y presentaciones.

Frecuencia de la Capacitación

- Inicial: Capacitación obligatoria al inicio de la implementación del SGAS.
- Refuerzo: Capacitaciones periódicas (anuales o semestrales) para mantener actualizados los conocimientos.
- Específica: Capacitaciones adicionales para grupos específicos (nuevos empleados, cambios en los procedimientos, etc.).

Evaluación de la Capacitación

Cuestionarios de evaluación al finalizar cada módulo.

Observación del comportamiento de los empleados en el día a día.

Encuestas de satisfacción.

Responsabilidades

- Departamento de Recursos Humanos: Coordinar y organizar las actividades de capacitación.
- Oficial de Cumplimiento: Desarrollar el contenido de la capacitación y evaluar su efectividad.
- Jefes de Departamento: Asegurar la participación de sus equipos y fomentar la cultura de integridad.

Registro de capacitación

Fecha de la Capacitación	Título de la Capacitación	Duración (horas)	Facilitador	Departamento
Objetivos de la Capacitación	Participantes (Nombres completos y cargos)	Métodos de Capacitación (Charla, taller, e-learning, etc.)	Materiales Utilizados	
Evaluación de la Capacitación (Escala de valoración, comentarios)	Acciones a Seguir (Actividades posteriores, seguimiento)	Firma del Facilitador	Firma del Responsable de Capacitación	

Nota: Ejemplo general de contenido de Registro de Capacitaciones- Autor

Matriz de Riesgo Antisoborno

Riesgo Potencial	Descripción del Riesgo	Probabilidad (Baja, Media, Alta)	Impacto (Bajo, Medio, Alto)	Valoración del Riesgo	Controles Existentes	Controles Adicionales Necesarios	Responsable	Fecha de Revisión
Soborno en la contratación	Influencia indebida en el proceso de selección de proveedores.	Alta	Alto	Muy Alto	Políticas de contratación, due diligence de proveedores	Capacitación a comité de compras, auditorías	Jefe de Compras	Anual
Soborno en la obtención de licencias	Pago de sobornos para agilizar trámites administrativos.	Media	Alto	Medio-Alto	Conocimiento de la legislación local, canales de denuncia	Registro detallado de trámites, auditorías externas	Oficial de Cumplimiento	Semestral
Conflicto de intereses	Decisiones influenciadas por intereses personales.	Media	Medio	Medio	Declaración de intereses, código de ética	Rotación de personal clave, separación de funciones	Gerente de Recursos Humanos	Anual
Regalos y hospitalidad	Uso indebido de regalos o invitaciones para influir en decisiones.	Baja	Medio	Bajo-Medio	Política de regalos y hospitalidad	Capacitación a empleados, registro detallado de regalos	Oficial de Cumplimiento	Anual
Cohecho a funcionarios públicos	Pago de sobornos a funcionarios para obtener beneficios indebidos.	Baja	Alto	Medio	Conocimiento de la legislación anticorrupción, due diligence de socios comerciales	Capacitación a personal de ventas, monitoreo de transacciones	Oficial de Cumplimiento	Semestral
Filtración de información confidencial	Divulgación de información sensible a competidores.	Media	Alto	Medio-Alto	Políticas de confidencialidad, acuerdos de no divulgación	Control de acceso a información, monitoreo de comunicaciones	Jefe de Seguridad de la Información	Anual

Formulario de declaración de intereses

Declaración de Intereses

[Nombre de la Empresa]

[Fecha]

Declaración:

Yo, [Nombre Completo del Empleado], con NUI [NUI de Empleado], declaro bajo juramento que la siguiente información es completa y precisa al mejor de mi conocimiento:

1. Relaciones Personales:

¿Tiene usted algún familiar (cónyuge, hijos, padres, hermanos, etc.) o amigo cercano que trabaje para un cliente, proveedor o competidor de [Nombre de la Empresa]?

Si es así, por favor especifique el nombre de la persona y la empresa.

¿Tiene usted alguna relación personal (amistad, parentesco, etc.) con algún funcionario gubernamental que pueda influir en las decisiones de negocios de [Nombre de la Empresa]?

2. Inversiones y Propiedad:

¿Tiene usted inversiones significativas (acciones, bonos, propiedades, etc.) en alguna empresa que sea cliente, proveedor o competidor de [Nombre de la Empresa]?

¿Posee usted alguna propiedad o activo que pueda generar un conflicto de interés con sus responsabilidades laborales?

3. Asesorías y Consultorías:

¿Brinda usted asesoramiento o consultoría a alguna empresa o entidad que pueda tener intereses comerciales con [Nombre de la Empresa]?

¿Ha recibido usted algún pago o beneficio de alguna fuente externa que pueda influir en sus decisiones laborales?

4. Otras Relaciones:

¿Tiene usted alguna otra relación (miembro de juntas directivas, asociaciones profesionales, etc.) que pueda generar un conflicto de interés? Si es así, por favor describa brevemente.

Declaro que he leído y comprendido esta declaración y que la información proporcionada es veraz y completa.

[Firma del Empleado]

[Fecha]

[Nombre del Cargo]

[Fecha de Nacimiento]

Observaciones:

Confidencialidad: La información proporcionada en esta declaración será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente para fines de gestión de conflictos de interés.

Actualización: Los empleados deben actualizar esta declaración anualmente o cuando ocurran cambios significativos en sus intereses personales.

Sanciones: El incumplimiento de esta declaración puede resultar en sanciones disciplinarias

Formulario de Denuncia de Conductas Antiéticas

Confidencial y Seguro

[Nombre de la Empresa]

[Fecha]

Información del Denunciante (Opcional):

Nombre: _____

Departamento: _____

Cargo: _____

Contacto (opcional): _____

Información sobre la Denuncia

Descripción detallada de la conducta:

Por favor, describa lo más claramente posible la conducta que considera antiética o que infringe la política antisoborno de la empresa. Incluya fechas, lugares, personas involucradas y cualquier evidencia que pueda tener.

¿Quién está involucrado?

Indique los nombres de las personas involucradas en la conducta, si los conoce.

¿Cuándo ocurrió la conducta?

Indique la fecha aproximada en que ocurrió la conducta.

¿Dónde ocurrió la conducta?

Indique el lugar aproximado donde ocurrió la conducta.

¿Qué pruebas tiene?

Si tiene alguna prueba (documentos, correos electrónicos, mensajes, etc.) que respalde su denuncia, describalos brevemente.

¿Ha informado esta conducta a alguien más?

Si ya ha informado esta conducta a otra persona dentro de la empresa, indique a quién.

Declaración: Declaro que la información proporcionada en este formulario es, a mi leal saber y entender, verdadera y completa. Soy consciente de que la empresa tomará las medidas necesarias para investigar esta denuncia de manera confidencial y objetiva.

Firma del Denunciante

Fecha

Compromiso de Confidencialidad: La empresa se compromete a tratar esta denuncia de manera confidencial y a proteger la identidad del denunciante en la medida de lo posible. Sin embargo, es importante tener en cuenta que en algunos casos puede ser necesario revelar la identidad del denunciante para llevar a cabo una investigación exhaustiva.

Instrucciones para presentar la denuncia:

Este formulario puede ser enviado por correo electrónico a [dirección de correo electrónico], depositado en el buzón de sugerencias confidencial, o entregado personalmente al Oficial de Cumplimiento.

Todas las denuncias serán tratadas con seriedad y confidencialidad.

Se llevará a cabo una investigación objetiva y oportuna de todas las denuncias.

Los denunciantes estarán protegidos contra cualquier represalia.

[Información de contacto del Oficial de Cumplimiento]

[Política de protección de datos]

Notas: este formulario se debe adaptar a las necesidades específicas de la empresa y a tu política antisoborno.

Registro de investigaciones

Número de Investigación	Fecha de Inicio	Denunciante (Anónimo si aplica)	Departamento/Área	Acusado
Descripción de la Denuncia	Evidencias Adjuntas	Investigador Asignado	Fecha de Cierre	Resultado de la Investigación
Acciones Correctivas Implementadas	Lecciones Aprendidas	Observaciones Adicionales		

Nota: Ejemplo general de contenido de Registro de Investigaciones- Autor

Plan de acción correctiva

Un plan de acción correctiva es esencial para abordar las no conformidades identificadas durante una auditoría o evaluación del sistema de gestión antisoborno (SGAS) basado en la ISO 37001. Este plan detalla las acciones específicas que se tomarán para corregir la situación y prevenir que vuelva a ocurrir mediante el esquema propuesto a continuación:

Identificación de la No Conformidad: Describir claramente la no conformidad identificada, incluyendo la referencia a la cláusula de la ISO 37001 que no se cumple.

Especificar el proceso o actividad donde se detectó la no conformidad. Causa Raíz Identificar la causa raíz del problema. Utilizar herramientas como el diagrama de Ishikawa (espina de pescado) para analizar las posibles causas.

Acciones Correctivas: Definir las acciones específicas que se llevarán a cabo para corregir la no conformidad. Establecer quién será el responsable de cada acción. Establecer un plazo para la implementación de cada acción.

Recursos Necesarios: Identificar los recursos necesarios para implementar las acciones correctivas (personal, presupuesto, etc.).

Verificación de la Eficacia: Definir los indicadores y métodos que se utilizarán para verificar la eficacia de las acciones correctivas. Establecer un plazo para la verificación.

Documentación: Documentar todas las etapas del proceso de acción correctiva. Conservar la documentación como evidencia de que se han tomado las medidas necesarias.

No.	No Conformidad	Causa Raíz	Acción Correctiva	Responsable	Plazo	Verificación
1	Falta de capacitación en la política antisoborno para nuevos empleados.	Falta de un proceso formal de inducción.	Desarrollar un módulo de capacitación específico sobre la política antisoborno e incluirlo en el programa de inducción de todos los nuevos empleados.	Jefe de Capacitación	30 días	Cuestionario de evaluación al finalizar la capacitación.

Nota: Ejemplo general de contenido de Plan de Acciones Correctivas- Autor