

**UNIVERSIDAD NACIONALAGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO,
EN LA EMPRESA INKAT SAC, BASADO EN LA NORMA ISO
37001:2016”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

GUILLERMO ALBERTO PAYANO CONTRERAS

LIMA – PERÚ

2021

**UNIVERSIDAD NACIONALAGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN
ANTISOBORNO, EN LA EMPRESA INKAT SAC, BASADO EN LA
NORMA ISO 37001:2016”**

**PRESENTADO POR
GUILLERMO ALBERTO PAYANO CONTRERAS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR
TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

Mg.SC. Luis Enrique Espinoza Villanueva

PRESIDENTE

Mg.SC. María Inés Núñez Gorriti

ASESORA

Dr. Luis José Llaque Ramos

MIEMBRO

Dr. Ernesto Altamirano Flores

MIEMBRO

Lima – Perú

2021

DEDICATORIA

*Dedicado a mis padres,
quiénes siempre han mantenido
su amor y fe inagotable en mí.*

AGRADECIMIENTO

*Agradecimientos
especiales a mi asesora, quien
con rigurosidad y aprecio ha
encaminado mi desarrollo
profesional.*

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Problemática.....	1
1.2.	Objetivos	2
II.	MARCO TEÓRICO.....	3
III.	MARCO METODOLÓGICO	8
3.1.	Lugar	8
3.2.	Tipo de estudio	8
3.3.	Diseño.....	8
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	9
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	11
4.1.	Funciones, aplicación y aportes del profesional.....	11
4.1.1.	Descripción de las funciones desempeñadas.....	11
4.1.2.	Aplicación de lo aprendido en la carrera profesional.....	12
4.1.3.	Aportes del profesional.	14
4.2.	Alcance y limitaciones	15
4.2.1.	Alcance de la implementación.	15
4.2.2.	Limitaciones en la implementación.....	15
4.3.	Metodología.....	15
4.4.	Ejecución de implementación	17
4.4.1.	Evaluación de la situación inicial.....	17
4.4.2.	Planificación de la implementación	22
4.4.3.	Implementación del Sistema de Gestión	24
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	34
5.1.	Conclusiones	34
5.2.	Recomendaciones.....	36
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
	ANEXOS.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Relación entre conocimientos y función desempeñada.....	12
Tabla 2: Relación entre conocimientos de la carrera y la función desempeñada	13
Tabla 3: Relación entre experiencia profesional y función desempeñada.....	14
Tabla 4: Metodología para la implementación del sistema de gestión.....	16
Tabla 5: Datos generales de la empresa.....	17
Tabla 6: Análisis del mapa de procesos	21
Tabla 7: Resultado del análisis de cumplimiento inicial	22
Tabla 8: Objetivos del Sistema de Gestión Antisoborno.....	26
Tabla 9: Resultado del análisis de cumplimiento final.....	31
Tabla 10: Resumen del plan de auditoría interna	32
Tabla 11: Costos de implementación	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Marco metodológico de la ISO 37001: 2016.....	9
Figura 2: Organigrama simplificado.....	11
Figura 3: Objetivos y estrategias organizacionales.	18
Figura 4: Flujograma de la Implementación.....	19
Figura 5: Cadena de valor.....	20
Figura 6: EDT de la implementación.	23
Figura 7: Cronograma de implementación.	24
Figura 8: Sesión de capacitación en oficina central.	30
Figura 9: Sesión de capacitación en obra 1.	30
Figura 10: Sesión de capacitación en obra 2.	30

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Mapa de procesos	41
Anexo 2: Matriz de evaluación del cumplimiento - Inicial	42
Anexo 3: Acta de Sesión de comité de Alta Gerencia.....	50
Anexo 4: Política General Actualizada	51
Anexo 5: Matriz de riesgos de soborno (Extracto).....	52
Anexo 6: Objetivos SGAS.....	53
Anexo 7: Matriz de comunicaciones (Extracto)	55
Anexo 8: Política de Canal de Denuncias	56
Anexo 9: Procedimiento de Investigación de Denuncias (Extracto).....	57
Anexo 10: Manual de Debida Diligencia (Extracto).....	58
Anexo 11: Política de Donaciones	59
Anexo 12: Material de Capacitación SGAS (Extracto).....	60
Anexo 13: Matriz de Evaluación del Cumplimiento - Final	62
Anexo 14: Revisión por la Dirección SGAS (Extracto).....	70
Anexo 15: Certificado ISO 37001	72

RESUMEN

La presente monografía fue elaborada, siguiendo las directrices de la Resolución N° 00119-2020-CU-UNALM, y utilizando el método descriptivo. Muestra el desarrollo para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Antisoborno de la empresa INKAT SAC; siendo este a su vez el objetivo central, para lo cual se efectuó un diseño enfocado en procesos, estableciendo la interrelación de los grupos de procesos, analizando el mapa de procesos establecido en la organización, confrontándolos con los requisitos de la norma ISO 37001:2006. Para Inkat, históricamente las obras con el Estado han representado, más del 95% de sus ventas, por lo que contar con los requisitos exigidos por la OSCE, es de gran importancia; en tal sentido es que la Gerencia General, en el 2019 encomendó al bachiller (autor de la presente), la implementación de este sistema de gestión, dada la experiencia en desarrollo de sistemas similares, y conocimiento de la organización dado el puesto de Asistente de Administración y Finanzas que desempeñaba en aquel momento. En el presente documento se puede evidenciar que en la implementación se utilizaron técnicas de diseño y mejora de procesos, el uso de metodologías PHVA (ciclo de Deming) y el MPE de Harrington. De la implementación se pudo concluir que la empresa pese a tener un Sistema Tri-norma (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001), no contaba con controles suficientes para gestionar apropiadamente los riesgos de soborno implícitos en sus procesos, por lo que el resultado principal de la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno, es aportar en el fortalecimiento del sistema de Gestión en la organización, contribuyendo en la mejora continua, y poniendo a la organización en la vanguardia de los requisitos exigidos en las licitaciones en las que participa.

Palabras Clave: ISO 37001, Sistema de Gestión Antisoborno, Mejora continua.

ABSTRACT

This monograph was prepared according to the guidelines of Resolution No. 00119-2020-CU-UNALM, and using the descriptive method. Shows the development for the design and implementation of the Anti-Bribery Management System of the company INKAT SAC; This was the central objective, for which a process-focused design was used, establishing the interrelation of the process groups, analyzing the process map established in the organization, confronting them with the requirements of the ISO 37001: 2006 standard.

For Inkat, historically works with the State have represented more than 95% of its sales, so having the requirements demanded by the OSCE is of great importance; In this sense, it is that the General Management, in 2019 entrusted the bachelor (author of the present one), the implementation of this management system, given the experience in developing similar systems, and knowledge of the organization given the position of Assistant of Administration and Finance that he was performing at that time. In this document, it can be seen that in the implementation, design and process improvement techniques were used, the use of PHVA methodologies (Deming' cycle) and the Harrington's MPE. From the implementation it was possible to conclude that the company despite having a Tri-standard System (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001), did not have sufficient controls to properly manage the risks of bribery implicit in its processes, so the The main result of the implementation of the Anti-Bribery Management System is to contribute to the strengthening of the Management system in the organization, contributing to continuous improvement, and putting the organization at the forefront of the requirements demanded in the tenders in which it participates.

Key Words: ISO 37001, Anti-bribery Management System, Continuous Improvement.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Problemática

INKAT SAC es una empresa nacional de construcción, fundada en el año 1989, cuyos proyectos de infraestructura y soluciones de construcción se orientan al trabajo eficiente enfocado en procesos ordenados y el uso tecnologías innovadoras.

Desde el inicio de las investigaciones sobre las incidencias del escándalo “Lavajato” en el país, trajo consigo un gran impacto reputacional en sector construcción, de modo que se iniciaron cuestionamientos a la ética y transparencia de las empresas del rubro. Por un lado, OSCE (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado) a partir del 27 de agosto de 2018, estableció en las Bases Estándar para Adjudicación Simplificada, brindar hasta 02 puntos adicionales para puntuar Integridad a aquellas empresas que presenten certificado ISO 37001 Antisoborno; así mismo entidades como los bancos y las aseguradoras replantearon sus relaciones con las empresas del sector.

INKAT SAC no podía acceder a los puntos adicionales otorgados por la presentación de la ISO 37001; esto limitaba su participación y oportunidad de adjudicación en los procesos de contratación con el estado, se debe tener en cuenta que para la empresa el 95% de sus operaciones son desarrolladas con entidades del Estado, por lo que, se puede evidenciar la magnitud de esta problemática; así mismo, como problema colateral suscitado en aquel contexto, aconteció que los bancos y aseguradoras restringieron las condiciones el uso de línea, e incrementaron sus tasas hasta en un 60%. Frente a las dificultades identificadas entre el 2018 y 2019, para la empresa fue imperante sustentar y demostrar la integridad ética y transparencia en sus procesos, mediante un sistema de gestión certificable por una entidad debidamente acreditada.

Así mismo, es preciso indicar que la empresa, cuenta con un Sistema de Gestión Tri-norma (ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001), que data desde el 2012, con el alcance certificado de “Elaboración de proyectos y construcción de obras de ingeniería civil (puentes y accesos) y edificaciones no residenciales”; con lo cual se evidencian los cimientos de una cultura de mejora continua, arraigada en la organización, en virtud de ello es que se identificó la oportunidad de mejora al sistema, a fin de identificar y controlar riesgos de soborno.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Se presenta la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno basado en la ISO 37001:2016, para el proceso de compras de la empresa INKAT SAC, en el periodo 2019.

1.2.2. Objetivos específicos

- Se muestra la situación inicial respecto a los requisitos de la Norma ISO 37001:2016, en Julio-2019, en el proceso de compras de la empresa INKAT SAC.
- Se muestra la metodología ejecutada para la implementación del sistema de gestión antisoborno (basada en la ISO 37001:2016), de agosto a diciembre del 2019, en el proceso de compras de la empresa INKAT SAC.
- Se muestra los resultados positivos del proceso de implementación del sistema de gestión antisoborno, de agosto a diciembre del 2019, en el proceso de compras de la empresa INKAT SAC.

II. MARCO TEÓRICO

Los conceptos técnicos utilizados para el desarrollo del presente estudio, se listan y describen a continuación:

1) Sistema de gestión

Kaplan y Norton (2008), al hablar sobre sistemas de gestión, nos indican que es un “conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones operativas y monitorear y mejorar la efectividad de ambos”.

2) Definición de Soborno

El soborno es una forma de corrupción, en el cual se hace uso inapropiado de las funciones de una posición laboral de poder para obtener beneficios personales; el sobornador ofrece un incentivo económico/material con la finalidad de recibir un favor por parte del funcionario, o de forma inversa el funcionario solicita un estímulo económico/material para efectuar una acción que beneficie al que acceda a este condicionamiento (Castillo, 2001).

Así mismo podemos entender el término “Soborno”; como la oferta, promesa, aceptación o solicitud de una ventaja ilícita, que efectúa un tercero a fin de que una persona lo beneficie incumpliendo el correcto desempeño de sus funciones y/o obligaciones (Figuroa et al, 2019).

3) Definición de ISO

“ISO (Organización Internacional para la Normalización) es una red mundial que identifica cuáles normas internacionales son requeridas por el comercio, los gobiernos y la sociedad; las desarrolla conjuntamente con los sectores que las van a utilizar; las adopta por medio de procedimientos transparentes basados en contribuciones nacionales proveniente de múltiples partes interesadas; y las ofrece para ser utilizadas a nivel mundial. Las normas ISO están basadas en un consenso internacional conseguido de la base más amplia de grupos de partes interesadas. La contribución de expertos proviene de aquellos más cercanos a las necesidades

en materia de normas y de los resultados de su implementación. De esta manera, aunque voluntarias, las normas ISO son muy respetadas y aceptadas a nivel internacional por sectores públicos y privados” (Figuerola et al, 2019, p. 3).

4) ISO 37001

“ISO 37001 proporciona los requisitos y guías para establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión antisoborno. Sus requisitos pueden aplicarse a cualquier organización (o partes de una organización) sin importar el tamaño, tipo y naturaleza de sus operaciones o si pertenece al sector privado, público o no lucrativo; esto incluye empresas del estado, grandes, pequeñas, medianas y no gubernamentales. El estándar se basa en la Estructura de Alto Nivel (HLS) establecida por ISO para los sistemas de gestión, lo que significa que puede integrarse fácilmente con otros sistemas de gestión existentes (calidad, medio ambiente y seguridad en el trabajo)” (GlobalSTD, 2019).

5) Alcance de la ISO 37001

El sistema de gestión antisoborno, basado en la ISO 37001, establece los lineamientos para que una organización prevenga, detecte y enfrente el soborno, para cumplir con las leyes aplicables y compromisos voluntarios de la organización; sin embargo, este sistema no aborda delitos de fraude, lavado de dinero, y otras actividades corruptas relacionadas; sin perjuicio a lo anterior la empresa puede optar por ampliar voluntariamente su alcance. Los requisitos de este sistema de gestión, son aplicables a todas las organizaciones o partes de sus procesos; no es limitante el rubro de la empresa, ni el tamaño, ni el origen de los fondos de la misma (público, privados, sin fines de lucro). (Intedya, 2016)

6) Certificación

Toda aquella institución que opte por certificar su sistema de gestión, basado en una norma ISO, deberá asegurar que su sistema evidencie el cumplimiento de los requisitos, basado en documentación tangible y registros de los mismo, así mismo ha de contemplar requisitos del ente regulador correspondiente y demás stakeholders relevantes. (Intedya, 2016)

7) Ética empresarial

La ética en las organizaciones es la manifestación de los altos estándares éticos y morales,

que, promovido por la alta dirección, y transmitida hasta el último eslabón de la organización; la materialización de estos valores, se encuentra establecido en el código de ética de la organización, en donde quedan tipificados los valores, normas y principios que forman parte de la cultura organizacional. (Torres, 2020)

8) El ciclo PHVA

Al hablar sobre el ciclo de Deming, García (2016), nos indica que esta es el método de mayor uso para implantar un sistema de mejora continua, en donde se propende la autoevaluación, se destacan las fortalezas y se evidencian las áreas de mejora. El Ciclo PHVA, es el de mejora continua, está constituido por cuatro fases cíclicas:

- **Planificar:** En esta fase se trabaja en la identificación del problema o actividades susceptibles de mejora, se establecen los objetivos a alcanzar, se fijan los indicadores de control y se definen los métodos o herramientas para conseguir los objetivos establecidos.
- **Hacer:** Llega el momento de llevar a cabo el plan de acción, mediante la correcta realización de las tareas planificadas, la aplicación controlada del plan y la verificación y obtención del feedback necesario para el posterior análisis.
- **Comprobar:** Una vez implantada la mejora se comprueban los logros obtenidos en relación a las metas u objetivos que se marcaron en la primera fase del ciclo mediante herramientas de control (Diagrama de Pareto, Check lists, KPIs, etc.).
- **Actuar:** Por último, tras comparar el resultado obtenido con el objetivo marcado inicialmente, es el momento de realizar acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar los puntos o áreas de mejora, así como extender y aprovechar los aprendizajes y experiencias adquiridas a otros casos, y estandarizar y consolidar metodologías efectivas.

9) Mejoramiento del proceso en la empresa (MPE)

Harrington (1997), nos indica que el MPE es una metodología que busca eliminar burocracia, moderniza y simplifica funciones, buscando la optimización del producto tanto para clientes internos y externos. Se busca que los procesos mejorados por el MPE, puedan:

- Eliminar los errores.
- Minimizar las demoras.
- Maximizar el uso de los activos.

- Promover el entendimiento.
- Ser fáciles de emplear.
- Ser amistosos con el cliente.
- Ser adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionar a la organización una ventaja competitiva.
- Reducir el exceso de personal.

10) OSCE

OSCE es acrónimo de Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado; es el órgano encargado de supervisar los procesos de contratación pública, con la finalidad de asegurar que estos sean íntegros, eficientes y competitivos. Promueve las mejores prácticas en los procesos de contrataciones de bienes, servicios, consultoría y ejecución de obras; en virtud de lo dispuesto en la Ley de Contrataciones del Estado (Ley 30225), y el Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Abastecimiento (DL 1439). (OSCE, 2020)

11) Sector construcción en el Perú

Palomino (2017), nos dice que el sector construcción es considerado el motor de la economía peruana, reacciona de manera inmediata con el comportamiento del crecimiento del país, genera empleo y tienen inversión pública y privada. En los últimos 15 años, este sector creció en promedio 7.7%. De acuerdo a las proyecciones del MEF, el sector será el de mayor dinamismo y tendrá un crecimiento superior al 10% en los próximos años.

12) Resistencia al cambio

Macluf et al (2015), indica que generar cambio en la organización requiere de un proceso equilibrado, que busca lograr la aceptación voluntaria y cooperativa de los miembros de la organización frente a una nueva disposición que genere cambios; para tal fin, se sugieren las siguientes acciones:

- Escuchar las expresiones de resistencia y ser empático.
- Consolidar información de causas, objetivos y efectos del cambio.
- Ajustar detalles de la implementación.
- Reducir la incertidumbre.
- Afianzar la credibilidad.

- Identificar el origen de la resistencia.
- Evitar imponer conceptos y soluciones nuevas de forma unilateral.
- Generar cambio participativo y compromiso.
- Resolver percepciones y opiniones.
- Evitar las variaciones constantes.
- Evaluar el costo-beneficio del cambio propuesto.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Lugar

El trabajo se desarrolló en la empresa INKAT SAC, ubicada en el distrito de Ate, Lima, Perú, durante el periodo 2019.

3.2. Tipo de estudio

Baena (2014), nos dice que la investigación social usa métodos descriptivos y explicativos, que por su naturaleza requiere ahondar en detalles que permiten entender de mejor forma el fenómeno evaluado. La presente monografía emplea los métodos descriptivo y explicativo, con el propósito de manejar en forma adecuada la información en el desarrollo de la implementación, basándose en los lineamientos establecidos en la Resolución N° 00119-2020-CU-UNALM.

3.3. Diseño

Gonzales (2012), al hablar de la mejora continua, nos indica que esta es la forma más efectiva para asegurar la calidad y eficiencia en las empresas; requiere del compromiso de todos los niveles de la organización, y el establecimiento de políticas, objetivos y acciones para la optimizar el rendimiento de la organización. El uso de la metodología PHVA, promovida por Deming, como filosofía organizacional, ayuda a la empresa a redescubrirse y orientarse a la eficiencia y competitividad.

Hernández et al (2014), nos indica que el estudio descriptivo busca especificar características y particularidades relevantes de un fenómeno analizado. Así mismo indica que la utilidad de este tipo de estudio se refleja en los ángulos o dimensiones que son posibles abarcar sobre un fenómeno o situación en particular.

La presente monografía, usa el método descriptivo para detallar el proceso de la implementación, la cual está enmarcada en los conceptos de mejora continua según el enfoque del ciclo de Deming.

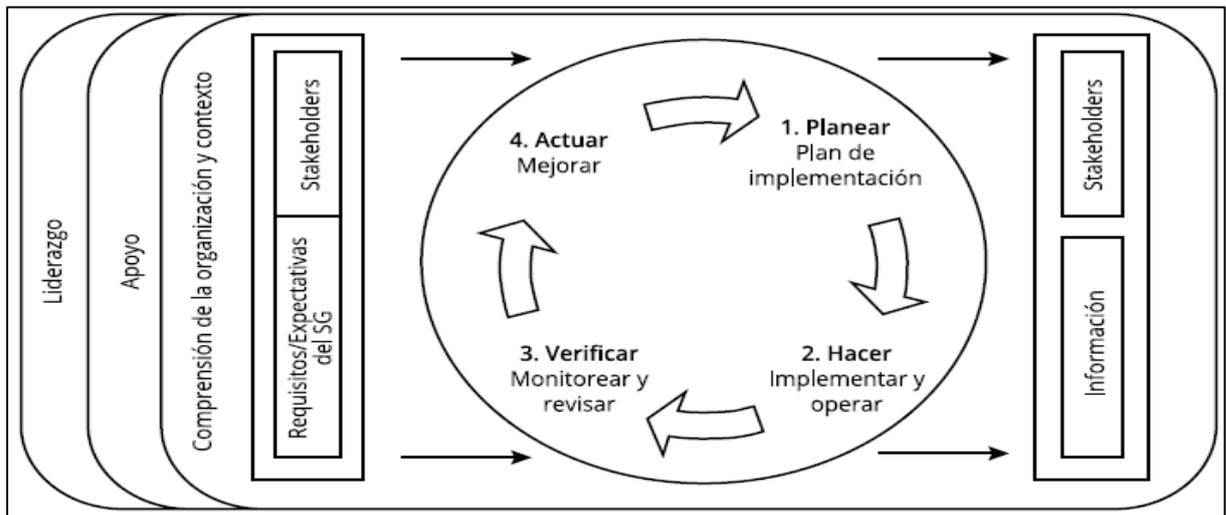


Figura 1: Marco metodológico de la ISO 37001: 2016.

FUENTE: Tomada de Lizarzaburu.et al (2019)

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumento a emplearse son:

- Revisión de literatura: Se revisó y analizó la información relacionada al desarrollo de procesos de implementación de sistemas de gestión, la norma ISO37001:2016, y otros documentos afines.
- Análisis de documentos organizacionales: Se revisa el mapa de procesos, organigrama, la política integrada, manuales y procedimiento de la organización, para conocer mejor el flujo operativo de la empresa, los principales stakeholders y el clima organizacional.
- Entrevistas: Se entrevista a los gerentes, a los dueños y usuarios de procesos, para validar el flujo de trabajo en la empresa, y la cultura organizacional arraigada en los colaboradores.
- Lista de verificación: Se elaboró una lista con los requisitos de la norma ISO 37001, este documento por su objetividad permite cuantificar el grado de cumplimiento, y en base a ello plantear acciones específicas.
- Análisis situacional: Se valida el cumplimiento de los requisitos de la ISO 37001:2016, frente a la situación inicial de la organización.

- Elaboración del Plan de implementación: Se elabora el plan de trabajo, y se establecen el cronograma de implementación.
- Implementación, monitoreo y ajustes: Se implementa, se monitorea los tiempos y se reajusta de ser el caso.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Funciones, aplicación y aportes del profesional

4.1.1. Descripción de las funciones desempeñadas

El profesional que suscribe el presente documento, en el periodo 2019 se desempeñaba como Asistente de Administración y Finanzas; quién previamente había implementado de forma exitosa el Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (SPLAFT). Con este antecedente, se le encomienda en Julio del 2019, formar parte del equipo encargado de la implementación y certificación del Sistema de Gestión Antisoborno; labor que sería desarrollada en conjunto con el Jefe del Área de Procesos. La tarea encomendada, abarcaba la planificación y ejecución de cada una de las etapas de implementación, la gestión de los recursos disponibles, el cumplimiento de los alcances, objetivos y plazos requeridos por la Alta Gerencia de la Empresa.

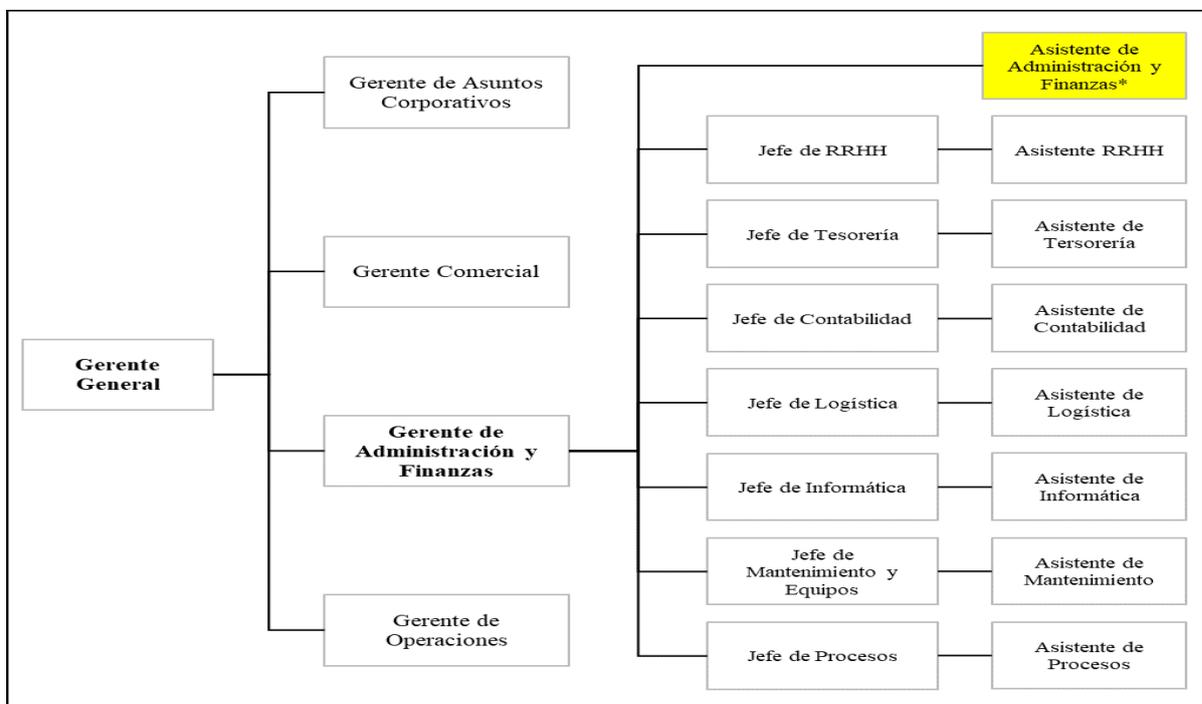


Figura 2: Organigrama simplificado.

Adaptado de información interna de la empresa, para evidenciar las funciones desempeñadas por el bachiller a cargo de la presente monografía.

4.1.2. Aplicación de lo aprendido en la carrera profesional.

Las competencias técnicas adquiridas en la formación profesional, permitieron una visión holística sobre la estructuración, gestión y operatividad de las empresas. Tales conocimientos fueron empleados para el análisis de los procesos, la identificación de oportunidades de mejoras, identificación de causa raíz de problemas, planteamiento de soluciones; para con ello planificar, ejecutar y gestionar el proyecto de implementación del Sistema de Gestión Anti Soborno (SGAS), propendiendo al logro de los objetivos planteados. Para el Bachiller, que desarrolla el presente le ha sido de gran importancia las capacitaciones profesionales complementarios cursados durante el trayecto profesional.

Tabla 1:

Relación entre conocimientos y función desempeñada

CENTRO FORMACIÓN	CURSO / MATERIA	FUNCIÓN DESEMPEÑADA
LIZARD CONSULTING es una compañía especializada en ofrecer soluciones de gestión por procesos y estrategia; a través de la implementación de proyectos de mejora, estándares internacionales, legislación vigente, planeamiento estratégico y capacitaciones. Fundada en el 2015.	Capacitación Implementación del Sistema Integrado de Gestión (ISO9001:2015, ISO14001:2015, ISO45001:2018)	Esta competencia técnica, permitió analizar el sistema trinorma existente en la organización (ISO 9001; ISO 14001, ISO45001), de modo que se pudo identificar la operatividad e interacción de los procesos de la organización.
AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) es una entidad dedicada al desarrollo de la normalización y la certificación en todos los sectores industriales y de servicios, fundada en 1986.	IQNET Academy Training ISO37001 - Lead Auditor	Esta competencia técnica, permitió efectuar el análisis de la situación inicial de la empresa; para luego planificar, y ejecutar la implementación del sistema de gestión antisoborno, basada en la norma ISO 37001:2016.
INCISPP (Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas), es una institución educativa dedicada a la investigación y formación de profesionales en Gestión Pública, Derecho y Afines; fundada en el 2013.	Diplomado Especializado en Lavado de Activos	Esta competencia técnica, permitió analizar el flujo del de dinero en la organización, con lo cual se identifican los principales riesgos de soborno en la organización.
UNALM, es una universidad pública, especializada en la formación de profesionales competentes para los sectores agrosilvo pecuario, pesquero, alimentario y económico, fundada en 1902.	Curso de Especialización en Marketing y Finanzas	Los conocimientos de Finanzas empresariales, permitieron tener la competencia para analizar los estados financieros, la operatividad financiera, y contable de la organización; tal competencia necesaria para analizar y plantear controles financieros en la organización.
BS GRUPO BS GRUPO, es un centro de formación continua, especializada en materias de gestión y planeamiento de obra. Fundada en el 2008.	MS PROJECT aplicado a la gestión de proyectos	Esta competencia permitió tener las competencias, para efectuar el control adecuado de los tiempos de implementación

«continuación»

PMI UNI Sección Estudiantil que tiene como misión contribuir a complementar la formación académica técnica de los estudiantes de la UNI y el Perú, mediante la difusión y promoción de la Cultura de la Gerencia de Proyectos y el desarrollo de habilidades interpersonales como el liderazgo y el trabajo en equipo. Fundada en el año 2000.	Gerencia de Proyectos	Esta competencia permitió tener las competencias, para gestionar el proyecto de implementación del sistema de gestión antisoborno.
--	-----------------------	--

Nota: Tabla de elaboración propia, para evidenciar el uso de los conocimientos adicionales en la implementación.

Así mismo, fueron de gran importancia los cursos aprendidos en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, los cuáles cimentaron las bases conceptuales necesarias para el desarrollo de la implementación, tales cursos se pueden identificar en la siguiente tabla.

Tabla 2:

Relación entre conocimientos de la carrera y la función desempeñada

CENTRO FORMACIÓN	CURSO / MATERIA	FUNCIÓN DESEMPEÑADA
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA, carrera profesional de	Planeamiento Estratégico I y II	Conocimientos académicos que permitieron planificar, monitorear y ejecutar el plan de implementación del sistema de gestión antisoborno.
	Gerencia de Proyectos	
	Administración de Operaciones	Conocimientos académicos que permitieron identificar la estructura organizacional de la empresa, mapear sus procesos y operaciones diarias e identificar la causa raíz de los problemas
	Organización y Métodos	
INGENIERIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL	Sistema Información Gerencial	Conocimientos académicos que permitieron entender el funcionamiento de los sistemas transaccionales, determinar la interrelación más adecuada que debía haber entre ellas y entregar información relevante.
	Finanzas I, II y III	Conocimientos académicos que permitieron evaluar información contable/financiera de la organización, ya que el sistema de gestión antisoborno requiere de una evaluación del flujo del dinero en la empresa.
	Contabilidad General, Costos y Gerencial	
	Auditoría Financiera	
	Calidad	Conocimientos académicos que permitieron tener claros los conceptos fundamentales de mejora continua, con los cuáles se plantea la metodología de la implementación.
	Ética	Conocimientos académicos que permitieron tener claridad en los conceptos relacionados a la ética empresarial, criterio importante para la elaboración del código de ética y conducta que fueron implementados, como parte del sistema de gestión antisoborno.

Nota: Tabla de elaboración propia, para evidenciar el uso de los conocimientos de la carrera en la implementación.

Es preciso indicar que, la experiencia profesional obtenida en el desarrollo de la actividad laboral, permitió contribuir en la implementación del sistema de gestión antisoborno; tales experiencias se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 3:

Relación entre experiencia profesional y función desempeñada

CENTRO DE LABORES	PUESTO	FUNCIÓN DESEMPEÑADA
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA	TÉCNICO ADMINISTRATIVO (Sep.2013 – Jun.2014)	Experiencia laboral que permitió conocer de cerca el proceso administrativo de una organización; con ello se pudo tener un marco conceptual de la interrelación entre las áreas de la empresa INKAT, necesaria para el mapeo de los procesos.
POWDER & BULK SOLUCIONES INTEGRALES S.A.	COORDINADOR DE PROYECTOS (Oct.2015 – Feb.2018)	Experiencia laboral que permitió conocer de primera mano la dinámica y operatividad y gestión de los proyectos de infraestructura; lo cual se posibilita la familiaridad de las operaciones de la empresa INKAT.
	COORDINADOR SIG (Feb.2018 – Jul.2018)	Experiencia laboral que permitió tener la experiencia, en sistemas de gestión.
INKAT S.A.C.	ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS (Ago.2018 – Jun.2020)	Experiencia laboral en la cual se implementó un Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (SPLAFT), con lo que se tuvieron criterios importantes y afines para la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno.

Nota: Tabla de elaboración propia, para evidenciar el uso de la experiencia profesional en la implementación.

4.1.3. Aportes del profesional

La contribución del profesional en la implementación del sistema de gestión antisoborno fue completa en todas las etapas, desde el análisis de la situación inicial, la identificación de los problemas, el planteamiento de las soluciones y la ejecución de las mismas. Con el levantamiento de la situación inicial, donde se pudo evaluar el grado de cumplimiento inicial de la organización frente a los requisitos de la norma ISO 37001:2016; se pudo identificar los puntos a trabajar, con lo cual se elaboró el plan de trabajo, luego efectuar la ejecución, y finalmente afrontar las auditorías de certificación correspondientes. Se logró obtener un sistema de gestión certificado por una empresa certificadora reconocida, con lo cual se brindó solución a la problemática de la organización.

4.2. Alcance y limitaciones

4.2.1. Alcance de la implementación

La ejecución del proyecto de gestión de la información estuvo enmarcada inicialmente dentro del proceso de Logística, sin embargo, la naturaleza del Sistema de Gestión condujo a una evaluación integral del mapa de procesos de la Organización durante el periodo julio a diciembre del 2019. De modo que el alcance certificable del Sistema de Gestión Antisoborno, fue el de: “Diseño y construcción de obras de ingeniería civil, edificaciones y los procesos de soporte para cada proyecto a nivel nacional”.

4.2.2. Limitaciones en la implementación

- Recurso humano limitado, el equipo de trabajo para la implementación estuvo conformado sólo por 02 profesionales.
- Tiempo limitado de implementación; la gerencia general requirió que la implementación y certificación se debería efectuar en el año 2019.
- Sistema transaccional rígido, resistencia al cambio.
- Limitado referentes bibliográficos específicos, ya que la primera versión de la norma ISO 37001 fue lanzada en el año 2016, y en el Perú las empresas certificadoras iniciaron certificación del sistema a partir del 2019.

4.3. Metodología

La metodología empleada para la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno; fue desarrollada en base al criterio técnico, la experiencia laboral y las competencias técnicas de los profesionales a cargo de la implementación. Se utilizó como filosofía conceptual los preceptos de calidad y mejora continua de DEMING; así mismo se utilizaron herramientas como la lluvia de ideas, entrevistas profundidad, lista de verificación, panel de expertos, entre otras.

Tabla 4:**Metodología para la implementación del sistema de gestión**

ETAPA	ACTIVIDAD	METODOLOGÍA	REFERENCIA
Evaluación de la situación inicial	Conocer la interacción de las personas en los procesos.	Entrevistas a profundidad	Robles (2011), nos indica que está técnica cualitativa de investigación, permite conocer con mayor detalle los aspectos trascendentes del entrevistado desde su propia experiencia.
	Conocer el flujo del dinero en los procesos de la organización.	Mapeo de procesos	Damelio (2000), menciona que el mapeo de procesos muestra la secuencia lógica de actividades permitiendo identificar problemas y proponer mejoras
	Conocer el grado de cumplimiento de la organización respecto a la norma ISO 37001:2016.	Lista de Verificación	La OPS (2020), nos dice que las listas de verificación son documentos que incluyen anotaciones claves para la ejecución de las actividades de auditoría, permite al auditor una secuencia ordenada de observaciones durante la ejecución de la auditoría.
Planificación de la implementación	Proponer alternativas de elementos a implementar.	Lluvia de ideas	ESAN (2020), nos dice que la lluvia de ideas es una herramienta de trabajo que potencia la creatividad de los equipos para encontrar soluciones a situaciones concretas. Generalmente, estas sesiones de brainstorming se realizan en un ambiente más relajado, pues el objetivo principal es que las ideas fluyan.
	Desarrollar los paquetes de trabajo para la implementación y el cronograma de trabajo	Plan de implementación	La FAO (2005), no dice que un plan de ejecución de proyecto constituye un paso muy importante, y que requiere de una profunda reflexión; en él se establecerán metas factibles y cuantificables, duración, acuerdos de los interesados y un método de seguimiento.
Implementación del Sistema de Gestión	Programar los periodos de tiempo para cada actividad o tarea definida y ver su cumplimiento	Diagrama de Gantt	Hinojosa (2003), menciona que el diagrama de Gantt apoya el control de las actividades programadas
	Estructurar y estandarizar paquetes de trabajo, de forma ordenada	EDT (Estructura de Desglose de Trabajo)	PMI UNI (2010), esta estructura permite definir el trabajo en todos los paquetes de trabajo necesarios para su finalización.
	Generar retroalimentación constante durante la ejecución de la implementación.	Ciclo PHVA	ESAN (2016), hace referencia a la importancia de la retroalimentación en ciclo PHVA, generando mejoras constantes en la planificación y ejecución.

Nota: Tabla de elaboración propia, para esquematizar la secuencia lógica usada para la implementación.

4.4. Ejecución de implementación

4.4.1. Evaluación de la situación inicial

a. La empresa

INKAT SAC es una de las 15 principales empresas de construcción nacional, con una facturación promedio anual de 218 millones de soles. Fundada en 1989, tiene una trayectoria de 30 años en la cuáles ha ejecutado obras de infraestructura en todas las regiones del país; habiendo construido más de 100 puentes, más de 20 intercambios viales, y más de 15 hospitales a lo largo de su historia.

Tabla 5:

Datos generales de la empresa

DATOS	VALOR
Facturación anual (Soles)	218'256,906
Backlog, por ejecutar hasta el 2021 (Soles)	254'683,806
Cantidad de obras en curso (unidades de proyecto)	09
Participación en Obras Públicas (%)	98.19
Participación en Obras Privadas (%)	1.81
Número de empleados (cantidad de personas)	598

Nota: Tabla de elaboración propia, en base a datos internos al 31/12//19.

b. Requerimiento de implementación

Dado que la OSCE actualizó sus “Bases Estándar de Adjudicación Simplificada para la Contratación de Servicios en General”, mediante Directiva N°015-2017-OSCE/CD, desde el 27 de agosto del 2018 incluyen hasta 02 puntos adicionales al presentar certificado ISO 37001 Antisoborno. La Gerencia Comercial de INKAT SAC planteó la necesidad de contar con tal certificación, en el mediano plazo.

En junio del 2019, en Sesión de Comité de Alta Gerencia de la empresa INKAT SAC, se presentó como parte del Plan Estratégico 2019-2021, la necesidad de implementar un Sistema de Gestión Antisoborno con el siguiente alcance: “Diseño y construcción de obras de ingeniería civil (puentes, viaductos, intercambios viales y accesos) y edificaciones, y los procesos de soporte para ca proyecto a nivel nacional”.



Figura 3: Objetivos y estrategias organizacionales.

FUENTE: Extraído del plan estratégico empresarial 2019-2021

Luego de la Sesión del Comité de Alta Dirección, el Gerente General, convocó al Profesional, quién suscribe la presente monografía, como parte del equipo de implementación. La consigna planteada, fue la implementación y certificación del Sistema de Gestión Antisoborno, a efectuarse en el año 2019.

A continuación, se muestra el flujograma del proceso global de la implementación:

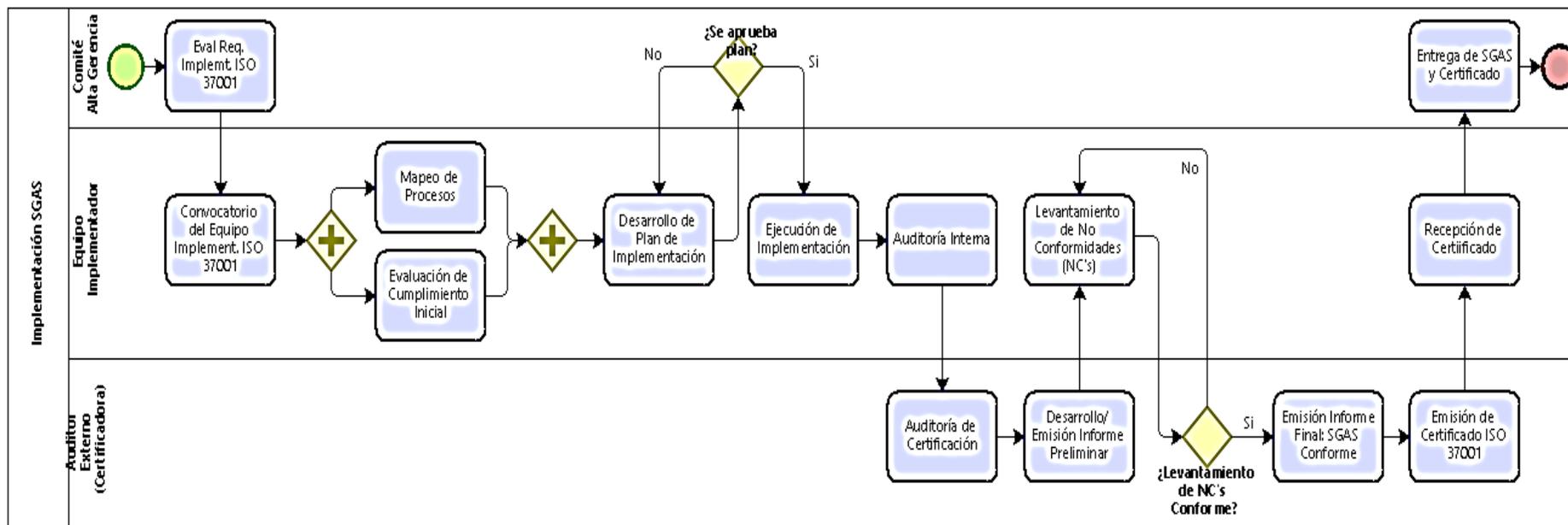


Figura 4: Flujograma de la Implementación.

FUENTE: Elaboración propia.

c. Análisis del mapa de procesos

La organización tiene un Sistema de Gestión Trinorma (ISO 9001, 14001, 45001), por lo que tienen grupos de procesos estandarizados e identificados en cuatro paquetes macro de procesos, los cuales albergan sub procesos afines entre sí.

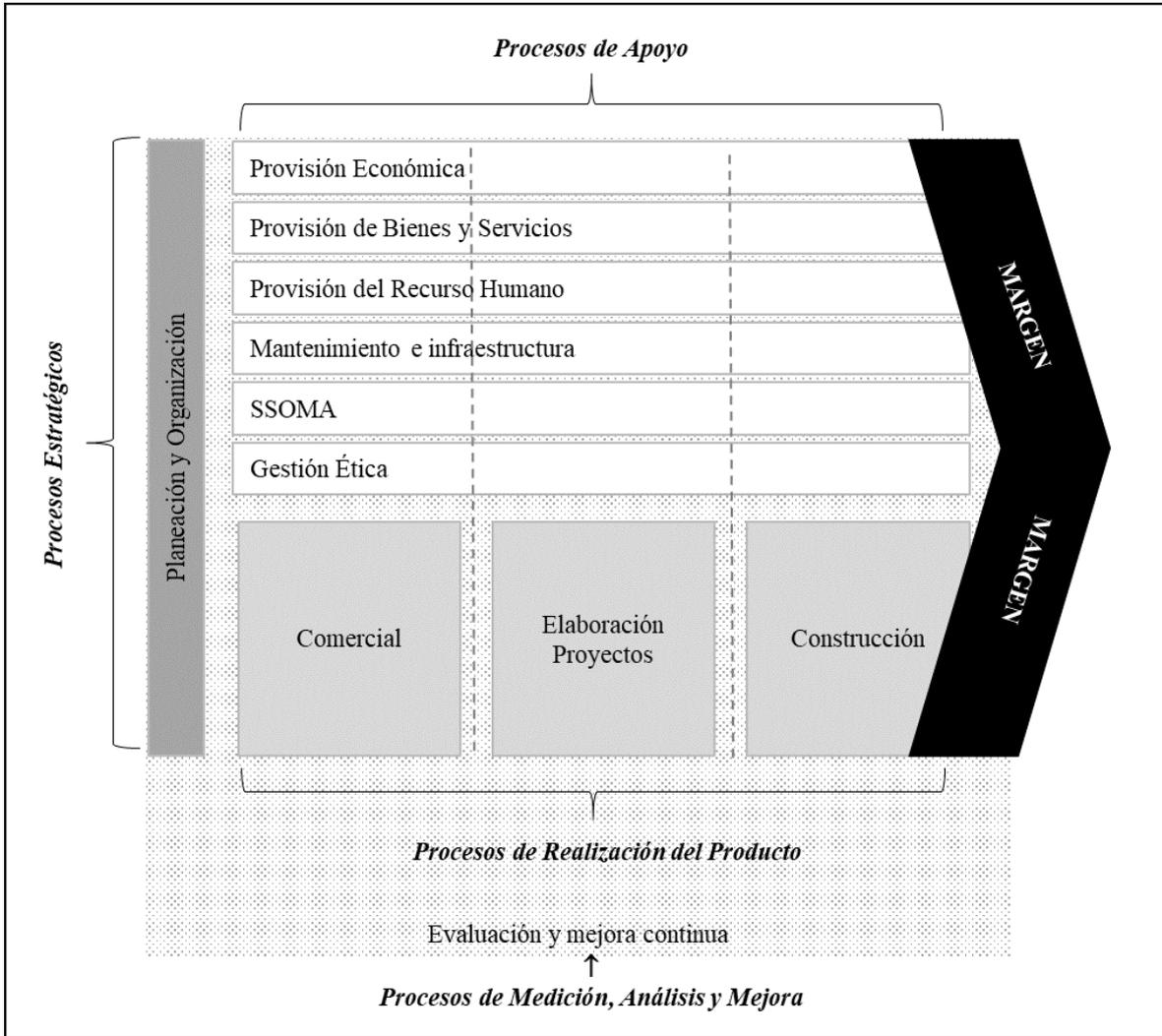


Figura 5: Cadena de valor.

FUENTE: Elaboración propia, basada en el mapa de procesos de la empresa.

Se efectuaron entrevistas a los responsables y usuarios de los procesos, con la finalidad de identificar la interacción de los procesos, y el flujo del dinero en la organización, en el cual se podrían identificar los riesgos de soborno en la organización.

Tabla 6:**Análisis del mapa de procesos**

MACRO PROCESOS	PROCESOS	ÁREAS IMPLICADAS	FLUJO DE DINERO/RIESGO DE SOBORNO
Procesos Estratégicos	Planeación	Gerencia General, Gerencia de Asuntos Corporativos, Gerencia de Administración y Finanzas	Interacción entre Directivos de la Organización. Riesgo Potencial Moderado. Flujo de Dinero Moderado.
	Organización		
Procesos de Realización del Producto	Proceso Comercial	Gerencia Comercial	Interacción con Socios de Negocio, y Clientes. Riesgo Potencial Alto. Flujo de Dinero Significativo.
	Proceso de Elaboración Proyectos	Gerencia de Operaciones, Equipos Técnico de Obra	Interacción con proveedores, supervisores y representantes del Cliente. Riesgo Potencial Alto. Flujo de Dinero Significativo
	Proceso de Construcción		
Procesos de Soporte	Prov. Económica	Gerencia de Administración y Finanzas, RRHH, Tesorería, Contabilidad, Logística, Mantto.	Interacción con proveedores, equipo técnico de obra, nuevos colaboradores. Riesgo Potencial Moderado. Flujo de Dinero Moderado.
	Prov. B/S		
	Prov. RRHH.		
	Mantto. Infraestructura		
	SSOMA		
	Gestión Ética		
Procesos de Medición, Análisis y Mejora	Evaluación	Gerencia General, Gerencia de Asuntos Corporativos, Área de Procesos.	Interacción con Rangos Medios de la Organización. Riesgo Potencia Bajo. Flujo de Dinero Bajo.
	Mejora continua		

Nota: Cuadro de elaboración propia, elaborado en función a los resultados de las entrevistas.

Con la evaluación del Mapa de Procesos (Ver Anexo 1), y las entrevistas a los responsables y Usuarios de los procesos, se tuvo una mejor comprensión del de la dinámica interna de trabajo de la organización.

d. Análisis de cumplimiento inicial

En esta etapa, se elaboró una Matriz de Cumplimiento (lista de verificación basada en los requisitos establecidos por la Norma ISO 37001:2016); mediante esta, se evidenció el grado actual de cumplimiento de la organización, a fin de plantear las actividades de trabajo necesarias para la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS).

Tabla 7:

Resultado del análisis de cumplimiento inicial

RESULTADOS DE LA GESTIÓN ANTISOBORNO		
NUMERAL DE LA NORMA ISO 37001:2016	% DE CUMPLIMIENTO	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	40	Implementar
5. LIDERAZGO	29	Implementar
6. PLANIFICACION	16	Implementar
7. APOYO	50	Implementar
8. OPERACIÓN	37	Implementar
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	44	Implementar
10. MEJORA	55	Mejorar
%TOTAL DE CUMPLIMIENTO		39
Calificación global en la Gestión Antisoborno		BAJO

Nota: Tabla de elaboración propia, resumen de la lista de verificación de los requisitos de la norma ISO 37001:2016.

La Matriz de Evaluación del Cumplimiento (ver Anexo 2), evidencia que la empresa al contar con un Sistema de Gestión Trinorma (Calidad, Ambiente y SSO), y un Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (SPLAFT); por lo que sus procesos siguen un estándar, y están regidos por controles y procedimientos, bajo una cultura de mejora continua. En tal sentido, el grado inicial de cumplimiento de la empresa, frente a los requisitos de la ISO 37001:2016, es de 39%; este es un buen indicador, ya que denota que la organización tiene procesos orientados a la ética y transparencia. Así mismo, se puede inferir que las actividades necesarias para la implementación serán manejables dentro del tiempo establecido.

4.4.2. Planificación de la implementación

La Evaluación inicial de Cumplimiento (vista en el punto anterior), permitió identificar los puntos de incidencia para la implementación. Con la línea base establecida; se llevaron a cabo actividades tales como: reuniones con los gerentes de línea, lluvia de ideas, entrevistas

a profundidad, panel de expertos. De modo que, se estructuraron los elementos necesarios para la implementación.

Se desarrolló la Estructura de Desgloce de Trabajo (EDT) del proyecto de implementación, teniendo en cuenta los elementos necesarios, para el logro de los objetivos planteados, distribuidos en las necesarias, según el plan de trabajo desarrollado por el equipo a cargo.

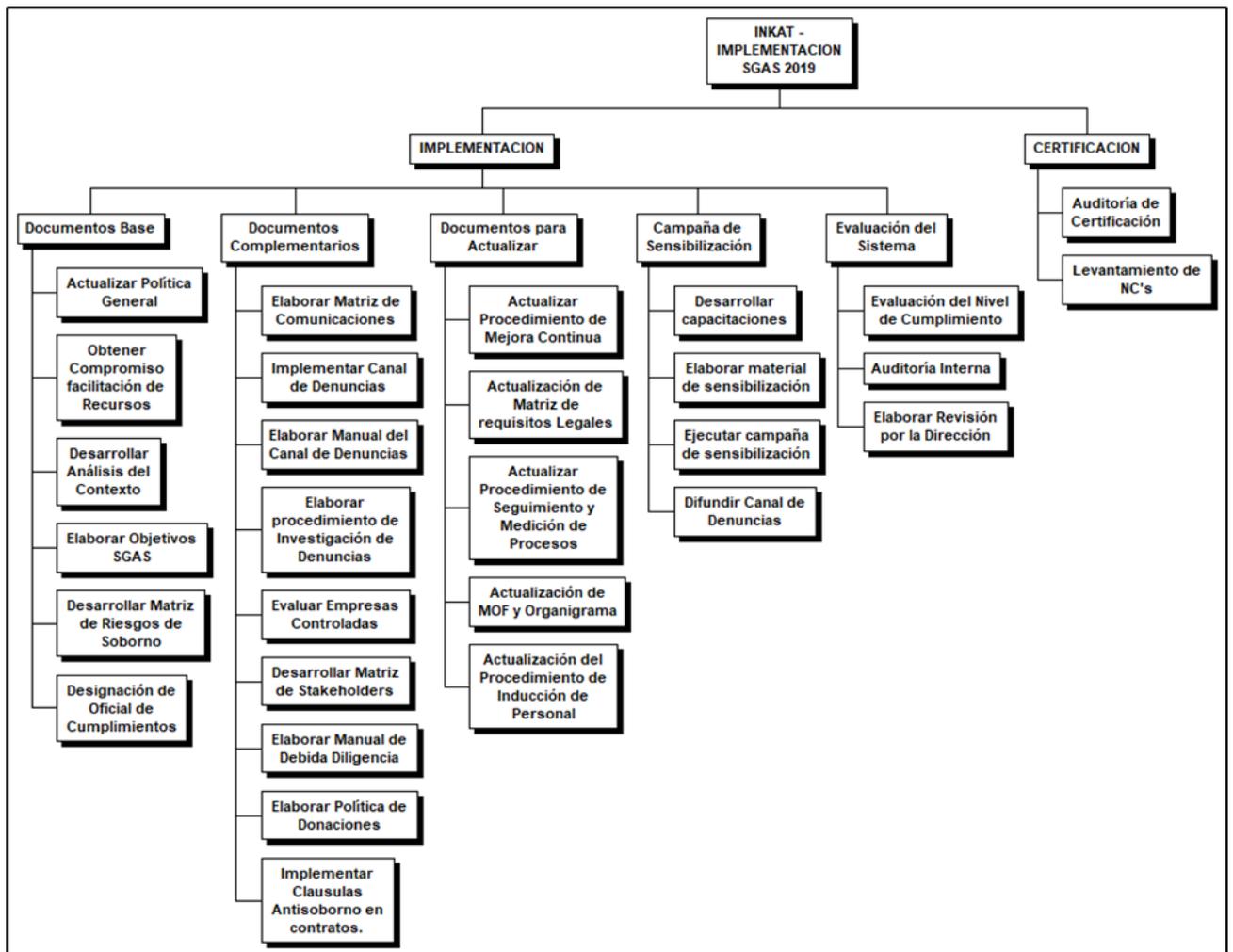


Figura 6: EDT de la implementación.

FUENTE: Elaboración propia, en base a los puntos débiles identificados en la evaluación inicial, y el criterio de los implementadores.

Teniendo en cuenta las actividades planteadas, como producto del análisis de la situación inicial, y el criterio de los evaluadores; así como el tiempo límite para la ejecución del proyecto, establecido por la Gerencia General; se desarrolló el cronograma de implementación.

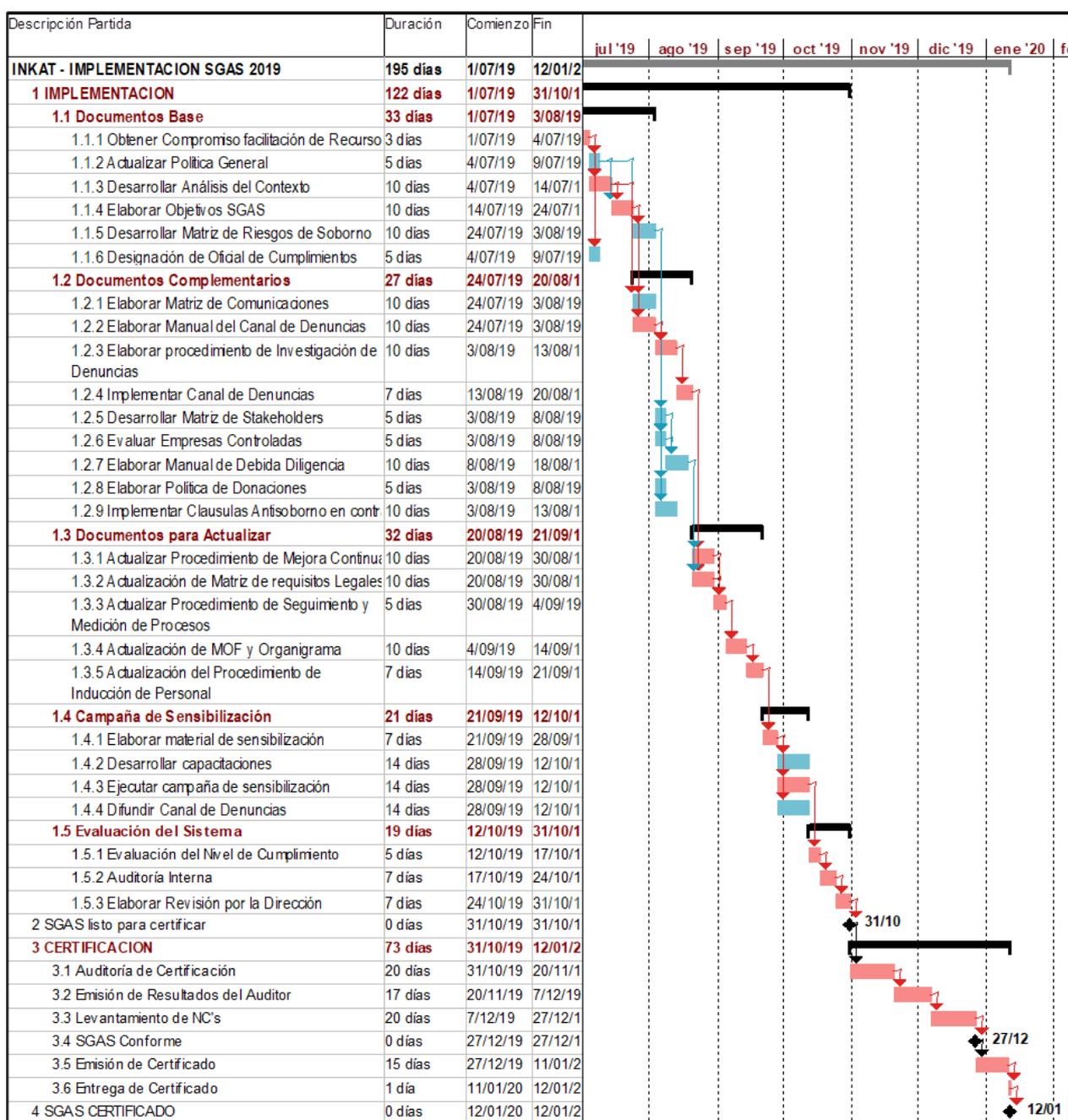


Figura 7: Cronograma de implementación.

FUENTE: Elaborado por el equipo de implementación.

4.4.3. Implementación del Sistema de Gestión

La ejecución de la implementación, se efectuó teniendo como base el alcance y tiempo contemplados en la EDT y el Cronograma vistos en los puntos anteriores; cabe indicar que en el trayecto de la implementación en algunos casos se presentaron variaciones las cuáles

se salvaron sin vulnerar el alcance y tiempo correspondiente. La implementación se ejecutó de la siguiente manera:

1) Implementación.

a) *Desarrollo de documentos base.* Los documentos base, se constituyen como los pilares necesarios para estructurar el Sistema de Gestión Antisoborno, en tal sentido fue preponderante iniciar con el desarrollo de estos documentos, de forma progresiva y articulada entre sí. A continuación, se describe cada uno de los documentos implementados, y su importancia en el sistema:

- *Compromiso facilitación de recursos.* Documento bajo el cual el Gerente General de la Organización, manifiesta de forma expresa su apoyo y liderazgo en la implementación, confiere los recursos pertinentes, y brinda las condiciones necesarias para que el sistema se desarrolle de forma adecuada. Este documento es el precursor de la Política General. (ver Anexo 3)
- *Política general.* Se constituye como una declaración de los compromisos y directrices generales bajo la cual la organización alineará sus procesos internos. En la empresa INKAT SAC, al contar con un Sistema Integrado Trinorma, tenía implementada una Política General Alineada a los estándares de Calidad, Cuidado Ambiental y Seguridad Ocupacional; sin embargo, no establecía compromisos anti corrupción, sobornos y delitos afines; por lo que fue preciso actualizar este documento estratégico de la organización. (ver Anexo 4)
- *Análisis del contexto.* Si bien el Sistema de Gestión Trinorma contempla un Análisis de Contexto, este no contemplaba un análisis coyuntural con enfoque a los delitos de corrupción y soborno, y otros delitos afines a estos; en tal sentido se efectuó el análisis correspondiente y se adjuntó la evaluación, como documento complementario al planeamiento estratégico de la organización.
- *Matriz de riesgos de soborno:* Es necesaria la evaluación de los riesgos de soborno en toda la organización, ya que a partir de esto se pueden establecer controles adecuados para la mitigación del riesgo. En la organización se efectuó un análisis global a todos los procesos, a fin de identificar los riesgos inherentes, luego fueron valorados, y para todos aquellos riesgos con calificación más que bajo, se establecieron controles que permitieran obtener un riesgo residual bajo. (ver Anexo 5)

- *Objetivos SGAS.* La organización necesitaba establecer los objetivos para su Sistema de Gestión Anti Soborno (SGAS), lo cuales deberían estar alineados con la política general, mensurables, coherentes al contexto de la organización, y contemplando los riesgos identificados.

Tabla 8:

Objetivos del Sistema de Gestión Antisoborno

ID	OBJETIVO	META	INDICADOR
1	Incrementar el ratio de calidad de denuncias.	35%	Calidad de denuncia = (Denuncias correctamente realizadas) / (Total de denuncias efectuadas)
2	Fortalecer la supervisión del Sistema de Gestión Antisoborno	2	Cantidad de Auditorías realizadas
3	Lograr mejoras en el Sistema de Gestión Antisoborno	2	Cantidad de Mejoras Realizadas
4	Iniciar la atención de los reportes del Canal de Denuncias oportunamente	3	Tiempo de atención = Promedio de tiempo de inicio por reporte

Nota: Tabla de elaboración propia. Extracto tomado de los Objetivos 2019 del SGAS de la empresa.

Así mismo por cada objetivo, se establecieron actividades para el cumplimiento de objetivos, y por cada actividad un cronograma de ejecución (ver Anexo 6).

- *Oficial de Cumplimiento.* El SGAS requiere de una persona encargada de supervisar el correcto funcionamiento del sistema; así mismo este debe tener independencia suficiente para efectuar evaluaciones, estatus para tener la jerarquía suficiente, y la competencia técnica necesaria para tener los criterios adecuados para el cumplimiento de su función. De modo que la empresa vio por conveniente nombrar en esta función al Jefe de Procesos, por tener las competencias necesarias, así mismo para conferir autoridad y estatus, el área de de procesos cambio en la estructura organizacional, pasó de ser un área que dependía de la Gerencia de Administración, a ser un órgano de asesoría que directamente reporta a la Gerencia General.

- b) *Desarrollo de documentos complementarios.* Estos documentos son importantes para el SGAS, sin embargo, requerían de que estuvieran implementados los

documentos base (desarrollados en la fase anterior), por tal motivo es que su ejecución va en segundo orden.

- *Matriz de stakeholders.* Como complemento al Análisis del Contexto, fue necesario desarrollar un Análisis de los stakeholders, en este se identificaron los principales intereses y el nivel de influencia en el funcionamiento del SGAS.
- *Matriz de comunicaciones.* El SGAS requiere de una adecuada estructura de comunicaciones, en tal sentido en la organización se desarrolló una matriz de comunicaciones (Ver Anexo 7) en la cual se estableció: qué comunicar, cuándo comunicar, a quién comunicar, cómo comunicar, quién comunica, frecuencia de comunicación, medio usado para la comunicación.
- *Canal de denuncias.* Uno de los principios del SGAS es la transparencia y el empoderamiento de las personas, para permitir una “cultura de denuncia de irregularidades”, así mismo era necesario resguardar a los informantes de posibles represalias y permitirles las denuncias anónimas, así mismo fue preciso establecer los contenidos mínimos para la denuncia, y los canales apropiados, en tal sentido en la organización se desarrollaron:
 - Política de Canal de Denuncias. (Ver Anexo 8)
 - Canales de Denuncia: Se establecieron los siguientes canales: comunicación directa con el Oficial de Cumplimiento (OC), mediante e-mail al correo OC, formulario web (aquí se posibilitaba la denuncia anónima).
- *Investigación de denuncias.* Es necesario un correcto tratamiento de las denuncias, lo implica cuidado de la información, y el aseguramiento de un proceso que determine la veracidad y alcances de la denuncia, a fin de efectuar las medidas correspondientes; en tal sentido en la organización se desarrolló un Manual de Investigación de Denuncias. (Ver Anexo 9)
- *Empresas controladas.* La empresa como persona jurídica está en constante interacción con pares, ya sean proveedores, subsidiarias y socios de negocio; fue necesaria evaluar el grado interacción de las principales organizaciones con las cuáles se interactúa, así como el nivel de negociación e influencia para la toma de decisiones, este documento fue necesaria como precursor para la elaboración del Manual de Debida Diligencia.

- *Manual de debida diligencia.* Para el SGAS, la Debida Diligencia es un concepto clave para el correcto funcionamiento del sistema; en términos simples se puede describir como el conjunto de acciones que permiten a la organización recabar información y evaluarlas oportunamente para tomar decisiones acertadas; en tal sentido en la empresa se desarrolló un Manual de Debida Diligencia (ver Anexo 10), con la finalidad de establecer la información a ser evaluada para cada caso, a fin de evitar posibles contingencias derivadas de los riesgos de soborno.
 - *Política de donaciones.* Existe una delgada línea entre la interpretación de un Soborno y una Donación, por lo cual el SGAS requería definir los tipos de donaciones aceptadas en la organización y los parámetros para ejecutarlas y/o recibirlas, así mismo se tuvo que establecer un formato de registro de todas las donaciones efectuadas la cual estaría a cargo del Oficial de Cumplimiento; tales lineamientos fueron tipificados en la Política de Donaciones (Ver Anexo 11).
 - *Cláusulas antisoborno en contratos.* Parte de los controles disuasivos para gestionar los riesgos de soborno, implicó generar Cláusulas de Contenido Antisoborno, para los contratos con los proveedores, socios de negocio y clientes; en tales cláusulas se resguardaba la integridad de la organización, se deslindaban responsabilidades y se establecían penalidades en caso de incurrir en hechos de soborno, así mismo se daba la potestad de que un hecho de este tipo sea causal suficiente para rescindir la relación contractual.
- c) *Actualización de documentos existentes.* Esta tercera fase, implica alinear los documentos existentes en la organización, con los nuevos lineamientos implementados, con la finalidad de consolidar el Sistema Integrado de Gestión Antisoborno. Se actualizaron 06 documentos existentes del sistemas integrado.
- *Procedimiento de mejora continua.* Este procedimiento, requirió actualización en el tratamiento de la No Conformidades (NC's) Provenientes de Auditoría Interna, y Externas; ya que el documento no contemplaba medidas, frente desviaciones generadas en el Sistema de Gestión Antisoborno.
 - *Matriz de requisitos legales:* Se actualizó la Matriz de requisitos legales con la ley 30424 y su reglamento; así mismo se agregó un acápite enfocado a normas

de cumplimiento legal enfocadas a la prevención de sobornos, corrupción, lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos afines.

- *Procedimiento de seguimiento y medición de procesos.* Se actualizó el procedimiento, añadiendo parámetros para la evaluación y seguimiento de los objetivos SGAS, así como de los controles financieros y no financieros implementados para controlar los riesgos de soborno.
- *MOF y Organigrama.* Debido al nombramiento del Oficial de cumplimiento, y con la finalidad de darle la investidura de jerarquía e independencia el área de procesos pasó de ser un área de línea dependiente de la Gerencia de Administración, para convertirse en un órgano de asesoría que depende directamente de la gerencia general; esta modificación, así como la asignación de las funciones de cumplimiento requirieron de la actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF), y del Organigrama.
- *Procedimiento de inducción de personal.* Este sistema implica la comunicación del Sistema a todos los miembros de la organización, y la debida diligencia a nuevos colaboradores; por lo que se tuvo que actualizar el Procedimiento de Inducciones, para agregar lo correspondiente a la Inducción del SGAS.

d) *Ejecución de campaña de sensibilización.* Con la implementación a nivel documentario completada, se procedió con la fase de sensibilización y difusión del sistema, a todos los miembros de la organización, así como a los principales stakeholders.

- *Elaborar material de sensibilización.* Se desarrolló una presentación, en donde se esquematizó y sintetizó los principales aspectos del SGAS (Ver Anexo 12). Este material fue utilizado para las capacitaciones, así como para el desarrollo de inducción de nuevo personal.
- *Capacitaciones.* Se efectuaron capacitaciones en Oficina Central, y en las obras que se tenían en curso.



Figura 8: Sesión de capacitación en oficina central.



Figura 9: Sesión de capacitación en obra 1.



Figura 10: Sesión de capacitación en obra 2.

- *Ejecutar campaña de sensibilización.* Se envió material impreso a Obra, se utilizó el mail corporativo para difundir la política General, Política de

Donaciones y Canal de Denuncias; así mismo se remitieron estos documentos a modo informativo a los principales proveedores, clientes y socios de negocio

- e) *Evaluación del SGAS.* Luego de la implementación, se efectuó una evaluación a nivel documentaria, y luego se efectuó una auditoría de tercera parte.
- *Evaluación del nivel de cumplimiento.* Con el sistema implementado, y el personal sensibilizado en la importancia del sistema, y capacitado en los principales elementos del SGAS, fue preciso efectuar una nueva evaluación para medir el grado cumplimiento de la organización frente a los requisitos de la Norma ISO 37001:2016. A continuación, se puede verificar los resultados de esta evaluación:

Tabla 9:

Resultado del análisis de cumplimiento final

RESULTADOS DE LA GESTIÓN ANTISOBORNO		
NUMERAL DE LA NORMA ISO 37001:2016	% DE CUMPLIMIENTO	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	100%	Implementar
5. LIDERAZGO	100%	Implementar
6. PLANIFICACION	100%	Implementar
7. APOYO	100%	Implementar
8. OPERACIÓN	96%	Implementar
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	50%	Implementar
10. MEJORA	67%	Mejorar
%TOTAL DE CUMPLIMIENTO		88%
Calificación global en la Gestión Antisoborno		ALTO

Nota: Tabla de elaboración propia, resumen de la lista de verificación de los requisitos de la norma ISO 37001:2016.

Con la Matriz de evaluación de cumplimiento ejecutada al final de la implementación (ver Anexo 13), se evidenciaron los resultados de la implementación a nivel documentario, de modo que el grado de cumplimiento estuvo al 89%. Los puntos débiles identificados estuvieron en los capítulos 9 y 10 de la Norma, debido a que las acciones contempladas aún no habían sido ejecutadas (sólo se evidenció la planificación de los mismos).

Con esta evaluación el sistema quedó listo para una auditoría interna, la cuál era necesaria para identificar los puntos de mejora del sistema, con lo cual se activan los mecanismos de mejora continua, proceso necesario para cerrar un ciclo del sistema.

- *Auditoría Interna:* La importancia de esta evaluación radica en la evaluación más profunda de la funcionalidad del sistema, ya que interacciona con los usuarios de los procesos y su participación en el sistema, y los registros desarrollados en cumplimiento de lo tipificados por los procedimientos. Para el desarrollo de esta fase se contrató a un equipo auditor externo. En primera instancia se coordinaron las fechas y la disponibilidad de las áreas, de modo que se llegó a un acuerdo para que la auditoría se efectuó en 02 días hábiles.

Tabla 10:

Resumen del plan de auditoría interna

DIA 1:			
Desde	Hasta	Proceso Evaluado	Requisitos Evaluados
09:00	11:00	ALTA DIRECCIÓN	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.1.2, 8.7, 9.1, 9.3
13:00	16:00	SIG (INCLUIDO SSOMA Y LEGAL)	4.5, 5.3.1, 5.3.2, 5.3.3, 5.2, 6.1, 6.2, 7.3, 7.4, 7.5, 8.1, 8.5, 8.8, 8.9, 8.10, 9.2, 9.4, 10.1
DIA 2:			
Desde	Hasta	Proceso Evaluado	Requisitos Evaluados
08:00	09:00	GESTIÓN COMERCIAL	7.1, 8.3, 8.4, 8.7, 8.9, 10.2
09:00	10:00	OPERACIONES	8.3, 8.4, 8.7, 8.9, 10.2
10:00	11:00	OBRA 1	8.3, 8.4, 8.7, 8.9, 10.2
11:00	12:00	PROVISION DE BIENES Y SERVICIOS	8.3, 8.4, 8.6, 8.7, 8.9, 10.2
12:00	13:00	PROVISIÓN ECONÓMICA FINANCIERA	7.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.7, 8.9, 10.2
14:00	15:00	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	8.3, 8.4, 8.7, 8.9, 10.2
15:00	16:00	RECURSOS HUMANOS	7.2, 7.2.2, 8.7, 8.9, 10.2
16:00	17:00	INFORMÁTICA	8.3, 8.4, 8.7, 8.9, 10.2

Nota: Tabla de elaboración propia, extraído del plan de auditoría interna elaborada para la organización.

- *Elaborar revisión por la dirección:* Este documento representa el cierre de un ciclo completo del sistema, en el que se evidencia las no conformidades (NC's) identificadas en la auditoría interna, los resultados y mediciones de los objetivos, reportes del sistema, evaluación de los riesgos identificados, la medición de las medidas adoptadas frente a los riesgos, y las oportunidades de mejora del SGAS. (ver Anexo 14)

2) **Certificación.**

- a) *Auditoría de certificación.* Esta Auditoría fue realizada por una empresa certificadora, la cual tiene la acreditación para evaluar el cumplimiento de la norma ISO 37001:2016; este proceso fue estructurado de la siguiente forma:
- *Fase I.* En esta etapa el Auditor solicita información a nivel documentario, para evaluar el cumplimiento de la organización frente a los requisitos de la norma.
 - *Fase II.* Esta etapa implicó que Auditor haga visita in situ en las oficinas administrativas, y en obra, para contrastar el involucramiento del personal con el sistema, así como evaluar los registros del sistema.
 - *Trabajo de gabinete.* En esta etapa el Auditor, consolida sus anotaciones y hallazgos identificados, y redacta su pronunciamiento.
- b) *Emisión de resultados de auditor.* El Auditor emitió su pronunciamiento, en donde identificó 04 No Conformidades Menores (NCm); sobre la cual el Oficial de Cumplimiento trabajó para evidenciar la planificación de medidas para subsanar estos fallos, una vez documentada la planificación del plan de acción, se remitió al Auditor, quien luego de su evaluación declaró que el SGAS, tiene conformidad siendo su pronunciamiento técnico: “Conformidad para la Certificación UNE ISO 37001, en el alcance evaluado”.
- c) *Emisión del certificado.* Posterior al pronunciamiento positivo del Auditor, la Casa Certificadora inició sus procesos administrativos, para la emisión del certificado, de modo que en Enero-2020, se efectuó la entrega del certificado a la empresa, con lo cual se reconoce la conformidad de su Sistema de Gestión Antisoborno. (Ver Anexo 15)

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se logró implementar el Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS), y la correspondiente certificación bajo la norma ISO 37001:2016 por una empresa certificadora reconocida. La consecución del objetivo, se dio gracias a la formación profesional, competencias técnicas y experiencia del equipo implementador.
- La empresa, antes de la implementación registró un 39% de cumplimiento respecto a los requisitos de la norma ISO 37001:2016; si bien este nivel es bajo, denotó que el sistema integrado existente (implica cultura organizacional enfocada a la mejora continua) generaba las condiciones necesarias para la implementación según los requerimientos planteados por la Alta Gerencia.
- La implementación, fue ejecutada bajo una metodología descriptiva y explicativa; la cual se basó en el ciclo de Deming y los conceptos de mejora continua. El diseño, ejecución y gestión de la implementación; se desarrollaron bajo los preceptos técnicos indicados, así como por la experiencia profesional del equipo a cargo.
- Con la implementación y certificación del Sistema de Gestión Antisoborno, la empresa pudo acceder a los puntos brindados en los procesos de licitación con el Estado. Luego de la certificación, en el año 2020, la empresa se adjudicó 07 nuevos proyectos por un monto total de 592 millones de soles.
- Con la implementación y certificación del Sistema de Gestión Antisoborno, la empresa afianzó sus relaciones con la Banca y Aseguradoras, con lo que se pudo negociar mejores condiciones en los servicios utilizados.
- La implementación del Sistema de Gestión Antisoborno, enmarca a la organización dentro de los parámetros de la ley 30424, con lo cual la empresa a partir de la fecha queda exenta de la responsabilidad administrativa por la comisión de delitos de cohecho.

- El costo total de la implementación y certificación del Sistema de Gestión Antisoborno, representó el 0.0145% respecto al monto total de contratos obtenidos en el 2020 (luego de recibir la certificación). En el rubro de construcción, los gastos generales por proyecto oscilan entre 12% a 16%, en tal sentido el costo de implementación y certificación, podrán ser absorbidos en los gastos generales de estas obras ganadas.

Tabla 11:

Costos de implementación

Descripción	Monto	
Costos de Implementación	S/	86,000.00
Costo H-H Equipo de implementación	S/	36,000.00
Viáticos y otros	S/	5,000.00
Costo Auditoría Interna	S/	10,000.00
Costo Certificación (3 años)	S/	35,000.00
Monto por obras Ganadas en el 2020	S/	592'000,000.00
Ratio Costo implementación / Monto obras ganadas		0.0145%

Nota: Tabla de elaboración propia, para detallar el costo beneficio de la implementación

5.2. Recomendaciones

- Se sugiere retroalimentar constantemente el sistema gestión antisoborno, basado tanto en las actualizaciones de la norma ISO 37001, así como lo dispuesto a las leyes complementarias a la 30424.
- Se sugiere, que en el mediano plazo se unifique el Sistema de Gestión Antisoborno, con el Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (SPLAFT), por ser afines y complementarias entre sí, con lo cual se podrían generar sinergias en los controles, y estandarización documentaria.
- Se sugiere desarrollar reuniones de trabajo multidisciplinario de forma periódica, para evaluar el desarrollo del sistema e identificar riesgos nuevos no controlados
- Se sugiere elaborar material didáctico / informativo de forma periódica, para sensibilizar a los miembros de la organización.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

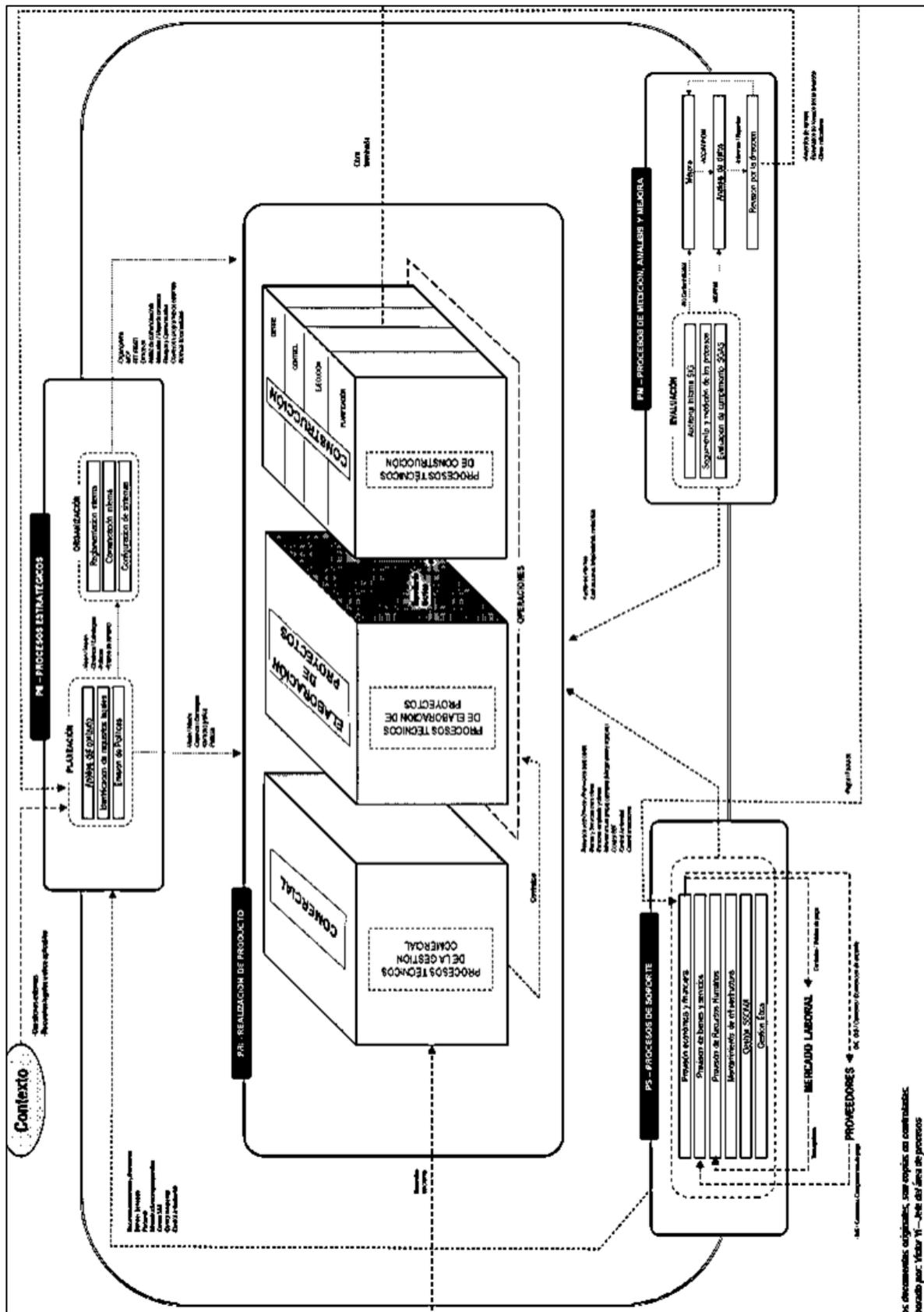
- Arturo del Castillo. (2001). “El soborno: un marco conceptual para su análisis”, Gestión y Política Pública, volumen X, número 2, 2001, pp. 275-308. Recuperada de <http://hdl.handle.net/11651/3084>
- Baena, Guillermina. (2014). Metodología de la investigación. México: Grupo Editorial Patria. 157pp.
- Damelio, R. (2000). Fundamentos de Mapeo de procesos. EE.UU.: Panorama Pub. Co.
- Diez Figueroa, A.A. & Vargas Herbozo, V.S. (2019). El ISO 37001: Sistema de gestión antisoborno y el impacto financiero en las empresas del sector construcción como proveedores del estado, año 2017. (Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, UPC). Recuperada de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625822/diez_da.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ESAN (2016). Las cuatro etapas para la mejora continua en la organización. Recuperada de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/las-cuatro-etapas-para-la-mejora-continua-en-la-organizacion/>
- ESAN (2020). Brainstorming: Ventajas de hacer una lluvia de ideas en la empresa. Recuperada de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/06/brainstorming-ventajas-de-hacer-una-lluvia-de-ideas-en-la-empresa/>
- FAO (2005). Informatización de cooperativas: guía práctica. Recuperada de <http://www.fao.org/3/y5471s/Y5471S04.htm#ch4>

- GLOBAL STD CERTIFIATION. (2019). Certificación ISO 37001. Recuperada de <https://www.globalstd.com/certificacion/iso-37001/>
- Gonzalez, H. (2012). CALIDAD & GESTIÓN: “Herramientas para la mejora continua”. Recuperada de <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/07/11/herramientas-para-la-mejora-continua/>
- Harrington, J. (1997). *Mejoramiento de procesos de la empresa*. Colombia: Mc Graw-Hill. 309pp
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: Mc Graw-Hill. 634pp.
- Hinojosa, M.A. (2003). Diagrama de Gantt. Producción, procesos y operaciones. Recuperada de <http://www.colegio-isma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Diagrama%20de%20Gantt.pdf>
- INTEDYA -INTERNATIONAL DINAMYC ADVISORS. (2019). ISO 37001:2016. Sistemas de Gestión Antisoborno. Recuperada de <http://www.intedya.com/internacional/consultoria-producto.php?id=160>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). Harvard Business Review: “Mastering the Management System”. Recuperada de: <https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system>
- Lizarzaburu, E.; Burneo, K.; Ampuero, G.; Cisneros, L.; Cisneros, J. (2019). Gestión empresarial: una revisión a la norma ISO 37001 antisoborno. Recuperada de <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/073-febrero-2019/Lizarzaburu-otros.pdf>
- Macluf, J.E.; Beltrán, L.A.D. & Chávez, R.M.A. (2015). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1: 1-9

- Organización Panamericana de la Salud, OPS. (2020). Elaboración de listas de verificación. Recuperada de https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10935:2015-elaboracion-listas-verificacion&Itemid=42210&lang=es
- OSCE (2020). OSCE: ¿Quiénes Somos?. Recuperada de <https://www.gob.pe/1061-organismo-supervisor-de-las-contrataciones-del-estado-que-hacemos>
- Palomino, J.P.; Otoyá, J.H.; Echevarría, V.R. (2017). Análisis macroeconómico del sector construcción en el Perú. Quipukamayoc, 25(47), 95-101. Recuperada de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/13807/12239>
- PMI UNI (2010). DESCOMPOSICIÓN DEL TRABAJO: Una herramienta para gerenciar proyectos. Universidad Nacional de Ingeniería. Facultad de Ingeniería Civil. 76 pp.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. INAH. Cuicuilco vol.18 no.52 México sep./dic. 2011. Recuperada de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cuicui/v18n52/v18n52a4.pdf>
- RPP. (2017). “BCR: Lava Jato es un reto para generar mayor competencia en sector construcción”. Recuperada de <https://rpp.pe/economia/economia/bcr-lava-jato-es-oportunidad-para-generar-mayor-competencia-en-sector-construccion-noticia-1092900?ref=rp>

ANEXOS

Anexo 1: Mapa de procesos



Fuente: Extradido de información interna de la empresa.

Anexo 2: Matriz de evaluación del cumplimiento - Inicial

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN: **A.** Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene; Corresponde a la fase de Verificar y Actuar para la Mejora del Sistema); **B.** cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos: Se establece, se implementa, no se mantiene; Corresponde a la fase del Hacer del Sistema); **C.** Cumple con el mínimo del criterio enunciado (3 puntos: Se establece, no se implementa, no se mantiene; Corresponde a la fase de identificación y Planeación del Sistema); **D.** No cumple con el criterio enunciado (0 puntos: No se establece, no se implementa, no se mantiene N/S).

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN			
		A-V	H	P	N/S
		A	B	C	D
		10	5	3	0
4 - CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN					
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO					
1	a) ¿La organización determina el tamaño, la estructura y la delegación de autoridad con poder de decisión de esta?	10			
2	b) ¿La organización determina los lugares y sectores en los que opera la organización o anticipa operar?	10			
3	c) ¿La organización determina la naturaleza, escala y complejidad de las actividades y operaciones de esta?	10			
4	d) ¿La organización determina el modelo de negocio de esta?	10			
5	e) ¿La organización determina las entidades sobre las que tiene control y entidades que ejercen control sobre esta?		5		
6	f) ¿La organización determina a los socios de negocio de esta?		5		
7	g) ¿La organización determina la naturaleza y el alcance de las interacciones con funcionarios públicos?		5		
8	h) ¿La organización determina los deberes y obligaciones legales, reglamentarias, contractuales y profesionales aplicables?		5		
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS					
9	a) ¿La organización determina las partes interesadas pertinentes al SGA?		5		
10	b) ¿La organización determina los requisitos pertinentes de las partes interesadas?		5		
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO					
11	a) ¿La organización considera las cuestiones externas e internas al SGA?			3	
12	b) ¿La organización considera los requisitos necesarios para comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas?		5		
13	c) ¿La organización considera los resultados de la evaluación del riesgo de soborno?			3	
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO					
14	a) ¿La organización establece, documenta, implementa, mantiene y revisa continuamente y, cuando sea necesario, mejora el SGA? Incluido los procesos necesarios y sus iteraciones.		5		
15	b) ¿El SGA es razonable y proporcionado e identifica y evalúa el riesgo, y previene, detecta y enfrenta el soborno?				0
4.5 EVALUACIÓN DE RIESGO DE SOBORNO					
4.5.1 Evaluación					
16	a) ¿La organización identifica el riesgo de soborno?				0
17	b) ¿La organización analiza, evalúa y prioriza los riesgos de soborno identificados?				0
18	c) ¿La organización evalúa la idoneidad y eficacia de los controles existentes de esta?				0

4.5.2 Criterios				
19	a) ¿La organización establece criterios para evaluar su nivel de riesgo de soborno teniendo en cuenta las políticas y objetivos de esta?			0
4.5.3 Revisión				
20	a) ¿La organización revisa de forma regular la evaluación de riesgo de soborno de modo que los cambios pueden evaluarse adecuadamente?			0
21	b) ¿La organización revisa la evaluación de riesgo de soborno en el caso de un cambio significativo en la estructura de esta?		3	
4.5.4 Documentación				
22	c) ¿La organización documenta la información que muestra que se ha llevado a cabo la evaluación del riesgo de soborno?			0
SUBTOTAL		40	40	9
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		40%		
5 - LIDERAZGO				
5.1 LIDERAGO Y COMPROMISO				
5.1.1 Órgano de gobierno				
1	a) ¿El órgano de gobierno aprueba la política antisoborno de la organización?		3	
2	b) ¿El órgano de gobierno asegura que la estrategia y política antisoborno de la organización se encuentran alineadas?		3	
3	c) ¿El órgano de gobierno recibe y revisa, a intervalos planificados, el contenido y funcionamiento del SGA?		3	
4	d) ¿El órgano de gobierno asigna los recursos necesarios?		3	
5	e) ¿El órgano de gobierno supervisa razonablemente la implementación del SGA?		3	
5.1.2 Alta dirección				
6	a) ¿La alta dirección se asegura que se implemente, mantenga y revise el SGA para abordar adecuadamente el riesgo de soborno?		3	
7	b) ¿La alta dirección se asegura la integración de los requisitos del SGA en los procesos de la organización?		3	
8	c) ¿La alta dirección asigna los recursos necesarios?		3	
9	d) ¿La alta dirección comunica interna y externamente lo relacionado a la política antisoborno?		3	
10	e) ¿La alta dirección comunica internamente la importancia de la gestión eficaz antisoborno y los requisitos del SGA?			0
11	f) ¿La alta dirección se asegura que el SGA este diseñado para lograr sus objetivos?			0
12	g) ¿La alta dirección dirige y apoya al personal en la implementación del SGA?		3	
13	h) ¿La alta dirección promueve una cultura antisoborno dentro de la organización?		3	
14	i) ¿La alta dirección promueve la mejora continua?	10		
15	j) ¿La alta dirección apoya en otros roles?	10		
16	k) ¿La alta dirección promueve el uso de procedimientos para reportar la sospecha de soborno y el soborno real?		3	
17	l) ¿La alta dirección se asegura que ningún miembro del personal sufrirá represalias, discriminación o medidas disciplinarias por informes o bases de violación del SGA?		3	
18	m) ¿La alta dirección reporta a intervalos planificados al órgano de gobierno el funcionamiento del SGA?		3	
5.2 Política antisoborno				
19	a) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política que prohíbe el soborno?		3	
20	b) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política que requiere el cumplimiento de las leyes antisoborno aplicables a la organización?		3	

21	c) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política que sea apropiada al propósito de la organización?			3	
22	d) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política que establece un marco de referencia para el logro de los objetivos antisoborno?				0
23	e) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política que incluya los compromisos de cumplimiento del SGA?				0
24	f) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política que promueva el planteamiento de inquietudes sin temor a represalias?				0
25	g) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política con compromiso de mejora continua?	10			
26	h) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política que explique la autoridad e independencia e la función de cumplimiento?				0
27	i) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política que explique las consecuencias de no cumplimiento de la misma?				0
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN					
5.3.1 Roles y responsabilidades					
28	a) ¿La alta dirección se asegura que las responsabilidades y autoridades se asignen, se comuniquen dentro y a través de todos los niveles de la organización?			3	
5.3.2 Función de cumplimiento antisoborno					
29	a) ¿La alta dirección asigna a la función de cumplimiento la responsabilidad y autoridad para supervisar el diseño e implementación del SGA?				0
30	b) ¿La alta dirección asigna a la función de cumplimiento la responsabilidad y autoridad para proporcionar asesoramiento y orientación al personal sobre el SGA?				0
31	c) ¿La alta dirección asigna a la función de cumplimiento la responsabilidad y autoridad para asegurarse que el SGA es conforme con los requisitos de la Norma ISO 37001:2016?			3	
32	d) ¿La alta dirección asigna a la función de cumplimiento la responsabilidad y autoridad para informar sobre el desempeño del SGA a la alta dirección y órgano de gobierno?				0
5.3.3 Delegación de la toma de decisiones					
33	a) ¿La organización establece y mantiene un proceso de toma de decisiones o un conjunto de controles libres de conflicto de interés?	10			
SUBTOTAL		40	0	57	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		29%			
6 - PLANIFICACIÓN					
6.1 Acciones para tratar riesgos y oportunidades					
1	a) ¿La organización asegura razonablemente que el SGA puede lograr sus objetivos?			3	
2	b) ¿La organización previene o reduce efectos no deseados relacionados con la política y objetivos del sistema?		5		
3	c) ¿La organización realiza seguimiento de la eficacia del SGA?				0
4	d) ¿La organización promueve la mejora continua?	10			
6.2 Objetivos antisoborno y planificación para lograrlos					
5	a) ¿Los objetivos del SGA de la organización son coherentes con la política antisoborno?				0
6	b) ¿Los objetivos del SGA de la organización son medibles?				0
7	c) ¿Los objetivos del SGA de la organización tienen en cuenta al contexto de la organización?				0
8	d) ¿Los objetivos del SGA de la organización son alcanzables?				0
9	e) ¿Los objetivos del SGA de la organización son objetos de seguimiento?				0

10	f) ¿Los objetivos del SGA de la organización son comunicados dentro de esta?				0
11	g) ¿Los objetivos del SGA de la organización son actualizables?				0
SUBTOTAL		10	5	3	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		16%			
7 – APOYO					
7.1 RECURSOS					
1	a) ¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios?	10			
7.2 COMPETENCIAS					
7.2.1 Generalidades					
2	a) ¿La organización determina la competencia necesaria del capital humano?	10			
3	b) ¿La organización asegura la competencia del capital humano basándose en: educación, formación o experiencia apropiada?	10			
4	c) ¿La organización toma acciones, cuando sea aplicable, para mantener la competencia adecuada y evaluar la eficacia de las acciones tomadas?	10			
5	d) ¿La organización conserva la información documentada?	10			
7.2.2 Proceso de contratación					
7.2.2.1 Personal					
6	a) ¿La organización establece las condiciones de contratación y sanción?	10			
7	b) ¿El personal recibe una copia de, o se le proporciona el acceso a la política antisoborno y a la formación en relación con esta política?		5		
8	c) ¿La organización dispone de procedimientos que le permitan tomar medidas disciplinarias, apropiadas, para el personal que viole la política antisoborno?		5		
9	d) ¿La organización garantiza que el personal que denuncie la violación de la política antisoborno no sufra acciones negativas contra su persona?		5		
7.2.2.2 Posiciones					
10	a) ¿El procedimiento de contratación proporciona debida diligencia sobre las personas antes de que sean empleadas, o para la transferencia de personal?				0
11	b) ¿Los bonos de desempeño de la organización u otros incentivos económicos son revisados periódicamente con el fin de evitar fomentar el soborno?			3	
12	c) ¿El personal, además de la alta dirección presenta una declaración, a intervalos razonables, donde confirme cumplimiento con la política antisoborno?			3	
7.3 TOMA DE DECISIONES Y FORMACIÓN					
13	a) ¿La organización facilita la toma de conciencia del SGA?				0
14	b) ¿La organización fomenta la toma de conciencia sobre el daño que puede generar el soborno?				0
15	c) ¿La organización concientiza a los colaboradores sobre las circunstancias en las que el soborno puede ocurrir en relación a sus funciones y cómo reconocer estas circunstancias?				0
16	d) ¿La organización facilita formación para reconocer y responder frente a solicitudes u ofertas de soborno?			3	
17	e) ¿La organización facilita formación para ayudar a prevenir y evitar el soborno?			3	
18	f) ¿La organización concientiza a los trabajadores sobre su contribución a la eficacia del SGA?			3	
19	g) ¿La organización concientiza a los trabajadores sobre las implicaciones y potenciales consecuencias del incumplimiento de los requisitos del SGA?			3	

20	h) ¿La organización facilita información de cómo y a quién informar cualquier inquietud?			3	
21	i) ¿La organización facilita información sobre formación y recursos disponibles?			3	
7.4 COMUNICACIÓN					
7.4.1 Comunicación					
22	a) ¿La organización determina qué información pertinente al SGA debe comunicar?			3	
23	b) ¿La organización determina cuándo comunicar la información pertinente al SGA?			3	
24	c) ¿La organización determina a quién comunicar la información pertinente al SGA?			3	
25	d) ¿La organización determina cómo comunicar la información pertinente al SGA?			3	
26	e) ¿La organización determina quién debe de comunicar la información pertinente al SGA?			3	
27	f) ¿La organización determina en qué idioma comunicar la información pertinente al SGA?			3	
7.4.2 Política Antisoborno					
28	a) ¿La política antisoborno de la organización está a disposición de todo el personal y socios de negocio?			3	
29	b) ¿La organización ha comunicado directamente la política antisoborno tanto al personal como a socios de negocio?			3	
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA					
7.5.1 Generalidades					
30	a) ¿El SGA de la organización incluye información documentada requerida por la Norma ISO 37001:2016?			3	
31	b) ¿El SGA de la organización incluye información documentada determinada como necesaria para la eficacia del SGA?			3	
7.5.2 Creación y actualización					
32	a) ¿La organización asegura la identificación y descripción de la información documentada?	10			
33	b) ¿La organización asegura el formato y medios de soporte para la información documentada?	10			
34	c) ¿La organización asegura la revisión y aprobación de la información documentada?	10			
7.5.3 Control de la información documentada					
35	a) ¿La organización asegura que la información documentada requerida por el SGA esté disponible y sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite?	10			
36	b) ¿La organización asegura que la información documentada requerida por el SGA esté protegida adecuadamente?	10			
SUBTOTAL		110	15	54	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		50%			
8 – OPERACIÓN					
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL					
1	a) ¿La organización establece criterios para los procesos?	10			
2	b) ¿La organización implementa control a los procesos de acuerdo a los criterios?	10			
3	c) ¿La organización mantiene información documentada sobre los procesos?	10			
8.2 DEBIDA DILIGENCIA					
4	a) ¿La organización evalúa la naturaleza y el alcance de riesgo de soborno para transacciones, proyectos, actividades, socios de negocio y personal?		5		
8.3 CONTROLES FINANCIEROS					

5	a) ¿La organización tiene implementado controles financieros que gestionen el riesgo de soborno?			3	
8.4 CONTROLES NO FINANCIEROS					
6	a) ¿La organización tiene implementado controles no financieros que gestionen el riesgo de soborno?			3	
8.5 IMPLEMENTACION DE LOS CONTROLES ANTISOBORNO POR ORGANIZACIONES CONTROLADAS Y POR SOCIOAS DE NEGOCIOS					
8.5.1 Procedimientos					
7	a) ¿Las demás organizaciones sobre las que la organización tiene control tienen implementado SGA?; o bien				0
8	b) ¿Tienen implementado sus propios controles antisoborno?				0
8.5.2 Socios de negocios no controlados					
9	a) ¿Los socios de negocios tienen implementados controles antisoborno?				0
8.6 COMPROMISOS ANTISOBORNO					
10	a) ¿Los socios de negocio de la organización están comprometidos a prevenir el soborno?				0
11	b) ¿La organización es capaz de poner fin a la relación con el socio de negocio en caso de soborno por parte de este?			3	
8.7 REGALOS, HOSPITALIDAD, DONACIONES Y BENEFICIOS SIMILARES					
12	a) ¿La organización tiene implementado un procedimiento que previene la oferta, suministro o aceptación de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares?	10			
8.8 GESTIÓN DE CONTROLES ANTISOBORNO INADECUADOS					
13	a) ¿La organización adopta medidas adecuadas a los riesgos de soborno en los que es necesario terminar, interrumpir una actividad?			3	
14	b) ¿La organización puede negarse a continuar con propuestas, proyectos, actividades donde el riesgo de soborno es más que nulo?			3	
8.9 PLANTEAMIENTO DE INQUIETUDES					
15	a) ¿La organización tiene procedimiento que fomentan el reporte de soborno?			3	
16	b) ¿La organización trata los informes de forma confidencial?			3	
17	c) ¿La organización permite que la denuncia sea anónima?			3	
18	d) ¿La organización prohíbe represalias, y protege a los que reportan actos de soborno?			3	
19	e) ¿La organización permite que el personal reciba asesoramiento para denuncia actos de soborno?			3	
8.10 INVESTIGAR Y ABORDAR EL SOBORNO					
20	a) ¿La organización evalúa e investiga la denuncia de soborno?			3	
21	b) ¿La organización requiere medidas apropiadas en caso de existencia de soborno?			3	
22	c) ¿La organización empodera y facilita a los investigadores?			3	
23	d) ¿La organización requiere la cooperación del personal pertinente?			3	
24	e) ¿Los resultados de la investigación son reportados a la función de cumplimiento?			3	
25	f) ¿La investigación de soborno de lleva de forma confidencial?			3	
SUBTOTAL		40	5	48	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		37%			
9 – EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN					
1	a) ¿La organización determina qué necesita para el seguimiento y medición?		5		
2	b) ¿La organización determina al responsable del seguimiento?		5		
3	c) ¿La organización determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación?		5		
4	d) ¿La organización determina la programación para el seguimiento y medición?		5		

5	e) ¿La organización determina el análisis y evaluación de resultados?		5			
6	f) ¿La organización determina a quién y cómo reportar?		5			
9.2 AUDITORÍA INTERNA						
7	a) ¿La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para dar conformidad y evaluar la eficacia del SGA?		5			
9.2.2 Debe						
8	a) ¿La organización planifica, establece, implementa y mantiene programa de auditoría?		5			
9	b) ¿La organización define los criterios de auditoría?		5			
10	c) ¿Los auditores seleccionados por la organización son competentes?		5			
11	d) ¿Los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente?		5			
12	e) ¿Se conserva información documentada?		5			
9.2.3 Auditoría						
13	a) ¿El procedimiento permite revisar el soborno o sospecha de soborno?		5			
14	b) ¿La auditoría permite identificar la violación de requisitos de la política antisoborno o el SGA?		5			
15	c) ¿La auditoría permite tomar acción frente al fracaso de que los socios de negocios se ajusten a los requisitos antisoborno?; y,		5			
16	d) ¿A las debilidades u oportunidades de mejora del SGA?		5			
9.2.4 Capital humano						
17	a) ¿La organización asegura que la auditoría no caiga en conflicto de interés?		5			
18	b) ¿La organización asegura que la auditoría se efectúe por la función de cumplimiento?		5			
19	c) ¿La organización asegura que la auditoría se efectúe por una persona apropiada?		5			
20	d) ¿La organización asegura que la auditoría se efectúe por una tercera parte?		5			
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN						
9.3.1 Revisión por la alta dirección						
21	a) ¿La revisión por la alta dirección incluye el estado de las acciones de las revisiones previas?			3		
22	b) ¿La revisión por la alta dirección incluye los cambios en las cuestiones externas e internas pertinentes al SGA?			3		
23	c) ¿La revisión por la alta dirección incluye la información sobre el desempeño del SGA?			3		
24	d) ¿La revisión por la alta dirección incluye la eficacia de las medidas adoptadas?			3		
25	e) ¿La revisión por la alta dirección incluye las oportunidades de mejora?		5			
9.3.2 Revisión por el órgano de gobierno						
26	a) ¿El órgano de gobierno examina periódicamente el SGA?		5		0	
9.4 REVISIÓN POR LA FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO ANTISOBORNO						
27	a) ¿El SGA es adecuado para gestionar los riesgos de soborno?				0	
28	b) ¿El SGA está siendo implementado de manera eficaz?				0	
SUBTOTAL			0	110	12	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)			44%			
10 – MEJORA						
10.1 NO CONFORMIDAD Y ACCIONES CORRECTIVAS						
1	a) ¿La organización reacciona inmediatamente ante la no conformidad?		5			
2	b) ¿La organización evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad?		5			
3	c) ¿La organización implementa acciones necesarias?		5			

4	d) ¿La organización revisa la eficacia de las acciones tomadas?		5		
5	e) ¿La organización, si fuera necesario, realiza cambios en el SGA?			3	
10.2 MEJORA CONTINUA					
6	a) ¿La organización mejora continuamente la idoneidad, adecuación, y eficacia del SGA?	10			
<i>SUBTOTAL</i>		10	20	3	0
<i>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)</i>		<i>55%</i>			
RESULTADOS DE LA GESTIÓN ANTISOBORNO					
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION	ACCIONES POR REALIZAR			
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	40%	IMPLEMENTAR			
5. LIDERAZGO	29%	IMPLEMENTAR			
6. PLANIFICACION	16%	IMPLEMENTAR			
7. APOYO	50%	IMPLEMENTAR			
8. OPERACIÓN	37%	IMPLEMENTAR			
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	44%	IMPLEMENTAR			
10. MEJORA	55%	MEJORAR			
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACION	39%				
Calificacion global en la Gestion Antisoborno	BAJO				

Anexo 3: Acta de Sesión de comité de Alta Gerencia

Yo, _____ Identificado con DNI N° _____
con domicilio en _____
con cargo de Gerente General en la empresa _____

Con pleno conocimiento.

Declaro como compromiso:

- Facilitar los recursos necesarios para el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión Antisoborno.
- Revisar periódicamente los avances y estado situacional del Sistema de Gestión Antisoborno.
- Respetar la independencia y autonomía de la Función de Cumplimiento y Debida Diligencia.
- Cuidar de represalias al personal que plantea sus inquietudes o denuncias.
- Liderar con el ejemplo
- Sancionar los actos de soborno y corrupción.

Lima, 24 de Julio del 2019

FIRMA: _____

Anexo 4: Política General Actualizada

empresa dedicada a la elaboración de proyectos y construcción de obras de ingeniería civil y edificaciones. Dada las condiciones del contexto, y con la finalidad de mantenerse siempre encaminada al cumplimiento de su propósito organizacional, adopta una política de Calidad, Medioambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo, Antisoborno, por lo cual se compromete firmemente a:

APLICABILIDAD GENERAL

- Establecer las condiciones necesarias para que el Sistema Integrado de Gestión, se encuentre en un proceso de mejora continua.
- Cumplir con los requisitos legales vigentes y aplicables, las normas internas y otros compromisos voluntariamente aceptados relacionados a la calidad, cuidado del medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, antisoborno, lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos de corrupción.
- Formar como participantes activos a los trabajadores, en los asuntos pertinentes a la gestión de la calidad, respeto del medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, soborno, lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos de corrupción.
- Aprobar, difundir e interiorizar el código de conducta ética y organizacional, incluyendo el compromiso de todos los trabajadores para involucrarse a cabalidad con los sistemas de gestión y no incurrir en la comisión de delitos y brindar el apoyo para el buen funcionamiento del sistema de prevención.

CALIDAD

- Fortalecer nuestra posición empresarial y la sólida experiencia de nuestros colaboradores, para lograr la competitividad organizacional, optimizar nuestros procesos, generar eficiencias técnicas y económicas, y de este modo aprovechar la oportunidad de consolidación en el mercado y mitigar las amenazas de la competencia e inestabilidad política-económica.

MEDIO AMBIENTE

- Proteger el medio ambiente, usar racionalmente los recursos, reducir la generación de residuos, adoptar medidas eco-amigables previniendo la contaminación ambiental, mitigando su impacto en todos los aspectos involucrados en la prestación del servicio establecido dentro del alcance.

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- Brindar condiciones necesarias para prevenir lesiones, dolencias, enfermedades e incidentes a nuestros colaboradores, contratistas y personal externo dentro de nuestras instalaciones; mediante la identificación, control y mitigación de los riesgos inherentes a la prestación de nuestro servicio establecido dentro del alcance.
- Consultar a los trabajadores en los asuntos pertinentes a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

SOBORNO, LAVADO DE ACTIVOS, FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO Y OTROS DELITOS DE CORRUPCIÓN

- Prohibir tajantemente cualquier actividad que involucre el soborno, lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos de corrupción.
- Fomentar el desarrollo de actividades de control que fortalezcan las buenas prácticas frente al soborno, lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos relacionados a la corrupción.
- Aprobar y difundir el canal de denuncias o medio de planteamiento de inquietudes de buena fe o sobre una base de una creencia razonable, garantizando su oportunidad, confidencialidad, seguridad y protección a los denunciantes en confianza y sin temor a represalias.
- Implementar un sistema integrado que identifique los riesgos, los trate y establezca los controles necesarios frente a los riesgos de soborno, lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos de corrupción.
- Designar como función de cumplimiento anti soborno un colaborador independiente, con autoridad contractual, quien se ocupará de brindar asesoramiento y orientación al personal, asegurar que el sistema sea conforme a los requisitos, supervisar el diseño del sistema de gestión anti soborno y de informar el desempeño del mismo objetivamente.
- Sancionar toda actividad y acción que viole la normatividad antisoborno. Las penalidades incluyen acciones como: Terminación de vínculo laboral, denuncias legales, término vínculo comercial o reporte a las autoridades públicas competentes.

La Alta Dirección basará su planeamiento estratégico y sus objetivos, en función a los lineamientos aquí comprometidos, en tal sentido se obliga a respaldar, comunicar y mantener disponible esta política a todas las partes interesadas.

Lma, 24 de Julio del 2019

Anexo 5: Matriz de riesgos de soborno (Extracto)

La matriz de riesgo de soborno se actualiza en el mes de julio o cuando se identifiquen nuevos hechos de soborno o se modifique algún factor de evaluación, la responsabilidad de la actualización es de la Unidad de Compliance.

ID	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				PROBABILIDAD DEL RIESGO						CONTROL ACTUAL DEL RIESGO			
	GERENCIA	ÁREA	PROCESO	Código PROCESO	REPRESENTANTE	PREVALIA TECNOLÓGICA	REPRESENTANTE	IDENTIFICACIÓN	RIESGO	SEAL	INDICIO	CONTROL EXISTENTE	TIPO DE CONTROL	% MITIGACIÓN
1	ANTISOBORNO	Gerencia Central de Contratación	Proceso de Paralización de Proyecto (Evaluación del Proyecto / Centro de Control de Gestión)	INCOOP-PPS-01	2	4	6	2	96	Elp	INCOOP-PPS-01 Procedimiento para la Ejecución de Proyectos / Centro de Control de Gestión y Seguimiento	Centro Documentado Interno	70%	28.8
2	ANTISOBORNO	Gerencia Central de Contratación	Proceso de Paralización de Proyecto (Evaluación del Proyecto / Centro de Control de Gestión)	PPS-02	2	2	4	4	64	Elp	PPS-02 Sistema de control de obra	Centro Documentado Interno	70%	18.2
3	ANTISOBORNO	Gerencia Central de Contratación	Proceso de Paralización de Proyecto (Evaluación del Proyecto / Centro de Control de Gestión)	PPS-02	2	4	4	2	64	Elp	PPS-02 Sistema de control de obra	Centro Documentado Interno	70%	18.2
4	ANTISOBORNO	Gerencia de Administración y Finanzas	Proceso de Paralización de Proyecto (Evaluación del Proyecto / Centro de Control de Gestión)	INCOOP-PPS-01	2	2	2	6	48	Elp	INCOOP-PPS-01 Proceso de Operación / Procedimiento del Recurso Humano	Centro Documentado Interno	70%	14.4
5	ANTISOBORNO	Gerencia de obra	Proceso de Operación (Evaluación del Proyecto / Centro de Control de Gestión)	INCOOP-PPS-01	2	2	2	2	16	Elp	INCOOP-PPS-01 Proceso de Operación / Procedimiento del Recurso Humano	Centro Documentado Interno	70%	4.8
6	ANTISOBORNO	Gerencia de obra	Proceso de Operación (Evaluación del Proyecto / Centro de Control de Gestión)	INCOOP-PPS-01	2	2	2	4	32	Elp	INCOOP-PPS-01 Proceso de Operación / Procedimiento del Recurso Humano	Centro Documentado Interno	70%	9.6
7	ANTISOBORNO	Gerencia de obra	Proceso de Operación (Evaluación del Proyecto / Centro de Control de Gestión)	INCOOP-PPS-02	2	2	2	4	32	Elp	PPS-02 Procedimiento de Auditoría Interno SO	Centro Documentado Interno	70%	9.6
8	ANTISOBORNO	Gerencia de Compras	Proceso de Adquisición (Evaluación del Proyecto / Centro de Control de Gestión)	PPS-05	2	2	2	2	16	Elp	PPS-05 Proceso Administrativo	Centro Documentado Interno	70%	4.8

Anexo 6: Objetivos SGAS

PERIODO: 2019

SUBPROGRAMA ANTISOBORNO 01																	
OBJETIVO 01:	Incrementar el ratio de calidad de denuncias																
META:	35%																
INDICADOR:	Calidad de denuncias Fórmula: (Denuncias correctamente realizadas) / (Total de denuncias efectuadas)	RANGO		CALIFICACIÓN													
		37% - 100%		Excelente													
		34% - 66%		Regular													
		0% - 33%		Malo													
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none"> Personal: Función de Cumplimiento y Jefe del área de procesos Infraestructura: Portal web Conocimiento o competencia: Conocimiento en diseño de página web. 																
Nº	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	PROGRAMACIÓN (2019)												OBSERVACIONES		
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Comunicar adecuadamente los canales de denuncia	Función de cumplimiento Responsable de Sancionar: Alta Dirección															
2	Sensibilizar sobre la importancia de las denuncias.	Función de cumplimiento Responsable de Sancionar: Alta Dirección															
3	Capacitar sobre la forma correcta de realizar una denuncia (contenido mínimo, la naturaleza de las denuncias)	Función de cumplimiento Responsable de Sancionar: Alta Dirección															
SUBPROGRAMA ANTISOBORNO 02																	
OBJETIVO 02:	Fortalecer la supervisión del sistema de gestión antisoborno																
META:	2																
INDICADOR:	Auditorías Realizadas Fórmula: # de auditorías realizadas	RANGO		CALIFICACIÓN													
		2 a mas		Excelente													
		1		Regular													
		0		Malo													
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none"> Personal: Auditor Líder Infraestructura: Oficina Conocimiento o competencia: Conocimiento de los procedimientos internos, programa de auditoría y experiencia en auditorías antisoborno. 																
Nº	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	PROGRAMACIÓN (2019)												OBSERVACIONES		
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Supervisar la ejecución de las auditorías según la programación establecida.	Función de cumplimiento Responsable de Sancionar: Alta Dirección															
SUBPROGRAMA ANTISOBORNO 03																	
OBJETIVO 03:	Lograr mejoras en el Sistema de Gestión Antisoborno																
META:	2																
INDICADOR:	Mejoras implementadas Fórmula: # mejoras implementadas	RANGO		CALIFICACIÓN													
		2 a mas		Excelente													
		1		Regular													
		0		Malo													
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none"> Personal: Facilitadores de Mejora de Procesos Infraestructura: Oficinas Conocimiento o competencia: Conocimiento en gestión de proyectos y mejora de procesos. 																
Nº	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	PROGRAMACIÓN (2019)												OBSERVACIONES		
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Hacer partícipes a los colaboradores en la ideación de soluciones que conlleven a una mejora del sistema de gestión antisoborno	Función de cumplimiento Responsable de Sancionar: Alta Dirección															

SUBPROGRAMA ANTISOBORNO 04																
OBJETIVO 04:	Iniciar la atención de los reportes de inquietudes oportunamente															
META:	3															
INDICADOR:	Tiempo de atención de reporte de inquietudes Fórmula: Promedio del tiempo de inicio de atención por reporte de inquietud planteado	RANGO	CALIFICACIÓN													
		1 - 7 días	Excelente													
		8 - 14 días	Regular													
		Más de 15 días	Malo													
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none"> Personal: Función de Cumplimiento Infraestructura: Oficinas Conocimiento o competencia: Conocimiento del procedimiento de planteamiento de inquietudes 															
N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	PROGRAMACIÓN (2019)												OBSERVACIONES	
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1	Revisar semanalmente los reportes de inquietudes planteados a través del portal web institucional	Función de cumplimiento Responsable de Sancionar: Alta Dirección														

* La programación dispuesta en el presente documento, reemplazan a lo establecido en el programa anual de gestión antisoborno aprobado el 24/07/2019

FECHA DE REGISTRO	06/11/2019
APROBACIÓN	

Anexo 7: Matriz de comunicaciones (extracto)

SISTEMA	TIPO DE COMUNICACIÓN	MENSAJE	EMISOR	RECEPTOR	CANAL			PERIODICIDAD	
					COLECTIVA	INDIVIDUAL	COMITÉ		
ANTISORBONO SPLAT COMPLIANCE	VERTICAL DESCENDENTE	POLITICA INTEGRADA	ALTA DIRECCION	PERSONAL	X			CADA NUEVA EDICION	
		MODIFICACION M.C., PROCEDIMIENTOS, REGISTROS Y DATOS	ALTA DIRECCION	PERSONAL	X			CADA NUEVA EDICION	
		COMUNICACION OBJETIVOS SGA	ALTA DIRECCION	PERSONAL	X			CADA NUEVA EDICION	
		OBJETIVOS	PLAN DE ACCIONES PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS (METAS)	GERENCIA / JEFE DE PROCESOS	PERSONAL	X			ANUALMENTE
		ACCIONES DE MEJORA ADOPTADAS	EVOLUCION E INDICADORES	GERENCIA / JEFE DE PROCESOS	PERSONAL	X			SEMESTRALMENTE
		INFORMACION AL NUEVO SGA Y DOCUMENTACION	INFORMACION GENERAL	GERENCIA / JEFE DE PROCESOS	PERSONAL	X			SEMESTRALMENTE
		IMPORTANCIA DEL CUMPLIMIENTO EFICAZ DEL SGA	S.G.A. Y DOCUMENTACION	GERENCIA / JEFE DE PROCESOS	PERSONAL	X			DURANTE LA POSTULACION
		RELEVANCIA DEL PUESTO DE TRABAJO	RELEVANCIA DEL PUESTO DE TRABAJO	GERENCIA / JEFE DE PROCESOS	PERSONAL	X	X		PRIMA DEL CONTRATO
		PROPUESTAS DE MEJORA	PROPUESTAS DE MEJORA	PERSONAL	PERSONAL	X			TRIMESTRALMENTE
		INCIDENCIAS INTERDEPARTAMENTALES	INCIDENCIAS INTERDEPARTAMENTALES	CUALQUIERA	ANALISTA DE SGA	X			A DEMANDA
		RIESGOS Y CONTROLES DE SOBORNOS	RIESGOS Y CONTROLES DE SOBORNOS	FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO	GESTOR DE NC	X			A DEMANDA
		POLITICA DE REGALOS, HOSPITALIDAD Y DONACIONES	POLITICA DE REGALOS, HOSPITALIDAD Y DONACIONES	FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO	ORGANIZACION	X			A DEMANDA
		PROGRAMA DE AUDITORIA	PROGRAMA DE AUDITORIA	AUDITOR LÓTER	ORGANIZACION	X			A DEMANDA
		CANAL DE DENUNCIAS	CANAL DE DENUNCIAS	FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO	ORGANIZACION	X	X		SEMANALMENTE
		REQUISITOS AL COMITÉ DE SGA	REQUISITOS AL COMITÉ DE SGA	CUALQUIERA	DIRECCION	X			A DEMANDA
CLIENTES	VERTICAL ASCENDENTE	REQUISITOS DE CLIENTE	CLIENTE	COMERCIALIZA			X	A DEMANDA	
		CANAL DE DENUNCIAS	FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO	CLIENTE	X			A DEMANDA	
		CONSULTAS Y/O MODIFICACIONES SOBRE EL SERVICIO O SISTEMA DEL SGA	CLIENTE	COMERCIAL		X		A DEMANDA	
		ACCIONES CORRECTIVAS	CLIENTE	GERENCIA			X	A DEMANDA	
		COMUNICACION CERTIFICACION	FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO	CLIENTE			X	AL MES DE OBTENERLA	
OTROS	VERTICAL ASCENDENTE	CERTIFICADOS ISO	CERTIFICADORA	DIRECCION			X	A DEMANDA	
		REQUISITOS LEGALES	REQUISITOS LEGALES	ORGANIZACION			X	A DEMANDA	
		POLITICA DE LA EMPRESA	ALTA DIRECCION	ORGANIZACION			X	A DEMANDA	
WEB	VERTICAL ASCENDENTE	ALCANZE DEL SGA	ALTA DIRECCION	PARTES INTERESADAS			X	A DEMANDA	
		MISION - VISIÓN	ALTA DIRECCION	PARTES INTERESADAS			X	A DEMANDA	
POLITICA INTEGRADA	VERTICAL ASCENDENTE	POLITICA INTEGRADA	DIRECCION	PARTES INTERESADAS			X	A DEMANDA	
				PERSONAL			X	CADA NUEVA EDICION	

Anexo 8: Política de Canal de Denuncias

por objetivo:

- 1) Fomentar y facilitar que las personas reporten, de buena fe o sobre la base de una creencia razonable, el intento de soborno, supuesto y real, o cualquier incumplimiento o debilidad en el sistema de gestión antisoborno, a la función de cumplimiento antisoborno. Teniendo en consideración sin perjuicio a lo anteriormente mencionado, los siguientes casos:
 - Pago o recepción de sobornos u otro tipo de ventajas indebidas prohibidas en la Política Integrada.
 - Incumplimiento de normas u obligaciones legales en materia soborno, lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros actos de corrupción.
 - La realización de operaciones en efectivo u otros medios no bancarizados con montos superior a S/ 3 000.00.
 - Conversaciones o discusiones que involucren la realización de cualquier conducta prohibida.
 - Realización de transacciones con personas que no hayan cumplido con los procedimientos de conocimiento de clientes finales y proveedores.
 - Recepción de cualquier ofrecimiento indebido.
 - Realización de transacciones sin sustento o en términos no razonables comercialmente.
 - Registro irregular, inreal o falso de operaciones.
- 2) Tener la facultad para solicitar que la organización trate las investigaciones e informes de forma confidencial con el fin de proteger la identidad del informante y de otras personas que participen o se hagan referencia en el informe.
- 3) Permitir la denuncia anónima.
- 4) Prohibir represalias, y proteger a los que realicen el reporte de represalias, después de que ellos en buena fe o sobre la base de una creencia razonable hayan planteado o reportado el intento de soborno, supuesto o real, o la violación de la política antisoborno o del sistema de gestión antisoborno.
- 5) Permitir 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

El Oficial de Cumplimiento será el encargado de recibir las denuncias y encargarse de su atención e investigación.

Lima, 24 de Julio del 2019.

Anexo 9: Procedimiento de Investigación de Denuncias (extracto)

DESCRIPCIÓN		
Se establece actividades de como deberá darse la investigación de denuncias de soborno		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1. Recepción	Funcionario del Cumplimiento	<p>Revisar la caja de correo electrónico.</p> <p>Verificar diariamente la caja de correo electrónico creado especialmente para recibir las denuncias por soborno o sospecha que son reportados por el portal de la empresa (http://portal-de-denuncias), con la finalidad de dar curso a la misma.</p> <p><i>Nota: El reporte puede ser anónimo.</i></p>
2. Evaluar la denuncia	Funcionario del Cumplimiento	<p>Verificar que las denuncias, antes de ser investigadas cumplan con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que las denuncias estén referidas a acciones de soborno. - Que estén debidamente sustentados o se disponga de indicios razonables. - Que las denuncias incluyan en la medida de lo posible la identificación o individualización de los autores y si fuera el caso, de quienes participen en los hechos denunciados. - Que el denunciante se comprometa a brindar información cuando lo solicite (si no es una denuncia anónima)
3. Determinar curso de acción sobre la denuncia	Alta Dirección/ Funcionario del Cumplimiento	<p>Con la información recepcionada la Función de Cumplimiento está facultada a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Descartar la denuncia 2) Abrir investigación confidencial o pública. 3) Formar un comité de 03 personas para la investigación de la denuncia.
4. Investigar y tratar el soborno	Funcionario del Cumplimiento	<p>Se investiga la denuncia y emite un informe o acta con las conclusiones del caso. De comprobarse que se cometió un acto de soborno en la organización se aplicará lo establecido de sanciones según el nivel:</p> <p>Trabajadores de I.C.T.S.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leve: No reportar regalos de montos menores a S/. 200.00 Sanción: Memorándum de amonestación - Grave: Dos incumplimientos leve o incumplimiento de la política, procedimientos o compromisos asumidos voluntariamente. Sanción: Licencia por 03 días sin goce de haber - Muy Grave: Dos sanciones graves o por actos que afecten la integridad de la organización (reputacional, económica u operativa) Sanción: Licencia por 05 días sin goce de haber o despido. <p>Socios de Negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muy Grave. Acto de soborno comprobado Sanción: Terminación del Vínculo Comercial considerando las recomendaciones del área legal. <p>Consortios:</p>

Anexo 10: Manual de Debida Diligencia (Extracto)

Alcance	<p>Actividades, proyectos, procesos, personas, organizaciones controladas, socios de negocio con riesgo de soborno medio o alto.</p> <p>Alto Proyectos: Top 3 según facturación Procesos: Logística, licitaciones, comercial y operaciones Socios de Negocio: Top 5 según facturación Organizaciones Controladas: Top 3 Personas: Gerentes, jefes y personal por ascender</p> <p>Medio Proyectos: Del Top 4 al 6 según facturación Procesos: Recursos Humanos, Contabilidad y Tesorería Socios de negocio: Del top 6 al 10 según facturación Organizaciones Controladas: Los demás Personas: Analistas, asistentes de los procesos de logística, recursos humanos, licitaciones.</p> <p>La revisión de riesgo alto será cada 3 meses, seguido de los riesgos medios al siguiente mes. Esta lista puede variar según los cambios suscitados externa como internamente.</p>
	Frecuencia
Responsable de Planificar	Jefe de Procesos
Responsable de Ejecutar	Analista de Procesos / Jefe de Procesos / Función de Cumplimiento
Responsable de Informar	Analista de Procesos / Jefe de Procesos / Función de Cumplimiento

METODOLOGÍA

ALCANCE	ELEMENTOS
Proyectos	Conocimiento: Política integrada
	Conocimiento: Política de donaciones, regalos y otras hostilidades
	Declaración jurada de cumplimiento del SGA
	Revisión de compras: Top 2 según facturación Criterio: Cumplimiento de los procesos
	Revisión de compras: Compras urgentes mayores a \$/ 5 000.00 Criterio: Cumplimiento de los procesos
	Revisión de compras: Perfil del proveedor para compras urgentes Criterio: Cumplimiento de los procesos Proveedor: ¿Se ha realizado históricamente para el proyecto más dos (02) compras urgentes?
	Revisión de asistencia a charlas de sensibilización
	Puntaje: Charla de sensibilización
	Revisión de asistencia a charlas de capacitación
	Puntaje: Charla de capacitación
	Revisión de informe de obra: Revisión del cronograma
	Revisión de informe de obra: Revisión de ejecución acumulado del presupuesto.
	Indagación: Entrevista al personal, 02 colaboradores a criterio del evaluador.
Procesos	Declaración jurada de cumplimiento: Política integrada

Anexo 11: Política de Donaciones

Documento aprobado
24 07 2019
Version 01

se compromete con:

- 1) Prohibir cualquier suministro, hospitalidad, donación y cualquier tipo de beneficio para funcionarios públicos o que puedan percibirse por una tercera parte como soborno.
- 2) Los regalos, donaciones, gastos de hospitalidad u otros beneficios no deben superar el valor de S/ 200.00, cualquier valor superior debe ser aprobado por el Gerente General con conocimiento de la Función de Cumplimiento.
- 3) Prohibir los gastos destinados a agilizar los procesos de cualquier tipo con el fin de obtener cualquier beneficio en una licitación o proyecto. Así como, los gastos destinados a evitar o reducir penalidades.
- 4) Prohibir contribuciones económicas antes, durante y después de la ejecución de obras públicas y/o privadas, salvo las explícitamente descritas en los contratos públicos o privados.
- 5) Registrar los regalos, donaciones, hospitalidad u otros beneficios, los motivos, fecha y aprobación.

Lima, 24 de Julio del 2019.

Anexo 12: Material de Capacitación SGAS (Extracto)



¿Qué es un Sistema de Cumplimiento?

El Sistema de Cumplimiento Normativo, también conocidos como Compliance Program, constituye uno de los pilares de la organización para afianzar el compromiso de conducir todas sus actividades y negocios conforme a estrictos cánones éticos y de respeto a las leyes vigentes, con este fin la organización ha implementado los siguientes sistemas de gestión:



SISTEMA DE GESTIÓN ANTI SOBORNO – ISO 37001

Este sistema está basado en un estándar internacional, el cual tenemos certificado por AENOR, mediante el cual se especifican las medidas que hemos adoptado para controlar los riesgos de soborno, ya sean de tipo directo o indirecto, por parte de nuestros colaboradores, proveedores, socios de negocios o clientes que actúen en beneficio de la organización o en relación con sus actividades.



SISTEMA DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO

Este sistema lo tenemos por ser SUJETOS OBLIGADOS, se rige en torno a la normativa dispuesta por la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (UIF-Perú), además de estar alineado a las recomendaciones del GAFI. Su aplicación se centra en la detección de operaciones inusuales y la prevención, detección y reporte de operaciones sospechosas que estén presuntamente vinculadas al LA/FT, con el fin de comunicarlas a la UIF-Perú, en el plazo legal establecido.



¿Cómo está compuesto el sistema?



Componente de Detección

CANAL DE DENUCIAS

- Fomenta y facilita las denuncias de buena fé, bajo una base de creencia razonable sobre un hecho que vaya en contra de un comportamiento ético.
- Se protege la identidad del informante, y se prohíbe la represalia.
- Se permite la Denuncia anónima.
- Se pone a disposición asistencia legal al informante.

Recuerda que:

- Tu papel en el sistema es denunciar cualquier hecho/actividad que resulte "inusual"/"sospechoso", bajo tu criterio, describirás las circunstancias, los implicados, periodicidad y de ser posible evidencias del hecho.
- De la investigación, determinación de culpabilidad, y acción correspondiente se encargará el OC y el Comité de Ética.
- Puedes efectuar tu denuncia directamente con el OC (teléfono).

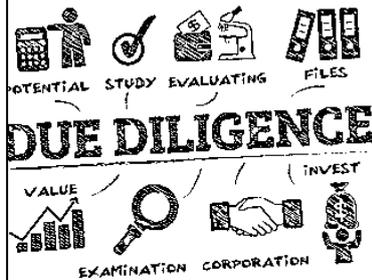
Componente de Detección

DEBIDA DILIGENCIA

- Es un proceso (conjunto de actividades interrelacionadas entre sí), que permiten evaluar con mayor detalle la naturaleza y alcance del riesgo y para ayudar a las organización a tomar decisiones en relación con transacciones, proyectos, actividades, socios de negocios y colaboradores. Nos permite recabar información para tomar decisiones de forma oportuna.
- Solicitamos a nuestros colaboradores, proveedores, socios y clientes, que llenen Formatos-DI con su información para conocerlos mejor.

Si fuese el caso que:

Estamos participando en una licitación a un proyecto especializado, por lo que contactamos a la Empresa XYZ para que sea nuestra consorciada; aplicamos Debida Diligencia, con lo cual hemos identificado que está siendo investigada por Sobornos; en tal sentido tenemos 2 opciones: rompemos vínculos, y buscamos una empresa similar; o seguimos el proceso con ellos, pero en el contrato de consorcio establecemos cláusulas anti corrupción, anti soborno y anti LAFT.



...todos unidos contra la
corrupción, lavado de
activos, y cualquier
irregularidad...

#manoslimpias

¡Gracias!

Anexo 13: Matriz de Evaluación del Cumplimiento - Final

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN: **A.** Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene; Corresponde a la fase de Verificar y Actuar para la Mejora del Sistema); **B.** cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos: Se establece, se implementa, no se mantiene; Corresponde a la fase del Hacer del Sistema); **C.** Cumple con el mínimo del criterio enunciado (3 puntos: Se establece, no se implementa, no se mantiene; Corresponde a la fase de identificación y Planeación del Sistema); **D.** No cumple con el criterio enunciado (0 puntos: No se estable, no se implementa, no se mantiene N/S).

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN			
		A-V	H	P	N/S
		A	B	C	D
		10	5	3	0
4 - CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN					
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO					
1	a) ¿La organización determina el tamaño, la estructura y la delegación de autoridad con poder de decisión de esta?	10			
2	b) ¿La organización determina los lugares y sectores en los que opera la organización o anticipa operar?	10			
3	c) ¿La organización determina la naturaleza, escala y complejidad de las actividades y operaciones de esta?	10			
4	d) ¿La organización determina el modelo de negocio de esta?	10			
5	e) ¿La organización determina las entidades sobre las que tiene control y entidades que ejercen control sobre esta?	10			
6	f) ¿La organización determina a los socios de negocio de esta?	10			
7	g) ¿La organización determina la naturaleza y el alcance de las interacciones con funcionarios públicos?	10			
8	h) ¿La organización determina los deberes y obligaciones legales, reglamentarias, contractuales y profesionales aplicables?	10			
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS					
9	a) ¿La organización determina las partes interesadas pertinentes al SGA?	10			
10	b) ¿La organización determina los requisitos pertinentes de las partes interesadas?	10			
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO					
11	a) ¿La organización considera las cuestiones externas e internas al SGA?	10			
12	b) ¿La organización considera los requisitos necesarios para comprender las necesidad y expectativas de las partes interesadas?	10			
13	c) ¿La organización considera los resultados de la evaluación del riesgo de soborno?	10			
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO					
14	a) ¿La organización establece, documenta, implementa, mantiene y revisa continuamente y, cuando sea necesario, mejora el SGA? Incluido los procesos necesarios y sus iteraciones.	10			
15	b) ¿El SGA es razonable y proporcionado e identifica y evalúa el riesgo, y previene, detecta y enfrenta el soborno?	10			
4.5 EVALUACIÓN DE RIESGO DE SOBORNO					
4.5.1 Evaluación					
16	a) ¿La organización identifica el riesgo de soborno?	10			
17	b) ¿La organización analiza, evalúa y prioriza los riesgos de soborno identificados?	10			

18	c) ¿La organización evalúa la idoneidad y eficacia de los controles existentes de esta?	10			
4.5.2 Criterios					
19	a) ¿La organización establece criterios para evaluar su nivel de riesgo de soborno teniendo en cuenta las políticas y objetivos de esta?	10			
4.5.3 Revisión					
20	a) ¿La organización revisa de forma regular la evaluación de riesgo de soborno de modo que los cambios pueden evaluarse adecuadamente?	10			
21	b) ¿La organización revisa la evaluación de riesgo de soborno en el caso de un cambio significativo en la estructura de esta?	10			
4.5.4 Documentación					
22	c) ¿La organización documenta la información que muestra que se ha llevado a cabo la evaluación del riesgo de soborno?	10			
SUBTOTAL		220	0	0	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		100%			
5 - LIDERAZGO					
5.1 LIDERAGO Y COMPROMISO					
5.1.1 Órgano de gobierno					
1	a) ¿El órgano de gobierno aprueba la política antisoborno de la organización?	10			
2	b) ¿El órgano de gobierno asegura que la estrategia y política antisoborno de la organización se encuentran alineadas?	10			
3	c) ¿El órgano de gobierno recibe y revisa, a intervalos planificados, el contenido y funcionamiento del SGA?	10			
4	d) ¿El órgano de gobierno asigna los recursos necesarios?	10			
5	e) ¿El órgano de gobierno supervisa razonablemente la implementación del SGA?	10			
5.1.2 Alta dirección					
6	a) ¿La alta dirección se asegura que se implemente, mantenga y revise el SGA para abordar adecuadamente el riesgo de soborno?	10			
7	b) ¿La alta dirección se asegura la integración de los requisitos del SGA en los procesos de la organización?	10			
8	c) ¿La alta dirección asigna los recursos necesarios?	10			
9	d) ¿La alta dirección comunica interna y externamente lo relacionado a la política antisoborno?	10			
10	e) ¿La alta dirección comunica internamente la importancia de la gestión eficaz antisoborno y los requisitos del SGA?	10			
11	f) ¿La alta dirección se asegura que el SGA este diseñado para lograr sus objetivos?	10			
12	g) ¿La alta dirección dirige y apoya al personal en la implementación del SGA?	10			
13	h) ¿La alta dirección promueve una cultura antisoborno dentro de la organización?	10			
14	i) ¿La alta dirección promueve la mejora continua?	10			
15	j) ¿La alta dirección apoya en otros roles?	10			
16	k) ¿La alta dirección promueve el uso de procedimientos para reportar la sospecha de soborno y el soborno real?	10			
17	l) ¿La alta dirección se asegura que ningún miembro del personal sufrirá represalias, discriminación o medidas disciplinarias por informes o bases de violación del SGA?	10			
18	m) ¿La alta dirección reporta a intervalos planificados al órgano de gobierno el funcionamiento del SGA?	10			
5.2 Política antisoborno					
19	a) ¿La alta dirección establece, mantiene y revisa una política que prohíbe el soborno?	10			

20	b) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política que requiere el cumplimiento de las leyes antisoborno aplicables a la organización?	10			
21	c) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política que sea apropiada al propósito de la organización?	10			
22	d) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política que establece un marco de referencia para el logro de los objetivos antisoborno?	10			
23	e) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política que incluya los compromisos de cumplimiento del SGA?	10			
24	f) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política que promueva el planteamiento de inquietudes sin temor a represalias?	10			
25	g) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política con compromiso de mejora continua?	10			
26	h) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política que explique la autoridad e independencia e la función de cumplimiento?	10			
27	i) ¿La alta dirección estable, mantiene y revisa una política que explique las consecuencias de no cumplimiento de la misma?	10			
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN					
5.3.1 Roles y responsabilidades					
28	a) ¿La alta dirección se asegura que las responsabilidades y autoridades se asignen, se comuniquen dentro y a través de todos los niveles de la organización?	10			
5.3.2 Función de cumplimiento antisoborno					
29	a) ¿La alta dirección asigna a la función de cumplimiento la responsabilidad y autoridad para supervisar el diseño e implementación del SGA?	10			
30	b) ¿La alta dirección asigna a la función de cumplimiento la responsabilidad y autoridad para proporcionar asesoramiento y orientación al personal sobre el SGA?	10			
31	c) ¿La alta dirección asigna a la función de cumplimiento la responsabilidad y autoridad para asegurarse que el SGA es conforme con los requisitos de la Norma ISO 37001:2016?	10			
32	d) ¿La alta dirección asigna a la función de cumplimiento la responsabilidad y autoridad para informar sobre el desempeño del SGA a la alta dirección y órgano de gobierno?	10			
5.3.3 Delegación de la toma de decisiones					
33	a) ¿La organización establece y mantiene un proceso de toma de decisiones o un conjunto de controles libres de conflicto de interés?	10			
SUBTOTAL		330	0	0	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		100%			
6 - PLANIFICACIÓN					
6.1 Acciones para tratar riesgos y oportunidades					
1	a) ¿La organización asegura razonablemente que el SGA puede lograr sus objetivos?	10			
2	b) ¿La organización previene o reduce efectos no deseados relacionados con la política y objetivos del sistema?	10			
3	c) ¿La organización realiza seguimiento de la eficacia del SGA?	10			
4	d) ¿La organización promueve la mejora continua?	10			
6.2 Objetivos antisoborno y planificación para lograrlos					
5	a) ¿Los objetivos del SGA de la organización son coherentes con la política antisoborno?	10			
6	b) ¿Los objetivos del SGA de la organización son medibles?	10			
7	c) ¿Los objetivos del SGA de la organización tienen en cuenta al contexto de la organización?	10			
8	d) ¿Los objetivos del SGA de la organización son alcanzables?	10			

9	e) ¿Los objetivos del SGA de la organización son objetos de seguimiento?	10			
10	f) ¿Los objetivos del SGA de la organización son comunicados dentro de esta?	10			
11	g) ¿Los objetivos del SGA de la organización son actualizables?	10			
SUBTOTAL		110	0	0	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		100%			
7 – APOYO					
7.1 RECURSOS					
1	a) ¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios?	10			
7.2 COMPETENCIAS					
7.2.1 Generalidades					
2	a) ¿La organización determina la competencia necesaria del capital humano?	10			
3	b) ¿La organización asegura la competencia del capital humano basándose en: educación, formación o experiencia apropiada?	10			
4	c) ¿La organización toma acciones, cuando sea aplicable, para mantener la competencia adecuada y evaluar la eficacia de las acciones tomadas?	10			
5	d) ¿La organización conserva la información documentada?	10			
7.2.2 Proceso de contratación					
7.2.2.1 Personal					
6	a) ¿La organización establece las condiciones de contratación y sanción?	10			
7	b) ¿El personal recibe una copia de, o se le proporciona el acceso a la política antisoborno y a la formación en relación con esta política?	10			
8	c) ¿La organización dispone de procedimientos que le permitan tomar medidas disciplinarias, apropiadas, para el personal que viole la política antisoborno?	10			
9	d) ¿La organización garantiza que el personal que denuncie la violación de la política antisoborno no sufra acciones negativas contra su persona?	10			
7.2.2.2 Posiciones					
10	a) ¿El procedimiento de contratación proporciona debida diligencia sobre las personas antes de que sean empleadas, o para la transferencia de personal?	10			
11	b) ¿Los bonos de desempeño de la organización u otros incentivos económicos son revisados periódicamente con el fin de evitar fomentar el soborno?	10			
12	c) ¿El personal, además de la alta dirección presenta una declaración, a intervalos razonables, donde confirme cumplimiento con la política antisoborno?	10			
7.3 TOMA DE DECISIONES Y FORMACIÓN					
13	a) ¿La organización facilita la toma de conciencia del SGA?	10			
14	b) ¿La organización fomenta la toma de conciencia sobre el daño que puede generar el soborno?	10			
15	c) ¿La organización concientiza a los colaboradores sobre las circunstancias en las que el soborno puede ocurrir en relación a sus funciones y cómo reconocer estas circunstancias?	10			
16	d) ¿La organización facilita formación para reconocer y responder frente a solicitudes u ofertas de soborno?	10			
17	e) ¿La organización facilita formación para ayudar a prevenir y evitar el soborno?	10			
18	f) ¿La organización concientiza a los trabajadores sobre su contribución a la eficacia del SGA?	10			
19	g) ¿La organización concientiza a los trabajadores sobre las implicaciones y potenciales consecuencias del incumplimiento de los requisitos del SGA?	10			

20	h) ¿La organización facilita información de cómo y a quién informar cualquier inquietud?	10			
21	i) ¿La organización facilita información sobre formación y recursos disponibles?	10			
7.4 COMUNICACIÓN					
7.4.1 Comunicación					
22	a) ¿La organización determina qué información pertinente al SGA debe comunicar?	10			
23	b) ¿La organización determina cuándo comunicar la información pertinente al SGA?	10			
24	c) ¿La organización determina a quién comunicar la información pertinente al SGA?	10			
25	d) ¿La organización determina cómo comunicar la información pertinente al SGA?	10			
26	e) ¿La organización determina quién debe de comunicar la información pertinente al SGA?	10			
27	f) ¿La organización determina en qué idioma comunicar la información pertinente al SGA?	10			
7.4.2 Política Antisoborno					
28	a) ¿La política antisoborno de la organización está a disposición de todo el personal y socios de negocio?	10			
29	b) ¿La organización ha comunicado directamente la política antisoborno tanto al personal como a socios de negocio?	10			
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA					
7.5.1 Generalidades					
30	a) ¿El SGA de la organización incluye información documentada requerida por la Norma ISO 37001:2016?	10			
31	b) ¿El SGA de la organización incluye información documentada determinada como necesaria para la eficacia del SGA?	10			
7.5.2 Creación y actualización					
32	a) ¿La organización asegura la identificación y descripción de la información documentada?	10			
33	b) ¿La organización asegura el formato y medios de soporte para la información documentada?	10			
34	c) ¿La organización asegura la revisión y aprobación de la información documentada?	10			
7.5.3 Control de la información documentada					
35	a) ¿La organización asegura que la información documentada requerida por el SGA esté disponible y sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite?	10			
36	b) ¿La organización asegura que la información documentada requerida por el SGA esté protegida adecuadamente?	10			
SUBTOTAL		360	0	0	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		100%			
8 – OPERACIÓN					
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL					
1	a) ¿La organización establece criterios para los procesos?	10			
2	b) ¿La organización implementa control a los procesos de acuerdo a los criterios?	10			
3	c) ¿La organización mantiene información documentada sobre los procesos?	10			
8.2 DEBIDA DILIGENCIA					
4	a) ¿La organización evalúa la naturaleza y el alcance de riesgo de soborno para transacciones, proyectos, actividades, socios de negocio y personal?	10			
8.3 CONTROLES FINANCIEROS					

5	a) ¿La organización tiene implementado controles financieros que gestionen el riesgo de soborno?		5		
8.4 CONTROLES NO FINANCIEROS					
6	a) ¿La organización tiene implementado controles no financieros que gestionen el riesgo de soborno?		5		
8.5 IMPLEMENTACION DE LOS CONTROLES ANTISOBORNO POR ORGANIZACIONES CONTROLADAS Y POR SOCIOAS DE NEGOCIOS					
8.5.1 Procedimientos					
7	a) ¿Las demás organizaciones sobre las que la organización tiene control tienen implementado SGA?; o bien	10			
8	b) ¿Tienen implementado sus propios controles antisoborno?	10			
8.5.2 Socios de negocios no controlados					
9	a) ¿Los socios de negocios tienen implementados controles antisoborno?	10			
8.6 COMPROMISOS ANTISOBORNO					
10	a) ¿Los socios de negocio de la organización están comprometidos a prevenir el soborno?	10			
11	b) ¿La organización es capaz de poner fin a la relación con el socio de negocio en caso de soborno por parte de este?	10			
8.7 REGALOS, HOSPITALIDAD, DONACIONES Y BENEFICIOS SIMILARES					
12	a) ¿La organización tiene implementado un procedimiento que previene la oferta, suministro o aceptación de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares?	10			
8.8 GESTIÓN DE CONTROLES ANTISOBORNO INADECUADOS					
13	a) ¿La organización adopta medidas adecuadas a los riesgos de soborno en los que es necesario terminar, interrumpir una actividad?	10			
14	b) ¿La organización puede negarse a continuar con propuestas, proyectos, actividades donde el riesgo de soborno es más que nulo?	10			
8.9 PLANTEAMIENTO DE INQUIETUDES					
15	a) ¿La organización tiene procedimiento que fomentan el reporte de soborno?	10			
16	b) ¿La organización trata los informes de forma confidencial?	10			
17	c) ¿La organización permite que la denuncia sea anónima?	10			
18	d) ¿La organización prohíbe represalias, y protege a los que reportan actos de soborno?	10			
19	e) ¿La organización permite que el personal reciba asesoramiento para denuncia actos de soborno?	10			
8.10 INVESTIGAR Y ABORDAR EL SOBORNO					
20	a) ¿La organización evalúa e investiga la denuncia de soborno?	10			
21	b) ¿La organización requiere medidas apropiadas en caso de existencia de soborno?	10			
22	c) ¿La organización empodera y facilita a los investigadores?	10			
23	d) ¿La organización requiere la cooperación del personal pertinente?	10			
24	e) ¿Los resultados de la investigación son reportados a la función de cumplimiento?	10			
25	f) ¿La investigación de soborno se lleva de forma confidencial?	10			
SUBTOTAL		230	10	0	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		96%			
9 – EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN					
1	a) ¿La organización determina qué necesita para el seguimiento y medición?		5		
2	b) ¿La organización determina al responsable del seguimiento?		5		
3	c) ¿La organización determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación?		5		

4	d) ¿La organización determina la programación para el seguimiento y medición?		5		
5	e) ¿La organización determina el análisis y evaluación de resultados?		5		
6	f) ¿La organización determina a quién y cómo reportar?		5		
9.2 AUDITORÍA INTERNA					
7	a) ¿La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para dar conformidad y evaluar la eficacia del SGA?		5		
9.2.2 Debe					
8	a) ¿La organización planifica, establece, implementa y mantiene programa de auditoría?		5		
9	b) ¿La organización define los criterios de auditoría?		5		
10	c) ¿Los auditores seleccionados por la organización son competentes?		5		
11	d) ¿Los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente?		5		
12	e) ¿Se conserva información documentada?		5		
9.2.3 Auditoría					
13	a) ¿El procedimiento permite revisar el soborno o sospecha de soborno?		5		
14	b) ¿La auditoría permite identificar la violación de requisitos de la política antisoborno o el SGA?		5		
15	c) ¿La auditoría permite tomar acción frente al fracaso de que los socios de negocios se ajusten a los requisitos antisoborno?; y,		5		
16	d) ¿A las debilidades u oportunidades de mejora del SGA?		5		
9.2.4 Capital humano					
17	a) ¿La organización asegura que la auditoría no caiga en conflicto de interés?		5		
18	b) ¿La organización asegura que la auditoría se efectúe por la función de cumplimiento?		5		
19	c) ¿La organización asegura que la auditoría se efectúe por una persona apropiada?		5		
20	d) ¿La organización asegura que la auditoría se efectúe por una tercera parte?		5		
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN					
9.3.1 Revisión por la alta dirección					
21	a) ¿La revisión por la alta dirección incluye el estado de las acciones de las revisiones previas?		5		
22	b) ¿La revisión por la alta dirección incluye los cambios en las cuestiones externas e internas pertinentes al SGA?		5		
23	c) ¿La revisión por la alta dirección incluye la información sobre el desempeño del SGA?		5		
24	d) ¿La revisión por la alta dirección incluye la eficacia de las medidas adoptadas?		5		
25	e) ¿La revisión por la alta dirección incluye las oportunidades de mejora?		5		
9.3.2 Revisión por el órgano de gobierno					
26	a) ¿El órgano de gobierno examina periódicamente el SGA?		5		
9.4 REVISIÓN POR LA FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO ANTISOBORNO					
27	a) ¿El SGA es adecuado para gestionar los riesgos de soborno?		5		
28	b) ¿El SGA está siendo implementado de manera eficaz?		5		
SUBTOTAL			0	140	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)			50%		
10 – MEJORA					
10.1 NO CONFORMIDAD Y ACCIONES CORRECTIVAS					
1	a) ¿La organización reacciona inmediatamente ante la no conformidad?		5		

2	b) ¿La organización evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad?		5		
3	c) ¿La organización implementa acciones necesarias?		5		
4	d) ¿La organización revisa la eficacia de las acciones tomadas?		5		
5	e) ¿La organización, si fuera necesario, realiza cambios en el SGA?		5		
10.2 MEJORA CONTINUA					
6	a) ¿La organización mejora continuamente la idoneidad, adecuación, y eficacia del SGA?	10	5		
SUBTOTAL		10	30	0	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		67%			
RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD					
NUMERAL DE LA NORMA		% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION		ACCIONES POR REALIZAR	
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		100%		MANTENER	
5. LIDERAZGO		100%		MANTENER	
6. PLANIFICACION		100%		MANTENER	
7. APOYO		100%		MANTENER	
8. OPERACIÓN		96%		MANTENER	
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO		50%		MEJORAR	
10. MEJORA		67%		MEJORAR	
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACION		88%			
Calificación global en la Gestión Antisoborno		ALTO			

Anexo 14: Revisión por la Dirección SGAS (Extracto)

-- Temas de la agenda --	
Actividad	Responsable
1. Revisión de Entradas	Todo el equipo
2. Revisión de Salidas	

Revisión de Entradas y Salidas

Nº	Notas
01	<p>A. El estado de las acciones de las revisiones previas por la dirección, - No aplica</p>
02	<p>B. Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión antisoborno</p> <p>Externos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factor Político: Disolución del Congreso Impacto bajo: Los concursos públicos son gestionados por entidades independientes y supervisados por la OSCE. - Social: Incremento de la percepción de la corrupción en el País. Impacto medio: Exige premura para certificar el SGA de INCOT con una empresa reconocida mundialmente. - Legal: Cumplimiento de implementación de Sistema de Prevención de Cohecho. Impacto medio: Positivo debido al cumplimiento normativo vigente. A la espera de finalizar la implementación del SPLAFT y Ley 30424. - Cliente: Conocimiento del SGA INCOT. Impacto alto: Exige premura para certificar a INCOT con una empresa reconocida mundialmente.

Página 1 de 3

- Respecto a los riesgos de soborno de niveles medio o alto, las medidas consisten en involucrar directamente al Gerente General en la aprobación por escrito de los concursos a participar, esta medida se considera eficaz debido a que existen declaraciones juradas de cumplimiento de la Política Antisoborno y compromiso con el SGA.

E. Las oportunidades de mejora continua del sistema de gestión antisoborno

1. Se identifica oportunidad de mejora respecto a la capacitación y sensibilización. El promedio de las notas fue de 6.5/8 y 4.93/8.
2. Se propone realizar talleres para simplificar el Sistema de Gestión Integrado debido a que existe información redundante.
3. Diversificar la responsabilidad del SIG ya que actualmente el desempeño del SIG recae en el Jefe de Procesos.

Acciones de Mejora

N°	Actividad	Responsable	Fecha Límite
01	Taller de simplificación	Victor Yi	21/Nov/2019
02	Elaborar programa para capacitar a nuevos Funciones de Cumplimiento.	Victor Yi	21/Nov/2019

