

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“IMPLEMENTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN ANTISOBORNO ISO 37001:2016 EN UN CLIENTE DEL
SECTOR PRIVADO”**

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

LUIS FELIPE VERGARA RÍMAC

LIMA-PERÚ

2024

La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación

(Art. 24 – Reglamento de Propiedad Intelectual)

TSP Felipe Vergara ver.02

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

cdn.www.gob.pe

Fuente de Internet

4%

2

kupdf.net

Fuente de Internet

1%

3

repositorio.lamolina.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

purl.org

Fuente de Internet

1%

5

lpderecho.pe

Fuente de Internet

1%

6

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

7

upc.aws.openrepository.com

Fuente de Internet

1%

8

www.internacionalmente.com

Fuente de Internet

1%

9

ri.ues.edu.sv

Fuente de Internet

<1%

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“IMPLEMENTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN ANTISOBORNO ISO 37001:2016 EN UN CLIENTE DEL
SECTOR PRIVADO”**

**PRESENTADO POR
LUIS FELIPE VERGARA RÍMAC**

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

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

**Dr. Leoncio Hertz Fernández Jerí
PRESIDENTE**

**Dr. Ernesto Altamirano Flores
ASESOR**

**Dr. Pedro Ricardo Quiroz Quezada
MIEMBRO**

**Mg.Sc. Yulissa Maruschka Navarro Castillo
MIEMBRO**

Lima - Perú

2024

DEDICATORIA

A Dios; por siempre estar a mi lado, guiar mi camino y bendecirme.

A mi madre Cecilia por enseñarme lo más importante de la vida, el amor a Dios, los valores y no rendirme.

A mi hijo Vincenzo, por ser el motor que me motiva a mejorar cada día, y para ser su ejemplo de que las metas se pueden cumplir.

AGRADECIMIENTO

A mis padres Cecilia y José Luis, por el apoyo incondicional que siempre me han brindado.

A Olenka, porque en los momentos más complicados has estado a mi lado apoyándome y vamos juntos cumpliendo objetivos y sueños.

INDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	i
ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE ANEXOS	vi
RESUMEN	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Problemática.....	1
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivo General.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos.....	3
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	4
2.1. Corrupción:	4
2.2. Soborno:.....	4
2.3. Sistemas de Gestión.....	5
2.4. Sistemas Integrados de Gestión	5
2.5. Sistema de Gestión Antisoborno.....	5
2.6. Mejora Continua.....	6
2.7. Ciclo PHVA.....	6
2.8. Consultoría.....	7
2.9. Socios del negocio.....	7
2.10. Encargado de Cumplimiento.....	8
2.11. Debida Diligencia	8

2.12.	Cohecho activo	9
2.13.	Licitaciones	9
2.14.	Certificación ISO.....	10
III.	DESARROLLO DEL TRABAJO.....	11
3.1.	Presentación de la Empresa.....	11
3.1.1.	Metodología de trabajo	12
3.1.2.	Servicios y Clientes	13
3.1.3.	Análisis de la contribución en términos de las competencias y habilidades adquiridas durante su formación profesional	13
3.1.4.	Experiencia del autor	17
3.1.5.	Contribución a las situaciones problemáticas presentadas	20
3.2.	Descripción del Proyecto	22
3.2.1.	Alcance.....	22
3.2.2.	Descripción del cliente.....	22
3.2.3.	Limitaciones del proyecto	23
3.2.4.	Planificación.....	24
3.2.5.	Metodología del proyecto	26
3.2.6.	Beneficio obtenido con la contribución a la situación problemática.....	27
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	29
4.1.	Diagnóstico Inicial.....	29
4.2.	Levantamiento de Información y Diseño del SGAS	31
4.3.	Implementación del SGAS.....	32
4.3.1.	Contexto	32
4.3.2.	Partes Interesadas	33
4.3.3.	Alcance del Sistema de Gestión Antisoborno	33
4.3.4.	Mapa de Procesos	34

4.3.5.	Liderazgo y Compromiso.....	35
4.3.6.	Política del Sistema de Gestión Antisoborno.....	36
4.3.7.	Roles y Responsabilidades.....	36
4.3.8.	Función de Cumplimiento.....	38
4.3.9.	Riesgos de Soborno.....	39
4.3.10.	Objetivos.....	40
4.3.11.	Competencias.....	41
4.3.12.	Proceso de Contratación.....	41
4.3.13.	Información Documentada.....	42
4.3.14.	Comunicaciones.....	43
4.3.15.	Debida Diligencia.....	45
4.3.16.	Controles Financieros.....	46
4.3.17.	Controles No Financieros.....	47
4.3.18.	Compromisos Antisoborno.....	49
4.3.19.	Regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares.....	49
4.3.20.	Reporte e Investigación de Soborno.....	50
4.4.	Auditoría Interna y Acciones Correctivas.....	51
4.4.1.	Auditoría Interna.....	51
4.4.2.	Acciones Correctivas.....	52
4.5.	Revisión por la Dirección.....	53
4.6.	Certificación.....	55
V.	CONCLUSIONES.....	58
VI.	RECOMENDACIONES.....	60
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
VIII.	ANEXOS.....	63

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Descripción de la empresa</i>	11
Tabla 2: <i>Relación entre campos temáticos de la carrera y funciones desempeñadas</i>	15
Tabla 3: <i>Cursos especializados que aportan al desempeño profesional</i>	17
Tabla 4: <i>Experiencia profesional del autor</i>	18
Tabla 5: <i>Proyectos de sistemas de gestión</i>	18
Tabla 6: <i>Descripción de la empresa cliente</i>	23
Tabla 7: <i>Planificación por etapas del proyecto</i>	25
Tabla 8: <i>Presupuesto para la implementación y certificación ISO 37001:2016</i>	25
Tabla 9: <i>Metodología PHVA del proyecto</i>	26
Tabla 10: <i>Puntaje para diagnóstico inicial</i>	29
Tabla 11: <i>Programa detallado de implementación</i>	30
Tabla 12: <i>Líderes de procesos</i>	34
Tabla 13: <i>Competencias de puestos claves</i>	37
Tabla 14: <i>Líderes de procesos</i>	43
Tabla 15: <i>Comunicaciones internas y externas del sistema de gestión</i>	43
Tabla 16: <i>Cuadro de Reemplazos para debida diligencia</i>	45
Tabla 17: <i>Procedimientos de Controles Financieros</i>	47
Tabla 18: <i>Procedimientos Controles No Financieros</i>	48
Tabla 19: <i>Compromisos antisoborno</i>	49
Tabla 20: <i>Resumen de auditoría interna</i>	52
Tabla 21: <i>No Conformidades y Acciones Correctivas</i>	52
Tabla 22: <i>Cumplimiento legal antisoborno</i>	54

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Ubicación de la oficina</i>	12
Figura 2: <i>Organigrama de JFG Group</i>	14
Figura 3: <i>Ubicación de la oficina del Cliente</i>	23
Figura 4: <i>Correo para denuncias de soborno</i>	51

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Lista de Verificación – Diagnóstico Inicial: Sistema de Gestión Antisoborno....	63
Anexo 2: Matriz FODA	66
Anexo 3: Matriz de Partes Interesadas.....	67
Anexo 4: Mapa de Procesos	68
Anexo 5: Política Antisoborno	69
Anexo 6: Organigrama.....	70
Anexo 7: Metodología de Evaluación de Riesgos de Soborno	71
Anexo 8: Matriz de Evaluación de Riesgos	73
Anexo 9: Objetivos del Sistema de Gestión Antisoborno.....	81
Anexo 10: Programa Anual de Capacitaciones	82
Anexo 11: Política de Regalos, Atenciones y Donaciones	83
Anexo 12: Plan de Auditoría Interna del Sistema de Gestión Antisoborno.....	86

RESUMEN

El presente trabajo descriptivo se elaboró de acuerdo a lo dispuesto en la Resolución N° 0083-2022-CU-UNALM; donde se ha descrito la experiencia laboral del autor, las funciones desempeñadas como Jefe de Consultoría SIG y el aporte a la situación problemática en el cliente BIGMOND SAC DE BENEFICIO E INTERES COLECTIVO dedicada a la búsqueda y selección de personal, quienes necesitaban el servicio de consultoría para la implementación de un sistema de gestión antisoborno en base a la norma ISO 37001:2016 y su posterior certificación, dado que requerían ingresar a procesos de licitaciones públicas para ampliar sus servicios y tener un crecimiento en el mercado. Para la ejecución del servicio de consultoría, que se realizó entre octubre 2021 a febrero 2022, se establecieron seis etapas: diagnóstico inicial, levantamiento de información y diseño, implementación, auditoría interna y acciones correctivas, revisión por la dirección y certificación; estas etapas siguen la metodología de mejora continua conocida como ciclo de Deming o PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). El que suscribe el trabajo de suficiencia profesional lideró el proyecto de implementación hasta lograr la certificación de la empresa cliente; el contenido describe las acciones, metodología, recursos y herramientas utilizada. Cabe resalta la importancia de la aplicación de la norma ISO 37001:2016 en las organizaciones como parte del cumplimiento legal y prevención de los actos de soborno, por lo que aporta positivamente a la sociedad y la industria; además que fortaleció a la imagen corporativa del cliente y mejorar sus oportunidades de negocio.

Palabras clave: Sistema de gestión, antisoborno, ISO 37001:2016, consultoría, implementación, certificación.

ABSTRACT

This descriptive work was prepared in accordance with the provisions of Resolution No. 0083-2022-CU-UNALM; where the work experience of the author has been described, the functions performed as Head of IMS Consulting and the contribution to the problematic situation in the client BIGMOND SAC DE BENEFICIO E INTERES COLECTIVO dedicated to the search and selection of personnel, who needed the consulting service for the implementation of an anti-bribery management system based on the ISO 37001:2016 standard and its subsequent certification, given that they needed to enter public bidding processes to expand their services and have market growth. For the execution of the consulting service, which was carried out between October 2021 and February 2022, six stages were established: initial diagnosis, information gathering and design, implementation, internal audit and corrective actions, management review and certification; These stages follow the continuous improvement methodology known as the Deming cycle or PDCA (Plan, Do, Check and Act). The undersigned professional sufficiency work led the implementation project until the client company was certified; the content describes the actions, methodology, resources and tools used. It is important to highlight the importance of the application of the ISO 37001:2016 standard in organizations as part of legal compliance and prevention of acts of bribery, for which it contributes positively to society and industry; In addition, it strengthened the client's corporate image and improved their business opportunities.

Keywords: Management system, anti-bribery, ISO 37001:2016, consulting, implementation, certification.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Problemática

Según el último informe de la Contraloría General de la República correspondiente al año 2021, solo en el 2020 los actos de corrupción e inconducta funcional representaron perjuicio económico al estado peruano por una suma de 22,059 millones de soles; además según el estudio Índice de Percepción de la Corrupción 2021 de Transparencia Internacional, Perú se ubica en el puesto 105 del ranking mundial, una de sus calificaciones más bajas de los últimos 10 años para nuestro país.

Los escándalos de corrupción en el Perú alcanzaron su clímax con el conocido caso Lava Jato, relacionando a la empresa Odebrecht con pagos de sobornos en los diferentes niveles de gobierno para adjudicarse obras públicas; es por ello que el gobierno en el 2017, aprobó la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción con el D.S. 092-2017-PCM y en el 2018 el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción con el D.S. 044-2018-PCM, con la finalidad de fortalecer la imagen de las entidades del estado, actividades de prevención de la corrupción y la transparencia en sus procesos. Se sumó en el 2019 la aprobación del Reglamento de la Ley N° 30424, Ley que regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas por el Delito de Cohecho Activo Transnacional, que ya existía desde el 2016, y que dentro de los principales mandatos que contiene se encuentra establecer mecanismos de prevención dentro de las organizaciones públicas y privadas para la prevención de delitos asociados a la corrupción y sobornos.

La Ley N° 30424 contempla que como parte de su cumplimiento se puede implementar normas internacionales, referente a la prevención del cohecho, debidamente acreditadas. Esto lo cumple la norma ISO 37001:2016 Sistema de Gestión Antisoborno, que fue adoptada en el país a partir del 2017 por el Instituto Nacional de Calidad (INACAL). Sin embargo, una ley por sí misma es insuficiente para solucionar este problema, por tal motivo, las organizaciones tienen también responsabilidad de aportar positivamente frente al soborno; por ello que algunas entidades del estado, desde ministerios y organismos autónomos, vieron

la necesidad de certificarse en esta norma ISO para garantizar su compromiso de transparencia y lucha contra la corrupción en sus organizaciones; además de solicitar en sus licitaciones la ISO 37001:2016 como parte de los puntajes adicionales que se pueden otorgar a los proveedores concursantes.

Las empresas del sector privado que comúnmente participan en licitaciones con entidades públicas han detectado la necesidad de certificarse en la norma ISO 37001:2016 para mantenerse competitivos en los concursos de licitación pública en las que participan y mantener un valor diferencial para sus clientes. Sin embargo, esta norma por estar aplicándose en el país recién hace 4 años, no cuenta con muchas empresas certificadas a comparación de las normas ISO más comunes en el país, como son la ISO 9001 Gestión de Calidad, ISO 14001 Gestión Ambiental e ISO 45001 Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. A razón de ello, y debido a la necesidad de iniciar su participación en proceso de licitaciones con entidades públicas, una empresa cliente del sector privado dedicada a la búsqueda y selección de personal solicitó el servicio de consultoría para la implementación y certificación de su Sistema de Gestión Antisoborno en base a la norma ISO 37001:2016 en setiembre del 2021, proceso que será motivo de exposición en el Trabajo de Suficiencia Profesional. La empresa cliente, que desde el inicio de sus actividades se había enfocado principalmente en servicios para el sector privado, debido al crecimiento de la organización y a las oportunidades de negocio con el sector público, identificaron que en la mayoría de las licitaciones en las que participaban las entidades brindaban puntaje adicional a los postulantes que tengan alguna certificación ISO, entre las solicitadas estaba la ISO 37001:2016, por lo que decidieron planificar y contratar el servicio de implementación y certificación del sistema de gestión antisoborno.

La norma ISO 37001:2016 Sistema de Gestión Antisoborno tiene como objetivos identificar los riesgos de soborno en los procesos de la empresa, establecer controles para la prevención de los actos de soborno y generar mecanismos de comunicación, reporte e investigación de sobornos en la organización. Para su implementación, como todo sistema de gestión, se debe planificar etapas desde el diagnóstico inicial hasta el proceso mismo de certificación, utilizando la metodología del Ciclo de Deming, más conocido como PHVA o de mejora

continua. La finalidad del trabajo de consultoría brindado al cliente es determinar los controles que se establecerán en sus procedimientos que permitan, según análisis de riesgo previo, prevenir los actos de soborno en los que este involucrada la organización; y posteriormente poner en marcha la ejecución de los procedimientos y obtener la evidencia que permita demostrar durante el proceso de auditoría externa de certificación que se cumple con los requisitos de la norma que se busca certificar.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Presentar el trabajo realizado en la consultoría para la implementación y certificación de un sistema de gestión antisoborno en base a la norma ISO 37001:2016 en un cliente del sector privado.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Explicar la metodología y análisis de los riesgos de soborno en los procesos de la empresa cliente.
- Describir los controles establecidos en los procesos del cliente para la prevención de los actos de soborno.
- Presentar los mecanismos de comunicación e investigación de casos de presuntos sobornos en el cliente.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Corrupción:

Shack, Pérez & Portugal (2020), señalan que: “El concepto de corrupción más aceptado y respaldado por las principales organizaciones intergubernamentales e internacionales más importantes, es aquel del abuso del poder para beneficio propio o de terceros. Sin embargo, debido a la naturaleza endógena de las causas o atributos de la corrupción, la abstracción de este concepto aún tiene poco consenso”. (p.9)

Por lo tanto se puede concluir que un acto de corrupción normalmente está relacionado a un proceso de negociación en donde una o ambas partes, sacando provecho de su posición o poder, buscan conseguir un aprovechamiento o lucro, que puede ser de carácter económico o no, y que no está implícito en la formalización de la negociación en proceso.

2.2. Soborno:

Según la NTP ISO 37001:2017 define el soborno como: “Oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor (que puede ser de naturaleza financiera o no financiera), directamente o indirectamente, e independiente de su ubicación, en violación de la ley aplicable, como incentivo o recompensa para que una persona actúe o deje de actuar en relación con el desempeño de las obligaciones de esa persona” (p.3).

Uno de los conceptos más compartidos es el que define el organismo Transparencia Internacional: “El soborno consiste en un ofrecimiento, promesa, entrega, aceptación o exigencia de un incentivo para realizar una acción ilícita, antiética o que supone abuso de confianza. Los incentivos pueden consistir en obsequios, préstamos, comisiones, recompensas u otras ventajas (impuestos, servicios, donaciones, etc.)”.

2.3. Sistemas de Gestión

En el mundo de las normas ISO se conoce a los Sistemas de Gestión como la interrelación entre los procesos planificados y estandarizados de una organización, que están enfocados en el cumplimiento de objetivos específicos; sus elementos incluyen la estructura de la organización, funciones, operaciones y actividades de apoyo, y tiene en consideración el tamaño de la empresa, la complejidad de sus procesos y la naturaleza de sus actividades.

La NTP ISO 37001:2017 señala que un Sistema de Gestión como: “Conjunto de elementos de una organización interrelacionado o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr sus objetivos” (p.4).

2.4. Sistemas Integrados de Gestión

Se conoce como Sistema Integrado de Gestión (SIG) a la interrelación, mantenimiento y ejecución de más de un Sistema de Gestión en los procesos dentro de la organización.

2.5. Sistema de Gestión Antisoborno

Un Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) tiene características particulares que la diferencian de otras normas ISO más populares. Esta norma tiene como principal enfoque establecer controles en los procesos de la organización para prevenir actos de soborno en los que pueda estar involucrado algún miembro de la misma.

Para planificar el diseño de un SGAS se parte desde el análisis del contexto de la organización y de la identificación de riesgos de soborno en los diversos procesos de la empresa, sobre todo en los que se tiene interacción con los socios del negocio. Esto nos permite evaluar en que etapas de los procesos se deben mejorar, implementar o establecer controles que prevengan situaciones o acciones sospechosas que estén asociadas a los riesgos previamente identificados.

La implementación se basa en documentar los procedimientos con los controles incluidos, capacitar y concientizar al personal en la prevención y comunicación; así como en generar los mecanismos adecuados para el reporte e investigación de sobornos, accesibles para cualquier miembro de la organización y sus socios del negocio. En la última etapa se verifica que la puesta en marcha de los procedimientos y controles se estén ejecutando con la debida diligencia, y además poder identificar oportunidades de mejora.

2.6. Mejora Continua

Edwards Deming, padre de la calidad total, y a quien se le atribuye la base de la conceptualización de la mejora continua, estableció que la mejora continua es un proceso que es cíclico y nunca termina. Por lo tanto, es un proceso que está relacionado con el hecho de que nada debe considerarse como concluido o definitivo; y aunque la excelencia no sea completamente alcanzable, su búsqueda continua permitirá al menos ser competitivo.

El contexto de organización se mantiene en constante cambio, como la demanda, los servicios o productos, el sistema productivo y sus procesos. En consecuencia, mientras que la organización se mantenga en un entorno cambiante la mejora continua será la única opción para mantener el desarrollo y adaptación de la organización.

2.7. Ciclo PHVA

El ciclo PHVA suele ser la metodología más empleada en la implementación de un sistema de mejora continua. También se le conoce como ciclo de mejora continua o ciclo de Deming. Esta denominación se debe a su autor, Edwards Deming.

Las cuatro etapas que componen el ciclo PHVA son:

- Planificar (*Plan*): Identificación de los procesos de la organización a los cuales se aplicará las acciones de mejora continua.
- Hacer (*Do*): Ejecución de los cambios necesarios para efectuar las mejoras requeridas.

- Verificar (*Check*): Comprobación de lo que se viene ejecutando cumple con lo planificado, dando seguimiento a los procesos y analizando los resultados.
- Actuar (*Act*): Toma de acciones en caso que la mejora no cumpla con los resultados planificados se realiza modificaciones para ajustarla a los objetivos esperados.

2.8. Consultoría

La consultoría empresarial se ha convertido en un servicio al que recurren cada vez más empresas, quienes conscientes de sus recursos y limitaciones, contratan empresas o profesionales especializados en ciertos temas o campos que desean implementar o mejorar en su organización, y de esta manera poder centrarse en su know how.

Según, Díaz (1998) concluye que: “Es pertinente ampliar el concepto de consultoría con un análisis de ciertas características propias de aquellas empresas exitosas dentro de este rubro.

- La Consultoría empresarial es un servicio independiente. Esto quiere decir que el consultor actúa desprovisto de influencias o reacciones de tipo emocional. Su rol es básicamente imparcial.
- Es un servicio consultivo. Siempre que un empresario tenga dificultades, acudirá el consultor y este va a actuar como asesor asumiendo la responsabilidad por la calidad de su consejo.
- Es un servicio a través del cual el consultor proporciona los conocimientos especializados y capacidad profesional orientados a la solución de problemas prácticos” (p.8-9).

2.9. Socios del negocio

Según la NTP ISO 37001:2017, un socio del negocio es una parte externa con la que la organización, tiene o planifica establecer algún tipo de relación comercial. Además, se agrega en la nota que: socio de negocios incluye pero no se limita a los clientes, operaciones conjuntas (*joint venture*), socios de operaciones conjuntas (*joint venture*), miembros de un consorcio, proveedores externos, contratistas, consultores, subcontratistas, proveedores,

vendedores, asesores, agentes, distribuidores, representantes, intermediarios e inversores. Esta definición es deliberadamente amplia y debería ser interpretada de acuerdo con el perfil de riesgo de soborno de la organización, para que se aplique a los socios de negocio que razonablemente se entienda que pueden exponer a la organización a riesgos de soborno.

2.10. Encargado de Cumplimiento

La NTP ISO 37001:2017 señala que la Función o Encargado de Cumplimiento es la persona con responsabilidad y autoridad para la operación del sistema de gestión antisoborno.

El portal Pasión por el Derecho en su artículo “ISO 37001: Gestión Antisoborno. Los modelos de prevención como herramientas de cumplimiento en el marco de la Ley 30424” (2019), indica que el área o persona encargada del Cumplimiento se ocupa de vigilar y evaluar regularmente la legalidad de las transacciones y otras actividades financieras riesgosas. Solicitar información de los socios de negocios, antecedentes penales, judiciales, policiales de los representantes y funcionarios, así como de la calidad y situación legal y tributaria de la Persona Jurídica con quien tendría negocios o transacciones. Establecer mecanismos de pago que garanticen transacciones legales debidamente autorizados por la administración y otra oficina de la alta dirección, de manera tal que se evitan pagos irregulares. Los programas de gestión deben contener eficacia preventiva y eficacia detectiva.

2.11. Debida Diligencia

En la NTP ISO 37001:2017, se menciona que la debida diligencia es el proceso para evaluar con mayor detalle la naturaleza y alcance del riesgo de soborno y para ayudar a las organizaciones a tomar decisiones en relación con operaciones, proyectos, actividades, socios de negocios y personal específicos.

El diario Gestión (2021), señala que la debida diligencia, son todos los mecanismos que permiten a las empresas conocer adecuadamente a aquellas personas naturales o jurídicas

con las que interactúa, con el fin de comprender la naturaleza de sus actividades y evaluar los riesgos a los que puede exponerse por su vinculación con éstos.

2.12. Cohecho activo

Espinoza (2020), El delito de cohecho activo genérico se encuentra regulado en el artículo 397° del Código Penal y se presenta cuando un ciudadano ofrece, da o promete a un funcionario o servidor público donativo, promesa, ventaja o beneficio para que realice u omita actos en violación de sus obligaciones o para que realice u omita actos propios del cargo o empleo, sin faltar a su obligación. En este supuesto se sanciona al otro sujeto participante en el acto de corrupción; ya que, es el que ofrece o accede a otorgar un beneficio ilícito al funcionario o servidor público.

2.13. Licitaciones

Licitación Pública es un proceso administrativo especial conformado por un conjunto de actos administrativos, de administración o hechos administrativos, que tiene por objeto la selección de la persona natural o jurídica con las cual las Entidades del Estado van a celebrar un contrato para la contratación de bienes, servicios o la ejecución de una obra (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2018).

Una licitación es un proceso de evaluación y selección convocado por los organismos o entidades del Estado para la contratación o adquisición de productos, servicios o ejecución de obras en donde diversos proveedores emiten sus propuestas para competir entre sí, con este mecanismo la entidad pública puede obtener la propuesta técnica y económica de los proveedores. En general, en licitaciones públicas pueden participar empresas grandes, pymes o mypes, que cumplan como mínimo con los siguientes requisitos:

- La persona natural o jurídica legalmente constituida, que cumplan con los requisitos exigidos por la propia licitación.
- No estar prohibido por ley para celebrar contrataciones con instituciones del Estado.
- Adquirir las bases de la licitación.

2.14. Certificación ISO

Una certificación ISO es un documento que acredita a una empresa que ha cumplido con implementar y mantener ciertos estándares requeridos en la norma ISO, esto mediante un exhaustivo proceso de auditoría por una tercera parte conocida como entidad certificadora y que cuenta con el aval de un organismo de acreditación reconocido por la ISO.

Nanot (2022), los certificados ISO pueden ser entendidos como sinónimo de que la empresa que los ostenta cumple con la normativa ISO indicada. Esto es lo mismo que decir que los estándares recogidos por dicha norma están correctamente implementados o, visto de otro modo, que nos encontramos ante una compañía competente y confiable. Por norma general, contar con certificados ISO se traduce en un aumento del volumen de negocio, de ahí que las empresas busquen su obtención.

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1. Presentación de la Empresa

JFG Group que inicio sus operaciones en el año 2016, es una empresa que se especializa en la consultoría en sistemas de gestión y que brinda servicios de: implementación de normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e ISO 37001, implementación de Ley 29783, auditorías internas de sistemas de gestión y procesos de homologación como proveedores.

La operación de sus servicios es principalmente en Lima, pero se atiende a clientes que cuenten con sedes, obras o proyectos en provincia. Sus clientes principales son empresas que en su mayoría prestan servicios o abastecen al sector minero, clientes del sector construcción, servicios y manufactura; también se tiene una gran demanda por empresas que quieren ingresar o están iniciando a contratar con entidades públicas, esto debido que en un gran porcentaje de procesos de licitación otorgan unos puntos adicionales a las empresas que cuenten con alguna certificación ISO.

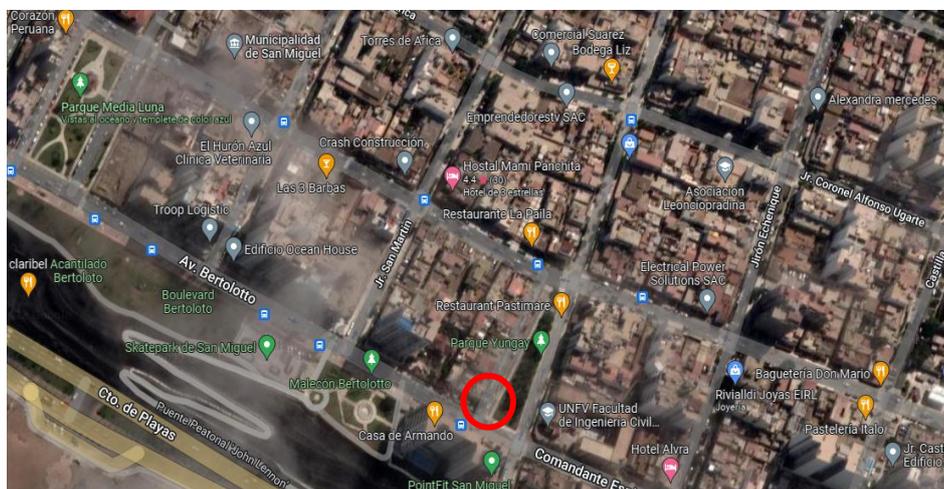
Tabla 1

Descripción de la empresa

Razón Social	JFG CONSULTORES ASOCIADOS SAC
Nombre Comercial	JFG Group
RUC	20601383773
Dirección	Av. Bertolotto Nro. 210 Int. 301 – San Miguel
Cantidad de Trabajadores	4
Años de experiencia	6 años

Figura 1:

Ubicación de la oficina



3.1.1. Metodología de trabajo

El servicio de consultoría en sistemas de gestión que brinda JFG Group es personalizado para cada uno de sus clientes, siendo las principales características los cortos tiempos, menores al promedio del mercado, para la implementación y certificación de los sistemas de gestión de los clientes, y que los proyectos de implementación se gestionan con la metodología que se conoce como “llave en mano”, lo cual da la libertad y flexibilidad a la consultora de realizar la planificación y ejecutar el desarrollo según su criterio.

Para la ejecución del servicio se asigna un consultor quien se encarga del levantamiento de información, coordinaciones internas con el cliente, seguimiento de entregables y redacción de documentos. El Jefe de Consultoría, quien suscribe, en su mayoría de veces es quien realiza la planificación y supervisión del proyecto, realiza el seguimiento del avance, resuelve consultas del consultor y casuísticas identificadas en el proyecto en particular, ejecuta las capacitaciones, realiza la auditoría interna y toma las decisiones importantes respecto al proyecto. Adicionalmente, se solicita al cliente que designe una persona de su staff para que sea responsable del sistema de gestión por parte de la organización, quien será el nexo para las coordinaciones con la consultora.

3.1.2. Servicios y Clientes

Actualmente la operación de los servicios de JFG Group se realiza principalmente en Lima, pero se atiende también a clientes que cuenten con sedes, obras o proyectos en provincia. Sus principales clientes se encuentran en los rubros que prestan servicios o abastecen al sector minero, clientes del sector construcción, servicios y manufactura.

Los principales servicios son los proyectos de implementación de las normas ISO 9001, 14001, 45001 y 37001, que representan aproximadamente el 80% de los ingresos de la empresa. Estos proyectos tienen una duración mínima de 4 meses, desde el diagnóstico inicial hasta la certificación; alcanzando como máximo los 7 meses; este factor depende del tamaño de la empresa, la cantidad de normas que quiere certificar y la extensión de sus procesos.

3.1.3. Análisis de la contribución en términos de las competencias y habilidades adquiridas durante su formación profesional

El que suscribe el presente trabajo inició sus actividades profesionales a mediados del 2012 en una consultora especializada en sistemas integrados de gestión en donde se adquirió las habilidades de la consultoría empresarial, y en donde el autor destacó como consultor en sistemas de gestión por el servicio brindado y los conocimientos adquiridos durante su aplicación. La empresa consultora abrió a inicio del 2014 una nueva sede en la ciudad de Medellín-Colombia y se asignó al autor a los primeros proyectos en ese país, logrando la certificación de ISO 9001 Gestión de Calidad en dos empresas locales en un periodo de tres meses.

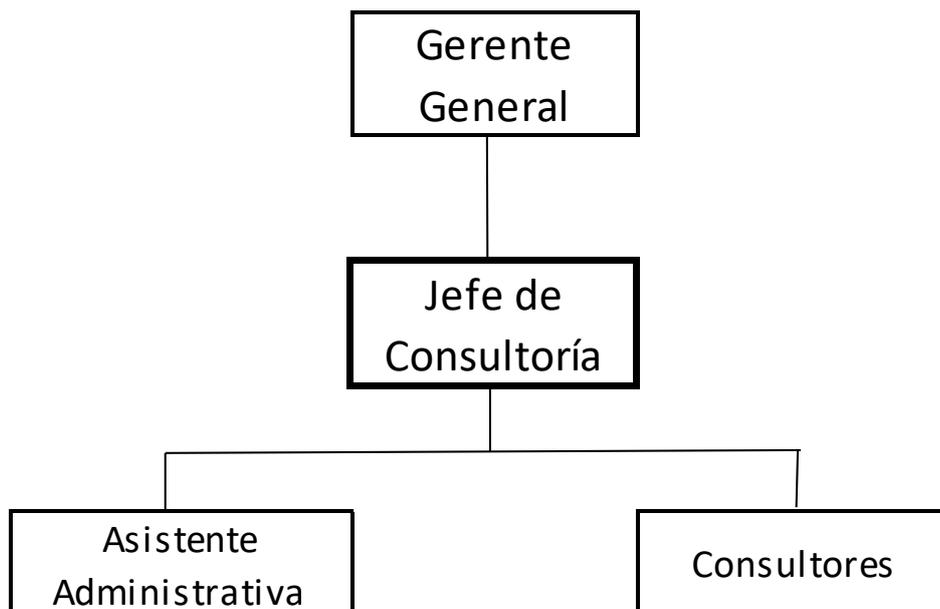
La siguiente experiencia significativa fue en el Grupo Carolina, *holding* constituido por empresas de diversos rubros, entre ellos sector de sala de juegos, restaurantes, imprenta, metalmecánica, producción textil, etc., en donde el autor inició como analista de organización y métodos para posteriormente ascender a coordinador de organización y métodos, liderando un equipo de trabajo que se encargaba de estandarizar y documentar los

procedimientos de las áreas del grupo empresarial y de sus unidades de negocio, establecer los manuales de organización y funciones para los más de cien puestos de la empresa y liderar los proyectos de certificación en ISO 9001:2015 en las empresas del grupo; logrando la certificación de las primeras 2 empresas del Grupo Carolina.

Posterior a ello se conformó una sociedad para formar JFG GROUP, consultora que se especializaría en proyectos de implementación de normas ISO. Desde el inicio el principal reto fue estructurar la imagen de la organización para la captación de clientes que permitan la sostenibilidad del negocio. Los primeros proyectos que se manejaron fueron para implementaciones de la norma ISO 9001:2015 en empresas de logística y producción principalmente; ya con un respaldo de experiencias positivas se fue creciendo en los tipos de proyectos ejecutados como ISO 14001, ISO 45001, ISO 37001 y homologación como proveedores, en empresas de diversos rubros, tanto de producción, comercialización y servicios.

Figura 2

Organigrama de JFG Group



Dentro de JFG GROUP el que suscribe el presente trabajo se desempeñó como Jefe de Consultoría liderando los proyectos de implementación de sistemas integrados de gestión y el equipo de consultores. A continuación se describen las funciones realizadas y la relación que guarda con los cursos desarrollados en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial.

Tabla 2

Relación entre campos temáticos de la carrera y funciones desempeñadas

Campo temático de la carrera	Funciones desempeñadas	Bibliografía
Administración general	Planificación y gestión de los proyectos. Gestionar los equipos de trabajo. Directrices generales para la administración de empresas. Análisis del contexto de la organización y partes interesadas.	Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Edit. Pearson Educación
Formulación y evaluación de proyectos	Planificación y seguimiento de los proyectos de implementación de sistemas de gestión. Estimación de costos e ingresos para la factibilidad de los proyectos.	Rivera, F. (2010). Administración de Proyectos: Guía para el Aprendizaje. Edit. Pearson Educación
Administración de operaciones	Definir flujos de procedimientos, diagramar procesos. Análisis de riesgos y determinación de controles operacionales. Determinación de indicadores de procesos y su medición.	Collier, D. y Evans, J. (2015). Administración de operaciones. Edit. Cengage Learning
Organización y métodos	Establecer responsabilidades, jerarquías, perfiles de puestos. Elaboración de organigramas y manuales de organización y funciones.	Mababu, R. (2012). Organización y métodos de trabajo. Edit. Centro de

Administración de recursos humanos	Diseñar los procesos de recursos humanos: selección y contratación de personal, inducción y capacitaciones del personal, medición del clima laboral y evaluación del desempeño del personal.	Chiaveanto, I. (2000). Gestión del talento humano. Edit. Mc. Graw Hill
Gestión de calidad	Aplicación de sistemas de gestión en base a las normas ISO. Principios de gestión de calidad.	Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad
Planeamiento estratégico	Análisis y elaboración de matrices FODA. Análisis y elaboración de matrices de partes interesadas y sus requisitos. Determinación de objetivos estratégicos para la organización.	Ponce, H. (2006) La matriz FODA: una alternativa para estrategias de intervención en las organizaciones. Contribuciones a la Economía - ISSN 16968360
Liderazgo en Organizaciones	Definir responsabilidades de la dirección de las organizaciones. Establecer Políticas para la organización.	Gómez, S. (2021). Organizaciones Inteligentes. Edit. B de Bolsillo

Como parte del desempeño profesional y del aprendizaje continuo, se ha llevado los siguientes cursos especializados que han fortalecido el desempeño profesional y complementado los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria. Adicionalmente se han llevado otros cursos de menor duración pero que han aportado competencias importantes para el desarrollo del trabajo, por ejemplo: Curso de Metodologías Agiles, Curso de Power BI, Curso de Excel Empresarial, entre otros. A continuación se listan diplomados y/o cursos de formación de mayor duración:

Tabla 3*Cursos especializados que aportan al desempeño profesional*

Año	Tema	Entidad
2013	Gestión de Proyectos con MS Project	Cibertec
2013	Auditor Líder ISO 9001:2008	Bureau Veritas
2015	Diplomado de Logística y Operaciones	Universidad Nacional de Ingeniería
2018	Diplomado de Sistemas Integrados de Gestión (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018)	SGS del Perú
2018	Auditor Interno de Sistemas Integrados de Gestión (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018)	SGS del Perú
2019	Interpretación y formación de auditor interno de ISO 37001:2016	Kaizen Certification
2022	Diplomado de Gestión Pública	Escuela Nacional de Políticas Públicas

3.1.4. Experiencia del autor

El autor del presente trabajo ha desarrollado labores en diferentes empresas pero siempre ligado a funciones relacionadas a mejora de procesos, desarrollo de procedimientos operativos e implementación de sistemas de gestión, tanto como parte directa de una empresa, como de consultor en empresa consultoras que brindaban servicio a clientes. En el siguiente cuadro se resume la experiencia profesional del autor en la cual se han aplicado los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial.

Tabla 4*Experiencia profesional del autor*

Año	Cargo	Empresa
2012	Consultor de SIG	Esem Perú
2013	Analista de procesos	Esem Perú
2014	Analista de Organización y Métodos	Grupo Carolina
2016	Líder de Operaciones	MDP Soluciones
2017	Coordinador de Organización y Métodos	Grupo Carolina
2018	Jefe de Consultoría SIG	JFG Group

Adicionalmente el que suscribe el presente trabajo a lo largo de su desarrollo profesional ha desarrollado más de veinte proyectos de implementación de sistemas de gestión en empresas de diversos rubros, tal como se detalla a continuación:

Tabla 5*Proyectos de sistemas de gestión*

Normas	Descripción	Empresa
ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007	Auditoría Interna y mantenimiento del SIG	Dessau S&Z S.A.
ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007	Auditoría Interna y mantenimiento del SIG	Incot Contratistas Generales S.A.C.
ISO 9001:2008	Auditoría Interna y mantenimiento del SGC	Alpha Medica S.A.C.
ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007	Auditoría Interna y mantenimiento del SIG	JNR Consultores S.A.

ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007	Auditoría Interna y mantenimiento del SIG	Rinol Pavimenta S.A.C.
ISO 9001:2008	Implementación y Auditoría interna	Liquitrans S.A.S (Medellín- Colombia)
ISO 9001:2008	Implementación y Auditoría interna	Químicos del Caribe S.A.S (Medellín- Colombia)
ISO 9001:2015	Implementación y Auditoría interna	Starligh S.A.C.
ISO 9001:2015	Implementación y Auditoría interna	Consortio Carolina S.A.C.
ISO 9001:2015	Implementación y Auditoría interna	Icom Attract S.A.C.
ISO 9001:2015 y BASC	Implementación y Auditoría interna	Alefero Operador Internacional S.A.C.
ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018	Implementación y Auditoría interna	JSU Ingenieros S.A.C.
ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018	Implementación y Auditoría interna	B&E Inmobiliaria S.A.C.
ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 37001:2016	Implementación y Auditoría interna	Implantes Externos Peruanos S.A.C.
ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 37001:2016	Implementación y Auditoría interna	Priandes S.A.C.
ISO 9001:2015	Transición y Auditoría interna	Suiza Lab S.A.C
ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y BASC	Implementación y Auditoría interna	Seguridad y Protección Bouncer S.A.C.
ISO 9001:2015	Implementación y Auditoría interna	ByF Power S.A.
ISO 9001:2015	Implementación y Auditoría interna	Sunset Board S.A.C.

ISO 9001:2015	Implementación y Auditoría interna	Suiza Alerta S.A.C.
ISO 9001:2015	Auditoría interna	Inyectoplast S.A.C.
ISO 9001:2015, ISO 14001:2015	Implementación	EPLI S.A.C.
ISO 9001:2015	Implementación y Auditoría interna	Aptein S.A.C.
ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018	Implementación y Auditoría interna	Porfisa Contratistas Generales S.A.C
ISO 9001:2015	Implementación y Auditoría interna	Transporte de Carga TOSA S.A.C.
ISO 9001:2015, ISO 37001:2016	Implementación y Auditoría interna	Bigmod S.A.C. de Beneficio e Interés Colectivo
ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018	Implementación y Auditoría interna	Geoengineering Services & Consulting E.I.R.L.

3.1.5. Contribución a las situaciones problemáticas presentadas

Inicialmente en JFG Group la principal problemática se encontraba en la captación de clientes por ser una consultora chica y nueva en el mercado, por lo que la presentación de las propuestas y convencimiento de los clientes a tomar los servicios se tornaba complicado. Sin embargo, el autor del presente trabajo estableció una estrategia de “pago al éxito” que significaba separar un porcentaje importante del valor total del proyecto el cual sería cancelado recién al obtener la conformidad para la certificación de la empresa; esto sumado a una buena presentación de la metodología de trabajo, permitió obtener los primeros clientes y proyectos para la empresa.

Ya teniendo los primeros clientes la siguiente problemática consistía en sumar al equipo consultores idóneos en conocimiento y experiencia, para que puedan ser designados a desarrollar los proyectos. En este caso, se priorizo, además del conocimiento teórico, los

valores éticos como profesionales y la capacidad de aprendizaje de los consultores; así como realizar capacitaciones intensivas a cargo del Jefe de Consultoría antes de integrarse a la consultora. Estas acciones dieron resultados positivos que se veían reflejados en la satisfacción y comentarios de los clientes respecto a los consultores designados y en las encuestas de satisfacción que se entregaban al finalizar los proyectos.

En general, cuando se trata de implementación de sistemas de gestión en base a las normas ISO, siempre se presentan consideraciones especiales en cada empresa cliente en donde se desarrolla el proyecto, ya que toda empresa tiene sus particularidades, tanto a nivel de cultura organización, estructura, complejidad de sus procesos y nivel de preparación. Las normas ISO nos describen el “que” aplicar, pero no nos dicen el “como”, quedando muchas veces a criterio, en base a su experiencia, del consultor, aquí es donde es parte fundamental la experiencia en implementación de sistemas de gestión del Jefe de Consultoría, la diversidad de rubros en los que ha desarrollado los proyectos y la cantidad de horas participando en auditorías externas e internas; solo de esta manera se puede asegurar una correcta interpretación de los requisitos y de su forma de aplicación en el cliente.

El proyecto de implementación y certificación de la ISO 37001:2016 para Bigmond Group tenía un reto particular, ya que aún sigue siendo una norma novedosa para muchas organizaciones y de las cuatro normas ISO mencionadas es la que menos empresas se encuentran certificadas en el país; por lo tanto aún hay especialistas auditores formándose y limitada experiencia implementando este sistema de gestión. En particular, el autor del presente trabajo, conocía la norma solo de manera teórica pero no la práctica aún no la había implementado en ninguna organización, incluso, no había antecedentes de otras empresas del mismo rubro de Bigmond Group con una certificación ISO 37001:2016, por lo que no se podía obtener referencia; todo ello supuso que se haga una exploración teórica más profunda, consultando otros colegas y recogiendo información de notas, artículos, ensayos, podcast y videos referidos al tema de gestión antisoborno, esto sumado a la experiencia previa en implementaciones de otras normas ISO conjugo para un rápido entendimiento y una planificar una forma práctica de aplicación del proyecto. El resultado fue exitoso, porque

se agregó valor a la empresa cliente, alcanzaron el objetivo de la certificación y el cliente quedo satisfecho con el servicio brindado.

3.2. Descripción del Proyecto

3.2.1. Alcance

El servicio que JFG Group brindó a Bigmond Group cubría el alcance “Búsqueda y Selección de Personal y programa de adaptación al puesto (*on boarding*)”, lo cual involucraba a los procesos principales y de apoyo de la organización. La organización contaba previamente con un sistema de gestión de calidad certificado por lo cual existían requisitos que deberían ser integrados.

3.2.2. Descripción del cliente

Bigmond Group es una empresa privada que en sus inicios prestaba servicios especializados de búsqueda y selección de puestos ejecutivos para empresas privadas bajo el nombre comercial de *Bigmond Executive Search*, este servicio incluía la etapa de *on boarding* para el acompañamiento y adaptación del nuevo puesto al cargo. Posteriormente decidió expandir sus servicios bajo una nueva línea comercial llamada *Mill Hire The Future*, con la cual ofrecen actualmente también búsqueda y selección de puestos de mando medios y operativos.

Actualmente la empresa, desde el inicio de la pandemia, viene realizando trabajo completamente remoto, solo con el alquiler de una oficina virtual que le habilita salas de reuniones cuando se requiera. Esta facilidad que tienen la organización es factible debido que por prestar servicios que no requiere exclusivamente de una presencialidad. Las herramientas principales que utiliza la empresa para el desarrollo de sus actividades son: equipos informativos, correos corporativos, plataforma de almacenamiento en la nube, plataformas de video llamadas.

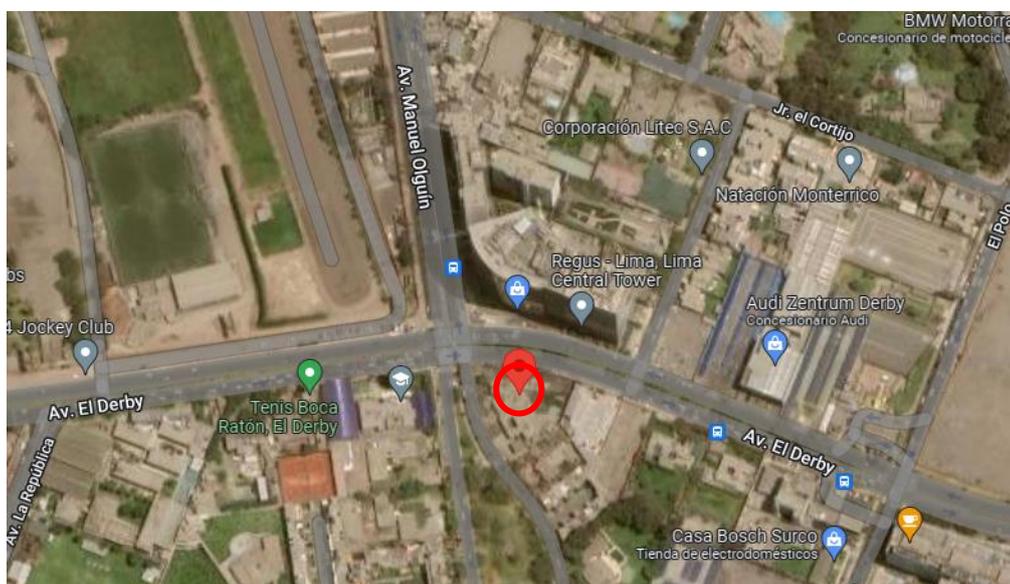
Tabla 6

Descripción de la empresa cliente

Razón Social	BIGMOND S.A.C. DE BENEFICIO E INTERES COLECTIVO
Nombre Comercial	Bigmond Group
RUC	2060279517
Dirección	Av. El Derby Nro. 254 Int. 402 – Santiago de Surco
Cantidad de Trabajadores	32
Años de experiencia	4

Figura 3:

Ubicación de la oficina del Cliente



3.2.3. Limitaciones del proyecto

Tiempo: El proyecto estuvo programado para culminarlo en cinco meses, plazo que normalmente se consideraría corto para obtener una certificación; sin embargo, como el cliente Bigmond Group ya contaba con una certificación 9001:2015 tenía ya con una base de sistema de gestión; además que como parte de JFG Group y por la forma metodológica

de trabajo se maneja periodos cortos de implementación y se ha tenido experiencias previas de resultados hasta en tres meses.

Metodología: La particularidad del proyecto de implementación del sistema de gestión antisoborno en Bigmond Group es que si bien tienen una oficina para su dirección comercial con una sala de reunión disponibles si es que tuvieran la necesidad de reunirse con algún cliente, todos sus colaboradores vienen realizando sus actividades remotamente, por lo que las reuniones de trabajo, coordinaciones y avances se programaron por medio de plataformas de video llamadas y todas las demás comunicaciones fueron por medios digitales como carpetas compartidas en la nube, correo corporativo y whatsapp.

Personas: Si bien la organización ya contaba previamente con una certificación de gestión de calidad para todos ellos, sobre todo para los líderes de procesos, con los que se tenía que trabajar conjuntamente, el tema de gestión antisoborno era algo relativamente nuevo, respecto a sus requisitos implementables en la organización, por lo que previamente a la ejecución de acciones se tuvo que realizar las capacitaciones correspondientes en la interpretación de la norma ISO 37001:2016. Además se designó por parte de la organización una Encargada de Cumplimiento quien sería el nexo entre la consultoría y la organización, y que tendría como responsabilidad el seguimiento del proyecto.

Equipo de Trabajo: En esta oportunidad la responsabilidad directa de la consultoría fue del autor de presente trabajo, ya que los consultores de JFG Group tenían aún poco conocimiento y sobre todo experiencia en la implementación de la norma ISO 37001:2016; por lo tanto, el autor en mención fue quien lideró y ejecutó cada una de las etapas del proyecto, de la mano y en coordinación con la Encargada de Cumplimiento de Bigmond Group.

3.2.4. Planificación

El desarrollo del proyecto fue planificado teniendo en cuenta los objetivos del cliente y limitaciones para realización de coordinaciones y reuniones con los líderes de los procesos

de Bigmond Group. El tiempo total estimado fue de cinco meses para obtener la certificación ISO 37001:2016, iniciando en octubre 2021 y culminando con todo el proceso en febrero 2022 (Tabla 7).

Tabla 7

Planificación por etapas del proyecto

Ítem	Etapas	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22
1	Diagnóstico Inicial	x				
2	Levantamiento de Información	x	x			
3	Implementación / Puesta en marcha		x	x		
4	Auditoría Interna y acciones Correctivas				x	
5	Revisión por la Dirección				x	
6	Certificación					x

Sobre la inversión realizada por Bigmond Group para la implementación del sistema de gestión antisoborno no demando la adquisición de nuevos equipos o maquinarias, mucho menos de compra de mobiliario o activos. Los gastos más importantes se encuentran relacionados a los servicios de la consultoría y certificación, se realizó algunos otros servicios relacionados al proyecto, como modificaciones en la página web, asesoría en la revisión de matriz legal, las cuales se han considerado como “otros gastos”; además se ha estimado un costo de horas/hombre por el tiempo que se ha dispuesto de colaboradores para el desarrollo y coordinaciones del proyecto.

Tabla 8

Presupuesto para la implementación y certificación ISO 37001:2016

Ítem	Descripción	Monto en Soles
1	Consultoría	15.000
2	Horas/Hombre (estimado)	6.000

3	Otros gastos de implementación	2.500
4	Certificación	10.000
TOTAL		33.500

3.2.5. Metodología del proyecto

Como se ha descrito antes, los sistemas de gestión tienen como uno de sus principios la mejora continua, por lo tanto la implementación de un sistema de gestión antisoborno no es ajena a esta metodología que se basa en el ciclo PHVA.

Tabla 9

Metodología PHVA del proyecto

Etapa	Actividades	Herramientas / Fuentes
Planificar	Diagnóstico Inicial: Se realiza un análisis general del estado situacional de la organización en contraposición de los requisitos de la norma aplicable, en base a ello se elabora el Programa de Implementación.	Lista de verificación. Entrevistas a líderes de procesos.
	Levantamiento de Información y Diseño: Se ejecuta las capacitaciones iniciales, se realiza las entrevistas con el personal para identificar los riesgos de sus procesos y los controles antisoborno aplicables, se elabora o rediseñar los procedimientos documentados.	Lluvia de ideas. Análisis de riesgos. Fichas de procesos.
Hacer	Implementación: Se pone en práctica los procedimientos y controles establecidos para el sistema de gestión antisoborno, detectando en la puesta en marcha oportunidades de mejora.	Entrevistas a líderes de procesos. Revisión documentaria.
Verificar	Auditoría Interna: Verificación detallada de cada uno de los requisitos de la norma ISO 37001:2016 aplicados a la organización. Las evidencias deben ser presentadas	Plan de Auditoría. Entrevistas a líderes de procesos.

	de forma objetiva y ante algún incumplimiento se determinan no conformidades. Al finalizar se emite un Informe de Auditoría Interna	Metodología de Auditorías Internas. Revisión documentaria.
Actuar	<p>Acciones Correctivas: Producto de las no conformidades detectadas en el proceso de auditoría interna se definen las acciones correctivas aplicables para preparar el sistema de gestión frente a una auditoría de certificación. Las acciones correctivas pueden suponer modificación de procedimientos, capacitaciones, modificación de formatos, etc., volviendo nuevamente a la etapa de planificación, cumpliendo de esta manera con el ciclo de mejora continua.</p> <p>Certificación: La organización pasa por el proceso de auditoría externa de su sistema de gestión para verificar el cumplimiento total de la norma. Este proceso tiene dos etapas las cuales pueden tener un intervalo desde un día hasta treinta días; si hubiese no conformidades se tienen que levantar, una vez confirmado que la organización cumple con todos los requisitos la entidad certificadora procede a la emisión de su certificado.</p>	<p>Entrevistas a líderes de procesos.</p> <p>Revisión documentaria</p>

3.2.6. Beneficio obtenido con la contribución a la situación problemática

Para JFG Group, al ser una empresa pequeña, es importante mantener cada uno de sus clientes satisfechos, ya que la pérdida de alguno de ellos podría suponer desviaciones preocupantes para los objetivos de crecimiento. Dicho esto, se resalta la importancia de mantener a Bigmond Group como parte de sus clientes y ser pieza clave para sus metas estratégicas de crecimiento como empresa.

A nivel de la Consultora, al obtener la certificación del cliente, se pudo mantener al mismo, con el cual se venía trabajando desde el 2018 con la certificación ISO 9001:2015, y se le daba servicios anuales de auditorías internas y preparación para sus auditorías externas de

certificación. En este nuevo logro no solo se aumentó la satisfacción del cliente obteniendo un nuevo reconocimiento y certificación para ellos, sino que se aseguró un servicio anual más, esta vez el de auditorías internas y preparación para auditorías externas pero en la norma ISO 37001:2016, por lo que se volvió un cliente recurrente para la consultora.

Desde la preparación, conocimientos y experiencias previas certificando otros sistemas de gestión, se pudo aportar a que la implementación del sistema de gestión antisoborno se manejara de manera eficaz, teniendo como principal reto el desarrollo del proyecto de manera remota al cien por ciento. La planificación adecuada de los tiempos y plazos, hitos y entregables, así como las responsabilidades compartidas con los líderes de procesos del cliente, aportaron a una ejecución que se culminó dentro del tiempo estimado para el proyecto.

A nivel de la empresa cliente, se aportó al objetivo estratégico de obtener la certificación de su sistema de gestión antisoborno, ya que desde inicios del 2021 iniciaron ampliando sus servicios a procesos masivos de selección de personal, y en este caso apuntado a clientes del sector público y/o privados que gestionan sus contrataciones con licitaciones, y que valoran dentro de la ponderación en la evaluación tener una certificación ISO 37001:2016, por lo que les permite tener un valor diferencia ante su competencia y poder seguir creciendo en el mercado.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Diagnóstico Inicial

Como punto de partida para la implementación de todo sistema de gestión se debe realizar una diagnóstico inicial o también conocido como línea base, para identificar las brechas, conocer los procesos y la estructura organizacional, los socios o partes interesadas del negocio y el contexto de la organización; de esta manera se puede tener una visión más clara y precisa de los aspectos importantes a considerar en el proyecto y las actividades claves a desarrollar. Con esta actividad inicia la etapa de “Planear” del ciclo de mejora continua.

Para el diagnóstico inicial se programó una sesión de revisión completa con la persona asignada para monitorear la implementación del proyecto por parte del cliente; para lo cual se utilizó una Lista de Verificación (Anexo 1) que contiene las preguntas claves relacionadas a cada requisito de la norma ISO 37001:2016 y que tiene como objetivo identificar el nivel de cumplimiento de la organización en el momento cero.

Tabla 10

Puntaje para diagnóstico inicial

Puntaje	Nivel de cumplimiento del requisito
0 %	No cumple por completo. No tienen ningún documento ni evidencia que esté relacionado al requisito solicitado.
25 %	Cumplimiento leve. Cuenta con un documenta base para, a partir de ahí, diseñar el cumplimiento completo del requisito.
50 %	Cumple parcialmente. Se cuenta con cierta documentación y/o evidencias pero falta elaborar más documentación para cumplir con el requisito.
75 %	Cumple parcialmente. Cuenta con documentación y evidencia pero le falta pequeños detalles para completar el cumplimiento de requisito.

100 %	Cumple completamente. Cuenta con documentación y evidencia objetiva que demuestra el cumplimiento del requisito.
-------	--

Como resultado del diagnóstico inicial ejecutado en la empresa Bigmond Group, descrito en el Anexo 1, se pudo elaborar el programa detallado para el desarrollo del proyecto que sirvió para planificar las reuniones de levantamiento de información, elaboración de documentos y seguimiento del avance con los líderes de proceso.

Tabla 11

Programa detallado de implementación

	OCTUBRE		NOVIEMBRE					DICIEMBRE					ENERO			FEBRERO				
ACTIVIDADES	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	S 10	S 11	S 12	S 13	S 14	S 15	S 16	S 17	S 18	S 19	S 20
Diagnóstico Inicial - Línea Base	X																			
Designación Oficial de Cumplimiento	X																			
Capacitación Interpretación Norma ISO 37001	X																			
Identificación de Riesgos y definición de Controles		X	X																	
Contexto, Partes Interesadas y Alcance		X	X																	
Política y Objetivos			X																	
Levantamiento de Información de procesos			X	X	X	X	X	X												
Procesos de Recursos Humanos									X	X										
Mecanismos de Reporte Investigación y Sanciones										X	X									
Proceso de Compras											X	X								
Proceso Financiero												X	X							
Proceso Operativo													X	X						
Proceso Comercial														X	X					
Manual del SGAS															X	X				

Ejecución de Auditoría Interna	X	
Revisión por la Función de Cumplimiento		X
Revisión por la Dirección		X
Acciones Correctivas		X
Auditoría Externa de Certificación		X

4.2. Levantamiento de Información y Diseño del SGAS

El levantamiento de información se realizó con los líderes de proceso según programa detallado del proyecto. Las herramientas utilizadas fueron las plataformas de video llamadas *Zoom* y *Google Meet*, por donde se realizaron entrevistas directas para la elaboración de flujogramas y borradores de procedimientos. Por estos medios se realizaron también las capacitaciones iniciales a todo el personal, para que tengan conocimientos básicos del proyecto que se iba a implementar.

Para facilitar el envío de documentación, revisión y difusión, se trabajó a través de la plataforma de almacenamiento en la nube *Google Drive*, la cual era compartida con la Encargada de Cumplimiento quien era la responsable del seguimiento del proyecto y custodia de la documentación por parte de Bigmond Group.

Como parte del levantamiento de información se realizó el análisis de los riesgos de soborno para poder identificar y establecer los controles operacionales a implementar en los diferentes procesos, esto permite diseñar el sistema de gestión y tener mapeado inicialmente todos los hitos a cumplir. En el desarrollo de la documentación pasa por fases de revisión, y aprobaciones correspondientes para una primera puesta en marcha; cuando los usuarios comienzan a poner en práctica lo descrito en los procedimientos y a aplicar los registros pueden detectar observaciones para realizar las mejoras correspondientes.

4.3. Implementación del SGAS

En la etapa de implementación del Sistema de Gestión Antisoborno se comienza a aplicar los procedimientos y documentos desarrollados para cada área o proceso de la empresa. Es decir, esta etapa esta relacionada con “Hacer” del ciclo de mejora continua.

4.3.1. Contexto

Para la empresa se analizó y determino su contexto interno y externo que son pertinentes para sus objetivos y las que pueden afectar su capacidad para lograrlos.

La determinación su contexto interno y externo (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se realizó considerando los siguientes puntos:

- Su tamaño, estructura organizacional y jerarquías.
- Las ubicaciones, rubros, sectores y áreas de influencia.
- El alcance y complejidad de sus operaciones y procesos.
- El modelo de negocio de la organización.
- Organizaciones sobre las que la organización tiene control.
- Organizaciones que ejercen control sobre la organización.
- Los socios de negocios de la organización.
- La relaciones e interacciones con los funcionarios públicos.
- La normativa legal, reglamentaria y contractual aplicable.

El contexto de la organización se ha identificado en la Matriz FODA (Anexo 2) para el cual se estableció una revisión y actualización por lo menos una vez al año ordinariamente, o extraordinariamente cuando alguna de las situaciones previamente mencionadas cambie y/o haya ocurrido un acto comprobado de soborno.

4.3.2. Partes Interesadas

Se determinó las partes interesadas que son relevantes e influyen en el SGAS, identificando a las personas, agentes, entidades y organizaciones que pueden afectar o ser afectadas por el SGAS de la organización. Por lo tanto, se ha determinado como partes interesadas a:

- Colaboradores
- Proveedores (persona natural o jurídica que provee o abastece un bien o servicio).
- Consultores Externos
- Clientes
- Candidatos
- Accionistas
- Comunidad
- Entidades del Gobierno
- Organismos Técnicos y Entidades Fiscalizadoras o Reguladoras

La revisión de las partes interesadas se ejecuta de forma anual como mínimo o de forma extraordinaria en los siguientes casos:

- Proceso o servicios nuevos o modificados de forma relevante.
- Cambios en la estructura o en el planeamiento estratégico de la organización.
- Cambios significativos en el contexto externo
- Cambios en las obligaciones legales.
- Actos de antisoborno.

La determinación y análisis de las partes interesadas se registra en el documento: Matriz de Partes Interesadas (Anexo 3).

4.3.3. Alcance del Sistema de Gestión Antisoborno

El alcance del sistema de gestión antisoborno que se determinó para BIGMOND SAC DE BENEFICIO E INTERES COLECTIVO fue:

“Proceso de selección de personal, seguimiento de adaptación al cargo (programa *on boarding*) y consultoría empresarial en general.”

4.3.4. Mapa de Procesos

La empresa estableció, implementó y mantiene una mejora continua de su SGAS acorde a la Norma ISO 37001:2016; para lo cual definió las entradas, salidas y las interacciones de sus procesos en el Mapa de Procesos (Anexo 4).

La descripción de los procesos comprometidos en el alcance del sistema de gestión antisoborno y la responsabilidad de los líderes de cada proceso se describe en la siguiente tabla:

Tabla 12

Líderes de procesos

Proceso	Subprocesos	Responsables
Dirección	Planeamiento estratégico	CEO
Sistema de Gestión Antisoborno	Función de cumplimiento Mejora continua	Jefa Legal (Encargada de Cumplimiento)
Comercial	Licitaciones	Jefa de Proyectos
	Ventas privadas	Comerciales
Operaciones	Búsqueda y selección de ejecutivos	Gerente de Operaciones
	Búsqueda y selección de profesionales	
	Programa Onboarding	Subgerente de Operaciones
	Reclutamiento y selección de RPO Reclutamiento y selección de licitaciones	
Administración	Consultoría empresarial	Directora de Asuntos Corporativos
	Gestión de compras Contabilidad y finanzas	Jefe de Administración y Finanzas

Sostenibilidad y Comunicaciones	Comunicación Certificaciones y reconocimientos	Jefa de Sostenibilidad y Comunicaciones
Recursos Humanos	Selección y contratación de personal Capacitaciones y concientización	Jefa de Capitalismo Consciente

4.3.5. Liderazgo y Compromiso

Bigmond Group no se cuenta con órgano de gobierno, ya que no cuenta con junta de accionistas ni directorio, es directamente el Gerente General el socio mayoritario y quien dirige la organización, por lo cual es quien representa a la Alta Dirección de la empresa.

La Alta Dirección desempeña un papel fundamental para el éxito del SGAS. En tal sentido, tiene como responsabilidades las siguientes:

- Asegurarse que el SGAS, incluyendo la Política, objetivos y procedimientos, y que estos se establezcan, ejecuten, mantenga y revise, de modo que sirva para reducir los riesgos de soborno a los que está expuesto la organización.
- Asegurar que el SGAS se encuentre diseñado e implementado adecuadamente para el logro de los objetivos previstos.
- Mantener una comunicación eficaz sobre la importancia del cumplimiento del SGAS.
- Disponer y desplegar recursos necesarios para el funcionamiento eficaz del SGAS de acuerdo a la normativa vigente.
- Comunicar y difundir interna y externamente la Política Antisoborno.
- Promover la mejora continua y la cultura antisoborno apropiada dentro de organización.
- Informar y concientizar en el procedimiento para reportar las sospechas de soborno.
- Asegurar que ningún trabajador sufra represalias, discriminación o medidas disciplinarias por informes hechos de buena fe o sobre la base de una creencia razonable de violación o sospecha de violación al SGAS, o por negarse a participar en un soborno, incluso si tal negativa puede dar lugar a la pérdida de un contrato, cliente o negocio.

4.3.6. Política del Sistema de Gestión Antisoborno

La Alta Dirección de la empresa aprobó, supervisa y mantiene una Política adecuada para el SGAS, la misma que:

- Prohíbe expresamente los actos de soborno;
- Se compromete a cumplir con las normas legales aplicables.
- Proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos del SGAS.
- Contiene un compromiso de cumplir los requisitos del SGAS.
- Promueve el planteamiento de inquietudes de buena fe y sin temor a represalias.
- Se compromete con la mejora continua del SGAS.
- Describe la autoridad y la independencia de la Encargada de Cumplimiento.
- Explica las consecuencias de no cumplir con la Política Antisoborno y el SGAS.

Además se ha cumplido con que la Política Antisoborno:

- Se mantenga como información documentada con la firma del Gerente.
- Es comunicada dentro de la organización con difusiones internas.
- Se encuentra disponible para las partes interesadas y socios del negocio por medio de la página web.

La Política Antisoborno (Anexo 5) se encuentra en la página web: www.bigmond.com, en donde se encuentra disponible para los socios de negocio que la quieran consultar; para los colaboradores de Bigmond Group se realiza difusiones por medio del correo corporativo y reuniones periódicas donde se concientiza en su importancia y aplicación en la organización.

4.3.7. Roles y Responsabilidades

Se actualizó los cargos y jerarquías establecidas para la organización, manteniendo un enfoque en los controles de riesgos de soborno. Con este fin se estableció el Organigrama (Anexo 6), y el Manual de Organización y Funciones, en donde se ha detallado las responsabilidades de cada puesto, objetivo, jerarquías, y el perfil de competencias establecido por puesto.

Bigmond Group durante el tiempo de implementación del proyecto mantuvo un promedio de 32 colaboradores, que en su mayor parte se encuentran distribuidos en los procesos de operaciones directamente relacionados con la ejecución de los servicios. También realizan permanentemente contratación de profesionales *freelance* para cubrir la demanda de servicios en los meses que se incrementen los servicios.

Dentro del Manual de Organización y Funciones, además de describirse las responsabilidades de todos los puestos, se establece los requisitos de educación, formación y experiencia para cada uno de ellos.

Tabla 13

Competencias de puestos claves

Puestos	Competencias	Requisitos
Directora de Asuntos Corporativos	Educación	Titulada en Comunicaciones
	Formación	Postgrado en relaciones públicas o similares
	Experiencia	5 años en puesto funciones similares
Gerente de Operaciones	Educación	Titulada en Psicología
	Formación	Especialización en Recursos Humanos o similares
	Experiencia	5 años en puestos similares
Subgerente de Operaciones	Educación	Titulada en Psicología
	Formación	Especialización en Recursos Humanos o similares
	Experiencia	5 años en puestos similares
Jefa Legal (Encargada de Cumplimiento)	Educación	Titulada en Derecho
	Formación	Especialización en Derecho Laboral o Comercial / Conocimientos de normativa antisoborno

Jefa de Proyectos Comerciales	Experiencia	3 años en funciones similares
	Educación	Titulada en Derecho o Administración
	Formación	Diplomado en Licitaciones o similares
	Experiencia	3 años en funciones similares
Jefe de Administración y Finanzas	Educación	Titulado en Administración o Ing. Industrial
	Formación	Conocimientos contables
	Experiencia	3 años en funciones similares
Jefa de Sostenibilidad y Comunicaciones	Educación	Titulado en Administración o Ing. Industrial
	Formación	Conocimientos de comunicaciones corporativas
	Experiencia	2 años en funciones similares
Jefa de Capitalismo Consciente	Educación	Titulada en Psicología
	Formación	Diplomado de Recursos Humanos o similares
	Experiencia	2 años en funciones similares

4.3.8. Función de Cumplimiento

La organización designó como Encargada de Cumplimiento a la Jefa Legal y de Proyectos (*Head of Legal and Projects*), quien cumplía con las características solicitadas por la norma ISO 37001:2016 tales como:

- Independencia para la toma de decisiones
- Acceso directo a la Alta Dirección
- De preferencia con conocimientos en normativa legal relacionada a la gestión antisoborno.

Se formalizo la designación de la Encargada de Cumplimiento por parte de la Gerencia General, comunicando a todos los colaboradores y explicando la asignación de las siguientes responsabilidades:

- Supervisar la implementación y mantenimiento del SGAS.
- Proporcionar orientación y resolución de consultas a los trabajadores sobre el SGAS y las cuestiones relacionadas con el soborno.
- Asegurar que el SGAS cumpla con los requisitos de la norma ISO 37001:2016 y la legislación nacional aplicable en esta materia.
- Identificar, analizar y evaluar los riesgos de soborno a los que está expuesta organización, junto con los líderes de proceso.
- Registrar e investigar las denuncias de soborno presentadas en organización.
- Proporcionar asesoramiento y orientación al personal sobre el sistema de gestión.
- Informar sobre el desempeño del sistema de gestión antisoborno a la alta dirección y otras funciones de cumplimiento, según corresponda.
- Otras responsabilidades establecidas en los procedimientos propios de la organización.

4.3.9. Riesgos de Soborno

Para la planificación del SGAS, se consideró el contexto de la organización, las partes interesadas, los requisitos legales y la evaluación de riesgos de soborno de los procesos. Según requisitos de la norma ISO 37001:2016 para poder planificar un sistema de gestión antisoborno es importante realizar la identificación, análisis y evaluación de los riesgos y a partir de ello la elaboración de estrategias adecuadas que permitan tomar acciones para controlar los riesgos de soborno.

Se entrevisto a los líderes de proceso y se orientó para que pudieran identificar, evaluar y determinar los controles necesarios para abordar los riesgos y oportunidades, con la finalidad de que el SGAS logre sus objetivos, se prevenga o minimice las consecuencias no deseadas relacionadas a los riesgos de soborno. Se estableció un procedimiento de evaluación de

riesgos de soborno en donde determinó la metodología propia (Anexo 7) para realizar la valoración del nivel de riesgo; esta metodología fue aplicada posteriormente en una matriz de análisis y evaluación de riesgos (Anexo 8), de donde parte el establecimiento de controles que serían implementados dentro de la organización.

Según norma ISO 37001:2016 y el procedimiento interno desarrollado para la Gestión de Riesgos y Oportunidades, se determinó que los riesgos considerados con nivel más que bajo deberán tener obligatoriamente un control operacional que permita prevenir la ocurrencia del riesgo y que sea factible aplicar según las características de las operaciones de la empresa. Una vez determinado los controles operacionales para prevenir los actos de soborno, deberán ser evaluados en su eficacia luego de un periodo prudente y razonable, de esta manera considerar si se deben aplicar nuevas acciones de control.

4.3.10. Objetivos

Los objetivos antisoborno establecidos para el Sistema de Gestión Antisoborno fueron los siguientes:

- Cumplir con los requisitos legales nacionales en el ámbito de la prevención y acción frente al soborno.
- Generar los medios adecuados para la comunicación, planteamiento de inquietudes y consultas respecto a los actos de soborno sin temor a represalias.
- Mantener la independencia de la Función de Cumplimiento, dar a conocer las responsabilidades del sistema de gestión antisoborno y las autoridades de la organización.

Los citados objetivos fueron revisados por la Alta Dirección en el Informe de Revisión por la Dirección y pueden ser consultados en la Matriz de Objetivos del Sistema de Gestión Antisoborno (Anexo 9).

4.3.11. Competencias

La Gerencia General junto con la Jefa de Capitalismo Consciente que gestiona el proceso de recursos humanos fueron los encargados de:

- Determinar las competencias requeridas de los puestos de trabajo que afectan al desempeño del SGAS, correspondiente a la educación, formación y experiencia adecuada que fue incluida en el Manual de Organización y Funciones.
- Adoptar las actividades necesarias para que los colaboradores adquieran y desarrollen las competencias necesarias y tomen conciencia del cumplimiento del SGAS; así como evaluar la eficacia de las capacitaciones realizadas. Se estableció un Programa Anual de Capacitaciones (Anexo 10), el cual se desarrolló al cien por ciento, y se realizó la evaluación de la eficacia de las capacitaciones obteniendo un 92% de resultado.

4.3.12. Proceso de Contratación

Se estableció un procedimiento de Selección y Contratación de Personal donde se establece las diferentes etapas y controles para la debida diligencia del proceso. En la selección y contratación de personal se debe prevenir los riesgos identificados previamente con la finalidad de que el personal cometa o participe en un acto de soborno.

En la etapa de búsqueda se publica en paginas web de ofertas laborales y en las redes sociales de la empresa para realizar convocatorias abiertas. Los perfiles y competencia del personal a contratar se establecen previamente en el Manual de Organización y Funciones, en caso de ser un puesto nuevo, se debe establecer anticipadamente las competencias de educación, formación y experiencia. Una vez recibido los *curriculum vitae* de los postulantes la Jefa de Capitalismo Consciente realiza los filtros de los postulantes que cumplen con el perfil mínimo y envía una terna semiciega (solo con información de educación, formación y experiencia, eliminando los datos personales y fotografía), esto con la finalidad de que la elección se realice de manera objetiva y además no sea interpretada como una elección o ingreso de personal como parte de un soborno.

Cuando el jefe del área selecciona a personal se procede a comunicar al área legal y recursos humanos su elección para proceder con la formalización del contrato, junto con la firma de una Declaración Jurada Antisoborno y Declaración Jurada de Conflictos de Interés para obtener su compromiso de evitar y prevenir posibles actos de soborno. Para finalizar el proceso de ingreso de personal, se realiza una inducción al personal con la entrega de la política antisoborno e información sobre los controles del proceso y canales para realizar las denuncias de supuestos actos de soborno.

4.3.13. Información Documentada

Como parte del requisito 7.5 de la norma ISO 37001, se elaboró un procedimiento de Control de Información Documentada donde quedó definido:

- Niveles de aprobación de los documentos
- Control de cambios
- Gestión de documentos obsoletos
- Identificación y Formato
- Almacenamiento, protección y recuperación
- Gestión de documentos externos.

El procedimiento de Control de documentos y registros es uno de los más importantes de cualquier sistema de gestión y uno de los primeros que se define dentro de la organización, ya que en él se debe establecer la estructura que llevarán los demás documentos a desarrollar para el sistema de gestión antisoborno, así como las responsabilidades de revisión y aprobación de los documentos, métodos de control de cambios, protección y resguardo de la información.

Tabla 14*Líderes de procesos*

Tipo de Documento	Revisor	Aprobador
Manuales	Encargada de Cumplimiento / Responsable del SIG	Gerente General
Procedimientos Generales	Encargada de Cumplimiento / Responsable del SIG	Gerente General
Procedimientos Operativos	Líder del Proceso	Gerente General
Formatos	Líder del Proceso	Líder del Proceso

4.3.14. Comunicaciones

Como parte de los requisitos de la norma ISO 37001:2016 se estableció los mecanismos para las comunicaciones internas y externas del sistema de gestión.

Tabla 15*Comunicaciones internas y externas del sistema de gestión*

Aspecto a comunicar	Emisor	Receptor	Medios
Política de Calidad y Antisoborno	Gerente General / Directora de Asuntos Corporativos	Todas las partes interesadas del SIG	Publicaciones, difusión por correo
Objetivos e Indicadores	Gerente General / Directora de Asuntos Corporativos	Líderes de procesos involucrados	Difusión por correo corporativo / Compartido en la nube

Documentos del SIG (procedimiento y formatos)	Gerente General / Encargada de Cumplimiento / Directora de Asuntos Corporativos	A todo el personal	Difusión por correo / Compartido en la nube
Riesgos y Oportunidades	Encargada de Cumplimiento / Directora de Asuntos Corporativos	Líderes de procesos involucrados	Difusión por correo / Compartido en la nube
Programa y plan de auditorías	Encargada de Cumplimiento / Directora de Asuntos Corporativos	Líderes de procesos	Difusión por correo
Informe de auditoría	Encargada de Cumplimiento / Directora de Asuntos Corporativos	Gerente General	Por correos corporativo
Revisión por la Dirección	Encargada de Cumplimiento / Directora de Asuntos Corporativos	Gerente General	Por correos corporativo
Revisión por la Función de Cumplimiento	Encargada de Cumplimiento	General Manager	Por correos corporativo
Inquietudes, reportes o denuncias de presuntos sobornos	Anónimo	Encargada de Cumplimiento	Verbal o por correo de denuncias
Quejas y reclamos de clientes	Clientes	Gerente General / Gerente de operaciones / Subgerente de operaciones	Correo electrónico, vía telefónica, reuniones, etc.

4.3.15. Debida Diligencia

La debida diligencia dentro del sistema de gestión antisoborno consiste en la aplicación de correcta en la toma de decisiones en lo que respecta al cumplimiento de los procedimientos establecidos, riesgos de soborno y actividades relacionadas con socios de negocio. Esto quiere decir, que la empresa tiene la obligación de prevenir y concientizar en el fiel cumplimiento de los controles para prevenir incidencias de riesgos de soborno.

La aplicación de este requisito de la norma ISO 37001:2016 se implementó realizando las capacitaciones debidas sobre los procedimientos operativos a los colaboradores involucrados en cada proceso; además se estableció un cuadro de reemplazo de responsabilidades, aprobado por la gerencia, ante la ausencia temporal de un colaborador y no se pierda la aplicación de controles correspondientes del proceso.

Tabla 16

Cuadro de Reemplazos para debida diligencia

Cargo	Reemplazo
CEO (Gerente General)	1. Directora de Asuntos Corporativos 2. Gerente de Operaciones
Directora de Asuntos Corporativos	1. Gerente General 2. Jefa Legal
Gerente de Operaciones	1. Subgerente de Operaciones 2. Líder de Búsqueda
Subgerente de Operaciones	1. Gerente de Operaciones 2. Coordinadora de Reclutamiento
Jefa Legal	1. Asistente Comercial 2. Directora de Asuntos Corporativos
Jefe de Administración y Finanzas	1. Gerente General 2. Asistente de Administración y Finanzas
Jefe Comercial y de Proyectos	1. Jefa Legal 2. Asistente Comercial

Jefa de Capitalismo Consciente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Directora de Asuntos Corporativos 2. Jefa de Sustentabilidad y Comunicaciones
Jefa de Sustentabilidad y Comunicaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Directora de Asuntos Corporativos 2. Asistente de Asuntos Corporativos
Asistente de Administración y Finanzas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe de Administración y Finanzas 2. Asistente de Gerencia
Asistente de Gerencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente de Administración y Finanzas 2. Asistente Comercial
Asistente de Asuntos Corporativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente Comercial 2. Asistente de Administración y Finanzas
Asistente Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente de Asuntos Corporativos 2. Jefe Comercial y de Proyectos
Líder de Búsqueda (Head Hunter)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líder de Búsqueda (varias personas por puesto)
Líder de Evaluación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líder de Búsqueda 2. Evaluador
Evaluador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líder de Evaluación 2. Líder de Búsqueda
Líder de Selección	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinadora de Reclutamiento 2. Subgerente de Operaciones
Coordinadora de Reclutamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líder de Selección 2. Asistente de Reclutamiento
Asistente de Reclutamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinadora de Reclutamiento 2. Líder de Selección

4.3.16. Controles Financieros

La mayoría de controles aplicados al sistema de gestión antisoborno derivan del análisis de riesgos; sin embargo, se aplican también controles adicionales dentro de la organización para garantizar la debida diligencia y reducir los riesgos de sobornos en las operaciones.

El área de administración es quienes manejan los procesos ligados a procesos financieros y contables (movimientos, transacciones y autorizaciones de dinero) por lo cual se estableció los siguientes procedimientos:

Tabla 17

Procedimientos de Controles Financieros

Código	Procedimiento	Controles
PRO-ADM-001	Gestión de Compras	<ul style="list-style-type: none"> – Registro y verificación de Proveedores nuevos – Cuadros comparativos para compras mayores a 500.00 Soles.
PRO-ADM-002	Pago a Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> – Recepción de sustentos de compra o adquisición de servicio para proceder con la programación del pago.
PRO-ADM-003	Gestión de Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> – Establecer solo un canal para la cobranza a clientes. – Formalizar los métodos, medio y criterios para recepcionar pagos de clientes.
PRO-ADM-004	Pago de Planillas	<ul style="list-style-type: none"> – Establecer el proceso seguro para el pago de las planillas
PRO-ADM-005	Comisiones por Ventas	<ul style="list-style-type: none"> – Establecer los rangos y porcentajes para el pago de las comisiones por venta.

4.3.17. Controles No Financieros

Los no financieros se definen como aquellos que no están relacionados directamente con movimiento, entrega o recepción de dinero, bienes o servicios, pero que aportan a prevenir o reducir el riesgo de la ocurrencia de un acto de soborno en los procesos de la organización. Se elaboró para la empresa diversos procedimientos, formatos y documentos para aplicar en los procedimientos:

Tabla 18*Procedimientos de Controles No Financieros*

Código	Procedimiento	Controles
PRO-COM-001	Gestión Comercial	<ul style="list-style-type: none"> – Establece lineamientos para la trazabilidad de los acuerdos con los clientes. – Establece los límites de las relaciones comerciales.
PRO-COM-002	Licitaciones	<ul style="list-style-type: none"> – Procedimiento para la diligente presentación y participación en procesos de licitaciones con entidades del estado.
PRO-ADM-006	Selección y Evaluación de Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> – Establece registro para proveedores nuevos, donde incluye: verificación de ficha ruc, firma de Declaración Jurada Antisoborno para proveedores, comunicación y verificación de beneficiarios finales, etc.
PRO-OPE-001	Servicio de Búsqueda y Selección de Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> – Se establece la debida diligencia para realizar los servicios para los clientes.
PRO-OPE-002	Servicio de Búsqueda y Selección de Personal RPO	<ul style="list-style-type: none"> – Se establece la debida diligencia para realizar los servicios para los clientes.
PRO-PER-001	Selección y Contratación de Personal	<ul style="list-style-type: none"> – Establece la debida diligencia para el proceso de selección un personal nuevo para la empresa. – Firma de Declaración Jurada Antisoborno y de Conflicto de Intereses para el personal nuevo. – Se debe realizar verificación de referencias laborales, antecedentes penales y judiciales.
PRO-LEG-001	Gestión de Locadores de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> – Establecer los criterios para la contratación de freelance. – Se debe hacer firmar Declaración Jurada Antisoborno

-	Código de Ética y Conducta	– Establece los parámetros que regulan el accionar de los trabajadores dentro de la organización y de su relación con terceros.
---	----------------------------	---

4.3.18. Compromisos Antisoborno

Se estableció como parte de los controles de la organización los compromisos antisoborno para los colaboradores, proveedores y otros socios de negocio, quienes deben de firmar declaraciones juradas como parte de la prevención de actos de soborno.

Tabla 19

Compromisos antisoborno

Código	Compromiso a firmar	Etapa
Colaboradores	Declaración Jurada Antisoborno	En la contratación
	Declaración Jurada de Conflictos de Interés	En la contratación
Proveedores	Declaración Jurada Antisoborno	En la selección
Clientes	Contrato con clausula antisoborno	Al confirmar relación comercial
Freelances	Declaración Jurada Antisoborno	En la contratación
	Declaración Jurada de Conflictos de Interés	En la contratación

4.3.19. Regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares

Se estableció una Política de Regalos, Atenciones y Donaciones (Anexo 11) para limitar la recepción y la entrega de dinero, bienes y otro tipo de gastos que puedan ser mal interpretados como actos de soborno, por lo tanto todos los miembros de la organización deben cumplir y hacer cumplir con lo dispuesto en la política y que da consideraciones, por

ejemplo para la recepción de presentes, canastas y artículos de publicidad por parte de sus proveedores, y de la misma manera de los que la empresa pueda entregar a sus clientes, esto incluye también a cualquier tercero que actúe o sea intermediario de la empresa con otros socios del negocio.

4.3.20. Reporte e Investigación de Soborno

Se establecieron los canales de comunicación correspondientes y la información disponible para los agentes internos y externos a la organización. Se elaboró el procedimiento de Planteamiento de Inquietudes e Investigación de Sobornos conforme al cual la encargada de cumplimiento tiene como responsabilidad recibir, gestionar y efectuar el seguimiento de las denuncias por presuntas irregularidades al sistema de gestión antisoborno que se presenten.

Los medios de comunicación para la presentación de denuncias son de manera presencial, vía telefónica o al correo electrónico *denuncias@bigmond.com*, este último se encuentra publicado en la página web del Bigmond Group para conocimiento y acceso de todas las partes interesadas de la organización. La encargada de cumplimiento tiene las facultades para proceder con una investigación imparcial y proceder según el procedimiento establecido.

Como parte importante de la implementación se realizó las capacitaciones y concientizaciones correspondientes al personal, respecto a los canales, medios y procedimientos para el reporte de actos o presuntos actos de soborno que puedan observar al algún miembro de la organización; según procedimiento establecido, se garantiza al denunciante el anonimato de su denuncia, con la finalidad de evitar represalias sobre su persona. De ocurrir algún caso de denuncia de actos o presuntos actos de soborno la Encargada de Cumplimiento deberá reportar las conclusiones de la investigación a la gerencia en general en el Informe de Revisión por la Función de Cumplimiento. Al cierre del proyecto y certificación no se presentaron casos de comunicación de reportes de actos de soborno.

Figura 4:

Correo para denuncias de soborno



4.4. Auditoría Interna y Acciones Correctivas

4.4.1. Auditoría Interna

Según la planificación del proyecto de implementación del sistema de gestión antisoborno al finalizar la implementación y aplicación de los procedimientos, controles y registros correspondía la ejecución de una auditoría interna, con la finalidad de verificar que se cumplan con todos los requisitos de la norma ISO 37001:2016, los procedimientos establecidos y los requisitos legales. Se elaboró un Plan de Auditoría (Anexo 12) donde se comunicó a los líderes de proceso la fecha e itinerario de la auditoría interna.

La auditoría interna cumple con la etapa de “Verificar” del ciclo de mejora continua. El autor del presente trabajo fue quien realizó la auditoría interna del sistema de gestión antisoborno, teniendo como resultado dos no conformidades que se presentaron a la organización dentro del informe de auditoría.

Tabla 20*Resumen de auditoría interna*

Número de Auditoría:	1
Fecha de Auditoría:	7 y 8 de febrero 2022
Norma Auditada:	ISO 37001:2016
Alcance:	Proceso de selección de personal, seguimiento de adaptación al cargo (programa on boarding) y consultoría empresarial en general.
Exclusiones:	No aplican exclusiones
Auditor Líder:	Luis Felipe Vergara Rímac
No Conformidades:	2
Observaciones:	0
Oportunidades de mejora:	3

4.4.2. Acciones Correctivas

Producto de la auditoría interna se obtuvieron dos no conformidades las cuales fueron gestionadas en el registro de acciones correctivas, donde se detalló la corrección, análisis de causa y acciones correctivas a implementar para prevenir nuevamente la ocurrencia de la no conformidad. Se detalla los registros de no conformidades:

Tabla 21*No Conformidades y Acciones Correctivas*

Punto	No Conformidad	Análisis de Causa-Raíz	Acción Correctiva
4.3	No se ha incluido en el Alcance documentado el servicio de Consultoría Empresarial.	La organización no había incluido dentro del Alcance el servicio de Consultoría Empresarial porque no se habían realizado servicios de este tipo	Elaborar el Procedimiento para el servicio de Consultoría Empresarial estableciendo los controles a aplicar en el proceso.

	durante el proceso de implementación del Sistema de Gestión Antisoborno, por lo que no se tenían controles aplicados a este proceso, por lo tanto no se incluyó en la documentación del sistema de gestión a verificar ni en el plan de auditoría interna.	Incluir en el Programa de Auditoría Interna la revisión del proceso de Consultoría Empresarial. <hr/> Ejecutar la auditoría interna al proceso de Consultoría Empresarial.
4.2	No se identificó en las partes interesadas pertinentes, las entidades de organismo técnico en el sistema de gestión antisoborno según las normativas legales nacionales peruanas como la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), según el documento evidenciado FOR-EST-001 matriz de partes interesadas actualizado a Noviembre 2021.	No es tenía identificada a la SMV relacionada a la empresa como parte interesada ya que es un organismo técnico que podría verse involucrado a solicitud de la fiscalía para la participación en una investigación por algún acto de soborno, esto debido a que no se conocía por completo la norma legal que establecía este proceso de investigación, porque no se había registrado un listado completo de normas legales aplicables para el cumplimiento general del sistema de gestión antisoborno.
		Revisar y analizar las normativas legales de referencia y de aplicación para la empresa en material de gestión antisoborno. <hr/> Establecer un documento como Matriz de normas legales aplicables o referenciales para el cumplimiento del sistema de gestión antisoborno.

Estas acciones correctivas fueron implementadas por la organización como parte de la preparación para la auditoría externa de certificación. Además con este punto, etapa relacionada a “Actuar”, se cumplió con el ciclo de mejora continua.

4.5. Revisión por la Dirección

Como parte de los requisitos de la norma ISO 37001:2016 se programó la realización de la Revisión por la Dirección para febrero 2022, posterior a la auditoría interna, donde se

presentó a la Gerencia General los resultados y el estado actual del sistema de gestión antisoborno. Se elaboro un informe que contenía la siguiente información:

- Revisiones por la dirección previas
- Cambios en el contexto externo o interno
- Desempeño del SGAS (logro de objetivos y medición de indicadores)
- No conformidades detectadas y estado de las acciones correctivas:
- Resultado de las auditorías internas
- Reportes o investigaciones de actos de sobornos
- Eficacia de la gestión de riesgos de soborno
- Oportunidades de mejora continua del SGAS
- Retroalimentación de la dirección

Adicionalmente, tal como lo requiere la norma ISO 37001:2016 en el punto 9.4, se realizó la revisión por la función de cumplimiento elaborada por la Encargada de Cumplimiento quien reporta a la Gerencia General sobre las incidencias y desarrollo del sistema de gestión antisoborno, cumplimiento legal y reportes de actos de soborno.

Tabla 22

Cumplimiento legal antisoborno

N°	Norma	Descripción	Carácter	Estado
1	-	Plan nacional de integridad y lucha contra la corrupción 2018-2021	Informativo	Conforme
2	Ley 30424	Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional	Aplicativo	Cumple
3	Decreto Supremo 002-2019-JUS	Reglamento de la Ley N° 30424, Ley que regula la Responsabilidad	Aplicativo	Cumple

Administrativa de las P5ersonas
Jurídicas

4	Resolución SMV N° 006-2021-SMV/01	Lineamientos para la implementación y funcionamiento de modelo de prevención	Informativo	Conforme
5	Decreto Legislativo 1352	Decreto Legislativo que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas	Informativo	Conforme
6	Ley N° 30835	Ley que modifica la denominación y los artículos 1, 9 y 10 de la ley 30424, ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional	Aplicativo	Cumple
7	Decreto Supremo N° 044-2018-PCM	Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción	Informativo	Conforme
8	Decreto Supremo N° 092-2017-PCM	Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción	Informativo	Conforme
9	Decreto Legislativo N° 1385	Sanciona la corrupción en el ámbito privado	Informativo	Conforme
10	Ley N° 27693	Ley que crea la Unidad de Inteligencia Financiera	Informativo	Conforme

4.6. Certificación

La auditoría de certificación estuvo a cargo de una entidad certificada externa con acreditación válida y vigente. La acreditación se refiere a que la entidad certificadora está autorizada y habilitada por una entidad reconocida por la organización ISO para la emisión de certificado de sistemas de gestión, por lo tanto una certificación ISO que no cuente con acreditación solo tendrá validez por parte de la entidad que la emite y queda a facultad de

cualquier otra organización que la quiera aceptar; por lo contrario la certificación acreditada tiene validez de reconocimiento internacional.

El Instituto Nacional de Calidad (INACAL) es el organismo de normalización en el país, y el representante de Perú en los comités técnicos de la organización ISO, puede brindar acreditaciones a los organismos de certificación a nivel nacional; sin embargo, las entidades certificadoras en Perú que tienen mayor participación en el mercado se encuentran acreditadas por ejemplo con IAS, IAF, ANAB, UKAS, que son acreditadoras internacionales.

Normalmente los procesos de certificación de una norma ISO para una empresa se divide en dos etapas; y los días de duración de las auditorías puede ser variable según el tamaño de la organización, complejidad de sus procesos y cantidad de normas a certificar. Para el caso de Bigmond Group la entidad certificadora definió la etapa 1 la duración de un día completo y para la etapa 2 una duración de dos días completos para poder verificar por completo toda la documentación del sistema de gestión antisoborno.

Etapa 1: Esta etapa se conoce como auditoría inicial o de fase 1. Lo que se verifica en esta etapa es que la organización cuenta con los requisitos mínimos y los documentos base de un sistema de gestión antisoborno y permite al auditor externo conocer la organización, sus procesos y poder planificar la siguiente etapa. Como resultado esta etapa de auditoría el auditor externo indico que la organización cumplía con los requisitos mínimos y recomendó proceder con la siguiente etapa.

Etapa 2: Conocida como auditoría principal o auditoría de certificación. La entidad certificadora comunica con anticipación el itinerario plasmado en un plan de auditoría, similar al de auditoría interna, donde se incluyen todos los procesos dentro del alcance de la certificación. La auditoría externa de certificación tuvo una duración de 2 días, y como resultado el auditor no halló no conformidades y concluyo que la organización cumple con

la norma auditada, sus procedimientos y la normativa legal, por lo que al finalizar el proceso el auditor recomendó la emisión del certificado de ISO 37001:2016 a nombre de la organización.

La certificación ISO obtenida tiene una validez de 3 años, sin embargo, por norma se deberá realizar como mínimo una auditoría anual de seguimiento por parte de la certificadora. Al finalizar el ciclo de 3 años la empresa Bigmond Group puede decidir continuar con su certificación o suspenderla.

V. CONCLUSIONES

- La empresa Bigmond, gracias a la consultoría que se le brindó, pudo obtener su objetivo de certificar su sistema de gestión antisoborno en base a la norma ISO 37001:2016 en un tiempo de 5 meses.
- Al recibir la certificación ISO 37001:2016 la organización obtuvo mayor participación y puntaje en los procesos de licitaciones que se presentó con entidades del estado para la realización de sus servicios.
- El compromiso del personal y de la dirección de la organización fue clave para el desarrollo del proyecto y poder lograr el objetivo de la certificación en los tiempos planificados.
- El proceso de certificación de la norma ISO 37001:2016, no difiere significativamente de otros procesos de certificación de cualquier norma ISO de sistemas de gestión, sin embargo, hay que tener presente siempre el enfoque en prevención de riesgos de soborno.
- Implementar y mantener un sistema de gestión antisoborno certificado no elimina por completo la probabilidad o riesgo de ocurrencia de un acto de soborno donde pueda estar involucrado un miembro de la organización o un tercero que actúe en su nombre; pero si evidencia que la organización se ha preocupado y ha gestionado correctamente los controles necesarios para prevenir y reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos de soborno identificados.
- La aplicación de la norma ISO 37001:2016 favorece y facilita el cumplimiento expreso de la normativa legal decretada por la Ley 30424 y su reglamento, por lo tanto podría eximir de una responsabilidad legal de los representantes de la organización ante un acto aislado (no sistemático) de uno de los miembros de su organización.

- La metodología propia diseñada para el análisis y evaluación de riesgos de soborno fue eficaz y validada en la auditoría externa de certificación.
- La organización implemento los procedimientos y controles necesarios para poder evidenciar durante su auditoría de certificación, que cumple con la debida diligencia para la prevención de actos de soborno.
- El mecanismo establecido por la organización para el reporte de presuntos actos de soborno es conocido por los colaboradores y concientizados en su importancia, además que se pudo dar a conocer el correo de denuncias a todas las partes interesadas mediante la página web.

VI. RECOMENDACIONES

- La metodología propia, aplicada para el análisis y evaluación de riesgos de soborno demostró efectividad y seguir los lineamientos de la norma; por lo tanto podría ser adoptada por otra organización para la implementación de su sistema de gestión antisoborno.
- Considerar que la descripción del presente trabajo guarda relación directa con las características y procesos puntualmente para la organización mencionada; se podrá tomar como referencia los procedimientos, controles y registros mencionados, pero tener en cuenta que cada organización debe ajustar la aplicación de la norma a su realidad.
- Todo sistema de gestión certificado debe mantener un seguimiento permanente para velar por el cumplimiento continuo de los controles implementados, ya que anualmente la organización pasará por un proceso de auditoría externa.
- Para toda organización que planifique o que tenga por objetivo la certificación de una norma ISO, debe tener en cuenta que se debe mantener un presupuesto anual para brindar los recursos necesarios para su mantenimiento.
- Si su organización requiere realizar la implementación de un sistema de gestión en base a una norma ISO, y no cuenta con el recurso humano con las competencias y experiencia suficiente, se recomienda que se contrate un servicio de consultoría especializado en este tema.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cohen, W. (2005). *Cómo ser un Consultor Exitoso*. 3ra Edición. Editorial Norma. USA.
- Conexión ESAN (2016, 04 de mayo) - Las cuatro etapas para la mejora continua en la organización. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan>
- Congreso de la República (2016). Ley N° 30424 Ley que regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas por el Delito de Cohecho Activo Transnacional. Diario El Peruano. Recuperado de: <https://www.búsquedas.elperuano.pe/normaslegales>
- Díaz, A. (1998). *Consultoría de Empresas en el Perú*. Díaz Zambrano Alfonso. Editorial Luís Combe Vélez. Lima. Perú.
- Espinoza, A. (2020). El delito de cohecho pasivo propio. Aspectos específicamente doctrinarios. Recuperado de <https://lpderecho.pe/delito-cohecho-pasivo-propio-especificamente-doctrinarios-amelia-espinoza/>.
- Instituto Nacional de Calidad (2017). *NTP ISO 37001:2017 Sistema de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso*. 1ra Edición. Lima, Perú.
- Klitgaard, R., MacLean-Abaroa, R. & Lindsey, H., (2000). *Ciudades Corruptas. Una guía práctica para curar y prevenir*. World Bank Publications. Washington DC, USA.

- Ministerio de Justicia (2019). Decreto Supremo N° 002-2019-JUS Reglamento de la Ley N° 30424, Ley que regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas. Diario El Peruano. Recuperado de <https://www.búsquedas.elperuano.pe/normaslegales>
- Nanot, R. (2022). Certificados ISO: Conoce cuales son y como pueden ayudar a tu empresa. Recuperado de <https://www.internacionalmente.com/certificados-iso/>
- Portal Pasión por el Derecho (2019). ISO 37001: Gestión antisoborno. Los modelos de prevención como herramientas de cumplimiento en el marco de la Ley 30424. Recuperado de <https://lpderecho.pe/iso-37001-gestion-antisoborno-modelos-prevencion-herramientas-cumplimiento-marco-ley-30424/>
- Redacción Diario Gestión (2021). La debida diligencia como mecanismo de prevención del lavado de activos. Recuperado de <https://gestion.pe/gestion-tv/la-debida-diligencia-como-mecanismo-de-prevencion-del-lavado-de-activos-noticia/>
- Shack, N., Pérez, J. & Portugal, L., (2021). Incidencia de la corrupción y la inconducta funcional en el Perú 2020. Documento de Política en Control Gubernamental. Contraloría General de la República. Lima, Perú.
- Transparencia Internacional (2009). Guía de lenguaje claro sobre lucha contra la corrupción. Berlín, Alemania.
- Torres, D. (2012). Delitos de cohecho y micro corrupción en la policía nacional del Perú. Recuperado de <https://idehpucp.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2012/07/comentario2-boletin5.pdf>

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Lista de Verificación – Diagnóstico Inicial: Sistema de Gestión Antisoborno

N°	PUNTO DE LA NORMA	REQUISITO / DOCUMENTO	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
4.1	Contexto de la Organización	Matriz FODA	50%	Se cuenta con un análisis FODA pero enfocado en Calidad.
4.2	Partes Interesadas	Matriz de Partes Interesadas	50%	Se cuenta con una matriz de partes interesadas pero enfocada en Calidad.
4.3	Alcance	Alcance Documentado	0%	No se cuenta aún con el alcance del SGAS documentado.
4.4	SGAS	Manual de Gestión Antisoborno / Mapa de Procesos	25%	Se cuenta con mapa de Procesos. No se cuenta con Manual del SGAS que describa el cumplimiento
4.5	Evaluación del Riesgo	Procedimiento y Matriz de Riesgos	0%	Se tiene establecido una metodología, ni realizado una evaluación de riesgos de soborno.
5.1	Liderazgo y compromiso	Enfoque y recursos de la Dirección	50%	La Alta Dirección viene planificando y destinando recursos para la implementación del SGAS.
5.1.1	Órgano de Gobierno	Definir el Órgano de Gobierno	0%	No se ha definido si se cuenta con Órgano de Gobierno.
5.1.2	Alta Dirección	Definir la Alta Dirección	100%	Se ha definido los miembros de la alta dirección.
5.2	Política Antisoborno	Política documentada y difundida	0%	No se cuenta aún con una Política de Gestión Antisoborno.
5.3.1	Roles y Responsabilidades	Organigrama y MOF	75%	Se tiene un organigrama actualizado. Se cuenta con un Manual de Organización y Funciones, pero falta agregar funciones del SGAS.
5.3.2	Funciones de cumplimiento	Nombramiento de Encargado de Cumplimiento	0%	No se ha designado a un Encargado de Cumplimiento.
5.3.3	Delegación de la toma de decisiones	Matriz de delegación de Funciones	0%	No se ha definido delegación de funciones para asumir responsabilidades según la debida diligencia.
6.1	Acciones para tratar Riesgos	Matriz de Riesgos - Acciones	0%	Se tiene establecido una metodología, ni realizado una evaluación de riesgos de soborno.
6.2	Objetivos	Matriz de Objetivos	0%	No se tiene establecido Objetivos del SGAS.
7.1	Recursos	Establecimiento y dotación de recursos	50%	La Alta Dirección viene planificando y destinando recursos para la implementación del SGAS.

7.2.1	Competencias / Generalidades	Perfiles de Puesto / Programa de Capacitaciones / Evidencias	25%	Se han establecido las competencias del personal en el MOF. Se cuenta con un programa de capacitaciones pero aún no incluyen temas correspondientes a Antisoborno.
7.2.2	Proceso de contratación	Procedimientos de Contratación: Discutir Política, evaluar competencia, validar referencias laborales,	75%	Se cuenta con un Procedimiento de Contratación de Personal donde se incluye la verificación de antecedentes. Falta incluir compromisos antisoborno e incluir en la Inducción la entrega de Política Antisoborno.
7.3	Toma de conciencia	Registros de entrega documentos / Programa Capacitación	25%	No se han programado ni ejecutado concientizaciones en materia de Antisoborno.
7.4	Comunicación	Matriz de Comunicaciones	50%	Se ha establecido una matriz de comunicaciones pero aún no contiene las comunicaciones referentes a SGAS.
7.5	Información documentada	Procedimiento de Información Documentada	75%	Aún no se ha ampliado el alcance del Procedimiento de Información Documentada al SGAS.
8.1	Planificación y control operacional	Tener Procedimientos de Procesos / Controles aplicados / Registros de controles del SGA	25%	Los procedimientos que se tienen actualmente no tienen alcance a los controles antisoborno.
8.2	Debida Diligencia	Procedimiento de Ventas - Licitaciones / Comprobación de datos de Proveedores - Accionistas - Antecedentes de Sobornos / Controles sobre asesores o agentes externos, etc.	25%	Los procedimientos que se tienen actualmente no tienen alcance a los controles antisoborno.
8.3	Controles Financieros	Procedimientos de Pagos / Cobranzas	25%	Los procedimientos que se tienen actualmente no tienen alcance a los controles antisoborno.
8.4	Controles No Financieros	Controles para Proveedores - Categorización de Nivel de Riesgos de Proveedores / Asesores / Comisiones / Código de Ética y Conducta / RIT	25%	Los procedimientos que se tienen actualmente no tienen alcance a los controles antisoborno.
8.5	Controles para Organizaciones Controladas	No Aplica	-	La empresa no es una organización controlada.
8.6	Compromisos Antisoborno	DJ Antisoborno a socios de negocio (cuando se pueda aplicar)	0%	No se cuenta aún con compromisos antisoborno firmados por los socios de negocio.
8.7	Regalos, atenciones, donaciones	Política de Regalos y atenciones	0%	No se cuenta con una Política de Regalos y Atenciones documentada.
8.8	Gestión de la insuficiencia de controles	Mencionado en el Manual de SGAS	0%	Aún no se cuenta con una Manual del SGA.
8.9	Planteamiento de Inquietudes	Procedimientos de Inquietudes / Correo de denuncias	0%	No se cuenta un procedimiento para planteamiento de inquietudes.

8.1	Investigación y tratamiento del soborno	Procedimiento de Investigación y Tratamiento	0%	No se cuenta un procedimiento para investigación de sobornos.
9.1	Seguimiento y medición	Indicadores de gestión	0%	Aún no se han establecido indicadores de gestión antisoborno.
9.2	Auditoría Interna	Procedimiento de Auditoría Interna	10%	Se cuenta con procedimiento de auditoría interna. Aún no se ha programado ni ejecutado una Auditoría Interna del SGA.
9.3.1	Revisión por la Alta Dirección	Informe de RD	10%	Se ha realizado revisión por la dirección pero solo enfocada en requisitos de calidad
9.3.2	Revisión por el Órgano de Gobierno	No Aplica	-	La empresa no cuenta con Órgano de Gobierno.
9.4	Revisión por Función de Cumplimiento	Informe de Función de Cumplimiento	0%	Aplicar evidencia de entrega o reunión de revisión con el Gerente.
10.1	No conformidades	Procedimiento de NC / Seguimiento de NC / Registro de NC	25%	Se cuenta con procedimiento de Acciones Correctivas. Aún no se han gestionado correspondientes al SGAS.
10.2	Mejora Continua	Registros de mejora continua	0%	No se tiene aún registros.

Anexo 2: Matriz FODA



ANALISIS FODA

FORTALEZAS

- Equipo de trabajo calificado.
- Servicio diferenciado de Selección y Onboarding.
- Buen posicionamiento de la marca: calidad y RSE
- Experiencia para el trabajo remoto
- Diversificación con nuevos servicios
- Encargada de Cumplimiento con formación en Derecho.
- Empresa no involucrada en actos de soborno, reconocida por su ética y gestión social.

OPORTUNIDADES

- Proyectos del país con demanda de contrataciones
- Aumento en las compras del estado por servicios de selección
- Necesidades del mercado en consultoría de talento.
- Atributos de compra relacionados a RSE y sostenibilidad.
- Difundir y hacer partícipes de nuestro SGA a nuestros socios de negocio.
- Ingresar a nuevos mercados internacionales a través de servicios brindados con consultores externos.



- Falta de CRM y base de datos para comercial.
- Plan de desarrollo individual y línea de carrera para los colaboradores.
- Falta de un software (ERP) o aplicación tecnológica para integrar los principales procesos del negocio.
- Falta de conocimiento en herramientas digitales
- Integración del equipo y clima laboral
- Personal debe acostumbrarse a nuevos controles del SGA.

- Falta de reactivación económica
- Incremento exponencial de sustitutos del servicio: freelances.
- Riesgos a la salud del personal generados por la COVID
- Reducción de contratación de personal en el mercado por contexto COVID
- Inestabilidad política, legislativa y económica.
- Corrupción en los procesos de licitaciones públicas.
- Posibilidades de que socios de negocio no quieran cumplir con controles antisoborno.
- Desconocimiento actual del 100% de las normativas de otros países donde se pueden realizar servicios.

DEBILIDADES



AMENAZAS

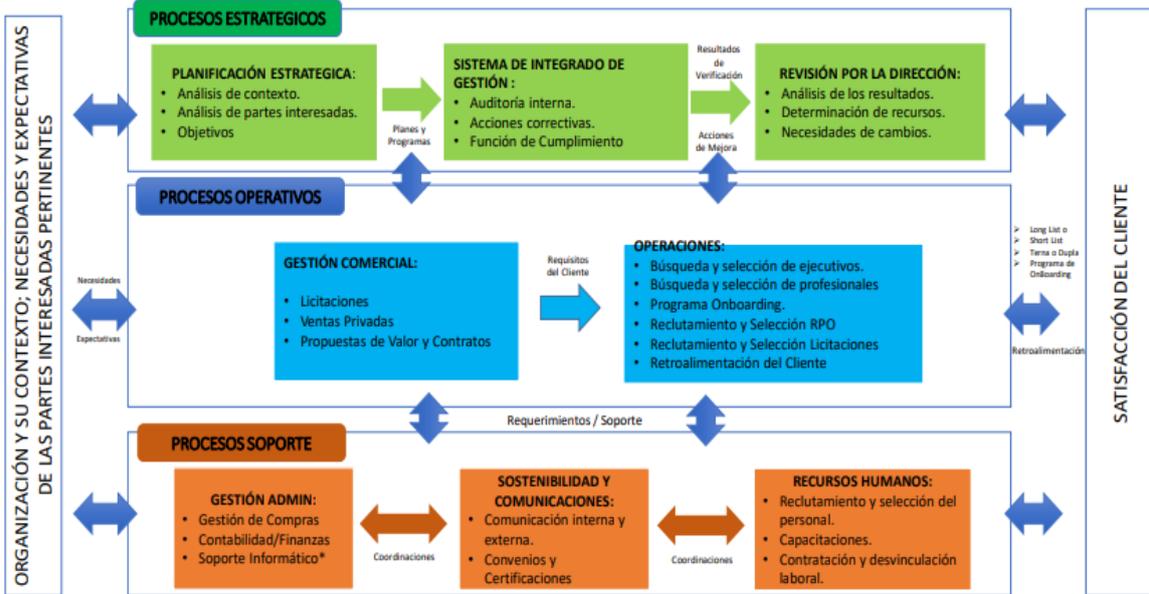
Anexo 3: Matriz de Partes Interesadas

PARTES INTERESADAS	REQUISITOS / NECESIDADES / EXPECTATIVAS HACIA NUESTRA ORGANIZACIÓN	CONTROLES APLICABLES	EFICACIA DE LOS CONTROLES	COMUNICACIÓN Y DISPONIBILIDAD DE LA POLÍTICA DE CALIDAD O ANTISOBORNO
Clientes	Que el personal propuesta cumpla con el perfil establecido para el puesto.	Aprobación y registro del CV del postulante por el área de Operaciones.	El long list/short list y la terna/dupla cumplen con las expectativas	Por solicitud a la Sustainability and Management Analyst, Operations Manager y General Manager. Disponible en pagina web
	Cumplir con los plazos ofrecidos para los procesos	Aprobación de cronograma de trabajo por el Cliente.	Si hay atrasos es por parte del cliente. La empresa cumple con lo establecido según el cronograma.	
	Mantener negocios de manera transparente	Sistema de Gestión Antisoborno. Controles aplicables según evaluación de riesgos	No se han presentado casos de sobornos a clientes	
Proveedor	Pago puntual	Acuerdos de pago con el proveedor según flujo de caja. Comunicación anticipada al proveedor.	Los pagos se realizan luego de 30 días de emitida la factura. El flujo de entrada del dinero sigue siendo un poco lento, por lo que han habido atrasos de pagos de algunos días; sin embargo, administración se comunica con el proveedor para comentarle sobre el tema y darle una nueva fecha real de pago.	Por solicitud al Head of Finance and Administration / Disponible en pagina web
	Información sobre su desempeño y trabajo	Evaluación semestral a principales proveedores	Se evalúan los proveedores, promedios de calificación semestral a cargo de Administración	
	Transferencia de conocimientos en sostenibilidad, diversidad e inclusión	Iniciativas para difundir las charlas e iniciativas internas de Bigmond hacia proveedores	Se programan charlas para principales proveedores por Gerencia General y Sostenibilidad	Por solicitud al Head of Finance and Administration, Sustainability and Management Analyst, General Manager. Disponible en pagina web
	No se realice solicitudes de sobornos	Sistema de Gestión Antisoborno. Controles aplicables según evaluación de riesgos y procedimientos establecidos	No se han presentado casos de sobornos a proveedores	
Consultores Externos (Freelance)	Tener conocimiento anticipado de los requisitos y controles aplicados por BIGMOND	Firma de Contrato de Locación de Servicios, Firma de Declaración Jurada Antisoborno	Todos los consultores externos tienen conocimiento de los requisitos de la empresa y de los controles antisobornos aplicables	Por solicitud a Operations Manager o General Manager. Disponible en pagina web
	No se participe en un servicio de selección que hay sido adjudicado mediante un soborno	Firma de Contrato de Locación de Servicios, Firma de Declaración Jurada Antisoborno	No ha ocurrido caso de soborno	
Candidatos	Retroalimentación y comunicación constante sobre el proceso	Feedback personal y envío de carta de agradecimiento la finalizar el proceso	Se da retroalimentación durante el proceso de selección a candidatos y reciben agradecimiento formal al cerrarlo por Operaciones	Por solicitud a Operations Manager o General Manager. Disponible en pagina web
Colaboradores	Pagos puntuales	Separar los pagos de los colaboradores mensualmente (gasto fijo).	Se evidencia con las boleta de pago mensuales firmadas.	Publicación en base de datos compartida MEGA, por correo corporativo / Disponible en pagina web
	Buen Clima Laboral	Actividades programadas para mejorar el clima laboral y la integración.	Se ejecutaron las actividades, menos por ppto. 2021 mejorará.	
		Plan de Cultura Responsable para el segundo semestre del año 2021	Se realiza actualmente el Taller de Liderazgo Consciente para definir y difundir los valores Bigmond en equipo, el programa de sensibilización en diversidad e inclusión	
	Capacitación y Desarrollo	Plan de Desarrollo y Capacitación por Recursos Humanos	Se realizó el taller dirigido a mujeres para impulsar desarrollo profesional y personal	
Pertener a una organización reconocida por su Ética	Mantener la certificación ISO 37001. Concientización constante sobre ética empresarial y gestión antisoborno	Se vienen implementando controles de riesgos de soborno por cada puesto de trabajo para asegurar la integridad ética de los colaboradores. Se tiene planificado pasar la auditoría de certificación ISO 37001		
Accionistas	Rentabilidad	Elaboración y revisión de los Estados Financieros mensuales. Ejecución de Plan Comercial.	A cargo de Administración y Gerencia General	Por solicitud a la Sustainability and Management Analyst o Head of Legal and Projects. Disponible en pagina web
	Posicionamiento de marca	Posicionamiento y estrategias en redes sociales / Sistema de Capitalismo Consciente (propósito)	100% Se cumple el cronograma semanal y la estrategia de marketing digital, definido con el CM (proveedor del área de Comunicaciones)	
	Negocio enfocado en sostenibilidad y diversidad	Plan estratégico BIC	Se definió Plan y se estableció cronograma de trabajo por los 2 años de vigencia, a cargo de Sostenibilidad, Legal y Gerencia General	
Comunidad	Acciones de Responsabilidad Social e Iniciativas para disminuir la discriminación en el mundo laboral y promover los derechos y las necesidades de grupos vulnerables, como la mujer, LGBTIQ+, adulto mayor, discapacitados, entre otros.	Iniciativas para promover la diversidad e inclusión en el trabajo / Creación del Sistema de Capitalismo Consciente / Plan estratégico BIC / Alianzas con entidades que trabajen bajo el propósito de impulsar una educación y salud de calidad para niños y niñas de bajos recursos	Se cumplen las iniciativas a cargo de Sostenibilidad y Gerencia General	Por solicitud a la Sustainability and Management Analyst o General Manager. Disponible en pagina web
Entidades del Estado	Cumplimiento de obligaciones tributarias	Pagos y declaraciones de impuestos PDT programados.	Se cumple al 100% por el Administrative Analyst	Por solicitud a General Manager / Disponible en pagina web
	Cumplimiento de legislación laboral	Revisión permanente del administrador de nuevas normas o leyes por abogado y contador externo.	Lo realizan el Administrative Analyst, el abogado y el estudio de contabilidad externo.	
	No ser participe o estar involucrado en algún acto de soborno o corrupción	Debida diligencia en procesos de Inspección de Entidades Fiscalizadoras.	No se han presentado casos de sobornos a / con entidades del estado	
	Correcta participación en procesos de licitación	Debida diligencia en procesos de Licitaciones. Cumplimiento de Procedimiento de Licitaciones	No se han presentado sanciones ni observaciones en los procesos de licitación donde se ha participado.	
Entidades Técnicas, Fiscalizadoras o Regulatoras	No ser participe o estar involucrado en algún acto de soborno o corrupción	Debida diligencia en procesos de Inspección de Entidades Fiscalizadoras. DJ Antisoborno a Socios del Negocio	No se han presentado casos de investigación o fiscalización por este tipo de entidades	Por solicitud a General Manager / Disponible en pagina web
	Colaboración y/o apertura ante auditorías, investigaciones o fiscalizaciones	Debida diligencia en procesos de Inspección de Entidades Fiscalizadoras.	No se han presentado casos de sobornos a / con entidades fiscalizadoras o reguladoras	

Anexo 4: Mapa de Procesos



MAPA DE PROCESOS



*Soporte Informático es un proceso externo

Ver. 02

Anexo 5: Política Antisoborno



POLÍTICA ANTISOBORNO

En **BIGMOND S.A.C. DE BENEFICIO E INTERES COLECTIVO**, estamos comprometidos con:

- Cumplir con los requisitos legales nacionales en el ámbito de la prevención y acción frente al soborno.
- Establecer y verificar continuamente el cumplimiento de los procedimientos y controles establecidos; así como de la debida diligencia de todos los trabajadores de la organización.
- Generar los medios adecuados para la comunicación, planteamiento de inquietudes y consultas respecto a los actos de soborno sin temor a represalias.
- Mantener la independencia de la **Encargada de Cumplimiento**, dar a conocer las responsabilidades del sistema de gestión antisoborno y las autoridades de la organización.
- Cumplir y adoptar las acciones necesarias para mejorar continuamente nuestro sistema de gestión antisoborno.

Ningún trabajador de **BIGMOND S.A.C. DE BENEFICIO E INTERES COLECTIVO** está autorizado ni se le permite pagar, ofrecer, aceptar, recibir o ser participe de un soborno en ninguna de sus formas; por lo cual usted nunca deberá:

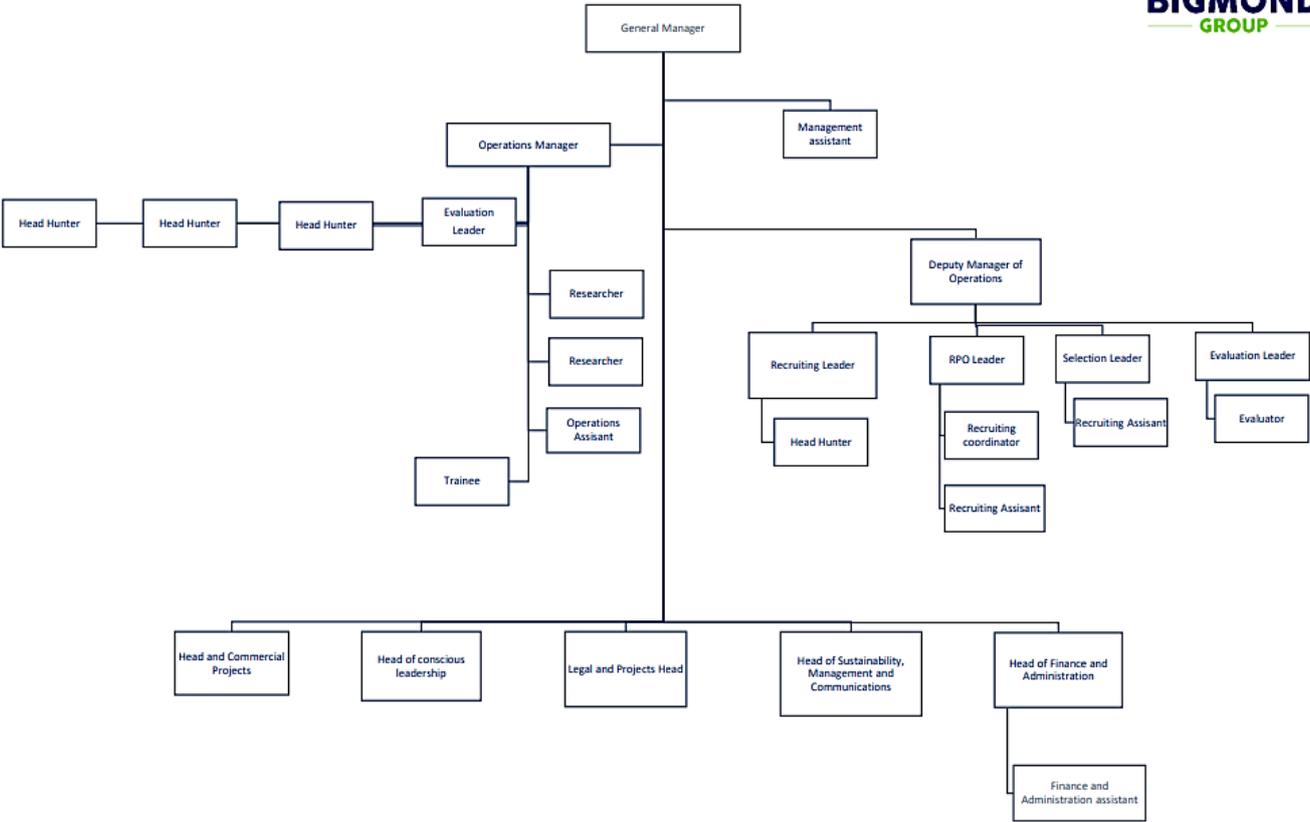
1. Ofrecer, pagar o dar nada de valor a un funcionario público o privado, ya sea local o extranjero, con el fin de obtener negocios o cualquier beneficio para nuestra compañía o de manera personal.
2. Pagar a cualquier persona cuando usted sabe, o tiene razones para sospechar, que todo o parte del pago puede ser canalizado a un funcionario público.
3. Ofrecer o recibir cualquier cosa de valor para obtener un negocio, adjudicación de contrato o beneficio personal.
4. Hacer una anotación falsa o engañosa en los libros de la compañía o en los registros financieros.
5. Actuar como un intermediario de un tercero en solicitud, aceptación, pago u ofrecimiento de un soborno o comisión ilegal.
6. Ignorar, o dejar de reportar, cualquier sugerencia de un soborno.
7. Actuar negligentemente en contra de los procedimientos, controles establecidos por la organización y en contra de la presente política.

El incumplimiento de esta Política puede llevar a que los empleados estén sujetos a una acción disciplinaria, hasta, incluyendo el despido.

A los 19 días del mes de Octubre del 2021, Santiago de Surco – Lima, Perú

Fernando González Azurín
Gerente General

Anexo 6: Organigrama



Anexo 7: Metodología de Evaluación de Riesgos de Soborno

a) Cálculo de Probabilidad

Se clasifica el componente de probabilidad en función de 5 categorías:

PROBABILIDAD		
Categoría	Descripción	Valor
Casi Certeza	Ocurre a menudo en el sector o el rubro. Ocurrió en la organización por lo menos 1 vez en el último año.	5
Probable	Ocurre a menudo en el sector o el rubro. Ocurrió en la organización por lo menos 1 vez en los últimos 2 años	4
Moderada	Puede ocurrir en el sector o en el rubro. Ocurrió en la organización por lo menos 1 vez en los últimos 3 años.	3
Improbable	Puede ocurrir en el sector o en el rubro. Nunca ocurrió en la organización.	2
Muy Improbable	Casi nunca ocurre en el sector o en el rubro. Nunca ocurrió en la organización.	1

b) Cálculo de Impacto (Severidad)

Se refiere a cuál puede ser el daño que puede suponer para nuestra organización la materialización de un determinado riesgo. clasifica el componente de impacto conforme a 5 categorías:

IMPACTO		
Categoría	Descripción	Valor
Catastrófico	Genera gran pérdida económica para la organización y es sensible de una multa o sanción legal para la empresa. Puede generar una pérdida de reputación de la organización.	5
Mayor	Genera pérdida económica de nivel media para la organización y es sensible de una multa o sanción legal para la empresa.	4
Moderado	Genera pérdida económica de nivel bajo para la organización y es sensible de una multa o sanción legal para la empresa.	3
Menor	Genera pérdida económica de nivel bajo para la organización. Solo se involucra personal interno y no conlleva una sanción externa.	2
Insignificante	No genera pérdida económica. Solo se involucra personal interno y no conlleva una sanción externa.	1

c) Nivel de Riesgo

Para determinar el nivel de riesgo se combina la probabilidad con el impacto (P x I)

		PROBABILIDAD				
		1	2	3	4	5
SEVERIDAD	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

NIVEL DE RIESGO		
Nivel	Valores	Categoría
BAJO	1-6	No requiere de controles adicionales
MEDIO	7-19	Establecer controles adicionales y acciones para que en la próxima evaluación el riesgo se minimice a Bajo. Dar seguimiento continuo a esta actividad.
ALTO	20-25	Establecer controles adicionales y acciones para que inmediatamente baje a riesgo Medio como mínimo. No continuar con la actividad si el riesgo no baja a Medio como mínimo.

Anexo 8: Matriz de Evaluación de Riesgos

Proceso	Subproceso	Riesgo	Cargos Involucrados	Socio del Negocio Involucrado	Control Existente	Evaluación de Riesgo		Nivel de Riesgo		Control Adicional
						Prob.	Impacto	Pxl	CATEGORÍA	
COMPRAS	Cotización de Proveedores	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Proveedor	Jefe de Administración	Proveedor	Procedimiento de Compras (2 o 3 Cotizaciones según monto de compras)	1	3	3	BAJO	DJ Antisoborno a Proveedores
COMPRAS	Selección de Proveedores	Acuerdo con proveedor para ser seleccionado	Jefe de Administración	Proveedor	Procedimiento de Compras (Criterio para nuevos proveedores - Registro de Proveedor)	1	3	3	BAJO	DJ Antisoborno a Proveedores
COMPRAS	Selección de Proveedores	Compras sobrevaluadas	Jefe de Administración	Proveedor	Procedimiento de Compras (2 o 3 Cotizaciones según monto de compras)	2	3	6	BAJO	DJ Antisoborno a Proveedores
ADMINISTRACIÓN	Gestión de Viáticos / Transporte	Gastos sobrevaluados	Jefe de Administración	Proveedor	Política de Regalos y Atenciones	1	2	2	BAJO	-
ADMINISTRACIÓN	Tramites SUNARP / SUNAT	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Funcionario	Jefe de Administración	Funcionarios SUNARP / SUNAT	Mayoría de Tramites se realizan de forma digital	1	3	3	BAJO	-
ADMINISTRACIÓN	Trámites Municipales	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Funcionario	Jefe de Administración	Funcionarios Municipales	Mayoría de Tramites se realizan de forma digital	2	3	6	BAJO	-
ADMINISTRACIÓN	Cobranza	Colusión con partner comercial para aumentar pago de comisiones	Jefe de Administración	Partners Comerciales	Revisión previa y aprobación del Gerente General	2	2	4	BAJO	DJ Antisoborno a Socio de Negocio
COMERCIAL	Contratación Cliente Privado	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por Cliente privado	Gerente General / Líder Comercial RPO y Proyectos Públicos	Cliente Privado	Proc. Comercial	2	2	4	BAJO	-

Proceso	Subproceso	Riesgo	Cargos Involucrados	Socio del Negocio Involucrado	Control Existente	Evaluación de Riesgo		Nivel de Riesgo		Control Adicional
						Prob.	Impacto	Pxl	CATEGORÍA	
COMERCIAL	Establecimiento de Guía de Perfil (discriminatorio)	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por Cliente para búsqueda de perfil con sesgo discriminatorio	Gerente General / Líder Comercial RPO y Proyectos Públicos	Cliente Privado	Proc. Comercial - Proc. Executive Search - Proc. Reclutamiento y Selección de Licitaciones y RPO	3	1	3	BAJO	-
COMERCIAL	Contratación Cliente Privado y Publico	Solicitud/Ofrecimiento de incluir familiar/conocido dentro de la terna de postulantes.	Gerente General / Líder Comercial RPO y Proyectos Públicos	Cliente Privado / Público	Proc. Comercial - Proc. Executive Search - Proc. Reclutamiento y Selección de Licitaciones y RPO	2	2	4	BAJO	-
COMERCIAL	Ventas por Gestor Comercial (externo)	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/a Cliente privado	-	Gestor Comercial / Cliente	Gerente General es el único que define precio de los servicios	1	2	2	BAJO	-
COMERCIAL	Ventas por Gestor Comercial (externo)	Negociación para el pago anticipado de comisiones	Jefe de Administración	Gestor Comercial	-	2	2	4	BAJO	Política de Comisiones
LEGAL	Fiscalización	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Fiscalizador	Legal and Projects Head	Entidad Fiscalizadora (SUNAT, SUNAFIL, etc.) / Asesor Externo	Código de Ética y Conducta	2	3	6	BAJO	DJ Antisoborno del Personal
LEGAL	Procesos Judiciales	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Fiscal/Juez	Legal and Projects Head	Asesor Legal / Fiscal o Juez	Código de Ética y Conducta	2	3	6	BAJO	DJ Antisoborno del Personal
LEGAL	Tramite Notarial	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Notario para trámite fraudulento	Legal and Projects Head	Notario	Código de Ética y Conducta	1	2	2	BAJO	DJ Antisoborno del Personal
LEGAL	Contratación de Consultor no domiciliado	Negociación del Consultor con Asesor Contable sobre retenciones y pagos	Operation Manager / Legal and Projects Head	Asesor Contable / Consultor no domiciliado	Revisión adicional de condiciones por parte de Legal	1	3	3	BAJO	-

Proceso	Subproceso	Riesgo	Cargos Involucrados	Socio del Negocio Involucrado	Control Existente	Evaluación de Riesgo		Nivel de Riesgo		Control Adicional
						Prob.	Impacto	Pxl	CATEGORÍA	
LICITACIONES	Contratación Cliente Privado	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por Cliente privado	Gerente Comercial / Líder Comercial RPO y Proyectos Públicos	Cliente Privado	Proc. Licitaciones	1	4	4	BAJO	DJ Antisoborno del Personal
LICITACIONES	Participación en Licitación Publica	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por Entidad Publica	Gerente Comercial / Líder Comercial RPO y Proyectos Públicos	Entidad Publica	Proc. Licitaciones	2	5	10	MEDIO	DJ Antisoborno del Personal
LICITACIONES	Evaluación de Propuestas para obtención de buena PRO	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al funcionario del OSCE	Líder Comercial RPO y Proyectos Públicos	OSCE	Código de Ética y Conducta	2	5	10	MEDIO	DJ Antisoborno del Personal
LICITACIONES	Participación en Licitación Pública / privado	Solicitud de contratar a proveedor específico por parte de Entidad Pública / Cliente privado	Líder Comercial RPO y Proyectos Públicos	Entidad Pública / Cliente Privado	Código de Ética y Conducta	2	5	10	MEDIO	DJ Antisoborno del Personal
LICITACIONES	Recolección de sustentación de experiencia	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Cliente para manipular documentación	Líder Comercial RPO y Proyectos Públicos	Cliente	Código de Ética y Conducta	2	5	10	MEDIO	DJ Antisoborno del Personal
LICITACIONES	Participación en Licitación Pública / privado	Concertación de precios con competidores	Líder Comercial RPO y Proyectos Públicos	Competencia	Código de Ética y Conducta	1	5	5	BAJO	DJ Antisoborno del Personal
LICITACIONES	Controversias durante ejecución del servicio	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al funcionario del OSCE	Líder Comercial RPO y Proyectos Públicos	OSCE	Código de Ética y Conducta	2	5	10	MEDIO	DJ Antisoborno del Personal
LICITACIONES	Ejecución del servicio (penalidad)	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al área usuaria para evitar penalidad	Líder Comercial RPO y Proyectos Públicos	Área usuaria Cliente	Código de Ética y Conducta	1	5	5	BAJO	DJ Antisoborno del Personal

Proceso	Subproceso	Riesgo	Cargos Involucrados	Socio del Negocio Involucrado	Control Existente	Evaluación de Riesgo		Nivel de Riesgo		Control Adicional
						Prob.	Impacto	Pxl	CATEGORÍA	
LICITACIONES	Participación en Licitación Pública / privado	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al consorciado	Líder Comercial RPO y Proyectos Públicos	Consortiado	Código de Ética y Conducta	1	5	5	BAJO	DJ Antisoborno a Socio de Negocio
LICITACIONES	Identificación de Concurso Público	Colusión con competir para no comunicar en BIGMOND procesos abiertos	Líder Comercial RPO y Proyectos Públicos	Competencia	Procedimiento de Licitaciones. En Sistema SEACE se puede observar todos los concursos	2	2	4	BAJO	DJ Antisoborno del Personal
LICITACIONES	Elaboración de Propuesta	Colusión con competidor para aumentar el precio de la propuesta	Líder Comercial RPO y Proyectos Públicos	Competencia	Definición de precio y firma de propuesta por parte del Gerente General	2	2	4	BAJO	DJ Antisoborno del Personal
LICITACIONES	Elaboración de Propuesta	Falsificación de documentos presentados	Líder Comercial RPO y Proyectos Públicos	Cliente	Validación por entidad evaluadora y fiscalizadora	2	2	4	BAJO	
OPERACIONES (Mill)	Coordinaciones para elaboración de Cotización	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Cliente para reducir precio ofrecido.	Sub-Gerente de Operaciones	Cliente	Validación de precios por Gerente General	1	5	5	BAJO	-
OPERACIONES (Mill)	Reclutamiento y Selección	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Postulante para ser seleccionado	Sub-Gerente de Operaciones / Head Hunter	Postulante / Freelance	Aprobación de consentimiento informado por parte del Postulante	1	4	4	BAJO	-
OPERACIONES (Mill)	Reclutamiento y Selección	Solicitud de ingresar al proceso o seleccionar a familiar o conocido	Sub-Gerente de Operaciones / Head Hunter	Cliente / Freelance	Proc. Reclutamiento y Selección de Licitaciones y RPO	1	4	4	BAJO	-
OPERACIONES (Mill)	Evaluación técnica de proveedores de plataforma de evaluación.	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Proveedor	Sub-Gerente de Operaciones	Proveedores	Proc. Compras	1	4	4	BAJO	DJ Antisoborno a proveedores

Proceso	Subproceso	Riesgo	Cargos Involucrados	Socio del Negocio Involucrado	Control Existente	Evaluación de Riesgo		Nivel de Riesgo		Control Adicional
						Prob.	Impacto	Pxl	CATEGORÍA	
OPERACIONES (Mill)	Búsqueda de candidatos en proceso en el extranjero	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Postulante	-	Consultor Freelance no domiciliado	-	2	2	4	BAJO	DJ Antisoborno firmada por socio del negocio
OPERACIONES (Mill)	Contratación de Freelance	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Freelance	Sub-Gerente de Operaciones	Freelance	Tarifas preestablecidas por tipo de proceso a contratar	1	4	4	BAJO	DJ Antisoborno
OPERACIONES (Executive Search)	Encuesta de Satisfacción del Cliente	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al cliente para mejorar valoración de satisfacción	Operation Manager / Head Hunter	Clientes	Por la cantidad de clientes la variación del valor de satisfacción de un cliente no es tan significativa en el promedio final.	2	2	4	BAJO	-
OPERACIONES (Executive Search)	Reclutamiento y Selección	Solicitud de ingresar al proceso o seleccionar a familiar o conocido	Head Hunter	Cliente / Freelance	Proc. Executive Search	1	4	4	BAJO	-
OPERACIONES (Executive Search)	Evaluación técnica de proveedores de plataforma de evaluación, difusión de convocatoria y antecedentes.	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Proveedor	Head Hunter	Proveedores	Proc. Compras	1	4	4	BAJO	DJ Antisoborno a proveedores
OPERACIONES (Executive Search)	Contratación de Freelance	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Freelance	Head Hunter	Freelance	Tarifas establecidas por tipo de proceso a contratar	1	4	4	BAJO	-
OPERACIONES (Executive Search)	Programa On boarding	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno entre coach, coachee o RRHH del cliente.	-	Coach / Coachee / RRHH del Cliente	-	1	2	2	BAJO	DJ Antisoborno firmada por Coach

Proceso	Subproceso	Riesgo	Cargos Involucrados	Socio del Negocio Involucrado	Control Existente	Evaluación de Riesgo		Nivel de Riesgo		Control Adicional
						Prob.	Impacto	Pxl	CATEGORÍA	
OPERACIONES (Executive Search)	Reclutamiento y Selección	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Postulante para ser seleccionado	Head Hunter	Postulante / Freelance	Aprobación de consentimiento informado por parte del Postulante	1	4	4	BAJO	-
OPERACIONES (Executive Search)	Búsqueda de candidatos en proceso en el extranjero	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Postulante	-	Consultor Freelance no domiciliado	-	2	2	4	BAJO	DJ Antisoborno firmada por socio del negocio
CONSULTORIA EMPRESARIAL	Ejecución del servicio para pías extranjero	Incumpliendo de normas legales referentes al servicio brindado	Gerente General	-	Revisar y analizar las condiciones especiales para el servicio en el país donde se aprueba un servicio.	2	2	4	BAJO	
CONSULTORIA EMPRESARIAL	Levantamiento de Información	Solicitud/ Ofrecimiento de Soborno por/al trabajador del cliente para no comunicar fallos detectados	-	Consultor Freelance	-	2	2	4	BAJO	DJ Antisoborno firmada por socio del negocio
CONSULTORIA EMPRESARIAL	Realización del servicio	Solicitud/Ofrecimiento por/al cliente interno para ampliar servicios	-	Consultor Freelance	-	1	2	2	BAJO	DJ Antisoborno firmada por socio del negocio
SOSTENIBILIDAD / COMUNICACIONES	Convenios sociales	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/a la Entidad benefactora para reducir impuestos.	Analista de Sostenibilidad y Gestión	Entidades sin fines de lucro	Código de Ética y Conducta. Revisión de convenio por área Legal	2	2	4	BAJO	-

Proceso	Subproceso	Riesgo	Cargos Involucrados	Socio del Negocio Involucrado	Control Existente	Evaluación de Riesgo		Nivel de Riesgo		Control Adicional
						Prob.	Impacto	Pxl	CATEGORÍA	
SOSTENIBILIDAD / COMUNICACIONES	Procesos de certificación y reconocimientos de la empresa	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por / a la Entidad Certificadora o de Reconocimiento.	Analista de Sostenibilidad y Gestión	Entidades de Certificaciones y Reconocimientos	-	1	2	2	BAJO	DJ Antisoborno firmada por socio del negocio
SOSTENIBILIDAD / COMUNICACIONES	Contratación de servicios	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Proveedor	Analista de Sostenibilidad y Gestión	Proveedores	-	2	2	4	BAJO	DJ Antisoborno firmada por socio del negocio
RRHH	Reclutamiento y Selección de Personal	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Postulante	Jefe de Capitalismo Consciente	Postulantes	Proc. De Gestión de RRHH. Según procedimiento presentación de CV semiciego a Cliente Interno para selección del postulante	1	2	2	BAJO	DJ Antisoborno a Ingresante. DJ Conflicto de Intereses
RRHH	Compras puntuales	Solicitud/Ofrecimiento de Soborno por/al Proveedor	Jefe de Capitalismo Consciente	Proveedores	Proc. Compras	1	4	4	BAJO	DJ Antisoborno a proveedores
RRHH	Selección de Personal	Seleccionar a un postulante que es parte de un soborno	Jefe de Capitalismo Consciente	Personal ingresante	Proc. De Gestión de RRHH. Presentación de CV semiciego a Cliente Interno para selección del postulante	2	2	4	BAJO	DJ Antisoborno a Ingresante. DJ Conflicto de Intereses
CONTABILIDAD (EXTERNO)	Inspección SUNAT	Ofrecimiento de soborno a funcionario de SUNAT	Jefe de Administración	Contador Externo / Funcionario SUNAT	código de Ética y Conducta	1	3	3	BAJO	DJ Antisoborno a Proveedor

Proceso	Subproceso	Riesgo	Cargos Involucrados	Socio del Negocio Involucrado	Control Existente	Evaluación de Riesgo		Nivel de Riesgo		Control Adicional
						Prob.	Impacto	Pxl	CATEGORÍA	
CONTABILIDAD (EXTERNO)	Registros contables	Presión de Gerencia General para "maquillar" registros contables	Gerente General	Contador Externo	-	2	4	8	MEDIO	Declaración Jurada Antisoborno - Proveedor
SISTEMAS (EXTERNO)	Manejo de Sistemas y Base de Datos por parte de Proveedor	Filtración de Información confidencial	-	Proveedor de Sistemas	Copias de Seguridad Periódicas	3	3	9	MEDIO	DJ Antisoborno a Proveedor
GERENCIA GENERAL	Dirección de la Organización	GG es la máxima y única autoridad de la organización (puede ejercer presión sobre demás trabajadores)	Gerente General	-	-	1	2	2	BAJO	Procedimiento de Planteamiento de Inquietudes e Investigación de Sobornos
FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO	Mantenimiento y Supervisión del SGAS	Incumplimiento de las políticas controles y debida diligencia del personal	Encargada de Cumplimiento	-	-	2	3	6	BAJO	Programa Anual de Actividades

Anexo 9: Objetivos del Sistema de Gestión Antisoborno

OBJETIVO / POLÍTICA	INDICADOR	CALCULO	META	RESPONSABLE	ACCIONES	RECURSOS	IMPOSICIÓN DE SANCIONES O PENALIDADES	PERIODICIDAD	PROM
1. Cumplir con los requisitos legales nacionales en el ámbito de la prevención y acción frente al soborno.	Cumplimiento de la Matriz de Requisitos Legales	Sanciones recibidas por algún incumplimiento legal	< 1 UIT	Responsable SGC / Encargado de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los requisitos legales. - Revisión por parte del área legal - Planificar el cumplimiento e implementación 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de cómputo - Acceso a internet - H/H Capacitaciones 	Determinadas por el Gerente General según análisis de resultados y casos de incumplimiento (se puede apoyar con la Responsable de Cumplimiento)	Anual	0
2. Generar los medios adecuados para la comunicación, planteamiento de inquietudes y consultas respecto a los actos de soborno sin temor a represalias.	Denuncias e Investigación	No. Denuncias Probadas / No. Denuncias Realizadas x 100% <i>Nota: Si no hubo denuncia el indicador es 100%</i>	> 80%	Responsable SGC / Encargado de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de correo de comunicación. - Comunicar y capacitar en el proceso de denuncias anónimas. - Dar a conocer quién es el Funcionario de Cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de cómputo - Acceso a internet - H/H Capacitaciones 		Anual	100%
3. Mantener la independencia de la Función de Cumplimiento, dar a conocer las responsabilidades del sistema de gestión antisoborno y las autoridades de la organización.	Cumplimiento de SGAS	No. De Actividades Ejecutadas en Gestión Antisoborno / No. De Actividades Planificadas en Gestión Antisoborno x 100%	>90%	Responsable SGC / Encargado de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Designación del Funcionario de Cumplimiento. - Recopilación de información del SGAS. - Presentación de Informe a la Alta Dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de cómputo - Acceso a internet - H/H Capacitaciones 		Anual	100%

Anexo 10: Programa Anual de Capacitaciones

N°	Tema	Expositor	Dirigido a	N° de Horas	2021					2022							
					Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
1	Hostigamiento Sexual	Encargada de Cumplimiento	Personal BIGMOND	1 h													
2	Comité de Diversidad e Inclusión	Encargada de Cumplimiento	Comité de D&I	2 h													
3	Igualdad y equidad de género	Gerente General	Personal BIGMOND	1 h													
4	Interpretación ISO 37001:2016	Consultor Externo	Personal BIGMOND	2h													
5	Código de conducta y Política Antisoborno	Encargada de Cumplimiento	Personal BIGMOND	1 hora													
6	Capacitación SST: Ergonomía	Consultor Externo	Personal BIGMOND	1 hora													
7	Capacitación SST: Salud mental en el trabajo	Consultor Externo	Personal BIGMOND	1 hora													
8	Capacitación SST: Ley 29783 de Seguridad y Salud en el trabajo	Consultor Externo	Personal BIGMOND	1 hora													
9	Ética y Valores	Consultor Externo	Personal BIGMOND	1 hora													
10	Interpretación de la norma ISO 9001:2015	Consultor Externo	Directora de Asuntos Corporativos	8 horas													
11	Política de Calidad, Objetivos y contribución al Sistema de Gestión de Calidad	Responsable del SGC	Todo el Personal	1 hora													
12	Diversidad e Inclusión. Sesgos inconscientes.	Gerente General	Personal BIGMOND	1 hora													
13	Riesgos y Oportunidades	Consultor Externo	Líderes de Procesos	2 horas													

Anexo 11: Política de Regalos, Atenciones y Donaciones



POLÍTICA DE REGALOS, ATENCIONES, DONACIONES Y BENEFICIOS

En **BIGMOND S.A.C. DE BENEFICIO E INTERES COLECTIVO**, actuando de acuerdo a los valores de la organización y cumpliendo con la Política Antisoborno, establecemos las siguientes disposiciones para la aceptación de regalos y atenciones de carácter obligatorio para nuestros colaboradores:

Los regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares serán únicamente aceptados y otorgados cuando sean apropiados y consistentes con una práctica empresarial razonable y no cuando sean percibidos como una influencia inapropiada por el receptor de los mismos, así como de otras partes interesadas (competencia, medios de comunicación, jueces, fiscales, etc). Los colaboradores de la organización deben considerar los siguientes principios:

I. Aceptación de regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares de terceros:

1. No está permitido el favorecimiento promovido por la recepción de regalos o atenciones, por lo que no se deben de dar ni aceptar regalos y atenciones que puedan ser percibidos como comprometedores para su juicio o integridad por terceros.
2. Los colaboradores deberán utilizar su buen criterio al aceptar y/u ofrecer regalos y atenciones de terceras partes relacionadas con la organización; en caso de duda, deberán consultar a la Gerencia General o a la Encargada de Cumplimiento antes de la recepción de los mismos.
3. Está permitido recibir regalos de un valor simbólico equivalente a USD 10.00 (diez dólares americanos) o su equivalente en moneda local. Estos regalos solo pueden comprenderse como parte del merchandising de la tercera parte, por ejemplo: lapiceros, calendarios, útiles u objetos de oficina, etc.
4. En el caso que se reciba un regalo, atenciones y beneficios similares que superen el valor referencial de USD 10.00 (diez dólares americanos), deberán ser reportados al Gerente General quien analizará la situación y considerará las acciones que se tomará.
5. Todos los regalos, atenciones y beneficios para cualquier personal de la empresa deben ser recepcionado en nuestro domicilio fiscal, en ningún caso puede ser recepcionado directamente en el domicilio del colaborador u otra dirección.

6. Los regalos permitidos pueden ser conservados por el colaborador siempre que sean dirigidos directamente a su persona. En el caso sean dirigidos a la organización deberá comunicar a su jefe inmediato quien tomará la decisión de entregárselo al trabajador que lo recepcione o sortearlo entre los miembros del equipo de trabajo, a criterio de cada área.
7. Los regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares deben recibirse en un momento o temporada adecuados y/o en circunstancias apropiadas, cuando no inflencie una negociación o decisión de negocios, proyectos o contrataciones con la parte emisora. Por ello, no se pueden aceptar durante los procesos de negociación con las terceras partes.
8. En el caso que el regalo, atenciones y beneficios que superen el monto de USD 10.00 (diez dólares americanos) o su equivalente en moneda local y que lleguen a la dirección fiscal de la empresa, el Gerente General tomará la decisión sobre la disposición final del obsequio o bien, en todo caso podría realizar un sorteo entre todos los trabajadores.
9. Para el caso de recepción de donaciones todas deben ser comunicadas y analizadas por el Gerente General, tomando en cuenta que la recepción de estas no signifique un compromiso o beneficio a la tercera parte, de preferencia solo se aceptarán de parte de organizaciones sin fines de lucro y con las que se tenga alguna relación formal como por ejemplo un convenio firmado.

Excepciones y rechazo de regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares.

1. No está permitido recibir bebidas alcohólicas como regalo.
2. No está permitido aceptar regalos o atenciones que tengan como objetivo influenciar una decisión, esperar algún tipo de retribución o que denoten la intención de influir en la toma de decisiones.
3. También queda prohibido recibir dinero en efectivo, bonos, valores negociables o criptomonedas.

Es obligación del colaborador rechazar cortésmente los regalos o atenciones que no cumplan con las disposiciones mencionadas, explicando que la empresa cuenta con una Política de **regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares**.

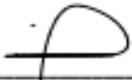
Si el rechazo de un regalo pudiera resultar ofensivo o afectar la relación con la persona que lo otorga, se podrá proceder con la aceptación (previa aprobación de la Gerencia General). En estos casos excepcionales, los colaboradores deben poner el regalo o atención a disposición de la Gerencia General para que sea sorteado entre los miembros del equipo de trabajo. Cualquier excepción a la política debe informarse a la Encargada de Cumplimiento.

II. Otorgamiento de regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares a terceros:

1. Deben ser dados de buena fe, buscando construir relaciones, mejorar las comunicaciones entre ambas partes y en búsqueda de posicionar la marca o imagen corporativa.
2. Deberán ser otorgados únicamente cuando sean apropiados y consistentes con las prácticas empresariales razonables; ni cuanto este se dé en medio de negociaciones o toma de decisiones que afecte los negocios entre ambas partes.
3. Deben ser modestos y de un valor razonable habitual en el contexto de negocios,
4. Deben ser previamente por el Gerente General.
5. En el caso de que la organización elabore artículos de merchandising para regalar a terceras partes estos no deben sobre pasar un valor unitario de USD 30.00 (treinta dólares americanos) o su equivalente en moneda local.
6. Cuando por actividades comerciales se realicen gastos de alimentación estos no deben exceder los 150.00 S/. (ciento cincuenta soles) por cuenta y no deben incluir bebidas con alcohol.
7. No se permite que se dé regalos, atenciones o beneficios a terceros que no sean entendidos como parte del merchandising de la empresa. Se encuentra prohibido dar dinero en efectivo, vales, acciones, bonos, valores negociables o criptomonedas, etc.
8. Las donaciones son aprobadas previamente por la Gerencia General, estas deben ser en bienes, materiales o equipos, nunca dinero en efectivo; de preferencia a entidades sin fines de lucro (ONG).
9. La empresa no aportará con ningún tipo de regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares a campañas políticas ni actividades de proselitismo político.
10. Cualquier desviación a los lineamientos mencionados deben ser comunicados previa y oportunamente a la Encargada de Cumplimiento y al Gerente General para la toma de decisión.

Nota: Toda entrega o recepción de regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares deben ser reportadas a la Encargada de Cumplimiento para su registro.

19 de Noviembre del 2021



Fernando González Azurín
Gerente General

Anexo 12: Plan de Auditoría Interna del Sistema de Gestión Antisoborno

N° de Auditoría	01	Fecha:	7 y 8 de Febrero del 2022
Alcance	Proceso de Selección de Ejecutivos, Programa de On boarding y Consultoría Empresarial		
Norma a Auditar:	ISO 37001:2016		
Exclusiones:	No aplican		
Auditor Líder:	Felipe Vergara (FV)		
Equipo Auditor:	-		

Día	Hora	Auditor	Proceso / Responsable / Puntos a auditar
DIA 1			
7/02	8:30	(FV)	Reunión de Apertura
	09:00	(FV)	Sistema de Gestión Antisoborno / Flor Baca y Paola Romero 4.1, 4.2., 4.3, 4.4., 4.5, 5.1., 5.2, 6.1, 6.2, 7.1, 7.5, 8.5, 8.8, 8.9, 8.10, 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 10.1, 10.2
	13:00		ALMUERZO
	14:00	(FV)	Comercial / Fernando Gonzales / Marco Dávila 4.5, 6.1, 8.1, 8.2, 8.4, 8.7
	15:30	(FV)	Comercial – Licitaciones / Lenny Espinoza 4.5, 6.1, 8.1, 8.2, 8.4, 8.7
	17:00	(FV)	Sostenibilidad - Comunicaciones / Paola Romero 4.5, 6.1, 8.1, 8.2, 8.4
	18:00	(FV)	Cierre del día
DIA 2			
08/02	9:00	(FV)	Operaciones Executive Search / Alejandra Balarín 4.5, 6.1, 8.1, 8.2, 8.4
	11:00	(FV)	Administración – Compras / Marco Dávila 4.5, 6.1, 8.1, 8.2, 8.3, 8.7
	13:00		ALMUERZO
	14:00	(FV)	Operaciones Mill / Isabel Gil 4.5, 6.1, 8.1, 8.2, 8.4
	16:00	(FV)	RRHH / Fiorella Bascones 4.5, 5.3, 6.1, 7.2, 7.3, 8.2, 8.6, 8.7
	18:00	(FV)	Reunión de cierre