



**“FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN
ANTISOBORNO EN UNA EMPRESA AVÍCOLA BAJO LA ISO
37001:2016”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Auditoría**

Presentado por

Sr. Enrique Cárdenas Ccarhuas

Sr. Marco Antonio Huguet Ruiz

Sra. Cynthia Ordoñez Sotomayor

Sr. Dante Velásquez Aliaga

Asesor: Profesor Armando Villacorta Cavero

[0000-0003-3464-7593](tel:0000-0003-3464-7593)

2020

Agradecemos a la Universidad del Pacífico, a nuestros profesores y asesores, que nos otorgaron dedicación y buenas bases teóricas para el desarrollo de este trabajo de investigación. Agradecemos a nuestras familias por su soporte incondicional durante este periodo. Gracias a la empresa por brindarnos las facilidades y el apoyo necesario para ejecutar este trabajo y, por último, a nuestros compañeros integrantes del equipo de investigación, por el esfuerzo y motivación en trabajar este proyecto.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo fortalecer el sistema de gestión antisoborno, aplicando la norma ISO 37001:2016 (Requisitos de un Sistema de Gestión Antisoborno) de la empresa San Fernando S.A. (en adelante “la empresa”) la cual se desarrolla en el mercado del consumo masivo, dentro del rubro de producción avícola y producción industrial. Para ello, se recopiló información de estudios de investigación realizados a nivel nacional e internacional y la legislación nacional vigente.

El desarrollo abarca tanto el entendimiento de los conceptos teóricos y el marco normativo con relación al soborno, así como la ejecución de trabajo de campo en la empresa que incluye la revisión de sus procedimientos internos y la ejecución de entrevistas, lo cual ha permitido evaluar su situación actual respecto a los requerimientos normativos antisoborno e identificar actividades susceptibles a este tipo de riesgos tanto a nivel público como privado. Si bien se han desarrollado iniciativas con relación a la prevención del cohecho en el año 2018, a la fecha este modelo no es suficiente para evitar algún tipo de sanción a la empresa, los accionistas o al órgano de gobierno.

Para el éxito de un sistema de gestión antisoborno fiable, efectivo y eficiente se requiere que la empresa promueva cultura ética, a través de la implementación de un modelo de prevención alineado a sus objetivos estratégicos, que contemple planes de acción como la adecuación de documentos internos, la sensibilización mediante comunicación y la capacitación continua, la implementación de controles, la supervisión de la alta dirección y el monitoreo continuo.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos	vii
Índice de anexos	viii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Planteamiento del problema	2
1. Antecedentes	2
2. Planteamiento del problema	4
3. Preguntas de la investigación	5
4. Objetivos	5
4.1. Objetivo general	5
4.2. Objetivos específicos.....	5
5. Justificación	6
6. Limitaciones.....	6
7. Delimitaciones	6
Capítulo III. Marco teórico	7
1. Fraude	7
2. Corrupción	10
2.1. Soborno	12
3. Riesgos.....	13
4. Gestión de riesgos de fraude	14
5. La Norma ISO 37001:2016 Sistema de Gestión Antisoborno	15
6. Legislación peruana anticorrupción.....	21
Capítulo IV. La empresa y sus avances en materia antisoborno	23

Capítulo V. Metodología.....	26
1. Diseño de la investigación.....	26
2. Población	26
3. Marco del muestreo.....	26
4. Confidencialidad	26
5. Ubicación geográfica	27
6. Instrumentación.....	27
6.1. Entrevistas semiestructuradas.....	27
6.2. Documentos y registros	27
Capítulo VI. Trabajo de campo y análisis de resultados.....	28
1. Fase 1: Identificación de brechas y definición de situación actual	28
2. Fase 2: Entendimiento de procesos susceptibles a delitos de soborno	30
3. Fase 3: Valoración de riesgos e identificación de controles	33
4. Fase 4: Ejecución de entrevistas.....	36
Conclusiones y recomendaciones	39
1. Conclusiones	39
2. Recomendaciones.....	42
Bibliografía	44
Anexos.....	49

Índice de tablas

Tabla 1.	Cláusulas ISO 37001:2016.....	16
Tabla 2.	Comparativo de certificaciones en ISO 37001 por país	20
Tabla 3.	Comparativo de certificaciones en ISO 37001 por sector económico	20
Tabla 4.	Responsabilidad administrativa de las personas jurídicas	21
Tabla 5.	Responsabilidad penal en el ámbito privado	22
Tabla 6.	Resumen de procesos susceptibles a soborno/cohecho	32
Tabla 7.	Preguntas formuladas en las entrevistas	36
Tabla 8.	Tabulación de respuestas obtenidas en las entrevistas.....	37
Tabla 9.	Cálculo de pérdida estimada	39
Tabla 10.	Cálculo del indicador costo/beneficio	40
Tabla 11.	Estatus de políticas y procedimientos implementados en la empresa.....	40

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama general de San Fernando S.A.	3
Gráfico 2.	Cadena de valor de San Fernando S.A.	4
Gráfico 3.	El triángulo del fraude	8
Gráfico 4.	Categorías del fraude (modificado del árbol del fraude)	10
Gráfico 5.	Índice de la percepción de la corrupción por regiones	11
Gráfico 6.	Actividades para la prevención del fraude	14
Gráfico 7.	Interrelación de los requisitos ISO 37001 y PHVA.....	17
Gráfico 8.	Etapas para la implementación de un sistema de gestión	17
Gráfico 9.	Flujo de auditorías y certificación de sistemas de gestión según ISO 17021.....	19
Gráfico 10.	Denuncias recibidas en la empresa por tipo	23
Gráfico 11.	Evolución de denuncias del tipo “soborno o coimas” en la empresa.....	24
Gráfico 12.	Involucrados en las denuncias del tipo “soborno o coimas” en la empresa	24
Gráfico 13.	Nivel de cumplimiento de la ISO 37001:2016	30
Gráfico 14.	Procesos susceptibles a cohecho/soborno	31
Gráfico 15.	Mapa de calor por procesos – Riesgos de soborno (nivel inherente).....	35

Índice de anexos

Anexo 1.	Hoja de verificación de los requisitos ISO 37001:2016	48
Anexo 2.	Metodología de valoración de riesgos	64
Anexo 3.	Matriz de riesgos de soborno y controles	66

Capítulo I. Introducción

El soborno es una de las modalidades de corrupción que ha logrado tener un gran crecimiento en los últimos años; es percibido como uno de los flagelos que perjudica el desarrollo de los negocios, generando no solo pérdidas económicas en las empresas que son víctimas de dichos eventos o por sanciones impuestas por algún ente regulador, sino también por daños en su imagen reputacional, problemas para la toma de decisiones, entre otros.

Diversas investigaciones realizadas a nivel mundial, así como encuestas efectuadas a diversas empresas y ejecutivos, demuestran que no basta solo con establecer medidas de prevención del soborno sino que, además, es indispensable concientizar a la población acerca de las consecuencias de estos actos. En esa línea, es necesario contar con una cultura de tolerancia cero ante el soborno, tomando como punto de partida las iniciativas dadas a nivel nacional e internacional para combatirla, así como implementar y mantener constantemente actualizado un sistema de gestión antisoborno, lo cual conllevará la obtención de ventajas competitivas y ser una medida de protección para la empresa y la alta dirección.

En el presente trabajo de investigación se evalúa el sistema de gestión antisoborno de la empresa, tomando como referencia los requisitos exigidos en la norma ISO 37001:2016. Inicialmente se describe el marco conceptual del soborno, la legislación nacional vigente, y el contexto de los aspectos requeridos por la norma en mención, para luego describir la ejecución del trabajo de campo realizado y sus resultados: revisión de la documentación interna elaborada en materia antisoborno, identificación de riesgos asociados al soborno y entrevistas con personal clave. La identificación de las principales brechas ha permitido obtener el diagnóstico de cumplimiento y describir los planes de acción, que al ser implementados por la empresa la ayudarán a fortalecer su sistema de gestión antisoborno actual.

Capítulo II. Planteamiento del problema

1. Antecedentes

En las últimas décadas, diversos casos de corrupción se han presentado alrededor del mundo, afectando la reputación de sociedades, empresas y personas. En el año 2014 se inició la operación Lava Jato, considerada como la investigación de corrupción más grande de Brasil, en la cual se descubrió a la constructora Odebrecht como una de las principales empresas implicadas con impacto en el Perú y toda América Latina (Las Américas 2017).

Estos actos de corrupción afectaron indirectamente el crecimiento del sector agropecuario peruano en los años 2016 y 2017. El caso de mayor relevancia fue la paralización de la Etapa III de la Irrigación Chavimochic desde noviembre de 2016 (a cargo de Odebrecht), la cual incluye la construcción de la Represa de Palo Redondo para 400 millones de m³ y obras de canalización para mejorar el riego en más de 103 mil hectáreas de tierras en el norte del país (Amaro 2017). Esta paralización ha generado la retracción de nuevas hectáreas de producción, menos volúmenes de exportación de productos agropecuarios, 300 mil empleos no generados (RPP 2018), menores ingresos para pequeños, medianos y grandes productores ubicados en estas zonas y, por ende, menos divisas e impuestos recibidos por el Estado peruano, además de los gastos colaterales adeudados por los intereses del financiamiento incurrido para la obra que representan pérdidas para el país de 4,2 millones de soles mensuales contados desde la fecha de paralización (Diario Correo 2017).

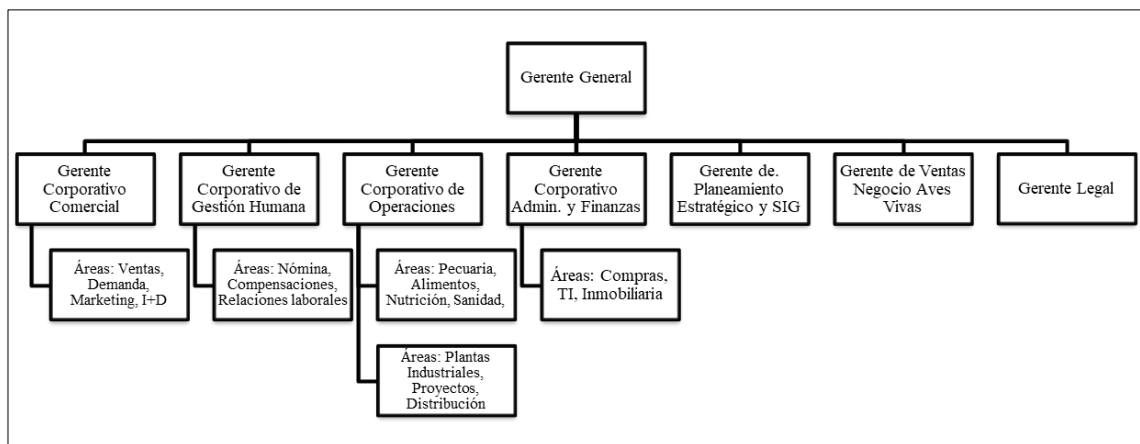
Debido a las consecuencias de los actos de corrupción y soborno, la Organización Internacional para la Normalización (ISO por sus siglas en inglés), por medio de su comité técnico en el año 2016, publicó la norma ISO 37001 con el fin de “[...] especificar los requisitos y proporcionar una guía para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno” (ISO 2016). Este estándar es aplicado a nivel mundial por organizaciones de diversos ámbitos.

Por su lado, el Estado peruano, con el fin de combatir los actos de corrupción y soborno, ha promulgado una serie de normativas legales desde el año 2016 en adelante: la Ley N° 30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional; el D.S. N° 002-2019-JUS, Decreto Supremo que describe el reglamento de la Ley N° 30424; el D.L. N° 1352, Decreto Legislativo que amplía la responsabilidad

administrativa de las personas jurídicas; la Ley N° 30835, Ley que modifica la denominación y los artículos 1, 9 y 10 de la Ley N° 30424; y el D.L. N° 1385, Decreto Legislativo que condena la corrupción en el ámbito privado.

San Fernando S.A. es una empresa peruana con más de setenta años de participación a nivel nacional, destacada como la mayor productora de carne de aves, huevos, cerdo y embutidos; exporta a mercados competitivos como Bolivia, Colombia, Ecuador y Panamá, de acuerdo con lo descrito en su memoria anual 2017 (San Fernando 2018). San Fernando S.A., desde el año 2009, dejó de ser una empresa gerenciada operativamente por la familia Ikeda Matsukawa a ser gobernada por ellos como parte de su directorio. Es así que la gestión de sus operaciones se profesionalizó a través de una nueva gerencia general y gerencias corporativas, cuya estructura ha ido variando en el transcurso de los últimos diez años.

Gráfico 1. Organigrama general de San Fernando S.A.



Fuente: San Fernando 2018

La empresa tiene como misión “contribuir al bienestar de la humanidad, suministrando alimentos de consumo masivo en el mercado global”; y su visión es: “Ser competitivos a nivel mundial, suministrando productos de valor agregado para la alimentación”.

Conforme a su Código de Ética, la empresa tiene como pilares los siguientes valores: “Honestidad: comportarse y expresarse siempre con la verdad. Lealtad: identificación con la empresa en toda circunstancia. Laboriosidad: realizar con dedicación, tenacidad y convicción todas las tareas que permitan lograr los objetivos y metas. Respeto: Consideración y reconocimiento de la dignidad de las personas y la integridad de la empresa”.

La empresa cuenta con 5.623 colaboradores, más de 11.000 proveedores y más de 15.000 clientes. Posee instalaciones de producción pecuaria y producción industrial, extendiéndose en la costa por la zona sur hasta Nazca y por la zona norte hasta Huaral. Cuenta con certificaciones de gestión de calidad (ISO 9001), gestión ambiental (ISO 140001), gestión en seguridad y salud en el trabajo (OHSAS 18001), gestión de seguridad alimentaria (ISO 22000), así como compromisos asociados a minimizar el impacto ambiental.

San Fernando S.A. cuenta con macroprocesos estratégicos, macroprocesos operativos y macroprocesos de soporte, los cuales le permiten mantener sus actividades de empresa en marcha y el consecuente logro de sus objetivos. La gerencia general de la empresa ha definido la cadena de valor identificando sus actividades primarias y actividades de soporte, tal como se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Cadena de valor de San Fernando S.A.



Fuente: San Fernando 2018

2. Planteamiento del problema

Actualmente, la empresa solo cuenta con una iniciativa de implementación de un programa de cumplimiento conforme a la legislación peruana anticorrupción (cohecho); sin embargo, no cuenta con mecanismos de protección ante hechos de soborno en el ámbito privado. Esta realidad

expone a la empresa a riesgos reputacionales con impacto de pérdida económica debido a sanciones en caso de ocurrencia de hechos de soborno por los colaboradores o partes interesadas, y a la alta dirección a medidas de índole penal.

3. Preguntas de la investigación

En función a la descripción del problema se formulan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué riesgos se han identificado relacionados al soborno en la empresa?
- ¿Quiénes son las principales partes interesadas en actos de soborno en la empresa?
- ¿Cuáles son las brechas en materia de control antisoborno que la empresa ha identificado y que requieren ser reforzadas conforme a la ISO 37001:2016?
- ¿Qué repercusiones enfrentaría la empresa y su alta dirección por incumplir con la legislación peruana anticorrupción?
- ¿Cómo impacta la implementación de las mejoras relacionadas a la prevención de sobornos en la empresa?
- ¿Cuál es el nivel de documentación de políticas y procedimientos que la empresa ha desarrollado? ¿Este nivel de documentación es suficiente para cumplir con los requerimientos de la ISO 37001:2016?

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

El objetivo es mejorar el sistema de gestión antisoborno en una empresa avícola, sobre la base de la norma ISO 37001:2016 para gestionar los riesgos asociados a actividades de soborno, con soporte en la legislación peruana anticorrupción.

4.2. Objetivos específicos

- 1) Realizar un diagnóstico sobre el grado de cumplimiento de los requisitos indicados en la norma ISO 37001:2016, a través de una matriz de riesgos y controles, que permita identificar las brechas que posee la empresa.
- 2) Evaluar el impacto de incumplir con la legislación peruana anticorrupción.
- 3) Proponer ajustes a las políticas y procedimientos, tomando como referencia las directrices de la ISO 37001:2016, que permitan gestionar el riesgo de soborno en la empresa.

- 4) Desarrollar planes de acción para facilitar el proceso de implementación de las mejoras propuestas sobre prevención de sobornos en la empresa a través de una hoja de ruta.

5. Justificación

El Estado peruano, con el fin de cumplir con exigencias internacionales, se encuentra perfeccionando el marco normativo vigente referente a la responsabilidad administrativa por los delitos de corrupción. Por tal motivo, es necesario que la empresa cuente con un sistema de gestión antisoborno sólido, basado en la norma ISO 37001:2016 y soportado en la normativa peruana vigente, que permita reforzar la confianza de los inversionistas sobre el correcto uso y destino de su inversión, así como mitigar los riesgos de sanciones por parte de los entes reguladores y salvaguardar su imagen reputacional.

6. Limitaciones

Una de las principales limitaciones de la investigación en la fase de campo es la insuficiente información estadística en casos de soborno en el sector avícola o consumo masivo; sin embargo, se trabajará con información estadística pública de otras empresas del sector privado como referencia. Otro factor limitante es la ausencia de una cultura de concientización en prevención de soborno en los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

7. Delimitaciones

El periodo de alcance para la revisión de la información es de seis meses, del 1 de julio al 31 de diciembre de 2018. El periodo de ejecución de la investigación comprende desde el 1 de agosto de 2019 al 31 de marzo de 2020. La fase de campo se realiza en la sede administrativa de la empresa ubicada en Lima y las sedes operativas, involucrando al personal responsable de los principales procesos. La investigación está acotada únicamente al delito de soborno.

Capítulo III. Marco teórico

Es importante, para el correcto desarrollo del presente trabajo de investigación, definir algunos conceptos que sirvan de marco conceptual:

1. Fraude

La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE, por sus siglas en inglés) define al fraude como “cualquier acto intencional o deliberado de privar a otro de una propiedad o dinero por la astucia, el engaño, u otros actos desleales” (ACFE 2019). Asimismo, el Instituto de Auditores Internos (IIA, por sus siglas en inglés) indica que el fraude es “cualquier acto ilegal que se caracteriza por engaño, ocultación o violación de confianza [...] perpetrados por personas y/o por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdidas de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio” (IIA 2008).

Ahora bien, los fraudes pueden ser internos, cuando una o más personas que laboran en la institución realizan ciertas actividades con el fin de obtener beneficios propios, o externos, cuando personas u organizaciones utilizan herramientas obtenidas fuera de la institución para cometer fraudes, por ejemplo, mediante datos obtenidos de clientes, proveedores, instituciones financieras, entre otros (Salvador 2016: 12). Asimismo, los fraudes pueden variar de forma, como el hurto de dinero, bienes o propiedad intelectual, en forma de conflicto de intereses al llevarse a cabo ciertas actividades, fraudes contables con el fin de mostrar una realidad financiera distinta de un negocio hacia ciertos usuarios o mediante la forma de soborno y corrupción, etcétera.

En el Perú, al igual que en el resto del mundo, los fraudes, cometidos por personas u organizaciones, son un flagelo que va en aumento y se encuentran en constante cambio, debido, entre otras cosas, a la actual era digital, lo cual es aprovechado por quienes cometen estos delitos, así lo muestra la Encuesta Global Sobre Delitos Económicos y Fraude 2018 realizada por Pricewaterhouse Coopers (PwC) (PwC 2018). Como resultado se obtuvo que el 55 % de los encuestados en el Perú indicaron que sus compañías fueron víctimas de este tipo de delitos, frente al 49 % de la situación global, siendo la apropiación ilícita de activos (60 % en Perú y 45 % a nivel global), fraude cometido por el consumidor (34 % en Perú y 29 % a nivel global) y el soborno y corrupción (32 % en Perú y 25 % a nivel global), los tipos de delito más cometidos. Otro indicador importante en la encuesta muestra que en el Perú, el 75 % de los encuestados manifestó que los ataques fueron realizados por alguien de su propia institución (52 % a nivel

global) versus un 25 % de ataques realizados por agentes externos (40 % a nivel global).

Para entender por qué las personas cometen fraude al interior de una organización es necesario saber qué factores influyen en ellas. Uno de los modelos más aceptados para explicar esta interrogante es el conocido como triángulo del fraude, el cual fue desarrollado por el doctor Donald Cressey, criminólogo y sociólogo estadounidense, quien señala que para que una persona cometa fraude deben confluír tres elementos: oportunidad, motivación y racionalización (Cressey 1961).

Gráfico 3. El triángulo del fraude



Fuente: Donald Cressey 1961

La oportunidad es el primer elemento que lleva a una persona a cometer fraude dentro de una organización, y se da cuando se percibe el entorno favorable para realizar actos irregulares; es decir, cuando no existen controles internos o estos no son los adecuados, ausencia de segregación de funciones, cultura ética débil, falta de compromiso de la dirección, deficiente supervisión, entre otros. Por otro lado, la motivación es entendida como la presión o el incentivo para cometer fraude, es decir, la razón invocada por el defraudador y que puede ser causada por diversos estímulos, ya sean estos de índole personal, así como también por factores a la interna de la misma organización en la cual labora, por ejemplo, problemas financieros, codicia, gastos inesperados, adicción, o presión de clientes o proveedores, pago de bonos por desempeño o una política enfocada en resultados. Por último, la racionalización es convencerse a sí mismo para validar o justificar un acto; está muy ligada a la ética. Así, las personas podrían alegar que sus remuneraciones son bajas y que el fraude fue cometido como una compensación, que otras personas también cometen fraude o aludir una falta de reconocimiento por el trabajo realizado

(Cressey 1961).

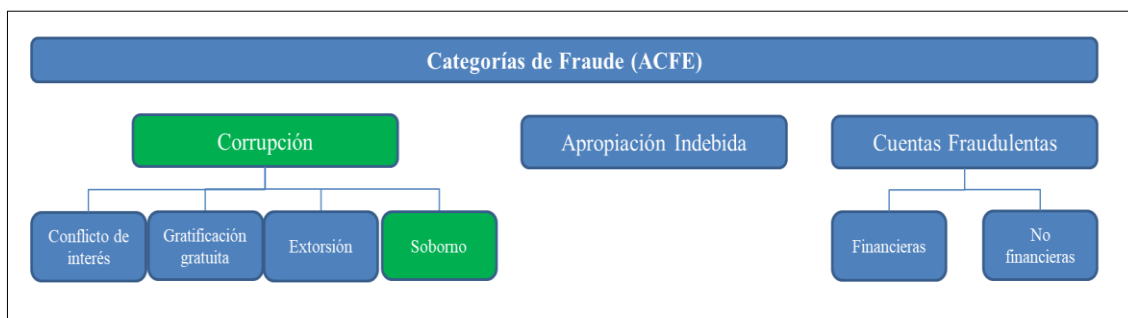
De los tres elementos mencionados anteriormente, solo la oportunidad es objetiva y, por ende, tanto la motivación como la racionalización carecen de criterios observables para ser identificados. Por esta razón, David T. Wolfe y Dana R. Hermanson (2014) incorporaron la capacidad como elemento adicional al triángulo del fraude; con este nuevo elemento se incorporan actividades de observación a las características y las habilidades personales para detectar la ocurrencia de estos eventos. Este modelo es conocido como el diamante del fraude.

Identificar a un defraudador es una tarea bastante complicada; sin embargo, un estudio sobre fraudes investigados por KPMG, denominado “Perfiles globales del defraudador” (KPMG 2016), describe la existencia de dos tipos de defraudadores: el defraudador ocasional y el depredador. El primero de ellos tiene un problema que mantiene oculto —que puede solucionarse con dinero y que le crea tensión que se percibe— y cuando es descubierto suele sorprender en su comportamiento; sus características son ser una persona que no es reincidente, de mediana edad, varón, casado con hijos, empleado de confianza; ocupa un puesto de responsabilidad y es buen ciudadano en su comunidad. El depredador suele ser inicialmente un defraudador ocasional, generalmente busca organizaciones donde pueda comenzar a urdir un plan de acción casi inmediatamente después de su contratación, está mejor organizado que el defraudador ocasional, utiliza mejores técnicas de ocultación y está mejor preparado para esquivar a los auditores y a otros mecanismos de supervisión (KPMG 2016).

Datos interesantes de dicho estudio (KPMG 2016) muestran que la edad del 70 % de los defraudadores es de entre 36 y 55 años, que el 61 % de los defraudadores trabajaban para la organización afectada y que de ellos el 41 % llevaba trabajando más de 6 años, el 70 % de los fraudes se cometieron en connivencia con otras personas y el 93 % en múltiples transacciones, y que el 72 % de todos los fraudes se cometieron durante un periodo de entre 1 y 5 años.

Para el presente trabajo de investigación se ha visto conveniente tomar la clasificación de fraude realizada por la ACFE, llamada árbol o esquema del fraude, donde existen tres grandes categorías: (i) corrupción, (ii) apropiación indebida y (iii) cuentas fraudulentas, de las cuales se desarrollará la categoría de corrupción, cuyo concepto será ampliado en la siguiente sección.

Gráfico 4. Categorías del fraude (modificado del árbol del fraude)



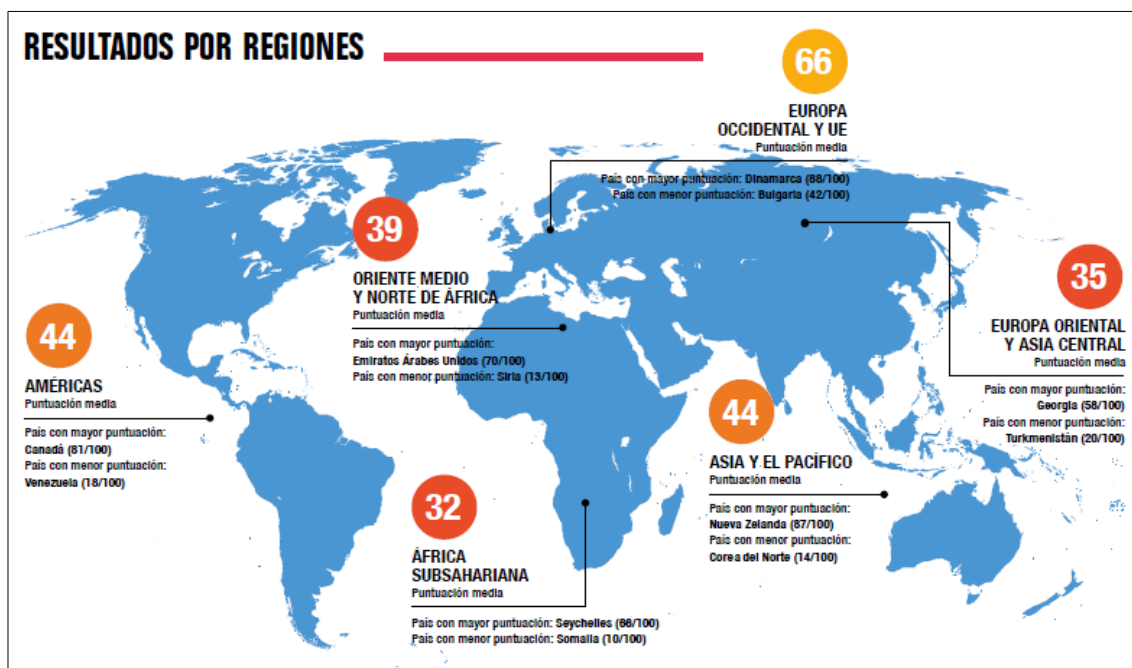
Fuente: ACFE 2014

2. Corrupción

Según lo indica el Manual de Gestión del Riesgo de Fraude (Auditores Internos de España 2015), la corrupción es definida como aquellos casos en los que una persona recibe alguna cosa de valor para hacer o dejar de hacer algo, de tal manera que no cumple con sus responsabilidades y perjudica los intereses que debe defender. Adicionalmente, José Ugaz, en su libro *La Gran Corrupción*, describe que la corrupción es entendida como un abuso de poder para lograr un beneficio propio en perjuicio del bien común (Ugaz 2020: 11).

Se obtuvo información de los Índices de Percepción de la Corrupción por Regiones realizados al cierre del 2018 (Transparency International 2019: 5), cuyos resultados revelan que de 180 países, 2 tercios obtienen una puntuación inferior a 50, siendo el promedio global 43 puntos (considerando que cero es “muy corrupto” y cien es “nada corrupto”). La mayoría de los países han avanzado muy poco respecto de este tema en los últimos años, lo cual se convierte en una preocupación latente para quienes se ven perjudicados directamente por las consecuencias que desencadenan estos delitos. Los resultados también indican que el Perú mantiene un alto índice de percepción de corrupción, ubicándose en el puesto 105, con 35 puntos para el 2018 versus 37 puntos en el 2017.

Gráfico 5. Índice de la percepción de la corrupción por regiones



Fuente: Transparency Internacional 2019: 5

Diversas investigaciones han dado a conocer el efecto nocivo de la corrupción en el desarrollo económico de un país, generando consecuencias determinantes como ineficiencias en el mercado y el consecuente impacto negativo en su población, puesto que la riqueza se destina solo a satisfacer la necesidad de los involucrados en los actos de corrupción. Asimismo, un correcto accionar político genera bienestar y confianza en las instituciones públicas y privadas, la cual se ve reflejada en los índices de percepción de la corrupción mostrada en el párrafo precedente (Gonzales *et al.* 2018).

Un estudio de la percepción de los gerentes acerca de la corrupción en el Perú realizado por Ernst & Young (EY) en el año 2018, indica que “(...) perciben el fraude y la corrupción como uno de sus mayores riesgos. Asimismo, el 82 % reconoció que estas prácticas son comunes en los negocios del país, y el 16 % señaló haber sufrido un fraude significativo en los últimos dos años” (EY 2018: 4). Dado el incremento de los niveles de corrupción de los últimos años, el Estado peruano aprobó, en el año 2018, el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, con la finalidad de ser un instrumento para prevenir y combatir la corrupción estableciendo acciones priorizadas en esta materia, además de impulsar la integridad pública (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] 2018).

La corrupción, de acuerdo con el árbol de fraude elaborado por la ACFE, incluye las siguientes conductas: conflicto de interés, gratificaciones gratuitas, extorsión y soborno. Este último se desarrollará detalladamente en la siguiente sección, ya que forma parte del alcance del trabajo de investigación.

2.1.Soborno

Para establecer el alcance del trabajo de investigación, es preciso describir lo que significa el soborno. El Manual de Gestión del Riesgo de Fraude (Auditores Internos de España 2015: 22) lo describe de manera simple, indicando que el soborno consiste en ofrecer, dar, recibir o solicitar algo de valor para influir en un acto oficial o en una decisión empresarial. Dicho concepto es también utilizado y ampliado por la ISO 37001:2016, en donde se define como “oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor, 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 los resultados de las obligaciones de esa persona” (ISO 2016: 3).

De igual manera, la Cámara Internacional de Comercio (CCI) señala que “constituye soborno el ofrecer, prometer, dar o aceptar una ganancia pecuniaria indebida o cualquier otra ventaja para o por: a) un funcionario público a nivel nacional, local o internacional; b) un partido político, funcionario de partido o candidato, y c) un director, oficial, empleado o representante de una empresa privada; para obtener o conservar un negocio u otra ventaja impropia, por ejemplo, en relación con permisos reguladores, impuestos, trámites aduaneros, procedimientos judiciales o legislativos” (CCI 2011: 4).

Existe una distinción dentro del concepto de soborno, empleando el término “cohecho” para aquellos casos de soborno con funcionarios públicos, que consiste en ofrecer, dar o prometer algún donativo a (cohecho activo) con el fin de realizar u omitir actos en favor de quien ofrece; o en recibir una solicitud de entregar, donar de parte de funcionarios públicos con el fin de realizar u omitir actos en favor de quien entrega. El cohecho es “genérico” cuando se aplica a cualquier funcionario o servidor público, y es “específico” cuando se trata de magistrados, fiscales, peritos, miembros de tribunal administrativo o análogos (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [Minjus] 2016: 228).

La encuesta internacional “Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: primer estudio

latinoamericano” (Yépez 2019: 201) obtuvo como resultado que el 60 % de los encuestados desconoce las medidas que existen para combatir el soborno, y que el 25 % tiene conocimiento de la ISO 37001, siendo la que mayor porcentaje obtuvo en comparación con otras iniciativas. Este reporte muestra, además, que el 54,3 % de los encuestados no tiene conocimiento sobre la legislación peruana en materia anticorrupción, y el 28,6 % tiene conocimiento acerca de la Ley N° 30424 – “Responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional”, siendo así la más conocida. Al respecto, cabe señalar que esta encuesta da a conocer cuáles son las medidas que las empresas han ido implementando en lucha contra el soborno; la creación de un código de ética es la medida más adoptada con un 75,2 %, seguida de la implementación de una declaración/política sobre la prohibición total de ofrecer cualquier tipo de dádiva para asegurar un contrato, con 58,1 %.

En investigaciones precedentes se manifiesta que las consecuencias negativas de la detección de un caso de soborno tienen impacto directo en los estados financieros de las organizaciones y su reputación, ya que conllevan, en consecuencia, a imputación de multas, cancelación de licencias, derechos y otras autorizaciones, lo que ocasiona efectos negativos como: salidas de efectivo significativas, reconocimiento de gastos por deterioros en las inversiones financieras, y disminución de beneficios. (Amancio *et al.* 2017).

3. Riesgos

A fin de poder tener un entendimiento de lo que contempla la gestión de riesgos de soborno, inicialmente se define el “riesgo”, para ello se recurre a lo descrito por la norma ISO 31000 - Gestión del Riesgo Directrices (ISO 2018: 7), en donde se define al riesgo como “el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”, es decir, la existencia de desviaciones con relación a lo que se tenía previsto, pudiendo ser estas desviaciones negativas o positivas, resultando en amenazas y oportunidades.

En complemento, el marco integrado de control interno, de acuerdo con el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), define el riesgo como “la posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos” (COSO 2013: 67), considerando que el término “negativamente” no ignora el hecho de que puedan producirse variaciones que impacten de manera positiva. En este contexto, se debe establecer los niveles de tolerancia al riesgo antes de fijar los objetivos, es decir, determinar los niveles aceptables de variación en la consecuencia de los objetivos, establecer la respuesta que se

dará a los riesgos identificados y definir las actividades de control asociadas. Además, establece diecisiete principios, los cuales deben funcionar por sí mismos y de manera integrada para lograr un sistema de control interno efectivo. Respecto del desarrollo del presente trabajo de investigación, se identificó que el principio ocho de este marco (COSO 2013: 89) requiere que la organización considere la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos, teniendo en cuenta los distintos tipos de fraude, y analizando cada uno de los componentes vistos en el triángulo de fraude.

4. Gestión de riesgos de fraude

Luego de desarrollar los conceptos de fraude y riesgo, es relevante describir lo que se entiende por gestión de riesgo de fraude como preámbulo a definir el sistema de gestión antisoborno. De lo descrito en Manual de Gestión del Riesgo de Fraude: Prevención, Detección e Investigación (Instituto de Auditores Internos de España 2015) se rescatan los aspectos clave para la implementación de un sistema antifraude, considerando las siguientes actividades:

Gráfico 6. Actividades para la prevención del fraude



Fuente: Instituto de Auditores Internos de España 2015

El éxito de este sistema se soporta en ciertos elementos indispensables como la disposición de un órgano dependiente de la gerencia general que vele por el cumplimiento del código de conducta o ética en toda la organización; la implementación de un código de conducta o ética con principios y valores que guíen la relación con los stakeholders; el compromiso del directorio y accionistas; la difusión y capacitación al resto de la organización; la ejecución del programa antifraude soportado en políticas y procedimientos, y la disposición de un canal de reportes o denuncias de irregularidades e incumplimientos del código de conducta o ética.

La puesta en marcha de la gestión del riesgo de fraude requiere la participación activa de todos los integrantes de la organización; existen áreas de mayor relevancia en cuanto a prevención y detección de fraude (establecimiento y monitoreo de controles) como sistemas de información, cumplimiento normativo, legal, finanzas y recursos humanos, los cuales colaboran junto al área

de auditoría interna en la investigación de fraudes. Esta última es responsable de asegurar a la gerencia general y el directorio que se tienen los controles de fraude suficientes (Instituto de Auditores Internos de España 2015: 8).

Diversas investigaciones determinan un incremento de las empresas interesadas en reforzar su sistema de gestión de riesgos, como consecuencia de los diversos acontecimientos de corrupción sucedidos en las empresas alrededor del mundo. Estos casos y las grandes pérdidas económicas que generaron, evidencian los problemas que puede causar la ausencia de una gestión integral de riesgos, llegando a afectar incluso a las más grandes compañías financieras. Se manifiesta también que, a fin de poder dar una estructura normativa para una adecuada gestión de riesgo, se establecen estándares internacionales como la ISO 31000, la ISO 37001 y el COSO (Lizarzaburu *et al.* 2019)

Dentro del alcance de la presente investigación, se ampliarán las medidas de gestión de riesgos de soborno, enmarcadas en el estándar internacional denominado “ISO 37001: Sistema Gestión Antisoborno”, el cual rige como guía para las organizaciones que desean reducir su nivel de exposición ante estos eventos.

5. La Norma ISO 37001:2016 Sistema de Gestión Antisoborno

Como se ha mencionado en las secciones anteriores, los acontecimientos de soborno ocurridos mundialmente en los últimos años han dado pie a que organizaciones internacionales tomen cartas en el asunto y elaboren normas que promuevan la gestión antisoborno. Es así que la ISO, a través de su Comité Técnico de Normalización ISO/PC 278, desarrolló, en el 2016, un modelo de prevención que define guías, buenas prácticas internacionales y requisitos para implementar un sistema de gestión antisoborno, aplicable a todo tipo de organización (pequeñas, medianas y grandes) y de cualquier sector (público, privado y sin fines de lucro) (ISO 37001:2016). Más allá de la normalización y estandarización de los procesos, esta norma pretende establecer una cultura de integridad, de transparencia, de honestidad y de cumplimiento, involucrando a la alta dirección, demostrando compromiso y liderazgo.

La Norma ISO 37001:2016 establece que las organizaciones implementen políticas, procedimientos y controles en proporción a los riesgos de soborno que enfrentan, con el objetivo de evitar o mitigar los costos, riesgos y daños de eventos de soborno, además de promover la confianza entre los socios de negocios, generar seguridad en las transacciones y operaciones, y a su vez mejorar su reputación. Esta norma puede ayudar a la organización a advertir, revelar y

resolver casos de soborno; sin embargo, ello no garantiza que estos hechos no hayan ocurrido u ocurrirán en el futuro, pero sí exige la implementación de controles y prácticas de mejora continua, definiendo órganos de gobierno como principales responsables del monitoreo de las actividades, la gobernanza y el despliegue de las políticas a todos los colaboradores, facilitando la integración con el planeamiento estratégico de la organización. A continuación, se detallan los requisitos mínimos de la norma ISO 37001:2016.

Tabla 1. Cláusulas ISO 37001:2016

Cláusulas	Requisitos mínimos
04 contexto de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento de la organización y su contexto • Entendimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas • Establecimiento del alcance del sistema de gestión antisoborno • Evaluación del riesgo de soborno
05 liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y compromiso del órgano de gobierno y de la alta dirección respecto al SGA. • Deber de la alta dirección de establecer, mantener y revisar la política antisoborno. • Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
06 planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas para tratar riesgos y oportunidades • Objetivos antisoborno y planificación para lograrlos
07 apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos (presupuesto) • Competencia (proceso de contratación) • Toma de conciencia y formación • Comunicación • Información documentada (gestión de la información)
08 operación	<ul style="list-style-type: none"> • Controles operaciones de debida diligencia • Controles financieros y no financieros • Implementación de controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios. • Lineamiento para regalos, atenciones, donaciones y beneficios • Procedimientos de investigación y tratamiento del soborno
09 evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema de gestión antisoborno • Realización de auditoría interna y revisión por la alta dirección
10 mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos para el tratamiento de las no conformidades y acciones correctivas

Fuente: ISO 2016

El sistema de gestión antisoborno de la norma ISO 37001:2016 adopta un enfoque de procesos y de mejora continua bajo el ciclo de Deming: planear, hacer, verificar y actuar (PHVA). Además, el documento adopta la estructura de alto nivel aplicable a la ISO 9001 Sistemas de Gestión de Calidad, lo cual facilita su integración con otros estándares. A continuación, se detalla la interrelación de los requisitos:

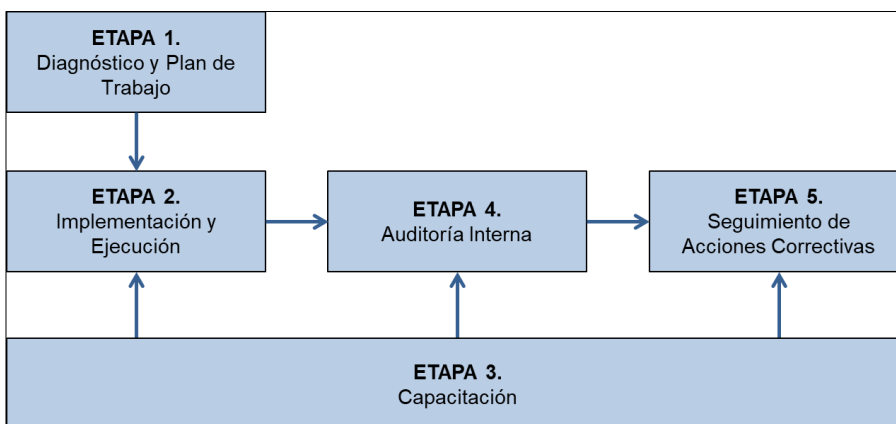
Gráfico 7. Interrelación de los requisitos ISO 37001 y PHVA



Fuente: ISO 2016

Para lograr la implementación del sistema de gestión antisoborno descrito en los párrafos anteriores, se requiere desarrollar las siguientes etapas y proporcionar una serie de entregables:

Gráfico 8. Etapas para la implementación de un sistema de gestión



Fuente: Elaboración propia

- Etapa 1: Diagnóstico y plan de trabajo. Verificación y evaluación de los elementos del sistema de gestión antisoborno (SGAS) que cuenta la organización y que estén acordes con los requisitos establecidos en la ISO 37001:2016. En esta etapa se establece el plan de trabajo del diseño e implementación del SGAS. Los entregables aplicables comprenden lo siguiente:
 - Informe del diagnóstico
 - Plan de trabajo

- Etapa 2: Implementación y ejecución. Esta etapa está orientada a la elaboración de los lineamientos mínimos de la ISO 37001:2016. Los entregables aplicables son los siguientes:
 - Contexto de la organización bajo el enfoque del SGAS
 - Alcance del SGAS
 - Política del SGAS
 - Gestión de riesgos
 - Objetivos y programas del SGAS
 - Responsabilidades y funciones en SGAS
 - Procedimientos: de contratación, de toma de conciencia y formación, de comunicación, de información documentada, de control operacional, de evaluación de desempeño, de no conformidades y acciones correctivas, de mejora continua

- Etapa 3: Capacitación. Generación e implementación de módulos de capacitación, dirigidos a los colaboradores asignados y/o relacionados con la implementación del SGAS. Estos módulos (enseñanza/aprendizaje) están orientados a asegurar la implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión. Los temas de capacitación están enfocados en el desarrollo del SGAS ISO 37001:2016 y despliegue de los líderes y responsabilidades del SGAS. Los entregables aplicables en esta etapa son los siguientes:
 - Lista de asistencia e informe de capacitación
 - Material en formato digital

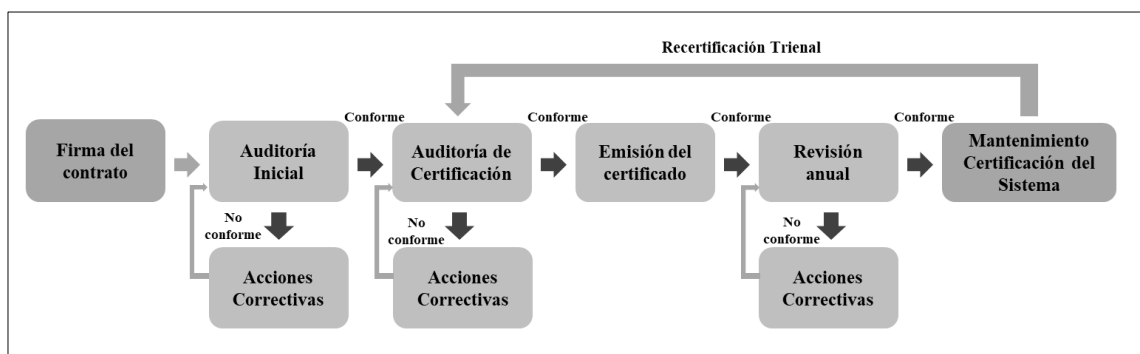
- Etapa 4: Auditoría interna. Una vez implementada la etapa 3, auditores internos o externos inician la evaluación a través de revisiones independientes, a fin de validar la implementación y desarrollo de los requisitos de la ISO 37001:2016. Los entregables aplicables en esta etapa son los siguientes:
 - Plan de auditoría
 - Informe de auditoría

- Etapa 5: Seguimiento de acciones correctivas y oportunidades de mejora. El seguimiento de las acciones correctivas es responsabilidad del órgano designado por la Gerencia General, quien verifica que todo lo planificado en el proceso de adecuación se haya ejecutado con la mínima ocurrencia de desviaciones. Luego de ello, se realiza la revisión por la alta dirección.

Para que las organizaciones opten por la certificación ISO 37001:2016, deben cumplir con los siguientes requisitos, conforme lo establece ISO 17021:2015 (Evaluación de la conformidad - Requisitos para los organismos que realizan la auditoría y la certificación de sistemas de gestión):

- Contactar con la organización de certificación (SGS, Bureau Veritas, Lloyd's Register) y establecer el alcance de la certificación
- Presentarse a la acreditación por parte del Instituto Nacional de Calidad (INACAL), cuerpo miembro de ISO y alta autoridad técnica del Sistema Nacional para la Calidad en Perú
- Firmar el contrato para el inicio de las pre auditorías y auditorías de certificación por parte de las organizaciones de certificación
- Subsanar las acciones correctoras luego de la pre auditoría
- Subsanar las acciones correctoras luego de la auditoría de certificación y obtener cero “no conformidades mayores”
- Subsanar las acciones correctoras resultantes de las revisiones anuales, realizadas con posterioridad a la recepción de la certificación; mantener el certificado mediante recertificación trienal

Gráfico 9. Flujo de auditorías y certificación de sistemas de gestión según ISO 17021



Fuente: ISO 2015

De acuerdo con lo informado por ISO, al cierre del 2019 se han emitido a nivel mundial un total de 872 certificados validados (certificados emitidos por un organismo de certificación acreditado

por miembros del International Accreditation Forum [IAF] Multilateral Recognition Arrangements [MLA]), de los cuales el Perú cuenta con 35 certificaciones, una considerable mejora en comparación a las tres certificaciones obtenidas en el 2018 (ver tabla 2); solo tres corresponden al sector de productos alimenticios, sin variación de un año a otro (ver tabla 3).

Tabla 2. Comparativo de certificaciones en ISO 37001 por país

2018			2019		
N°	País	N° de certificados	N°	País	N° de certificados
1	Italia	140	1	Italia	329
2	República de Corea	60	2	México	71
3	México	26	3	República de Corea	61
4	España	25	4	Malasia	44
5	Gran Bretaña	17	5	España	43
6	Grecia	16	6	Indonesia	39
7	Malasia	15	7	Perú	35
8	Brasil	12	8	Rumania	31
9	Rumania	10	9	Eslovaquia	30
10	Polonia	6	10	Grecia	29
11	Eslovaquia	6	11	Gran Bretaña	25
12	Austria	5	12	Brasil	22
13	Indonesia	5	13	Polonia	8
14	Noruega	4	14	China	7
15	Federación Rusa	4	15	Chile	7
16	Perú	3	16	Austria	6
	Otros	35		Otros	85
	Total 2018	389		Total 2019	872

Fuente: ISO 2019, ISO 2020

Tabla 3. Comparativo de certificaciones en ISO 37001 por sector económico

Sector económico	N° de certificados	
	2018	2019
Administración pública	12	87
Construcción	9	36
Servicios de ingeniería	9	27
Tecnologías de la información	6	20
Transporte, almacenaje y comunicación	7	15
Intermediación financiera, inmobiliaria, alquiler	8	14
Comercio mayorista y minorista	11	11
Otros servicios sociales	1	10
Equipos eléctricos y ópticos	3	9
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	3	3
Otros sectores	320	640
Total certificados	389	872

Fuente: ISO 2019, ISO 2020

Al realizar una comparación entre la cantidad de empresas peruanas con certificación ISO 317001:2016 y la totalidad de empresas activas reportadas por el Instituto Nacional de Estadística

e Informática (INEI) al cierre del tercer trimestre del 2019 (INEI 2019), se obtiene un porcentaje insignificante de representación: 0.001% de las empresas activas cuentan con certificación ISO 31700:2016.

Es importante mencionar que esta norma no es exigible por ley, ya que su implementación es voluntaria; sin embargo, es una norma que fortalece las que ya ha emitido el Estado peruano, y contribuye además a la entrada del país en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en el año 2018. La ISO 37001:2016 ayuda a la organización a que las prácticas antisoborno implementadas vayan de la mano con las políticas y leyes peruanas en materia de prevención del soborno, las cuales se describen en la siguiente sección.

6. Legislación peruana anticorrupción

Con el objetivo de cumplir con las normas internacionales en materia de lucha contra la corrupción, el Estado peruano promulgó en el año 2016 la Ley N° 30424, en la cual se estableció la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas pero solo por el delito de cohecho activo transnacional. Esta Ley fue modificada en el año 2017, mediante la promulgación del D.L. N° 1352, donde adicionalmente se amplió el alcance para incluir los delitos de cohecho activo genérico, cohecho activo específico, colusión simple y agravada, tráfico de influencias, lavado de activos y de financiamiento al terrorismo. Posteriormente volvió a modificarse en el año 2018 mediante la Ley N° 30835; y en 2019, fue reglamentada mediante D.S. 002-2019-JUS. A continuación se describen las principales características:

Tabla 4. Responsabilidad administrativa de las personas jurídicas

Características	Descripción
Delitos	Cohecho activo genérico, cohecho activo transnacional, cohecho activo específico, colusión simple y agravada, tráfico de influencias, lavado de activos y, financiamiento al terrorismo.
Aplicación	Se encuentran comprendidas todas las personas jurídicas, definidas según la Ley N° 30424.
Responsabilidad administrativa	Cuando, de manera directa o indirecta, los delitos se cometen en nombre o por cuenta de las entidades jurídicas y en su beneficio, por: <ul style="list-style-type: none"> a. Personas que tengan la calidad de socio, actúen como directores o administradores, posean cargos de representación o han sido nombrados como apoderados. Extensivo a sus filiales o subsidiarias b. Personas que actuaron bajo orden o autorización de aquellas mencionadas en el párrafo anterior, por estar sometidos a su autoridad o control c. Personas indicadas en el párrafo anterior, cuando el delito fue posible por falta de supervisión, vigilancia o control de las personas señaladas
Medidas administrativas	<ul style="list-style-type: none"> a. Multa b. Inhabilitación: suspensión de sus actividades sociales, prohibición de realizar en el futuro actividades similares a aquellas donde se cometió, favoreció o encubrió el delito o, inhabilitación permanente para contratar con el Estado

Características	Descripción
	c. Cancelación de licencias, concesiones, derechos u otras d. Cierre temporal o permanente de sus locales o establecimientos e. Disolución
Exención de responsabilidad	Al adoptar e implementar dentro de la organización, con anterioridad a la comisión del delito, un modelo de prevención que esté adecuado a ella y sea consistente en medidas de vigilancia y control adecuados para la prevención de los delitos o reducir significativamente el riesgo de cometerlos. Elementos mínimos del modelo: <ul style="list-style-type: none"> • Un encargado de prevención • Identificación, evaluación y mitigación de riesgos • Procedimientos para denuncias • Difusión y capacitación constante del modelo • Evaluación y monitoreo asiduo del modelo

Fuente: Congreso de la República del Perú 2016, 2018 y Minjus 2017, 2019

En el 2018, con el objetivo de implantar una sanción penal para los actos de corrupción cometidos en el ámbito privado que interfieren con el normal desarrollo de las relaciones comerciales y la competencia leal entre las empresas, el Estado peruano promulgó el D.L. N° 1385 mediante el cual incorporó los artículos 241-A “Corrupción en el ámbito privado” y 241-B “Corrupción al interior de entes privados” en el Código Penal. Sus alcances son los siguientes:

Tabla 5. Responsabilidad penal en el ámbito privado

Características	Descripción
Delitos	Corrupción en el ámbito privado y al interior de entes privados.
Responsabilidad	a. El socio, accionista, gerente, director, administrador, representante legal, apoderado, empleado o asesor de una persona jurídica de derecho privado, organización no gubernamental, asociación, fundación, comité, incluidos los entes no inscritos o sociedades irregulares que de manera directa o indirecta acepta, reciba o solicite donación, promesa o cualquier tipo de ventaja o beneficio de cualquier naturaleza, para sí mismo o un tercero con el fin de: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar u omitir un acto que permita favorecer a otro en la adquisición o comercialización de bienes, en la contratación de servicios comerciales o en las relaciones comerciales • Realizar u omitir un acto que vaya en perjuicio de la persona jurídica b. Quien directa o indirectamente, prometa, ofrezca o conceda a los descritos en el párrafo anterior, ventaja o beneficio de cualquier naturaleza, para ellos o un tercero, como contraprestación para: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar u omitir un acto que permita favorecer a este u otro para la adquisición o comercialización de bienes, en la contratación de servicios comerciales o en las relaciones comerciales • Realizar u omitir un acto que vaya en perjuicio de la persona jurídica
Sanciones	a. Privación de la libertad, la cual no puede ser mayor de cuatro años b. Inhabilitación c. 180 a 365 días-multa

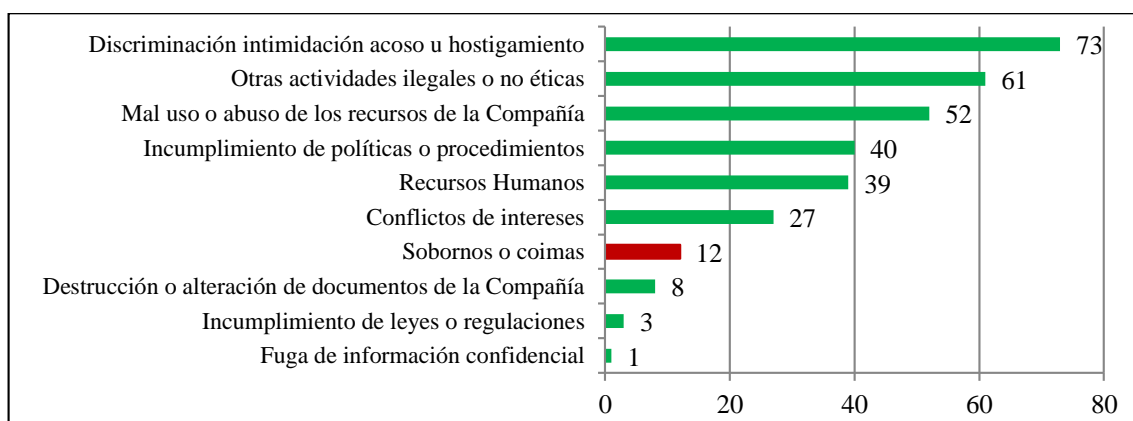
Fuente: Minjus 2018

Capítulo IV. La empresa y sus avances en materia antisoborno

En materia de la ética, la empresa tiene implementado desde el año 2014 un mecanismo de reporte denominado “Línea Ética Grupo Ikeda”, diseñado para que empleados, proveedores, clientes y otros stakeholders puedan reportar de forma anónima, si así lo desean, cualquier acto cometido por empleados de la empresa y/o terceras partes, que trasgreda los valores y lineamientos estipulados en las Leyes Nacionales, el Código de Ética, Reglamento Interno de Trabajo, y otras políticas y procedimientos internos. Este mecanismo funciona a través de seis canales de atención (registro web, buzón de correo electrónico, llamada telefónica, buzón de voz, dirección postal y entrevista personal) los cuales son administrados de manera externa por una empresa privada internacional especialista en gestión de denuncias.

Los tipos de casos recibidos desde el periodo 2014 hasta el cierre de junio de 2020 incluyen las del tipo “sobornos o coimas”, las cuales representan el 4% del total (ver gráfico 10).

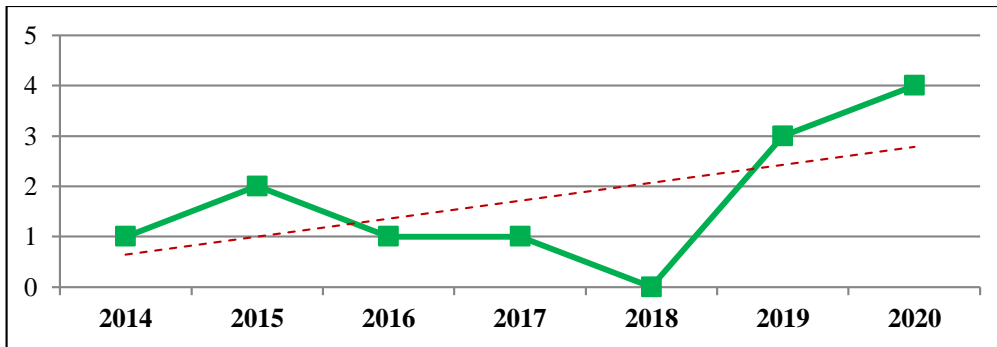
Gráfico 10. Denuncias recibidas en la empresa por tipo



Fuente: Elaboración propia, 2020

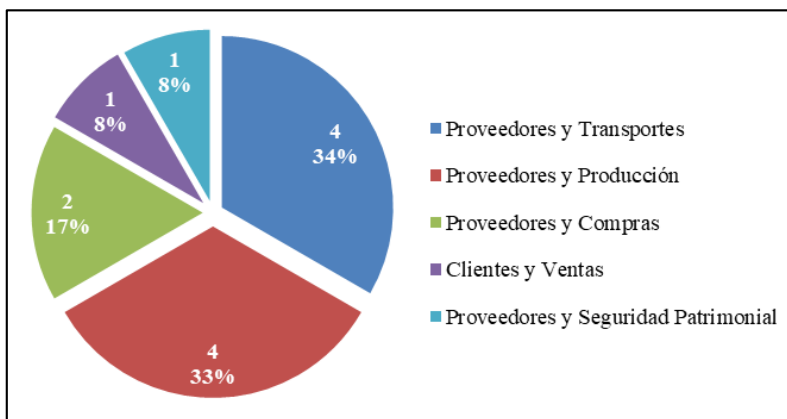
De la información de denuncias recibidas por el tipo “soborno o coimas”, se identifica una tendencia a recibir más denuncias de este tipo en los últimos 2 años (ver en gráfico 11). Asimismo, se identifica que estas denuncias involucran principalmente a proveedores y a personal de Transportes y de Producción (ver gráfico 12). Como procedimiento interno, los casos de soborno recibidos por la Línea Ética son derivados a Auditoría Interna para la evaluación del cumplimiento de control interno e identificación de indicios de fraude; sólo aquellos que presentan indicios son trasladados a un perito forense externo.

Gráfico 11. Evolución de denuncias del tipo “soborno o coimas” en la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2020

Gráfico 12. Involucrados en las denuncias del tipo “soborno o coimas” en la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2020

En adición al canal de denuncias implementado, la empresa ha venido desplegando iniciativas en materia antisoborno, las cuales, durante el desarrollo de este trabajo de investigación, se encontraban en proceso de implementación. Estas iniciativas tuvieron origen a mediados del 2017, año en que se promulgó el D.L. N° 1352, el cual amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas en delitos distintos al cohecho activo transnacional, debido a ello, los directores y la Gerencia General de la empresa consideraron necesaria la incorporación de medidas mediante un modelo de prevención.

En función a este modelo se ha establecido la ejecución de un programa anticorrupción, que inició con la designación de un oficial de cumplimiento, la valoración de riesgos de cohecho en los

procesos, la elaboración de políticas y procedimientos anticorrupción, la definición de actividades de debida diligencia, así como capacitaciones a todo nivel (funcionarios, empleados y operarios). Es preciso mencionar que los nuevos lineamientos establecidos se enmarcan en la prevención de delitos de cohecho, es decir, aquellos actos de soborno que tienen relación con funcionarios públicos y otros servidores del Estado.

Las políticas y procedimientos elaborados que contemplan actividades relacionadas al modelo de prevención de la corrupción son los siguientes:

- a) Código de ética (febrero de 2016)
- b) Procedimiento de obligatoriedad de contrato escrito a proveedores en la adquisición de bienes y servicios (septiembre de 2016)
- c) Reglamento interno de trabajo (noviembre de 2016)
- d) Política y procedimiento de las donaciones (septiembre de 2017)
- e) Política de gestión de viajes (octubre de 2017)
- f) Política de evaluación de proveedores (febrero de 2018)
- g) Política de elección de proveedor (febrero de 2018)
- h) Procedimiento de administración del maestro de proveedores (mayo de 2018)
- i) Procedimiento de administración del maestro de clientes (mayo de 2018)
- j) Señales de alerta para la prevención de la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo (mayo de 2018)
- k) Política de cumplimiento del programa para la prevención de la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo (mayo de 2018)
- l) Manual para la prevención de la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo (mayo de 2018)
- m) Bono de productividad para empleados y operarios (enero de 2019)
- n) Política general de compras (octubre de 2019)

Durante los periodos 2018 y 2019, la empresa ha mostrado pequeños esfuerzos por culminar la implementación del programa, viéndose aún expuesta a sanciones en caso de presentarse la ocurrencia de estos delitos y no contar con el modelo de prevención en funcionamiento. Por otro lado, actualmente la empresa no cuenta con un modelo integral que cubra, además de los delitos de cohecho, los delitos de soborno con el sector privado.

Capítulo V. Metodología

1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es descriptivo y se ha utilizado la perspectiva cualitativa para detallar el nivel de cumplimiento de los requisitos ISO 37001:2016, con el fin de fortalecer los procesos frente a la prevención del soborno.

El propósito descriptivo es necesario para poder describir las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. La perspectiva cualitativa ha sido utilizada ya que (i) progresivamente se va enfocando en conceptos relevantes de acuerdo con la evolución del estudio; (ii) la comprensión del fenómeno es en todas sus dimensiones, internas y externas, pasadas y presentes y (iii) se incrementa las experiencias y puntos de vista de los individuos, se valoran procesos y se generan teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes.

2. Población

La población está comprendida por el gerente general, gerentes corporativos, gerentes de segunda línea y jefaturas. Los potenciales participantes para el estudio han sido identificados utilizando como fuente el plan estratégico, el organigrama, la memoria anual, el mapa de procesos y la norma ISO 37001:2016.

3. Marco del muestreo

El diseño de la muestra se hizo utilizando el método de conveniencia, donde se seleccionó casos disponibles a nivel gerencial y jefaturas a los cuales se tuvo acceso para realizar las entrevistas. El objetivo de la selección de entrevistas es mostrar el nivel de implementación de procesos y la eficacia de sus controles para reducir los casos de soborno.

4. Confidencialidad

Se garantizó a los colaboradores entrevistados la total confidencialidad en la información proporcionada, así como el compromiso de mantener el anonimato de los participantes con el fin de lograr al 100 % la confidencialidad ofrecida.

5. Ubicación geográfica

El grupo de colaboradores entrevistados pertenecen a la empresa San Fernando S.A., geográficamente localizada en Lima, en los distritos de San Isidro y Surquillo. El 100 % de las entrevistas se realizaron de manera presencial.

6. Instrumentación

6.1. Entrevistas semiestructuradas

Este tipo de entrevistas utilizada para la recolección de datos, ha sido aplicado en diversas ubicaciones (principalmente en las oficinas administrativas en Lima) y con una duración promedio de 60 minutos cada una. Los entrevistados no consintieron ser filmados o grabados.

6.2. Documentos y registros

Se ha utilizado documentación interna de la empresa con la finalidad de completar y corroborar la información obtenida de cada entrevista se solicitó información complementaria como políticas, procedimientos, manuales, formatos elaborados, comunicados, entre otros. El contraste de los resultados de las entrevistas con la información formal obtenida ha permitido evaluar el grado de cumplimiento de la norma ISO 37001:2016.

Capítulo VI. Trabajo de campo y análisis de resultados

En este capítulo se describen las actividades realizadas en el trabajo de campo, para lo cual se tomó como base las principales ideas obtenidas del marco teórico, así como las preguntas de investigación planteadas inicialmente. El desarrollo del trabajo de campo se vio enfocado en la obtención de un diagnóstico general, para lo cual se ejecutaron las siguientes actividades:

- Identificar las brechas entre lo que ha implementado la empresa y los requisitos de la norma ISO 37001:2016, así como la legislación peruana en materia antisoborno.
- Identificar los principales riesgos y controles asociados al soborno, existentes en los principales procesos de la empresa.
- Proponer planes de acción a implementar que permitan cubrir las brechas identificadas.

El trabajo de campo se llevó a cabo en el periodo del 16 de setiembre al 15 de diciembre del 2019, y del 6 al 18 de enero de 2020. La extensión en el último periodo se originó por la coyuntura del proceso de campaña por el que atraviesa la empresa durante los dos últimos meses del año (concentración de la gestión en la venta de pavo por fiestas navideñas). Las actividades ejecutadas para desarrollar el trabajo de campo fueron consolidadas en cuatro fases, descritas a continuación:

1. Fase 1: Identificación de brechas y definición de situación actual

La primera fase consistió en identificar las brechas que presenta la empresa respecto de los siete aspectos requeridos por la norma ISO 37001:2016 (ver tabla 1), se asoció los requisitos legales (ver tablas 4 y 5) y se compararon con las iniciativas o actividades que la empresa ha implementado como parte de la gestión antisoborno. Para ello se solicitó la documentación vigente en la empresa, información relacionada a planificación, presupuestos, capacitación, comunicaciones, controles, monitoreo, etc., de acuerdo a los requerimientos detallados de la norma ISO 37001:2016.

Se evaluó el estado de cumplimiento y definió la situación actual por cada requisito en tres estados: “cumple”, “no cumple” y “no aplica”. Para el caso de los requisitos en estado “cumple” se mencionó el documento interno elaborado que cubre lo requerido; para el caso de los requisitos en estado “no cumple” se establece si el documento debe ser elaborado en principio o si debe ser actualizado (requiere ajustes).

De forma complementaria a la identificación de brechas, se define el tratamiento que deberá seguir cada requisito, de acuerdo a su nivel de implementación, y se sugirió recomendaciones o buenas prácticas que permitirán a la empresa estar alineada a los requerimientos de la norma ISO 37001:2016 y así lograr fortalecer e implementar satisfactoriamente el modelo de prevención del soborno. Las recomendaciones sugeridas se encuentran clasificadas en cinco grupos generales (acorde a la exigencia de los requisitos legales):

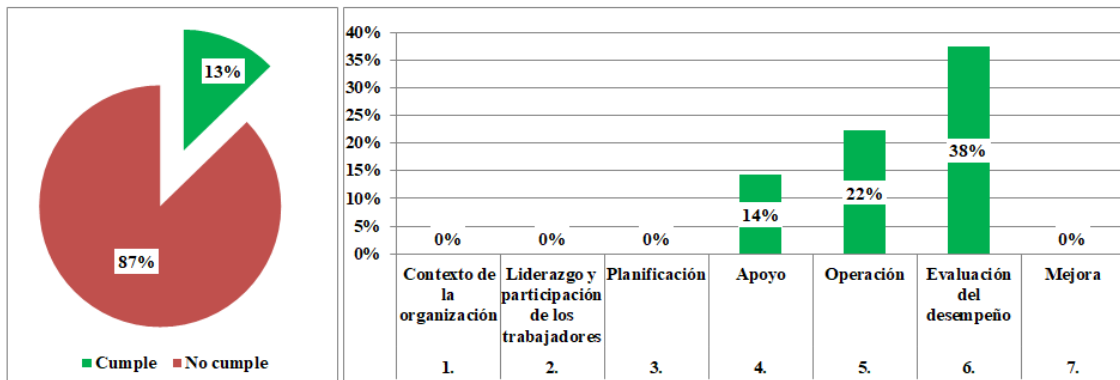
- a) Encargado de prevención: Describe las funciones o prácticas que deberán ser llevadas a cabo por el encargado de prevención, denominado oficial de cumplimiento en la empresa.
- b) Identificación, evaluación y mitigación de riesgos: Define las actividades de identificación y gestión de riesgos que se deberán implementar a cargo de las gerencias responsables y órganos operativos establecidos en la empresa.
- c) Implementación de procedimientos de denuncias: Detalla las prácticas que se deberán desarrollar con relación a la concientización del uso del canal de denuncias “Línea Ética”.
- d) Difusión y capacitación periódica: Describe los pasos a seguir para lograr capacitar al personal en materia de prevención del soborno, y difundir la normativa interna y externa.
- e) Evaluación y monitoreo continuo: Determina las funciones de seguimiento continuo por parte del oficial de cumplimiento, auditoría interna y la alta dirección.

El detalle de la identificación de brechas, es decir, los requisitos normativos por aspecto de la norma, el estado de cumplimiento por parte de la empresa, el tratamiento sugerido y las recomendaciones segmentadas en los cinco grupos descritos, se encuentra desarrollado en el anexo 1 “Hoja de verificación de los requisitos ISO 37001:2016”.

- Resultados de la fase 1

La empresa cumple con el 13% del total de requisitos establecidos por la norma ISO 37001:2016 así como la legislación peruana en materia antisoborno, incumpliendo al 100 % con cuatro de los siete aspectos evaluados: contexto de la organización, liderazgo y participación de los trabajadores, planificación, y mejora (ver gráfico 13).

Gráfico 13. Nivel de cumplimiento de la ISO 37001:2016



Fuente: Elaboración propia 2020

Los resultados de mayor atención son:

- Políticas y procedimientos no elaborados, así como otros desactualizados o no alineados a los requerimientos de la ISO 37001:2016 y la ley vigente en materia antisoborno.
- Debilidades en los flujos de comunicación, capacitación, difusión y concientización sobre temas éticos, mecanismos antisoborno, uso del canal de denuncias, y otros asociados.
- La empresa no ha determinado un plan presupuestario viable y ajustado a su realidad, en términos de recursos requeridos (económicos, humanos, tiempo) para lograr adecuarse y fortalecer progresivamente su sistema antisoborno.
- El oficial de cumplimiento (encargado de prevención) designado aún no ejecuta revisiones de cumplimiento de la debida diligencia a colaboradores, clientes y proveedores, por lo que existe una debilidad en cuanto a las actividades de monitoreo.

2. Fase 2: Entendimiento de procesos susceptibles a delitos de soborno

Para el desarrollo de la segunda fase, se tomó como base el esquema general de macroprocesos elaborado por la empresa, el cual permitió tener conocimiento de las gerencias responsables (de primera y segunda línea) para proceder con reuniones iniciales de entendimiento. Los objetivos de estas reuniones fueron los siguientes:

- Conocer la estructura organizacional del proceso y sus principales actividades.
- Entender la interrelación que cada proceso tiene con terceros (privados y funcionarios públicos).

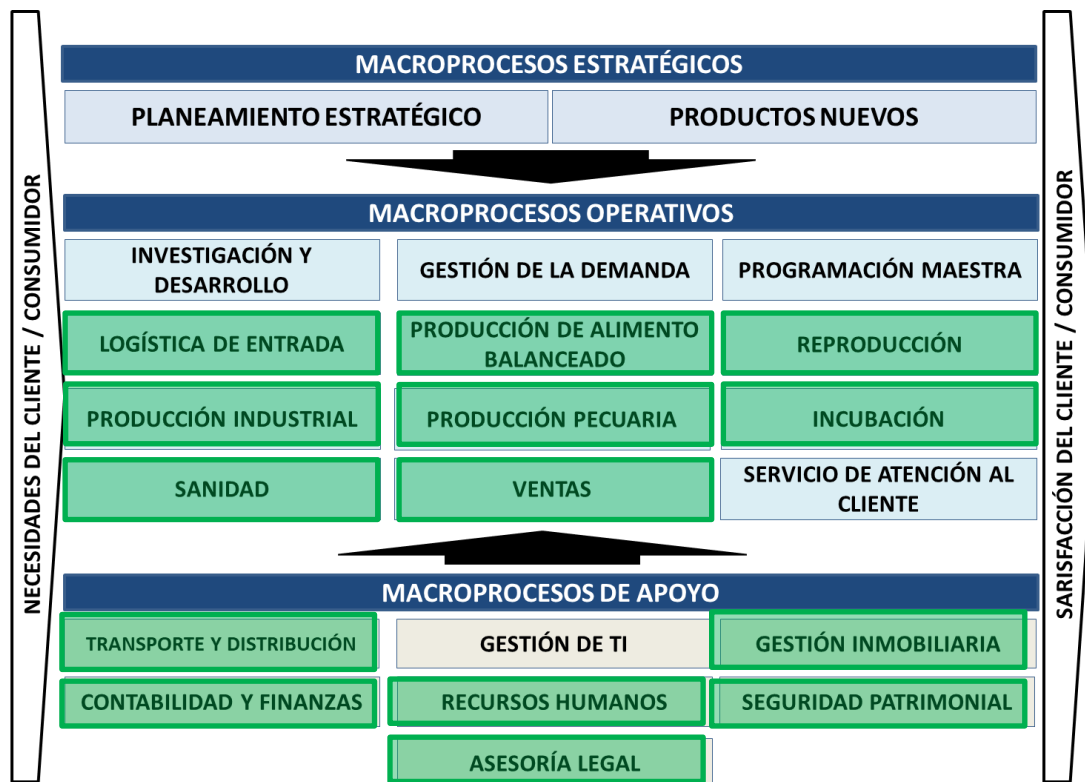
- Identificación de riesgos y controles que servirán de input para la fase 3.

Las reuniones iniciales de entendimiento permitieron conocer las actividades de cada proceso y su interacción con terceros, este resultado sirvió como input para la identificación de riesgos asociados al soborno y sus controles.

- Resultados de la fase 2

De un total de veintiún procesos existentes en la empresa, catorce han sido identificados como susceptibles a actos de soborno con funcionarios públicos y con el sector privado. En el gráfico 14 se muestran sombreados estos procesos, y en la tabla 6 se describe brevemente el entendimiento de los procesos identificados como susceptibles a cohecho/soborno.

Gráfico 14. Procesos susceptibles a cohecho/soborno



Fuente: San Fernando 2018

Tabla 6. Resumen de procesos susceptibles a soborno/cohecho

Proceso	Responsable	Descripción del proceso
Logística de entrada	Gerencia de Compras	Abastece a la empresa de los bienes y servicios que requiere para cumplir sus actividades productivas y administrativas, desde el requerimiento de los usuarios hasta la constatación de recepción del bien o servicio. Involucra operaciones con proveedores nacionales y extranjeros.
Ventas	Gerencia de Ventas	Inicia en la colocación del pedido de clientes hasta la entrega del producto. Ventas por categorías (pollo vivo, pollo beneficiado, pavo entero, congelados, embutidos, huevos, abonos) y por canales (mayoristas, food service, autoservicios, institucional) a clientes del sector privado y público.
Producción Reproductoras	Gerencia de Producción Pecuaria	Comprende la producción avícola para fines de reproducción. Se realiza en granjas propias en norte chico y sur chico. Las sedes operativas presentan interacción con fiscalizadores e inspectores (funcionarios públicos) y con terceros (proveedores).
Producción Pecuaria	Gerencia de Producción Pecuaria	Comprende la producción avícola para fines de venta de carne. Se realiza en granjas propias y granjas de terceros (franquiados), en Lima, norte chico y sur chico. Las sedes operativas presentan interacción con fiscalizadores e inspectores (funcionarios públicos) y con terceros (proveedores).
Producción de Alimento Balanceado	Gerencia de PABs y Nutrición	Inicia en la recepción de macroinsumos, insumos intermedios y microinsumos para la elaboración del alimento balanceado, destinando el 100% a la alimentación avícola propia. Las sedes industriales presentan interacción con fiscalizadores e inspectores (funcionarios públicos) y con terceros (proveedores).
Producción Industrial	Gerencia de Producción Industrial	Comprenden las plantas de beneficio y la planta de producción de procesados cárnicos, las cuales producen pollo/pavo beneficiado y embutidos respectivamente. Presentan interacción con inspectores y fiscalizadores (funcionarios públicos) y con terceros (proveedores).
Incubación	Gerencia de Producción Pecuaria	Inicia con la recepción de huevos incubables en las plantas de incubación, hasta el sexado del pollo bebé el mismo día de la eclosión y su distribución a granjas según programación. Las sedes industriales presentan interacción con fiscalizadores e inspectores (funcionarios públicos) y terceros (proveedores).
Transporte y distribución	Gerente de Distribución	El transporte se realiza con flota propia y flota alquilada. Puede ser interno para fines de producción, y externo para fines de comercialización; el proceso responde a un programa transporte/distribución y ruteo. El personal involucrado tiene interacción con fiscalizadores, policía de tránsito e inspectores (funcionarios públicos) y terceros (proveedores).
Recursos Humanos	Gerente Corporativo de Gestión Humana	Involucra actividades de reclutamiento, selección de personal, contratación de personal, retención de talento, capacitaciones, nómina, relacionales laborales, asistencia social, etc. Presenta interacción con la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), fiscalizadores e inspectores laborales (funcionarios públicos) y terceros (selección y capacitación).
Contabilidad y Finanzas	Gerente Corporativo de Administ. y Finanzas	Comprende actividades de tesorería y contabilidad, en las cuales se centran operaciones de pagos, cobros, operaciones bancarias, planeamiento financiero, caja, registro en libros, etc. El proceso presenta interacción con representantes de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) (funcionarios públicos) y terceros (entidades bancarias, proveedores, clientes).
Sanidad	Gerente de Sanidad	Vela por el cumplimiento de las medidas sanitarias en todo el flujo de producción pecuaria, asegura el desarrollo óptimo y saludable de las aves. Sus actividades tienen interacción con fiscalizadores o auditores en las sedes pecuarias (funcionarios públicos), así como con terceros (proveedores).

Proceso	Responsable	Descripción del proceso
Legal	Gerente de Asesoría Legal	Contempla actividades de asesoría legal a la empresa en materia laboral, tributaria, societaria y ambiental. Sus actividades tienen interacción con entidades fiscalizadoras, entidades registrales, jueces y fiscales (funcionarios públicos) y con terceros (estudios de abogados, notarías, abogados independientes y tramitadores).
Seguridad Patrimonial	Jefe de Seguridad Patrimonial	El proceso tiene por objetivo resguardar y velar por la seguridad perimetral de los predios (sedes) y seguridad física de los demás activos de la empresa. Presenta interacción con la policía nacional, serenazgo, comisarías, municipalidades (funcionarios públicos) y terceros (proveedores de resguardo, personal de seguridad).
Gestión Inmobiliaria	Gerente de Gestión Inmobiliaria	El proceso tiene funciones asociadas al saneamiento y obtención de licencias (funcionamiento, construcción, comerciales, y otros) así como gestión de terrenos y edificaciones. Presenta interacción con el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), municipalidades (funcionarios públicos) y terceros que actúan a nombre de la empresa (tramitadores).

Fuente: Elaboración propia 2019

Como resultado del entendimiento de los procesos descritos, se logró identificar un total de 23 riesgos de soborno asociados a interacción con funcionarios públicos e interacción con terceros privados, los cuales se encuentran redactados en el anexo 3 “Matriz de riesgos de soborno y controles”.

3. Fase 3: Valoración de riesgos e identificación de controles

En la tercera fase se realizó la valoración de los principales riesgos inherentes asociados al soborno, para ello se tomó como input los 23 riesgos inherentes identificados por las gerencias durante las reuniones de entendimiento inicial de la fase 2. Para el proceso de valoración de riesgos inherentes se empleó los criterios y metodología establecidos por la gerencia general, que consisten en calificar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los mismos, ponderando su multiplicación en valores del uno al nueve, donde uno es un riesgo de categoría “Bajo” y nueve es un riesgo de categoría “Crítico” (ver anexo 2). La valoración de riesgos se realizó bajo la siguiente dinámica:

- 1) Inicio de sesión con una breve introducción a los participantes sobre la metodología de valoración de riesgos (anexo 2), se les describió cada criterio de valoración para el impacto (cuantitativos y cualitativos) y para la probabilidad (cuantitativos), así como el otorgamiento de la categoría que corresponde según su evaluación (alto, medio y bajo).
- 2) Lectura de cada riesgo identificado por proceso y votación a mano alzada por quienes consideren determinada categoría de impacto y probabilidad. Conteo de la cantidad de votos

obtenidos por categoría de impacto y probabilidad, y ponderación de la calificación de cada riesgo de acuerdo a la votación obtenida.

Se contó con la participación de los doce responsables descritos en la tabla 6, en un total de tres sesiones realizadas en octubre de 2019, debido principalmente al descalce en horarios en común entre los participantes citados. Para efectos de practicidad en el desarrollo de la valoración de riesgos, y bajo el asentimiento de los participantes en las sesiones, se agruparon los procesos “Producción Industrial”, “Producción Pecuaria y Reproducción”, “Incubación”, “Producción de Alimentos Balanceados” y “Sanidad” en un único proceso denominado “Producción Industrial y Pecuaria”.

Al obtener la ponderación de cada riesgo inherente, se complementó cada uno de ellos con el control identificado, obtenido de las reuniones de entendimiento con las gerencias responsables de la fase 2, se contempla en qué documento está descrito y quién es el responsable de su ejecución.

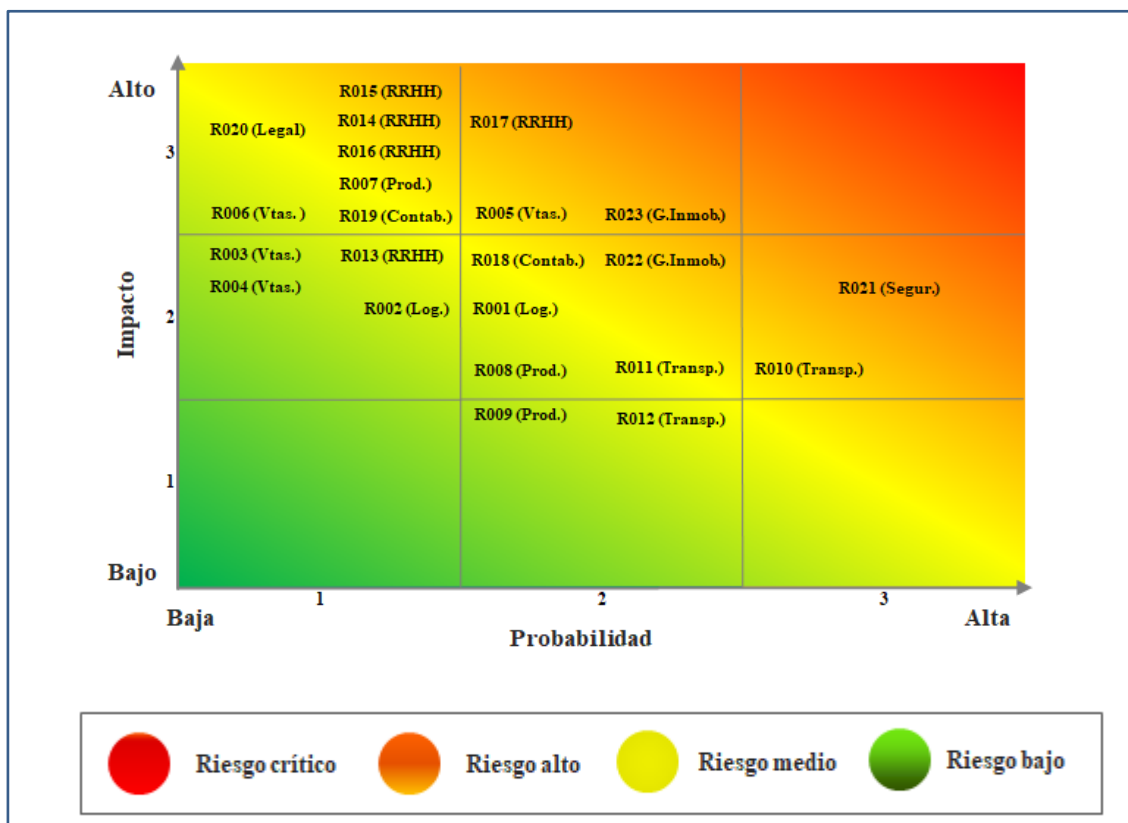
Finalmente se obtuvo la matriz de riesgos inherentes y controles identificados, asociándolos al numeral de la norma ISO 37001:2016 que contiene el requerimiento que deberá ser cubierto, tal como se puede ver en el anexo 3 “Matriz de riesgos de soborno y controles”. El objetivo de esta matriz es identificar el nivel de avance que presenta la empresa actualmente en cuanto a la incorporación de controles (preventivos y detectivos) que puedan reducir los niveles de riesgo de soborno. Se precisa que la matriz en mención solo muestra la identificación del control, sin llegar al nivel de evaluación de efectividad del mismo.

Es tarea de la empresa evaluar la efectividad de los controles identificados, a través del órgano competente e independiente que considere, y medir el nivel de mitigación que estos tienen con respecto al riesgo asociado.

- Resultados de la fase 3

A través de la valoración de riesgos inherentes se logró identificar el nivel de criticidad de cada riesgo identificado en términos de impacto por probabilidad. Esta ponderación se plasmó en el mapa de calor (ver gráfico 15), donde se observa que los procesos más vulnerables a riesgos de soborno son: Seguridad Patrimonial, Transportes y Distribución, Gestión Inmobiliaria y Recursos Humanos.

Gráfico 15. Mapa de calor por procesos – Riesgos de soborno (nivel inherente)



Fuente: Elaboración propia, 2019

Como resultado de la elaboración de la matriz de riesgos inherentes y controles, se ha identificado que de un total de 23 riesgos existen solo 3 de ellos con controles asociados, presentándose así una importante oportunidad de mejora. Se identificó que el proceso de Logística de Entrada (Compras) cuenta con normativa interna asociada a prevención del soborno en comparación con otros procesos que no cuentan con estos lineamientos de control. Asimismo, se identificó que los 5 riesgos de nivel “alto” no cuentan con un control implementado.

Por otro lado, la empresa cuenta con lineamientos generales establecidos en el Código de Ética y en el Reglamento Interno de Trabajo (RIT), los cuales no terminan de ser específicos y, por ende, no establecen un control que sea medible y que pueda mitigar algún riesgo de soborno. Ante esta situación, no se considera estos lineamientos como controles propiamente dichos.

4. Fase 4: Ejecución de entrevistas

Sobre la base de los procesos que presentaron riesgos de mayor valoración, conforme a los resultados de la fase 3, se seleccionó una muestra de gerencias y jefaturas que serían entrevistadas para complementar la identificación de las brechas más relevantes existentes con relación a los aspectos requeridos por la ISO 37001:2016, así como para complementar la identificación de controles que puedan ser abordados en la matriz de riesgos elaborada.

Las preguntas de las entrevistas (ver tabla 7) fueron formuladas tomando en consideración el material bibliográfico existente en relación al riesgo de soborno, así como aspectos generales contenidos en la ISO 37001:2016.

Tabla 7. Preguntas formuladas en las entrevistas

N°	Pregunta
1	¿Cuáles han sido las capacitaciones en temas de prevención de sobornos realizadas por la empresa?
2	¿Nos podría describir los casos de soborno que se han presentado en su área?
3	En caso de haberse presentado casos de soborno ¿qué acciones tomó para el tratamiento?
4	¿Qué controles ha implementado para prevenir los riesgos de soborno?
5	Sobre la comunicación de irregularidades, ¿qué mecanismos implementados por la empresa conoce?
6	¿Cuáles son las medidas de prevención del soborno aplicables en el país sobre las que tiene conocimiento?
7	¿Qué utilidad considera que podría brindarle un sistema de prevención de soborno en sus procesos?
8	¿Qué proyectos de mejora en relación a la prevención de sobornos tiene planificados para este 2020?

Fuente: Elaboración propia 2020

Se leyó a profundidad cada pregunta, dando espacio a que el entrevistado pueda expresarse, y se tomó nota de todo aquello relevante y que pueda llamar la atención para documentar el trabajo de campo. El tiempo total de cada entrevista ascendió a una hora en promedio; sin embargo, algunos entrevistados se tomaron más tiempo para compartir sus apreciaciones y experiencias.

Culminadas todas las entrevistas, se consolidó las respuestas recabadas y se agruparon de acuerdo con las coincidencias, se logró identificar las respuestas comunes y también se consideró las contradicciones. La tabulación de las respuestas obtenidas se muestra en el siguiente resumen (ver tabla 8):

Tabla 8. Tabulación de respuestas obtenidas en las entrevistas

Resultados de las entrevistas																	
Proceso	Logística de entrada		Ventas		Gestión Inmobil.		Legal		Transporte y Distribuc.		Recursos Humanos		Seguridad Patrimonial		Contabilidad y Finanzas		Total
Entrevistado	Gerente de compras		Gerente de ventas		Gerente de gestión inmobiliaria		Gerente de asesoría legal		Gerente de distribución		Gerente corporativo de gestión humana		Jefe de seguridad patrimonial		Contador general		8
Año inicio de gestión	2015		2018		2017		2001		2019		2014		2019		2017		
Pregunta relacionada a soborno	Tabulación de respuestas																
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	%
Sus colaboradores cuentan con capacitación en temas de prevención de soborno	X		X		X		X		X		X		X		X		100 %
Tiene conocimiento de casos de soborno en su área.	X			X		X		X		X		X		X		X	13 %
Tomó alguna acción para el tratamiento del soborno identificado.	X			-		-		-		-		-		-		-	100%
Ha implementado algún tipo de control para mitigar riesgos de soborno.	X			X		X		X	X		X			X		X	38 %
Conoce de mecanismos implementados para la comunicación de irregularidades.	X		X		X		X		X		X		X		X		100 %
Conocimiento de medidas de prevención del soborno aplicable en el Perú.		X		X		X	X			X		X		X		X	13 %
Considera de utilidad la aplicación de un sistema de prevención de soborno en sus procesos.	X		X		X		X		X		X		X		X		100 %
Posee proyectos de mejora para prevención de soborno en el 2020.	X			X		X		X		X	X			X		X	25 %

Fuente: Elaboración propia 2020

- Resultados de la fase 4

Luego de efectuar la tabulación de las entrevistas realizadas a los ocho responsables de proceso tomados de muestra (gerencias y jefaturas), se obtuvo que el 100 % de los entrevistados confirma que sus colaboradores han recibido capacitación en relación a temas de soborno, esto debido a las iniciativas de la empresa de implementar un modelo de prevención antisoborno (cohecho), el cual contó con una capacitación presencial para gerencias y una capacitación virtual para empleados y operarios. Asimismo, se rescata que el 100 % de los entrevistados conoce los mecanismos implementados en la empresa para la comunicación de irregularidades e inquietudes denominada “Línea Ética”, vigente desde el año 2014 con actualizaciones periódicas.

Se identificó que solo el 13% (1 de 8) de los entrevistados tiene noción o conocimiento de las medidas de prevención del soborno desarrolladas en el país. Asimismo, el 13% (1 de 8) de entrevistados tuvo conocimiento de algún caso de soborno en su proceso, pudiendo tomar alguna acción correctiva de manera oportuna. Adicionalmente, se ha identificado que el 38 % (3 de 8) de los entrevistados ha logrado implementar alguna medida para mitigar los riesgos de soborno en sus procesos, mientras que solo el 25 % (2 de 8) posee proyectos de mejora para la prevención del soborno para el periodo 2020. Como resultado final, el 100 % de los entrevistados considera de utilidad la aplicación de un sistema de prevención de soborno integral en sus procesos y en la empresa.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- 1.1. La empresa cumple con el 13 % de los requerimientos de la norma ISO 37001:2016, por lo que se concluye que posee un nivel bajo de madurez, siendo indispensable el cubrir brechas considerables relacionadas a los siguientes aspectos: contexto de la organización, liderazgo y participación de los trabajadores, planificación, y monitoreo (ver gráfico 11 y anexo 1).
- 1.2. El levantamiento de los riesgos de soborno por los procesos vulnerables ha permitido llegar a la conclusión de que la empresa carece de una cultura de gestión de riesgos al nivel de gerencias y jefaturas. A través de la matriz de riesgos de soborno (ver anexo 3) se identificó los procesos que presentan un nivel de riesgo alto en la empresa: Seguridad Patrimonial, Recursos Humanos, Gestión Inmobiliaria y Transportes y Distribución.
- 1.3. La ausencia de difusión y concientización continua en temas de soborno y el débil seguimiento realizado a las iniciativas, actualmente exponen a la empresa y a la alta dirección a ser sancionados (multas, clausuras, procesos penales, entre otros) en caso de que se materialice un evento; además de otros tipos de consecuencias no materiales como el impacto reputacional, fuga de talentos, pérdida de confianza de partes interesadas, etc. Cuando no se pueda determinar el monto del beneficio obtenido o que se espera obtener con la comisión de un delito relacionado con el soborno, la probable multa a imponerse a la empresa podría oscilar entre 500 y 10.000 unidades impositivas tributarias (UIT), es decir, entre 2,47 % y 49,37 % de la utilidad neta, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 9. Cálculo de pérdida estimada

Datos según Estado de Resultados 2018 (auditado)	Ingreso bruto S/	2.080.500.000
	UIT 2018 S/	4.150
	Ingreso en UIT (2018)	501.205 UIT
	Utilidad neta S/	84.056.000
Multa aplicable por Ley 30424 y modif.	Condición (Art. 7° inc. c)	Ingresos mayores a 1.700 UIT
	Multa impuesta	De 500 a 10.000 UIT
	Periodo de pago	10 días hábiles
Cálculo de pérdida	Multa mínima S/	2.075.000
	Multa máxima S/	41.500.000
	Mín. % versus utilidad neta	2,47 %
	Máx. % versus utilidad neta	49,37 %

Fuente: Elaboración propia 2020

Para fines tributarios, la pérdida económica producto de la multa no es deducible, y el impacto se incrementa por la prontitud del pago (10 días hábiles), lo cual dejaría a la empresa sin liquidez o con una solicitud de financiamiento de hasta 41,5 millones de soles. En conclusión, al implementar un SGAS la empresa tendría un ratio costo/beneficio de 1,11 % respecto de la multa máxima a pagar, considerando la contratación de un tercero para la ejecución de este trabajo. A continuación, se presenta el cálculo:

Tabla 10. Cálculo del indicador costo/beneficio

Gerente de proyecto	15.000	
Dos analistas asesores		
5.000 soles mensual	10.000	
Gastos logísticos	7.000	
20 % utilidad	6.400	
Total, costo mensual S/	38.400	
Total, costo anual S/	460.800	
Costo implementación /	460.800	22,21 %
Beneficio mínimo	2.075.000	
Costo implementación /	460.800	1,11 %
Beneficio máximo	41.500.000	

Fuente: Elaboración propia 2020

1.4. Las políticas y procedimientos elaborados por la empresa no ayudan a cumplir los lineamientos de la ISO 37001:2016; se concluye que el nivel de documentación es bajo, ya que algunos lineamientos requieren ser actualizados y otros deben ser elaborados desde un inicio, principalmente en aspectos asociados a la debida diligencia y la prevención del soborno. El detalle de los documentos que ayudarán al fortalecimiento del SGAS, descritos en la tabla 11, se encuentran referenciados con el anexo 1.

Tabla 11. Estatus de políticas y procedimientos implementados en la empresa

Nivel de la documentación	Por elaborar	Por actualizar	Elaborados (sin cambios)
Política	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política del SGAS 2. Confidencialidad de la información 3. Alcance del SGSA 4. Objetivos del SGSA. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Código de ética 6. Reglamento interno de trabajo 7. Política de caja chica 8. Política de tesorería 9. Política de donaciones 10. Política general de compras 11. Política de cumplimiento del programa para la prevención de la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo 12. Bono de productividad para empleados y operarios 	

Nivel de la documentación	Por elaborar	Por actualizar	Elaborados (sin cambios)
Manual		13. Manual para la prevención de la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo 14. Mapa de Procesos / Manual de Organización y Funciones	
Procedimiento	15. Identificación y gestión de riesgos 16. Flujo del canal de reporte 17. Debida diligencia con proveedores, clientes y colaboradores 18. Procedimientos para controles financieros y no financieros 19. Protocolos para el tratamiento del soborno y su investigación 20. Bonos por cumplimiento de metas de desempeño 21. Procedimiento para que el personal no sufra represalias. 22. Insuficiencia de controles de sobornos 23. Planteamiento de inquietudes. 24. Seguimiento, medición y análisis del SGAS.	25. Requisitos Legales y otros 26. Evaluación de proveedores (socios de negocio) 27. Elección de proveedor 28. Gestión de viajes 29. Obligatoriedad de contrato escrito a proveedores en la adquisición de bienes y servicios 30. Comunicación y difusión interna y externa 31. Procedimiento de donaciones 32. Administración del maestro de proveedores 33. Administración del maestro de clientes 34. Señales de alerta para la prevención de la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo. 35. Seguimiento, medición y análisis del SGAS. 36. Auditoría Interna 37. Acciones Correctivas 38. Revisión por la Dirección, órganos de gobierno 39. Capacitación. 40. Información documentada. 41. Gestión del cambio. 42. Mejora.	
Registro	43. Partes interesadas 44. Programa Anual del SGAS	45. Matriz FODA	46. Programa y Plan de auditoría 47. Plan de capacitación. 48. Presupuesto. 49. Programa anual de comunicación. 50. Registro de medición de indicadores. 51. Matriz de Riesgos 52. Lista maestra de control de documentos y registros. 53. Registro de Acciones Correctivas y Mejora

Fuente: Elaboración propia 2020

2. Recomendaciones

2.1. Implementar las actividades propuestas en el anexo 1, para ello se sugiere tomar como referencia las actividades generales descritas a continuación:

- 1) Diagnóstico: Identificar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 37001:2016 y de los requisitos legales peruanos, así como realizar un análisis de riesgos sobre la base de un enfoque por procesos.
- 2) Alta dirección: La alta dirección debe definir lo siguiente:
 - Integración de los mapas de procesos
 - Elaboración de la política del SGAS
 - Análisis de la organización y su contexto, estableciendo cuestiones externas e internas
 - Análisis de las partes interesadas
- 3) Funciones y responsabilidades: De acuerdo a los niveles jerárquicos de la empresa:
 - Órganos de gobierno y alta dirección
 - Oficial de cumplimiento y auditoría interna
 - Gerentes, jefes y colaboradores en general
- 4) Procesos de control: Proponer e implementar controles para el tratamiento de los riesgos identificados: recepción de regalos, controles financieros, segregación de funciones, planteamiento de inquietudes.
- 5) Capacitación y comunicaciones: Elaborar un plan de capacitación, difundir los temas a través del Aula Virtual SanFer.net. Se propone iniciar con los siguientes:
 - Temas a todo nivel: El SGAS. Uso del canal de denuncias. El Código de Ética.
 - Temas a nivel gerencias y jefaturas: Identificación de riesgos.
- 6) Partes interesadas: Comunicar y desplegar los lineamientos y controles a las partes interesadas: proveedores, clientes, Estado y público en general, según aplique.
- 7) Auditoría: Adicionalmente a la labor de auditoría interna que realiza trabajos de monitoreo periódico, se deberá realizar una auditoría externa que evalúe el cumplimiento de las leyes, ISO 3700:2016 y los procesos internos.
- 8) Monitoreo y reporte: Elaborar informes periódicos para reportar a la alta dirección acerca del cumplimiento de los objetivos del SGAS y la gestión de riesgos.
- 9) Acciones correctivas: Ejecutar los planes de acción que resultaron de las auditorías (interna y externa) con relación a los resultados del desempeño del SGAS.
- 10) Revisión por la dirección: Como última etapa, la alta dirección deberá revisar todos los lineamientos del SGAS, con el fin de designar los recursos necesarios para la mejora y cumplimiento de los objetivos.

- 2.2. Implementar un comité de cumplimiento que tenga como responsabilidad realizar el seguimiento a la implementación de los requerimientos de la norma ISO 37001:2016 y la legislación peruana vigente. Este comité deberá reportar directamente a la alta dirección, asimismo, deberá ser liderado por el oficial de cumplimiento e integrado por áreas interdisciplinarias involucradas en el desarrollo y ejecución de las actividades propuestas en la hoja de verificación (ver anexo 1). Se sugiere que el comité esté compuesto por los siguientes líderes: oficial de cumplimiento, gerente de asesoría legal, gerente de gestión de humana, gerente de sistemas integrados de gestión y gerente corporativo de operaciones.
- 2.3. Integrar los procedimientos ISO elaborados por la empresa como parte de lineamientos comunes, ya que actualmente se encuentran gestionados aisladamente por distintas áreas (riesgos, auditorías, revisión por la dirección, acciones correctivas, control de documentos y registros). Para lograr el éxito de la implementación o actualización de las políticas y procedimientos, es primordial contar con la participación de la gerencia de sistemas integrados de gestión en el comité de cumplimiento.
- 2.4. Evaluar la reformulación de los valores que actualmente son pilares de la empresa, e incorporar la ética como uno de ellos.
- 2.5. Si la empresa decide certificarse deberá realizarlo a través de una empresa certificadora acreditada por el INACAL o una certificadora internacional acreditada por el Consejo Nacional de Acreditación (ANAB, por sus siglas en inglés).

Bibliografía

Amancio, Genovez y Uejowa (2017). *Propuesta de elementos metodológicos para el diagnóstico de riesgos de corrupción en organizaciones públicas: caso de soborno*.

Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (2017). *Con firmeza y coraje enfrentemos la corrupción*. Fecha de consulta: 20/06/2019. Disponible en: <<https://agapperu.org/blog/firmeza-coraje-enfrentamos-la-corrupcion/>>.

Association of Certified Fraud Examiners (2019). *Sistema de clasificación de fraude y abuso profesional*. Fecha de consulta: 20/06/2019. Disponible en: <<https://www.acfe-spain.com/que-es-acfe/41-fraude/284-esquema-del-fraude.html>>.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] (2013). *Control Interno – Marco Integrado*.

Congreso de la República del Perú (2017). *DL 1352. Decreto Legislativo que Amplía la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas*.

Congreso de la República del Perú (2018). *DL 1385. Decreto Legislativo que Sanciona la Corrupción en el Ámbito Privado*.

Cressey, Donald R. (1961), *The Prison: Studies in Institutional Organization and Change*.

Diario Las Américas (2017). “¿Cuál es la relación entre “Lava Jato” y el escándalo de Odebrecht?”. En: *Diario Las Américas*. 17 de abril de 2017. Fecha de consulta: 21/06/2019. <<https://www.diariolasamericas.com/america-latina/cual-es-la-relacion-lava-jato-y-el-escandalo-odebrecht-n4119520>>.

Ernst & Young (2018). *La integridad en las primeras planas. El futuro del “Compliance” 15ª Encuesta Global sobre Integridad en los negocios 2018*. Fecha de consulta: 21/06/2019. Disponible en: <<https://www.ey.com/pe/es/services/assurance/fraud-investigation---dispute-services>>.

Gonzales, Guzmán y Salazar (2018). *Legislación anticorrupción: medidas para combatirla*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). *En el Perú existen 2 millones 699 mil 130 empresas al tercer trimestre del año 2019*. Fecha de consulta: 08/02/2020. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-existen-2-millones-699-mil-130-empresas-al-tercer-trimestre-del-ano-2019-11951/>

International Chamber of Commerce (2011). *Reglas de la ICC para Combatir la Corrupción*. Fecha de consulta: 17/08/2019. Disponible en: https://www.iccmex.mx/uploads/anticorrupcion/herramientas/Reglas_de_la_ICC_para_Combatir_la_Corrupcion_edicion2011.pdf

International Organization for Standardization [ISO] (2015). *ISO 9001 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos*. Fecha de consulta: 17/08/2019. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>.

ISO (2015). *ISO 17021 Evaluación de la conformidad — Requisitos para los organismos que realizan la auditoría y la certificación de sistemas de gestión — Parte 1: Requisitos*. Fecha de consulta: 17/08/2019. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:17021:-1:ed-1:v1:es>.

ISO (2016). *ISO 37001 Anti-bribery management systems*. Fecha de consulta: 17/08/2019. Disponible en: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_37001_anti_bribery_mss.pdf

ISO (2018). *ISO 31000 Gestión del riesgo – Directrices*. Fecha de consulta: 17/08/2019. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>.

ISO (2019). *ISO Survey 2018 results – Number of Certificates and Sites per Country and the Number of Sector Overall*. Fecha de consulta: 20/11/2019. Disponible en: <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=20722049&objAction=Open&nexturl=%2F%2Flivelink%2F%2Flivelink%3Ffunc%3D%26objId%3D20719433%26objAction%3Dbrowse%26viewType%3D1>

ISO (2020). *ISO Survey 2019 results – Number of Certificates and Sites per Country and the Number of Sector Overall*. Fecha de consulta: 10/09/2020. Disponible en:

<<https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=21412354&objAction=Open&nexturl=%2Flivelink%2Flivelink%3Ffunc%3DII%26objId%3D18808772%26objAction%3Dbrowse%26viewType%3D1>>.

KPMG (2016). *Perfiles globales del defraudador: La tecnología y los controles débiles fomentan el fraude*. Fecha de consulta: 20/082019. Disponible en: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/11/perfil-global-defraudador.pdf>>.

Ley 30424. Ley que Regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas por el Delito de Cohecho Activo Transnacional. Congreso de la República del Perú (2016).

Ley 30835. Ley que Modifica la denominación y los artículos 1, 9 y 10 de la Ley N° 30424. Congreso de la República del Perú (2018).

Lizarzaburu, Barriga, Burneo y Noriega (2019). *Gestión integral de riesgos y antisoborno: un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001*.

Martínez, Alex (2017). “Paralización de Chavimochic genera millones en pérdidas”. En: *Diario Correo*. 26 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 17/06/2019. <<https://diariocorreo.pe/edicion/libertad/paralizacion-de-chavimochic-genera-millones-en-perdidas-752084/>>.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [Minjus] (2016). *Código Penal*.

Minjus (2017). *DL 1352, Decreto legislativo que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas*.

Minjus (2018). *DL 1385, Decreto legislativo que sanciona la corrupción en el ámbito privado*.

Minjus (2019). *DS 002-2019, Reglamento de la Ley N° 30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas*.

Ñique Alarcón, Edilberto (2018). “Paralización de Chavimochic deja de generar 300 mil empleos”. En: *RPP*. 7 de julio de 2018. Fecha de consulta: 17/06/2019. <<https://rpp.pe/peru/libertad/paralizacion-de-chavimochic-deja-de-generar-300-mil-empleos-noticia-1134945>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (2018). *Plan Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción 2018 – 2021*. Fecha de consulta: 23/06/2019. Disponible en: <<http://can.pcm.gob.pe/2018/04/poder-ejecutivo-aprueba-el-plan-nacional-de-integridad-y-lucha-contra-la-corrupcion-2018-2021/>>.

Pricewaterhouse Coopers (2018). *Encuesta Global Sobre Delitos Económicos y Fraude 2018*. Fecha de consulta: 23/06/2019. Disponible en: <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/brochures/GECS2018_2.pdf>.

The Institute of Internal Auditors (2008). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*. Fecha de consulta: 27/06/2019. Disponible en: <<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF%20Standards%20Markup%20Changes%202013-01%20vs%202011-01%20Spanish.pdf>>.

Instituto de Auditores Internos de España (2015). *Manual de Gestión de Riesgos de Fraude: Prevención, Detección e Investigación*.

Salvador Lafuente, Albert (2016). *Fraude interno prevención, detección y tratamiento*. Fecha de consulta: 20/07/2019. Disponible en: <<https://fraudeinterno.files.wordpress.com/2016/12/fraude-interno-prevencic3b3n-deteccic3b3n-y-tratamiento.pdf>>.

San Fernando S.A. (2018). *Memoria Anual 2017*. Fecha de consulta: 20/07/2019. Disponible en: <https://www.san-fernando.com.pe/files/MemSF_020817.pdf>.

Transparency International (2019). *Corruption Perceptions Index 2018*. Fecha de consulta: 20/07/2019. Disponible en: <https://www.transparency.org/files/content/pages/CPI_2018_Executive_summary_web_ES.pdf>.

Ugaz, José (2020). *La Gran Corrupción*. Fecha de consulta: 04/03/2020. Disponible en: <https://planetadelibrospe0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/43/42710_1_LA_GRAN_CORRUPCION_-_PRIMERAS.pdf>.

Wolfe, Hermanson (2004). *The Fraud Diamond: Considering the Four Element of Fraud*. Fecha de consulta: 20/07/2019. Disponible en: <<https://pdfs.semanticscholar.org/c9c8/32fa299f648464cbd0172ff293f5c35684b6.pdf>>.

Yepes-López, Gustavo A. (2019). *Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: primer estudio latinoamericano*.

Anexos

Anexo 1. Hoja de verificación de los requisitos ISO 37001:2016

Requisitos ISO 37001:2016	Requisito legal (Ref. Ley / Artº)	Situación actual	Nombre del documento	Tratamiento (Nº doc.)	RECOMENDACIONES (segmentados según legislación)				
					Encargado de prevención (oficial de cumplimiento)	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Implementación de procedimientos de denuncias	Difusión y capacitación periódica	Evaluación y monitoreo continuo
4. Contexto de la organización									
Se ha definido las cuestiones externas e internas que afectan al SGAS. (FODA)	Art.17.2.b. Ley 30424 / Art. 17.2.2. DL 1352	No cumple	Política de cumplim.	Ajustes a documento existente (3, 43, 45)	Definir las cuestiones internas y externas que afectan al SGAS. (2.Alta dirección)	Elaborar la matriz FODA aplicable a la empresa en relación a soborno. (2.Alta dirección)			Revisar y actualizar la matriz FODA periódicamente a fin de identificar nuevas cuestiones. (2.Alta dirección)
Se ha definido las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Art.17.2.b. Ley 30424 / Art. 17.2.2. DL 1352	No cumple	Matriz de riesgos a nivel entidad	Ajustes a documento existente (3, 4, 43, 45)	Documentar necesidades y expectativas de las partes interesadas en actas de reunión con la alta dirección. (6.Partes interes.)	Incluir en matriz de riesgos a nivel entidad y riesgos de soborno aquellos con impacto en expectativas de partes interesadas. (1.Diagnóstico)			Revisar y actualizar matriz de riesgos a nivel entidad y riesgos de soborno periódicamente con las expectativas de las partes interesadas. (10.Revisión)
Se cuenta con un documento que contenga el alcance del SGAS.	Art.17.2.b. / Art.17.3 Ley 30424	No cumple	Política de cumplim.	Creación de nuevo documento (3)	Documentar e implementar la Política de SGAS que contenga el alcance. (2.Alta dirección)			Incluir la difusión periódica del documento que contiene el alcance del SGAS en programa anual de capacitaciones. (5.Comun / Capa)	Mantener un registro de las capacitaciones periódicas realizadas y declaraciones de compromiso. (5.Comun / Capa)
Se cuenta con un Mapa de Procesos y la interacción de los requisitos del SGAS.	Art.17.2.b. / Art.17.3 Ley 30424	No cumple	Mapa de procesos SF	Ajustes a documento existente (14)	Incorporar los requisitos del SGAS en el mapa de procesos de la empresa. (2.Alta dirección)				

Requisitos ISO 37001:2016	Requisito legal (Ref. Ley / Art°)	Situación actual	Nombre del documento	Tratamiento (N° doc.)	RECOMENDACIONES (segmentados según legislación)				
					Encargado de prevención (oficial de cumplimiento)	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Implementación de procedimientos de denuncias	Difusión y capacitación periódica	Evaluación y monitoreo continuo
Se cuenta con un procedimiento de requisitos legales y otros.	Art.17.2.b. / Art.17.3 Ley 30424	No cumple	Política de cumplim.	Ajustes a documento existente (25)	Documentar e implementar los requisitos legales exigidos por el SGAS. (2.Alta dirección)	Incluir en matriz de riesgos aquellos con impacto por incumplir requisitos legales. (1.Diagnóstico)		Incluir en programa de capacitaciones, la difusión periódica de requisitos legales exigidos por SGAS. (5.Comun / Capa)	Mantener un registro de las capacitaciones periódicas realizadas y declaraciones de compromiso. (5.Comun / Capa)
Existe procedimiento de riesgos que considere: identificación de normas legales, identificación y evaluación de riesgos, y propuesta de controles.	Art.17.2.b. / Art.17.3 Ley 30424	No cumple	-	Creación de nuevo documento (15)	Elaborar procedimientos de riesgos que incluya: identificación de normas legales, identificación y evaluación de riesgos y propuesta de controles. (2.Alta dirección)	Incorporar en el procedimiento de riesgos los criterios considerados para la evaluación de riesgos y controles (metodología). (2.Alta dirección)			Revisar periódicamente el contenido del procedimiento de riesgos elaborado, actualizar la normativa vigente, así como nuevos riesgos y controles. (4.Proc.Control)
Se cuenta con una Matriz de Riesgos y se ha identificado todos los riesgos y controles.	Art.17.2.b. Ley 30424 Art.17.2.2. del DL 1352	No cumple	Matriz de riesgo de cohecho	Ajustes a documento existente (15, 51)	Elaborar, junto con las gerencias, la matriz de riesgos asociados al soborno. (1.Diagnóstico)	Incorporar en el procedimiento de riesgos el formato requerido para elaborar la matriz de riesgos. (1.Diagnóstico)			Revisar periódicamente el contenido de la matriz de riesgos y actualizar si es necesario. (8.Monit / reporte)
El personal ha participado en la elaboración de la Matriz de riesgos.	Art.17.2.b. Ley 30424	No cumple	Matriz de riesgo de cohecho	Ajustes a documento existente (15, 30, 39 51)		Requerir la participación de las gerencias para la elaboración de matriz de riesgos y evaluación de los mismos. (2.Alta dirección)			Ejecutar y documentar reuniones periódicas de evaluación de los nuevos riesgos y controles identificados. (8.Monit / reporte y 10.Revisión)

Requisitos ISO 37001:2016	Requisito legal (Ref. Ley / Art°)	Situación actual	Nombre del documento	Tratamiento (N° doc.)	RECOMENDACIONES (segmentados según legislación)				
					Encargado de prevención (oficial de cumplimiento)	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Implementación de procedimientos de denuncias	Difusión y capacitación periódica	Evaluación y monitoreo continuo
El personal conoce sus principales riesgos.	Art.17.2.b. Ley 30424	No cumple	Matriz de riesgo de cohecho	Ajustes a documento existente (15, 30, 39 51)				Difundir el contenido de la matriz de riesgos entre las gerencias involucradas. (5.Comun / Capa)	Realizar reuniones periódicas de evaluación de los nuevos riesgos y controles identificados. (8.Monit / reporte y 10.Revisión)
5. Liderazgo y participación de los trabajadores									
5.1. Liderazgo y compromiso									
Aprobación del presupuesto para la gestión de la prevención de sobornos.	Art.17.2.a. Ley 30424	No cumple	-	Ajustes a documento existente (48)	Estimar el presupuesto requerido para la implementación del SGAS. Solicitar aprobación de la gerencia. (2.Alta dirección)		El presupuesto debe incluir el relanzamiento del canal de "Línea Ética" a nivel empresa. (2.Alta dirección)		Revisar periódicamente la asignación de recursos adecuados y necesarios para la eficacia del SGAS. (8.Monit / reporte y 10.Revisión)
La Política AS es aprobada por la alta dirección.	Art.17.2.a. Ley 30424	No cumple	Política de cumplim.	Creación de nuevo documento (1)	Elevar a aprobación de la alta dirección, la Política de SGAS. (2.Alta dirección)				Revisar el contenido de la política de SGAS periódicamente y actualizar con la estrategia de la empresa. (8.Monit / reporte)
Comunicación de la importancia del SGAS, mejora continua.	Art.17.2.a. Ley 30424	No cumple	Política de cumplim.	Ajustes a documento existente (30, 38)	Comunicar, junto a la Gerencia General, la importancia del SGAS en la empresa. (2.Alta dirección)		Documentar el flujo del canal de reporte y su uso, asegurando la confidencialidad. (2.Alta dirección)	Difundir la importancia del SGAS mediante comunicaciones internas o en la capacitación. (5.Comun / Capa)	Realizar seguimiento a la difusión de la importancia del SGAS, lograr la concientización. (8.Monit / reporte)

Requisitos ISO 37001:2016	Requisito legal (Ref. Ley / Art°)	Situación actual	Nombre del documento	Tratamiento (N° doc.)	RECOMENDACIONES (segmentados según legislación)				
					Encargado de prevención (oficial de cumplimiento)	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Implementación de procedimientos de denuncias	Difusión y capacitación periódica	Evaluación y monitoreo continuo
5.2. Política del SGAS									
La Política del SGAS es apropiada al propósito, tamaño y contexto de la empresa, y a la naturaleza de sus riesgos.	Art.17.2.b. / Art.17.3 Ley 30424	No cumple	Política de cumplim. Código de ética	Ajustes a documento existente (1, 35, 38)	Documentar e implementar la Política de SGAS que contenga el propósito, según el tamaño y contexto de la empresa. (2.Alt.a dirección)	La política del SGAS deberá contener la naturaleza de los riesgos asociados al soborno. (2.Alt.a dirección)	La política del SGAS deberá incluir tratamiento de denuncias mediante el canal de reporte. (2.Alt.a dirección)		
La Política contempla aspectos legales y normativos requeridos para su cumplimiento.	Art.17.2.b. / Art.17.3 Ley 30424	No cumple	Política de cumplim. Código de ética	Ajustes a documento existente (1, 25, 35, 38)	Documentar e implementar la Política de SGAS que explique la prohibición del soborno, alcance de requisitos legales, la autoridad del cumplimiento. (2.Alt.a dirección)	La política del SGAS deberá contemplar las consecuencias de su incumplimiento, llevando a la materialización de riesgos. (2.Alt.a dirección)	La política del SGAS deberá ser clara sobre el planteamiento de inquietudes sin temor a represalias. (2.Alt.a dirección)		La política del SGAS deberá incorporar el compromiso de mejora continua del sistema. (9.Acc. correctivas)
Se encuentra disponible para las partes interesadas.	Art.17.2.b. / Art.17.3 Ley 30424	No cumple	Política de cumplim.	Ajustes a documento existente (1, 26, 30, 40)	Tener a disposición la política de SGAS para las partes interesadas y socios de negocio. (6.Partes interes.)			Comunicar a las partes interesadas sobre la existencia de la Política del SGAS. (6.Partes interes.)	Recopilar aportes y/o sugerencias de partes interesadas para la mejora continua. (6.Partes interes.)
Se ha realizado comunicaciones acerca de la Política del SGAS.	Art.17.2.b. / Art.17.3 Ley 30424	No cumple	Política de cumplim.	Ajustes a documento existente (1, 30, 40)	Comunicar, junto a la Gerencia General, la Política del SGAS aplicable en la empresa. (5.Comun / Capa)			Difundir la aplicación de la Política del SGAS en la capacitación interna. (5.Comun / Capa)	Mantener registro de las capacitaciones periódicas realizadas y declaraciones de compromiso. (8.Monit / reporte)

Requisitos ISO 37001:2016	Requisito legal (Ref. Ley / Art°)	Situación actual	Nombre del documento	Tratamiento (N° doc.)	RECOMENDACIONES (segmentados según legislación)				
					Encargado de prevención (oficial de cumplimiento)	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Implementación de procedimientos de denuncias	Difusión y capacitación periódica	Evaluación y monitoreo continuo
5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización									
Se ha definido las responsabilidades y niveles de autoridad en el SGAS en la organización.	Art.17.2.a. Ley 30424	No cumple	Perfiles de puesto	Ajustes a documento existente (14, 38)	Ampliar en las funciones la supervisión del sistema de gestión antisoborno en su totalidad, no solo a nivel cohecho. (3.Funciones)			Difundir a todo nivel las responsabilidades y autoridades para los roles asignados con relación al SGAS. (5.Comun / Capa)	Asegurar los recursos suficientes para mantener al personal competente en posición, autoridad e independencia en el cumplimiento. (2.Alt dirección)
Se aseguran que todos los trabajadores asuman responsabilidad de la prohibición de soborno.	Art.17.2.a. Ley 30424	No cumple	Política de cumplim.	Ajustes a documento existente (14, 38)				Comunicar y difundir la responsabilidad de cumplimiento del SGAS en todo el personal, sea en capacitaciones o correos. (5.Comun / Capa)	Las Gerencias deberán asegurarse que el personal entiende y se compromete en cumplir los requisitos del SGAS. (8.Monit / reporte)
6. Planificación									
6.1. Acciones para tratar el riesgo y los controles									
Se tiene planificadas las acciones para abordar riesgos y controles (requisitos legales).	Art.17.2.b. Ley 30424 / Art. 17.2.2. DL 1352	No cumple	Política de cumplim.	Ajustes a documento existente (15, 16)		Identificar los controles a implementar para asegurar el cumplimiento de requisitos legales, y actuar en respuesta a casos de emergencia en el SGAS. (4.Proc. Control)			Realizar el seguimiento de la eficacia del SGAS y de las acciones correctivas establecidas. (8.Monit / reporte)

Requisitos ISO 37001:2016	Requisito legal (Ref. Ley / Art°)	Situación actual	Nombre del documento	Tratamiento (N° doc.)	RECOMENDACIONES (segmentados según legislación)				
					Encargado de prevención (oficial de cumplimiento)	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Implementación de procedimientos de denuncias	Difusión y capacitación periódica	Evaluación y monitoreo continuo
6.2. Objetivos antisoborno y planificación para lograrlos									
Se ha establecido objetivos y programas del SGAS, y se encuentran comunicados en la empresa (el personal conoce los objetivos).	Art.17.2.b. / Art.17.2.c. Ley 30424 / Art.17.2.4 DL 1352	No cumple	Política de cumplim.	Ajustes a documento existente (4, 39, 44)	Establecer los objetivos del SGAS para las funciones y niveles pertinentes, en coherencia con la política AS. Deberán responder a: qué hacer, qué se requiere, quién es responsable, cuándo y cómo alcanzarlos. (2.Alta dirección)			Comunicar a todo el personal de la empresa y a socios de negocio los objetivos y programas del SGAS. Documentar la difusión en formatos de declaración de conocimiento y compromiso. (5.Comun / Capa)	Conservar la información documentada sobre los objetivos del SGAS. Actualizar la información periódicamente luego de haber revisado los objetivos. (8.Monit / reporte)
7. Apoyo									
7.1. Recursos									
Cumplimiento y seguimiento del presupuesto para la gestión de prevención de sobornos.	Art.17.2.b. Ley 30424	No cumple	-	Creación de nuevo documento (24, 48)	Asegurar el cumplimiento y seguimiento del presupuesto para la gestión de prevención de sobornos. (2.Alta dirección)				Asegurar que los recursos necesarios destinados para la implementación y mantenimiento del SGAS permiten la mejora continua. (2.Alta dirección)
7.2. Competencia									
Se ha definido los criterios para asegurar la competencia del personal en SGSA (educación, formación o experiencia)	Art.17.2.a. Ley 30424 Art. 17.2.1. DL 1352	No cumple	Perfiles de puesto	Ajustes a documento existente (39)	Ampliar en las competencias del oficial de cumplimiento, su desempeño antisoborno a todo nivel. (3.Funciones)			Capacitar periódicamente al encargado de prevención, sobre las nuevas normativas en materia antisoborno. (2.Alta dirección)	Conservar la información documentada apropiada, como evidencia de la competencia del oficial de cumplim. (2.Alta dirección)

Requisitos ISO 37001:2016	Requisito legal (Ref. Ley / Art°)	Situación actual	Nombre del documento	Tratamiento (N° doc.)	RECOMENDACIONES (segmentados según legislación)				
					Encargado de prevención (oficial de cumplimiento)	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Implementación de procedimientos de denuncias	Difusión y capacitación periódica	Evaluación y monitoreo continuo
Se cuenta con procedimientos que exijan al personal cumplir con la política AS y el SGAS.	Art.17.2.b. Ley 30424 / Art. 17.2.2. DL 1352	No cumple	Política de cumplim. Código de ética	Ajustes a documento existente (1, 30)	Diseñar e implementar procedimientos que apliquen medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de la política AS y el SGAS. (2.Alta dirección)				
Se cuenta con procedimientos que permitan al personal tener acceso a la política AS y a capacitación en este tema.	Art.17.2.b. Ley 30424	No cumple	Política de cumplim.	Ajustes a documento existente (1, 40)				Incluir en procedimientos la obligatoriedad de la empresa en proporcionar al personal acceso a la política AS y a tener capacitación sobre esta política. (2.Alta dirección)	La alta dirección deberá presentar una declaración, emitida periódicamente, donde confirma el cumplimiento de esta obligatoriedad. (2.Alta dirección)
Cuenta con procedimientos para que el personal no sufra represalias, discriminación o medidas disciplinarias.	Art.17.2.b. Ley 30424 / Art. 17.2.3. DL 1352	Cumple	Código de ética	Ajustes a documento existente (2, 5, 6, 11, 21)			Reforzar el mensaje en la empresa, para que el personal tenga claro que no se tomarán actos de represalia ante reporte de soborno. (2.Alta dirección)	Difundir el contenido del código de ética, enfatizando en la importancia del reporte sin medidas perjudiciales posteriores. (5.Comun / Capa)	

Requisitos ISO 37001:2016	Requisito legal (Ref. Ley / Art°)	Situación actual	Nombre del documento	Tratamiento (N° doc.)	RECOMENDACIONES (segmentados según legislación)				
					Encargado de prevención (oficial de cumplimiento)	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Implementación de procedimientos de denuncias	Difusión y capacitación periódica	Evaluación y monitoreo continuo
Existen procedimientos de debida diligencia, sobre las personas antes de ser contratadas, transferidas o promovidas.	Art.17.2.b. Ley 30424	No cumple	-	Creación de nuevo documento (17)	Diseñar procedimientos de debida diligencia para el proceso de contratación, transferencia o promoción en el personal de la empresa. (2.Alta dirección)			Difundir los procedimientos en personal contratado, transferido o promovido. Obtener el compromiso de cumplimiento. (5.Comun / Capa)	
Cuenta con procedimientos para recibir bonos de desempeño, metas de desempeño e incentivos remunerativos.	Art.17.2.b. Ley 30424	No cumple	-	Creación de nuevo documento (20)	Diseñar procedimientos para el establecimiento de bonos por cumplimiento de metas de desempeño y otros incentivos, no solo a nivel productivo. (2.Alta dirección)				Revisar periódicamente las bases y criterios considerados en los procedimientos de bonos por desempeño, garantizando que son efectivos para evitar el soborno. (2.Alta dirección)
7.3. Toma de conciencia y formación									
Los colaboradores son conscientes de la importancia de la política AS y del SGAS.	Art.17.2.c. Ley 30424 / Art. 17.2.3. DL 1352	No cumple	Política de cumplim.	Ajustes a documento existente (30, 39, 47)	Documentar e implementar la Política AS la cual contemple la formulación de programas de concientización a todo el personal. (2.Alta dirección)	Facilitar al personal los riesgos de soborno identificados y el daño que resultan para la empresa. (5.Comun / Capa)	Comunicar al personal cuáles son los canales de comunicación de incidencias de soborno. Flujo de comunicación de reportes. (5.Comun / Capa)	Determinar la periodicidad de capacitación a fin de incrementar la sensibilización del personal. Documentar la facilitación. (5.Comun / Capa)	Determinar la revisión y actualización periódica del contenido del programa de toma de conciencia. (5.Comun / Capa)

Requisitos ISO 37001:2016	Requisito legal (Ref. Ley / Art°)	Situación actual	Nombre del documento	Tratamiento (N° doc.)	RECOMENDACIONES (segmentados según legislación)				
					Encargado de prevención (oficial de cumplimiento)	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Implementación de procedimientos de denuncias	Difusión y capacitación periódica	Evaluación y monitoreo continuo
Se cuenta con procedimientos que contemplen la formación de los socios de negocios que actúan en su nombre.	Art.17.2.c. Ley 30424 / Art. 17.2.3. DL 1352	No cumple	Política de cumplim.	Ajustes a documento existente (30, 39, 47)	Documentar e implementar la Política AS la cual contemple la elaboración de programas de sensibilización a socios de negocio. (2.Alt.a dirección)	Facilitar a los socios de negocio, que actúan en representación de la empresa, los riesgos de soborno asociados a su labor. (5.Comun / Capa)	Comunicar a los socios de negocio cuáles son los canales de comunicación de reportes de soborno. (5.Comun / Capa)	Determinar la periodicidad de sensibilización a socios de negocio. Documentar la ejecución de la facilitación. (5.Comun / Capa)	Determinar la revisión y actualización periódica del contenido del programa de toma de conciencia. (5.Comun / Capa)
7.4. Comunicación									
Se cuenta con un procedimiento de comunicación del SGAS	Art.17.2.c. Ley 30424 / Art.17.2.4 DL 1352	No cumple	Política de cumplim.	Ajustes a documento existente (30, 49)	Diseñar los procedimientos para la comunicación efectiva del SGAS, ya sea a través de canales internos o canales externos. (5.Comun / Capa)			Difundir los procedimientos de comunicación a las gerencias involucradas para que pongan a disposición el SGAS a todo nivel. (5.Comun / Capa)	
Se cuenta con un Programa anual de comunicación del SGAS y se cumple al 100%	Art.17.2.c. Ley 30424 / Art.17.2.4 DL 1352	No cumple	-	Ajustes a documento existente (30, 49)	Elaborar un programa de comunicación anual (como mínimo) a personal y a terceros. Definir: qué, cuándo, quienes, a quiénes, y cómo comunicar. (5.Comun / Capa)	El programa de comunicación deberá contener métodos de comunicación que proporcionen instrucciones claras y precisas sobre los riesgos en los procesos. (5.Comun / Capa)		Comunicar interna y externamente el SGAS en cumplimiento del programa de comunicación. (5.Comun / Capa)	Revisar y actualizar el programa de comunicación conforme a la realidad del personal y los socios de negocio de la empresa. (5.Comun / Capa)

Requisitos ISO 37001:2016	Requisito legal (Ref. Ley / Art°)	Situación actual	Nombre del documento	Tratamiento (N° doc.)	RECOMENDACIONES (segmentados según legislación)				
					Encargado de prevención (oficial de cumplimiento)	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Implementación de procedimientos de denuncias	Difusión y capacitación periódica	Evaluación y monitoreo continuo
7.5. Información documentada									
Se cuenta con la disposición y ubicación de los documentos y registros del SGAS.	Art.17.2.b. Ley 30424	No cumple	Lista Maestra de Documentos	Ajustes a documento existente (40, 52)	Actualizar la Lista Maestra de Documentos, incluyendo los nuevos lineamientos internos elaborados en materia del SGAS. (8.Monit / reporte)				Documentar la normativa interna elaborada para evidenciar la existencia del SGAS en la empresa. Mantener actualizada la lista maestra de documentos. (8.Monit / reporte)
Se cuenta con un procedimiento de control de cambios y versiones que se encuentre a disposición.	Art.17.2.b. Ley 30424	No cumple	Lista Maestra de Documentos	Ajustes a documento existente (40, 41, 52)	Asegurar que la información documentada está disponible y vigente. Asegurar que está protegida contra pérdida, uso o cambios no autorizados, etc. (8.Monit / reporte)				Mantener un registro de las versiones vigentes de los documentos creados y copias controladas de la normativa distribuida. (8.Monit / reporte)
El personal conoce la disposición y ubicación de los documentos y registros del SGAS.	Art.17.2.b. Ley 30424	Cumple	Herramienta SENSEI	Se mantiene el documento (52)	Mantener actualizado el repositorio de políticas y procedimientos en materia del SGAS. (8.Monit / reporte)		Reforzar el uso de la herramienta SENSEI en el personal, lograr su familiaridad en encontrar la documentación buscada. (8.Monit / reporte)	Difundir los procedimientos elaborados con relación al SGAS y dar a conocer la ubicación y disposición de los mismos. (5.Comun / Capa)	Mantener actualizado el repositorio de políticas y procedimientos en materia del SGAS. (8.Monit / reporte)

Requisitos ISO 37001:2016	Requisito legal (Ref. Ley / Art°)	Situación actual	Nombre del documento	Tratamiento (N° doc.)	RECOMENDACIONES (segmentados según legislación)				
					Encargado de prevención (oficial de cumplimiento)	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Implementación de procedimientos de denuncias	Difusión y capacitación periódica	Evaluación y monitoreo continuo
8. Operación									
Las medidas de control propuestas en la matriz de riesgos se han implementado y son eficaces.	Art.17.2.b. Ley 30424	No cumple	-	Se mantiene el documento (50)	Seguimiento (mediante un plan de revisión) de la implementación de controles propuestos en la matriz de riesgos, hasta su ejecución. (4.Proc. Control)	Definir jerarquía de respuesta al riesgo: evitar/ eliminar fuente; aceptar/ aumentar riesgo; modificar la probabilidad; compartir riesgo. (2.Alta dirección)			Realizar seguimiento de los controles propuestos hasta su implementación y validar su eficacia conforme a un plan de revisión. (4.Proc. Control)
Se cuenta con procedimientos de Debida diligencia	Art.17.2.b. Ley 30424	No cumple	-	Creación de nuevo documento (17)	Diseñar e implementar procedimientos de debida diligencia, enfocados a clientes, proveedores y colaboradores. (2.Alta dirección)			Difundir los procedimientos de debida diligencia con el personal clave de la empresa. Incluirlos como parte del programa de concientización. (5.Comun / Capa)	Revisar por muestra y periódicamente la ejecución de procedimientos de debida diligencia y documentar el monitoreo (mediante un plan). (8.Monit / reporte)
Se cuenta con procedimientos para controles financieros.	Art.17.2.b. Ley 30424	No cumple	Política de caja chica Política de tesorería Política de donaciones Gestión de viajes	Ajustes a documento existente (2, 7, 8, 9, 10, 12, 18, 31, 34)	Diseñar e implementar procedimientos de revisión enfocados al cumplimiento del control financiero. (4.Proc. Control)				Revisar la ejecución de los procedimientos de revisión financiera periódicamente (mediante un plan). (4.Proc. Control)
Se cuenta con procedimientos controles no financieros.	Art.17.2.b. Ley 30424	No cumple	-	Creación de nuevo documento (18)	Diseñar e implementar procedimientos de revisión enfocados al cumplimiento de controles no financieros. (4.Proc. Control)				Revisar la ejecución de los procedimientos de revisión no financiera periódicamente (mediante un plan). (4.Proc. Control)

Requisitos ISO 37001:2016	Requisito legal (Ref. Ley / Art°)	Situación actual	Nombre del documento	Tratamiento (N° doc.)	RECOMENDACIONES (segmentados según legislación)				
					Encargado de prevención (oficial de cumplimiento)	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Implementación de procedimientos de denuncias	Difusión y capacitación periódica	Evaluación y monitoreo continuo
Se cuenta con procedimientos implementación de los controles antisoborno por socios de negocios	Art.17.2.b. Ley 30424	No cumple	Política de cumplim.	Ajustes a documento existente (26, 27, 31, 32, 33, 34, 35)	Definir en los procedimientos del SGAS los controles antisoborno aplicables a socios de negocios. (4.Proc. Control)			Comunicar a los socios de negocio que, en caso de soborno cometido o recibido, la empresa pone fin a la relación vigente. (5.Comun / Capa)	Documentar el compromiso de no aceptación de sobornos mediante una declaración firmada por los socios de negocio. (4.Proc. Control)
Se cuenta con procedimientos Regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares	Art.17.2.b. Ley 30424	No cumple	Política de donaciones Política General de Compras Código de ética	Ajustes a documento existente (9, 31)	Diseñar e implementar procedimientos de verificación de regalos y donaciones en el personal. (4.Proc. Control)				Revisar la ejecución de procedimientos de verificación (plan) de recepción de regalos, atenciones, donaciones y beneficios. (4.Proc. Control)
Se cuenta con procedimientos de gestión de la insuficiencia de controles antisoborno	Art.17.2.b. Ley 30424	No cumple	-	Creación de nuevo documento (22)	Diseñar, documentar e implementar procedimientos de gestión en caso de insuficiencia de controles antisoborno en la empresa. (4.Proc. Control)	Identificar los riesgos de continuar con proyectos existentes o nuevos, en los que no existan controles antisoborno (evaluar suspensión o retiro del proyecto). (1.Diagnóstico)			Evaluar la casuística aplicable para la insuficiencia de controles antisoborno en las actividades / proyectos de la empresa. Reformular las respuestas en alineación a la estrategia. (9.Acc. correctivas)

Requisitos ISO 37001:2016	Requisito legal (Ref. Ley / Art°)	Situación actual	Nombre del documento	Tratamiento (N° doc.)	RECOMENDACIONES (segmentados según legislación)				
					Encargado de prevención (oficial de cumplimiento)	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Implementación de procedimientos de denuncias	Difusión y capacitación periódica	Evaluación y monitoreo continuo
Se cuenta con procedimientos de planteamiento de inquietudes	Art.17.2.3 DL 1352	Cumple	Guía de Línea Ética	Creación de nuevo documento (23)			Fomentar reporte de intentos de sobornos (anónima o no), incumplimientos y debilidades en el SGAS mediante la Línea Ética. (5.Comun / Capa)	Asegurarse que el personal conozca los procedimientos de reporte, y sean conscientes de sus derechos y protecciones (confidencialidad). (5.Comun / Capa)	
Se cuenta con procedimientos de investigación y tratamiento del soborno	Art.17.2.b. Ley 30424 / Art.17.2.3 DL 1352	No cumple	-	Creación de nuevo documento (19)	Establecer procedimientos y/o protocolos para el tratamiento del soborno y su investigación. Empoderar y dar facilidades a los investigadores (externos). (3.Funciones)		Los procedimientos de denuncias deberán incluir la comunicación al demandante sobre el tratamiento de su reporte y status de avance. (5.Comun / Capa)	Incluir en el plan de capacitación los procedimientos de investigación luego de recibido un reporte, así como su tratamiento. (5.Comun / Capa)	Realizar la revisión periódica (a través de un plan) del contenido de los procedimientos de investigación y tratamiento del soborno. (8.Monit / reporte)
9. Evaluación del desempeño									
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño									
Se ha establecido un procedimiento para el seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño.	Art.17.2.b. Ley 30424 / Art.17.2.5 DL 1352	No cumple	-	Creación de nuevo documento (24)	Diseñar e implementar los procedimientos para el seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño del SGAS (métodos, recursos, actividades). (8.Monit / reporte)				Establecer la responsabilidad del seguimiento al SGAS, determinar en qué momento llevarlo a cabo (conforme a un plan), de qué manera evaluar los resultados y a quién reportarlos. (3.Funciones)

Requisitos ISO 37001:2016	Requisito legal (Ref. Ley / Art°)	Situación actual	Nombre del documento	Tratamiento (N° doc.)	RECOMENDACIONES (segmentados según legislación)				
					Encargado de prevención (oficial de cumplimiento)	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Implementación de procedimientos de denuncias	Difusión y capacitación periódica	Evaluación y monitoreo continuo
Se cuenta con un registro de datos y resultados del seguimiento y medición del SGAS	Art.17.2.b. Ley 30424 / Art.17.2.5 DL 1352	No cumple	-	Se mantiene el documento (50)	Definir en los procedimientos del SGAS la forma de registro de los datos y resultados de la evaluación del desempeño. (8.Monit / reporte)				Conservar la información documentada como evidencia de la evaluación y resultados del desempeño antisoborno. (8.Monit / reporte)
9.2. Auditoría interna									
Se cuenta con un Programa de auditoría interna.	Art.17.2.a. Ley 30424 / Art.17.2.5 DL 1352	Cumple	Plan de Auditoría Interna Anual	Ajustes a documento existente (36, 38, 46)				Difundir a las gerencias involucradas la participación de auditoría interna en las revisiones periódicas en materia del SGAS. (7.Audit. interna)	
El auditor es competente, objetivo e imparcial	Art.17.2.a. Ley 30424 / Art.17.2.5 DL 1352	Cumple	Estatuto de Auditoría Interna	Ajustes a documento existente (36, 38, 46)					La alta dirección debe asegurarse que ningún auditor está realizando auditoría de su propia área de trabajo. (7.Audit. interna)
El informe de auditoría interna se comunica a los directivos, trabajadores y otras partes interesadas.	Art.17.2.a. Ley 30424 / Art.17.2.5 DL 1352	Cumple	Manual de Auditoría Interna	Ajustes a documento existente (30, 38)					Conservar los informes de auditoría como evidencia del cumplimiento del programa y los resultados obtenidos. (7.Audit. interna)

Requisitos ISO 37001:2016	Requisito legal (Ref. Ley / Art°)	Situación actual	Nombre del documento	Tratamiento (N° doc.)	RECOMENDACIONES (segmentados según legislación)				
					Encargado de prevención (oficial de cumplimiento)	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Implementación de procedimientos de denuncias	Difusión y capacitación periódica	Evaluación y monitoreo continuo
9.3. Revisión por la dirección									
Se ha gestionado la revisión por la Dirección	Art.17.2.b. Ley 30424 / Art.17.2.5 DL 1352	No cumple	Perfiles de puesto	Ajustes a documento existente (38)					La alta dirección deberá emitir al órgano de gobierno un resumen de los resultados de su revisión en cuanto al cumplimiento del SGAS. Documentar la evidencia proporcionada. (10.Revisión)
Se ha gestionado la revisión por el órgano de gobierno	Art.17.2.b. Ley 30424 / Art.17.2.5 DL 1352	No cumple	Perfiles de puesto	Ajustes a documento existente (38)					El órgano de gobierno revisará la información de la alta dirección sobre el nivel de cumplimiento del SGAS en la empresa. Conservar la evidencia de los resultados de esta revisión. (2.Aalta dirección y 10)
Se ha gestionado la revisión por la función de cumplimiento antisoborno	Art.17.2.b. Ley 30424 / Art.17.2.5 DL 1352	No cumple	Perfiles de puesto Programa de cumplim.	Ajustes a documento existente (38)				Comunicación de los resultados de la revisión del cumplimiento del SGAS a trabajadores y partes interesadas, mediante informe (anual). (10.Revisión)	Conformación de un comité apropiado del órgano de gobierno, que dará a conocer el nivel de adecuación e implementación del SGAS, luego de las auditorías. (10.Revisión)

Requisitos ISO 37001:2016	Requisito legal (Ref. Ley / Art°)	Situación actual	Nombre del documento	Tratamiento (N° doc.)	RECOMENDACIONES (segmentados según legislación)				
					Encargado de prevención (oficial de cumplimiento)	Identificación, evaluación y mitigación de riesgos	Implementación de procedimientos de denuncias	Difusión y capacitación periódica	Evaluación y monitoreo continuo
10. Mejora									
Se cuenta con procedimiento de no conformidades y acciones correctivas.	Art.17.2.b. Ley 30424 / Art.17.2.5 DL 1352	No cumple	-	Ajustes a documento existente (37, 53)					Establecer el tratamiento para no conformidades obtenidas en las auditorías: tomar acción o aceptar las consecuencias. (9.Acc. correctivas)
Se cuenta y mantiene actualizado el registro de no conformidades y acciones correctivas.	Art.17.2.b. Ley 30424 / Art.17.2.5 DL 1352	No cumple	-	Ajustes a documento existente (37, 53)					Implementar un registro de no conformidades obtenidas y su tratamiento. (9.Acc. correctivas)
Se verifica el cumplimiento y eficacia de las acciones propuestas.	Art.17.2.b. Ley 30424 / Art.17.2.5 DL 1352	No cumple	Perfiles de puesto	Ajustes a documento existente (37, 53)					Definir periodicidad y responsabilidad de verificación del cumplimiento y eficacia de las acciones de tratamiento a las no conformidades. (9.Acc. correctivas)
Se cuenta con un registro de las mejoras del SGAS, así como su debido seguimiento	Art.17.2.b. Ley 30424 / Art.17.2.5 DL 1352	No cumple	-	Ajustes a documento existente (37, 50, 53)					La empresa debe conservar las mejoras implementadas documentadas, como evidencia de la ejecución de acciones correctivas. (9.Acc. correctivas)

Fuente: Elaboración propia 2020

Anexo 2. Metodología de valoración de riesgos

Criterios de valoración de riesgos inherentes

El riesgo inherente está definido como la probabilidad de que un riesgo ocurra sin considerar la existencia de controles. La matriz de calificación de riesgos inherente incluye la ponderación de la magnitud del impacto en caso ocurriera y la probabilidad de ocurrencia. A nivel de impacto, prevalece el criterio de mayor criticidad.

IMPACTO

Criterios	BAJO = 1	MEDIO = 2	ALTO = 3
Cuantitativos			
Potencial pérdida respecto del Utilidad Bruta	Impacto adverso menor o igual a S/ 2MM Utilidad Bruta	Impacto adverso mayor a S/. 2MM pero menor o igual a S/ 4MM Utilidad Bruta	Impacto adverso mayor a S/ 4MM Utilidad Bruta
Cualitativos			
Estrategia	Retraso leve para alcanzar los objetivos clave de la empresa.	Retraso importante en alcanzar los objetivos clave de la empresa.	No se logran alcanzar los objetivos clave de la empresa.
Imagen / Reputación / Inocuidad	No se presentan daños a la reputación o imagen en medios y este daño es controlable.	Daño en la reputación con alcance local, que podría originar pérdida de confianza en ciertos inversionistas y clientes sin impacto en medios.	Daño a la reputación con alcance nacional e internacional, que origina la pérdida de confianza de los inversionistas y clientes con impacto en medios.
Conflictos con Stakeholders (comunidades de influencia, sindicatos, daño medio ambiental, etc.).	No se presentan conflictos ni problemas con stakeholders (comunidades de influencia, sindicatos, etc.)	Se presentan conflictos o problemas con stakeholders (comunidades de influencia, sindicatos, etc.) sin impacto en medios, solucionados al interno.	Se presentan conflictos o problemas con stakeholders (comunidades de influencia, sindicatos, etc.) con impacto en medios.

PROBABILIDAD

Criterios	BAJA = 1	MEDIA = 2	ALTA = 3
Cuantitativos			
Frecuencia de eventos	El evento puede ocurrir en menos del 5% de casos, o históricamente el evento no ha ocurrido, pero podría ocurrir una vez cada (1) año.	El evento puede ocurrir entre el 5% y el 20% de los casos, o históricamente el evento no ha ocurrido, pero podría ocurrir bimensualmente.	Se espera la ocurrencia del evento en más del 20% de los casos o el evento podría ocurrir mensualmente, semanalmente, o en menor periodicidad.

Mapa de calor - Escala del riesgo inherente

IMPACTO			
Alto = 3	MEDIO (3)	ALTO (6)	CRÍTICO (9)
Medio = 2	BAJO (2)	MEDIO (4)	ALTO (6)
Bajo = 1	BAJO (1)	BAJO (2)	MEDIO (3)
PROBABILIDAD	Baja = 1	Media = 2	Alta = 3

Calificación de riesgo inherente

Categoría	Descripción de la severidad del riesgo
CRÍTICO	Requiere atención urgente de la alta dirección (gerencia general y directorio).
ALTO	Requiere atención urgente de las gerencias corporativas y gerencias de primera línea.
MEDIO	Requiere atención de las gerencias de segunda línea y jefaturas responsables
BAJO	Requiere monitoreo periódico a fin de mantener los riesgos en este nivel

Fuente: San Fernando 2018

Anexo 3. Matriz de riesgos de soborno y controles

Riesgos Inherentes														Controles				Control ISO 37001
Cód. Rsgo.	Descripción del riesgo	Clasificación	Proceso	A	M	B	Impacto	A	M	B	Probabilidad	Pond.	Riesgo Inher.	Cód. Ctrl.	Descripción del control	Documento	Responsable	
R001	Aceptación de dádivas por parte de trabajadores para favorecer a proveedores en su selección y contratación.	Interacción con proveedores	Logística de entrada	3	9	0	Medio	0	7	5	Media	4	Medio	C001	El personal de compras no tiene autorizado recibir regalos y/o atenciones mayores de US\$20. En caso exceda, deberá ser reportado.	- Política General de Compras	Gerente de Compras	7.3 8.2 8.5 8.7
R002	Solicitud de dádivas a un proveedor para declarar desierto un proceso de licitación y se incentive la compra por "emergencia".	Interacción con proveedores	Logística de entrada	0	10	2	Medio	0	3	9	Baja	2	Bajo	C002	Los procesos de compras desestimados son comunicados y sustentados con información de los participantes en el sistema SAP.	- Política de elección de proveedor	Gerente de Compras	8.5 8.6
R003	Entrega de dádivas ya sea por el mismo colaborador o por terceros a funcionarios públicos del exterior (países a donde se exporta pollo BB) para la obtención de permisos y licencias de exportación.	Interacción con funcionarios públicos	Ventas	5	7	0	Medio	0	3	9	Baja	2	Bajo	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente Corporat. Comerc.	8.5 8.8

Riesgos Inherentes													Controles				Control ISO 37001	
Cód. Rsgo.	Descripción del riesgo	Clasificación	Proceso	A	M	B	Impacto	A	M	B	Probabilidad	Pond.	Riesgo Inher.	Cód. Ctrl.	Descripción del control	Documento		Responsable
R004	Otorgar apoyo económico o en bienes a partidos políticos o campañas políticas a fin de obtener contratos de venta con entidades del Estado.	Interacción con funcionarios públicos	Ventas	3	9	0	Medio	0	2	10	Baja	2	Bajo	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente Corporat. Comerc.	8.2 8.3 8.5 8.8
R005	Recepción de dádivas otorgadas por clientes a vendedores a fin de beneficiarlos con descuentos y reconocimiento de mermas fuera de lo permitido.	Interacción con clientes	Ventas	8	4	0	Alto	0	8	4	Media	6	Alto	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente Corporat. Comerc.	8.6 8.7 8.8
R006	Recepción de dádivas otorgadas por clientes a supervisores de ventas para pactar acuerdos comerciales que los beneficien en cobros de conceptos no comerciales.	Interacción con clientes	Ventas	8	4	0	Alto	0	3	9	Baja	3	Medio	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente Corporat. Comerc.	7.2.2 8.6 8.7 8.8

Riesgos Inherentes														Controles				Control ISO 37001
Cód. Rsgo.	Descripción del riesgo	Clasificación	Proceso	A	M	B	Impacto	A	M	B	Probabilidad	Pond.	Riesgo Inher.	Cód. Ctrl.	Descripción del control	Documento	Responsable	
R007	Entrega de dádivas ya sea por el mismo colaborador o por terceros a algún funcionario público para reducir sanciones o penalidades aplicadas según Ley luego de alguna inspección o fiscalización.	Interacción con funcionarios públicos	Producción Industrial y Pecuaria	9	3	0	Alto	0	4	8	Baja	3	Medio	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente Corporat. de Operaciones	7.2.2 8.6 8.7 8.8
R008	Entrega de dádivas ya sea por el mismo colaborador o por terceros a fiscalizadores, inspectores o certificadores que visitan las sedes de la compañía, a fin de obtener un beneficio en el resultado de la inspección.	Interacción con funcionarios públicos	Producción Industrial y Pecuaria	4	8	0	Medio	3	9	0	Media	4	Medio	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente Corporat. de Operaciones	7.2.2 8.6 8.7 8.8
R009	Entrega de dádivas a auditores externos de calidad / sanidad con la finalidad de obtener beneficios en los resultados de las auditorías.	Interacción con proveedores	Producción Industrial y Pecuaria	0	2	10	Bajo	0	8	4	Media	2	Bajo	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente Corporat. de Operaciones	7.2.2 8.6 8.7 8.8 9.2

Riesgos Inherentes													Controles				Control ISO 37001	
Cód. Rsgo.	Descripción del riesgo	Clasificación	Proceso	A	M	B	Impacto	A	M	B	Probabilidad	Pond.	Riesgo Inher.	Cód. Ctrl.	Descripción del control	Documento		Responsable
R010	Entrega de dádivas ya sea por el mismo colaborador o por terceros a funcionarios públicos (Policía Nacional, SUTRAN, SAT) para reducir multas de transporte en vías comunes y carreteras.	Interacción con funcionarios públicos	Transporte y Distribución	2	10	0	Medio	9	3	0	Alta	6	Alto	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente de Transporte y Distribución	7.2.2 8.6 8.7 8.8
R011	Entrega de dádivas a agentes de aduanas en puerto para acelerar los tiempos de descarga, acelerar el proceso de emisión de documentos y nacionalización o para evadir inspecciones sanitarias requeridas.	Interacción con funcionarios públicos	Transporte y Distribución	1	11	0	Medio	0	8	4	Media	4	Medio	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente de Transporte y Distribución	7.2.2 8.6 8.7 8.8
R012	Otorgar dádivas a los almacenes del cliente por parte de los coordinadores de despacho para favorecerlos en la fila de entrega de productos terminados y cumplir el indicador OTD (On Time Delivery).	Interacción con clientes	Transporte y Distribución	0	2	10	Bajo	4	8	0	Media	2	Bajo	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente de Transporte y Distribución	8.4 8.8

Riesgos Inherentes													Controles				Control ISO 37001	
Cód. Rsgo.	Descripción del riesgo	Clasificación	Proceso	A	M	B	Impacto	A	M	B	Probabilidad	Pond.	Riesgo Inher.	Cód. Ctrl.	Descripción del control	Documento		Responsable
R013	Contratar colaboradores que tengan vínculo familiar o cercano con funcionarios públicos, o que hayan desempeñado cargos públicos previamente con el propósito de obtener beneficios indebidos.	Interacción con funcionarios públicos	Recursos Humanos	3	9	0	Medio	0	2	10	Baja	2	Bajo	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente Corporat. de Gestión Humana	7.2.2 7.3 8.1 8.8
R014	Contratar colaboradores que tengan antecedentes de conductas irregulares asociadas al soborno en otras organizaciones.	Interacción con colaboradores	Recursos Humanos	9	3	0	Alto	0	4	8	Baja	3	Medio	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente Corporat. de Gestión Humana	7.2.2 7.3 8.1 8.8 8.9 8.10
R015	Contratar colaboradores que adopten prácticas de soborno durante su permanencia en la compañía y que propaguen estas conductas entre sus compañeros.	Interacción con colaboradores	Recursos Humanos	8	4	0	Alto	2	3	7	Baja	3	Medio	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente Corporat. de Gestión Humana	7.2.2 7.3 8.1 8.8 8.9 8.10

Riesgos Inherentes														Controles				Control ISO 37001
Cód. Rsgo.	Descripción del riesgo	Clasificación	Proceso	A	M	B	Impacto	A	M	B	Probabilidad	Pond.	Riesgo Inher.	Cód. Ctrl.	Descripción del control	Documento	Responsable	
R016	Suministro de dádivas a trabajadores para que faciliten la realización de actos ilegales (narcotráfico, contrabando, lavado de activos) dentro de las operaciones de la empresa.	Interacción con colaboradores	Recursos Humanos	9	3	0	Alto	0	4	8	Baja	3	Medio	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente Corporat. de Gestión Humana	7.2.2 8.2 8.8
R017	Entrega de dádivas a trabajadores de control con la finalidad de que omitan o encubran la detección de irregularidades y el reporte de los mismos.	Interacción con colaboradores	Recursos Humanos	8	4	0	Alto	1	8	3	Media	6	Alto	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente Corporat. de Gestión Humana	7.2 8.2 8.8 8.9 8.10
R018	Entrega de dádivas a trabajadores con la finalidad de que omitan aplicar controles en el registro contable de salidas de efectivo y/o a operaciones irregulares.	Interacción con colaboradores	Contabilidad y Finanzas	4	8	0	Medio	1	9	2	Media	4	Medio	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente Corporat. de Adminis. y Finanzas	8.3 8.4 8.8

Riesgos Inherentes														Controles				Control ISO 37001
Cód. Rsgo.	Descripción del riesgo	Clasificación	Proceso	A	M	B	Impacto	A	M	B	Probabilidad	Pond.	Riesgo Inher.	Cód. Ctrl.	Descripción del control	Documento	Responsable	
R019	Entrega de dádivas a trabajadores por parte de proveedores para que se le favorezca en la condición de pago (adelanto de días de pago) sin conocimiento de la gerencia.	Interacción con proveedores	Contabilidad y Finanzas	12	0	0	Alto	0	4	8	Baja	3	Medio	C004	La condición de pago no puede ser modificada por personal de compras (bloqueado), sólo se modifican con la autorización del Jefe de Tesorería y aprobación del Gerente de Finanzas.	- Política General de Compras - Política de Pagos a Proveedores	Gerente Corporat. de Adminis. y Finanzas	8.3 8.4 8.10
R020	Proporcionar dádivas ya sea por el mismo colaborador o por terceros a fiscales, jueces o árbitros para obtener resultados favorables en querellas, arbitrajes o procesos judiciales.	Interacción con funcionarios públicos	Legal	12	0	0	Alto	0	0	12	Baja	3	Medio	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente de Aseesoría Legal	8.1 8.2 8.8
R021	Recepción de dádivas por parte de terceros al personal de seguridad con la finalidad de ingresar a las instalaciones y cometer actos de siniestralidad.	Interacción con proveedores	Seguridad Patrimonial	5	7	0	Medio	8	4	0	Alta	6	Alto	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Jefe de Seguridad Patrimonial	8.5 8.8

Riesgos Inherentes														Controles				Control ISO 37001
Cód. Rsgo.	Descripción del riesgo	Clasificación	Proceso	A	M	B	Impacto	A	M	B	Probabilidad	Pond.	Riesgo Inher.	Cód. Ctrl.	Descripción del control	Documento	Responsable	
R022	Contratar tramitadores que tengan vínculo con funcionarios públicos, o que hayan desempeñado cargos públicos previamente con el propósito de obtener beneficios indebidos.	Interacción con funcionarios públicos	Gestión Inmobiliaria	1	7	4	Medio	2	8	2	Media	4	Medio	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente de Gestión Inmobiliaria	8.1 8.2 8.8
R023	Suministrar dádivas a algún funcionario público ya sea por el mismo colaborador o por terceros para poder agilizar la obtención o renovación de licencias y permisos de granjas, plantas industriales y otras sedes operativas.	Interacción con funcionarios públicos	Gestión Inmobiliaria	7	3	2	Alto	3	6	3	Media	6	Alto	-	No existe control definido. La empresa toma como base general las disposiciones descritas en el código de ética y el reglamento interno de trabajo.	-	Gerente de Gestión Inmobiliaria	8.1 8.2 8.8

Fuente: Elaboración propia 2020