

María Matilde Schwalb, María Ángela Priale y Luis Benites

32

DOCUMENTO
DE INVESTIGACIÓN

Integridad empresarial: estado de las prácticas antisoborno en el Perú



Fondo
Editorial



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Integridad empresarial: estado de las prácticas antisoborno en el Perú

© María Matilde Schwalb, María Ángela Prialé y Luis Benites, 2026

De esta edición:

© Universidad del Pacífico
Jr. Gral. Luis Sánchez Cerro 2141
Lima 15072, Perú

Integridad empresarial: estado de las prácticas antisoborno en el Perú

María Matilde Schwalb, María Ángela Prialé y Luis Benites

1.^a edición: octubre de 2026

Diseño de la carátula: Ícono Comunicadores

ISBN digital: 978-9972-57-579-2

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2026-13048

Doi:<https://doi.org/10.21678/978-9972-57-579-2>

Disponible en fondoeditorial.edu.pe

BUP

Schwalb, María Matilde.

Integridad empresarial: estado de las prácticas antisoborno en el Perú / María Matilde Schwalb, María Ángela Prialé, Luis Benites. -- 1a edición. -- Lima: Universidad del Pacífico, 2026.

137 p. – (Documento de investigación ; 32)

1. Soborno -- Perú -- Prevención
2. Empresas -- Prácticas corruptas -- Perú
3. Corrupción -- Perú -- Prevención
- I. Prialé Valle, María Angela.
- II. Benites, Luis.
- I. Universidad del Pacífico (Lima)

364.1323 (SCDD)

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a ley.

Índice

1. Introducción	9
1.1 Contexto de la corrupción y el soborno en el Perú	9
1.2 Antecedentes del estudio	11
2. Objetivos y alcance de la investigación	15
2.1 Objetivos	15
2.2 Alcance de la investigación	16
3. Marco conceptual y marcos aplicados de actuación	17
3.1 Soborno y corrupción	17
3.2 Teoría de la prevención	19
3.3 Sistema de gestión antisoborno (SGAS)	19
3.4 Estándares y guías internacionales	20
3.5 Integración del marco conceptual y marcos aplicados de actuación	21
3.5.1 Conocimiento normativo (CN)	21
3.5.2 Esfuerzo antisoborno (EAS)	22
3.5.3 Reglas de juego (RJ)	23
3.5.4 Soborno como hábito percibido (SH)	23
3.5.5 Índice de institucionalización del soborno (IIS)	24
4. Método	27
4.1 Diseño muestral, trabajo de campo y margen de error	27
4.2 Instrumento de recolección y variables analizadas	28
4.3 Limitaciones y supuestos del estudio	28

5. Perfil de la muestra	31
5.1 Distribución geográfica y por sector económico	31
5.2 Clasificación por tamaño de empresa	37
5.3 Vínculo con el Estado (empresas contratistas y no contratistas)	39
6. Resultados	45
6.1 Conocimiento de la normativa anticorrupción y soborno	45
6.1.1 Dispositivos legales peruanos	45
6.1.2 Conocimiento de iniciativas voluntarias internacionales anticorrupción	48
6.1.3 Conocimiento de iniciativas voluntarias antisoborno	51
6.2 Esfuerzo para prevenir el soborno	55
6.2.1 Políticas y programas de prevención ante la firma de acuerdos de negocio	55
6.2.2 Medidas antisoborno frente a trámites ante entidades públicas	58
6.2.3 Medidas antisoborno frente a contribuciones políticas, donaciones, patrocinios, regalos y gastos de representación	61
6.2.4 Medidas para la evaluación y gestión de riesgos de soborno	65
6.2.5 Canales de denuncia	67
6.2.6 Cooperación con las autoridades	68
6.2.7 Preparación del personal	70
6.2.8 Sanciones	71
6.2.9 Medidas para la contratación de contratistas y proveedores	72
6.2.10 Medidas dirigidas a los representantes de ventas	73
6.3 Percepción sobre la práctica del soborno	74
6.3.1 Presencia en el país y en el sector	74
6.3.2 Sectores más vulnerables al soborno	76
6.3.3 Costos del soborno	78
6.3.4 Frecuencia de las modalidades de soborno	80
6.3.5 Motivos que alientan y desalientan la prevención del soborno	82
6.3.6 Motivos de presión para incurrir en soborno con el sector público y en el sector privado	84

6.4	Índice de institucionalización del soborno (IIS)	87
6.4.1	Cálculo del IIS	87
6.4.2	Resultados del IIS 2025	89
6.4.3	Segmentación de los ejecutivos	90
7.	Conclusiones y recomendaciones	93
7.1	Conclusiones empíricas	93
7.1.1	Madurez intermedia de la prevención antisoborno	93
7.1.2	Déficit de conocimiento normativo y de estándares voluntarios	94
7.1.3	Predominio de controles declarativos sobre controles robustos	94
7.1.4	Zonas críticas de exposición: contribuciones políticas, compras y terceros	94
7.1.5	El entorno público y privado sigue produciendo incentivos concretos para el soborno	95
7.1.6	Sesgo de optimismo sectorial y persistencia de la percepción de soborno	95
7.2	Implicancias para la agenda privada y pública	96
7.2.1	Qué permite afirmar el estudio sobre la dimensión pública	96
7.2.2	Coincidencias y diferencias entre la agenda empresarial, estatal y de sociedad civil	96
7.2.3	Cómo se relacionan los perfiles empresariales con la agenda pública	96
7.3	Recomendaciones	97
7.3.1	Recomendaciones específicas para el sector empresarial	97
7.3.2	Recomendaciones específicas para el sector gubernamental	97
7.3.3	Recomendaciones específicas para la sociedad civil, gremios y academia	97
7.3.4	Priorización de la agenda y accionabilidad	98
8.	Iniciativas inspiradoras para la prevención del soborno y la corrupción (2010-2025)	101
8.1	Síntesis comparativa	101
8.2	Lecciones aprendidas	108

Anexos	111
Anexo A. Tabla descriptiva del instrumento de recolección de información	111
Anexo B. Glosario de términos técnicos y legales	116
Anexo C. Tabla resumen de las leyes e iniciativas citadas	121
Anexo D. Ampliación de información sobre iniciativas contra la corrupción y el soborno	124
Referencias	135

1. Introducción

1.1 Contexto de la corrupción y el soborno en el Perú

La historia del Perú moderno ha estado marcada por escándalos de corrupción y soborno. Algunos de estos episodios ponen en evidencia la fragilidad de los sistemas de control tanto de las empresas como del propio Estado. Por ejemplo, en el año 2000, con la difusión de los llamados «vladivideos», los peruanos fuimos testigos de la compra de voluntades, la cooptación de instituciones y el desvío de recursos, procesos en los que participaron activamente empresarios de los medios de comunicación masivos. Un balance de aquella época atribuye al período un perjuicio de alrededor de US\$ 600 millones en fondos públicos malversados (Transparency International, 2004; Mcmillan & Zoido, 2004).

Más recientemente, episodios como la trama transnacional «Lava Jato» evidenciaron la práctica de pagos ilícitos por parte de empresas privadas para asegurar grandes contratos. La empresa Odebrecht admitió ante la justicia de los Estados Unidos de América haber pagado aproximadamente US\$ 29 millones en sobornos en el Perú entre 2005 y 2014 (United States District Court, Eastern District Court of New York, 2016). Otro caso reciente, emblemático y especialmente llamativo por la participación de empresas privadas, fue el del «Club de la Construcción», en el que investigaciones administrativas y fiscales identificaron la colusión de decenas de empresas para repartirse las licitaciones de infraestructura y elevar los precios. En primera instancia, el Indecopi sancionó a 33 firmas y 26 ejecutivos por la repartición de 112 procesos (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi], 2021). Según la Contraloría General de la República, a nivel nacional, en 2021 se perdieron por corrupción e inconducta funcional más de S/ 24 000 millones, lo que significa que de cada S/ 100 que gasta el Estado, se perdieron S/ 13 por corrupción (*El Peruano*, 2022).

Los casos de soborno a gran escala, como los previamente mencionados, así como la microcorrupción cotidiana, encarecen las obras, deterioran los servicios y erosionan la confianza. Todo ello genera efectos negativos en la inversión y en la libre competencia al distorsionar los mercados y desincentivar la participación de empresas íntegras en las licitaciones, lo que, a su vez, se traduce en el encarecimiento de los contratos (Indecopi, 2021; United States District Court, Eastern District of New York, 2016). Además, los ciudadanos peruanos consideran que la corrupción empeora su calidad de vida y siembra una profunda desconfianza hacia el sistema político y el de justicia (Proética, 2022). Para las empresas, el soborno es un riesgo legal, financiero y reputacional y un sobre costo que las hace menos eficaces en la optimización del uso de sus recursos.

Dado el escenario descrito anteriormente, no es de extrañar que la preocupación pública por la corrupción se haya intensificado. En efecto, mientras que en 2010 un 24% de la población la consideraba su principal preocupación, en 2023 esa cifra llegó al 54,6%, con un pico cercano al 63,7% en 2019 (INEI, 2019, 2024b). En estudios internacionales, el índice de percepción de la corrupción 2024 asignó al Perú 31/100 puntos y el puesto 127/180, su registro más bajo desde 2012, año en que el país obtuvo 38/100 y ocupó el puesto 83 de 176 países (Transparency International, 2012, 2024). Cabe aclarar que, a menor puntaje, mayor es la percepción de corrupción en el país y más atrás se ubica en el *ranking* de percepción de la corrupción.

Este panorama ha avivado el interés de académicos y organismos internacionales por estudiar y monitorear la evolución del fenómeno, así como por proponer acciones concretas para enfrentarlo. En ese sentido, Transparencia Internacional (Proética), organización que monitorea la corrupción desde 2002, recomienda fortalecer la educación ética, proteger a los denunciantes y cerrar espacios al financiamiento político ilegal. Centrándose en el caso peruano, esta organización reconoce avances puntuales —como la creación de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción—, pero advierte sobre implementaciones débiles y una voluntad política fluctuante. Por otro lado, la OCDE (2017) propuso consolidar un Sistema Nacional de Integridad coherente y con reglas claras para tratar los conflictos de interés, el *lobby* y la protección de los denunciantes, profesionalizar el servicio civil a través de Servir y mejorar la rendición de cuentas electoral (ONPE y financiamiento partidario). Además, el Banco Mundial y el BID, instituciones que ubican al Perú en posiciones intermedias-bajas en el «control de la corrupción», promueven la digitalización de trámites y el trabajo con datos abiertos para reducir la discrecionalidad.

En el ámbito nacional, la Contraloría General de la República cuantificó pérdidas fiscales por corrupción e inconducta funcional y promovió herramientas preventivas como declaraciones juradas de intereses, el fortalecimiento del control interno y la participación ciudadana mediante monitores ciudadanos de control. No obstante, la Contraloría reconoce que existen brechas en la cobertura y en la capacidad operativa. Adicionalmente, organizaciones como Grade, el IEP y Transparencia impulsan la evaluación de políticas, campañas de sensibilización y observatorios, con el apoyo de la cooperación internacional (PNUD, UE, Usaid). Finalmente, cabe notar que, a partir de 2019, distintas alianzas académicas y empresariales en América Latina impulsaron diagnósticos comparativos sobre el soborno corporativo. Estos trabajos consolidaron un lenguaje común (definiciones, tipologías y rutas de prevención) y reforzaron la idea de que la corrupción impacta simultáneamente en la confianza institucional, la competencia de los mercados y la productividad. La evidencia regional subrayó la necesidad de mediciones periódicas y de índices sintéticos que permitan seguir la trayectoria de la integridad empresarial a lo largo del tiempo, por países y sectores (Yepes-López *et al.*, 2023).

En ese contexto surge este estudio, con la aspiración de animar la elaboración de una agenda empresarial y pública contra el soborno que se construya a partir de la intersección de tres fuerzas vigentes: (i) un entorno institucional que aún ofrece rendijas para la discrecionalidad, (ii) mercados en los que la ventaja puede obtenerse por vías indebidas y (iii) exigencias crecientes de transparencia por parte de la sociedad y del mercado financiero. Comprender esa intersección e interpretar por qué ciertas prácticas antisoborno emergen y se consolidan, y por qué otras se quedan a mitad de camino, ayudará a calibrar riesgos y a adoptar acciones efectivas para erradicar el soborno.

1.2 Antecedentes del estudio

En 2019 se publicó el primer estudio, titulado *Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: primer estudio latinoamericano* (Yepes-López *et al.*, 2019), cuyo capítulo 10 incluyó un análisis en profundidad de la situación del Perú (Schwalb & Prialé, 2019). Dicho estudio recogió el análisis de los resultados de las encuestas realizadas en 2018 mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Si bien –por el tipo de muestreo realizado– el estudio publicado en 2019 (Yepes-López *et al.*, 2019) arrojó resultados no generalizables a todo el tejido empresarial, sí aportó dos novedades relevantes. La primera fue centrarse en la opinión de la alta gerencia de las empresas y en su abordaje de tres dimensiones clave: conocimientos sobre las normas antiso-

borno, prácticas de prevención del soborno y percepción sobre la penetración del soborno en el entorno de negocios. La segunda novedad del estudio fue la posibilidad de usar los datos recolectados en la construcción de un índice regional –que integró las tres dimensiones previamente mencionadas– en un índice único, denominado índice de institucionalización del soborno (IIS). El trabajo de validación y cálculo del índice para la región fue publicado en 2023 por *Academia Revista Latinoamericana de Administración* en el *paper* «Institutionalization of corporate bribery: A measurement proposal with evidence from a Latin American sample» de Yepes-López *et al.* (2023).

El IIS permite medir el progreso o el retroceso en la institucionalización de la práctica del soborno en una región, ciudad, país o continente, mediante un puntaje final que puede ir de 0 a 100 (0 es la mejor situación posible). Al tratarse de un índice, es posible comparar los resultados obtenidos entre los países de la región que emplean el mismo instrumento de medición, así como también comparar los cambios que ocurren a lo largo del tiempo en un mismo país. Con base en los datos recogidos en 2018, Yepes-López *et al.* (2023) calcularon el IIS de siete países latinoamericanos. Con el resultado obtenido (38,05 puntos), los autores ubicaron a la región en el rango de «soborno en desarrollo» (31-60). De esa medición se concluyó que el soborno no es un comportamiento marginal sino habitual en la región, lo que constituye un riesgo institucional. Asimismo, se concluyó que, si bien las reglas internas existen, todavía no logran desalentar, de forma suficiente, la normalización de la práctica del soborno.

Transcurridos seis años desde el primer levantamiento de información (Schwalb & Prialé, 2019), la Universidad del Pacífico, consciente de su responsabilidad en la generación de conocimiento útil para el desarrollo de políticas públicas y privadas que benefician al país, emprendió un segundo esfuerzo de relevamiento de datos en 2024. Los resultados parciales fueron socializados en la página web del Centro de Ética y Gestión Sostenible (Ceges) con el título *Estado de las prácticas empresariales contra el soborno en el Perú: segundo estudio*. Hoy, este documento, *Integridad empresarial: estado de las prácticas antisoborno en el Perú*, completa y analiza con mayor profundidad estos resultados preliminares.

Tres elementos distinguen este segundo esfuerzo del primero publicado por Schwalb y Prialé (2019). En primer lugar, su mayor robustez metodológica, ya que, al basarse en un muestreo probabilístico a escala nacional, ha sido posible realizar inferencias poblacionales (válidas para todo el Perú). En segundo lugar, si bien el levantamiento de información de 2024 se realizó empleando

el mismo instrumento empleado regionalmente en el trabajo de Yepes-López *et al.* (2019), a la fecha de su segunda aplicación en el Perú ya contaba con la validación regional de su confiabilidad (Yepes-López *et al.*, 2023). En tercer y último lugar, este segundo estudio ha sido enriquecido con el cálculo del IIS específico para el Perú.

Finalmente, es importante precisar que es de interés de la Universidad del Pacífico replicar el estudio de manera recurrente para monitorear avances y retrocesos en la lucha contra el soborno en el Perú.

2. Objetivos y alcance de la investigación

2.1 Objetivos

El objetivo de esta publicación, basada en el análisis completo de los datos levantados en 2024, es evaluar el grado de institucionalización de las políticas y prácticas de prevención del soborno en las empresas que operan en el Perú e identificar cambios respecto de los resultados obtenidos en 2019. Además, para inspirar a la acción, este estudio también pretende identificar iniciativas internacionales contra el soborno que han sido consideradas por los organismos internacionales como efectivas en su propósito.

De forma específica, los objetivos del estudio que tiene en sus manos son los siguientes:

- Medir el nivel de conocimiento de los altos ejecutivos de la empresa encuestada sobre la normativa peruana y los principales estándares internacionales anticorrupción (p. ej., ISO 37001, Pacto Global y los principios de Transparency International).
- Identificar el tipo de prácticas concretas antisoborno –códigos de ética, canales de denuncia y valoraciones externas, entre otras– que adoptan las empresas, así como su grado de adopción.
- Descubrir la percepción de las empresas que operan en el Perú sobre el nivel de penetración de las prácticas de soborno en su entorno de negocios.
- Calcular el índice de institucionalización del soborno (IIS) y sus componentes: el soborno como hábito (SH), que capta la percepción del ejecutivo encuestado de que el soborno es habitual en el entorno; y las reglas de juego (RJ), que sintetizan el conocimiento normativo y el esfuerzo organizacional antisoborno.

- Segmentar a los ejecutivos de empresas en función de su nivel de conocimiento, del esfuerzo antisoborno y de su percepción de la presencia de soborno en su entorno de negocios.
- Explorar diferencias significativas en conocimiento, prácticas, y percepciones según el tamaño de la empresa, el sector económico, el territorio y su vinculación con el Estado.
- Identificar los factores críticos que obstaculizan o facilitan la implementación de sistemas antisoborno robustos, de modo que se integre la evidencia cuantitativa con las opiniones cualitativas recogidas en la encuesta.
- Identificar buenas prácticas a nivel mundial que inspiren a los diversos actores sociales a avanzar en la prevención y lucha contra el soborno.

2.2 Alcance de la investigación

El trabajo de campo se desarrolló entre el 23 de abril y el 15 de agosto de 2024. Se definió como unidad de análisis las empresas formales registradas ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) –pequeñas, medianas y grandes– de todos los sectores productivos. La cobertura geográfica fue nacional (Perú) e incluyó Lima y Callao, y 23 regiones.

3. Marco conceptual y marcos aplicados de actuación

Este estudio se apoya en una arquitectura analítica de dos niveles. El primero es conceptual y delimita el soborno como una modalidad específica de corrupción. El segundo es aplicado y traduce esa delimitación en marcos de actuación y de gestión –*hard law*, *soft law*, sistemas de gestión antisoborno y constructos de medición– que permiten observar el fenómeno en organizaciones concretas. Esta doble entrada es consistente con la literatura que articula reglas formales, estándares voluntarios y la medición organizacional del soborno en el ámbito empresarial (Abbott & Snidal, 2000; International Organization for Standardization [ISO], 2025; Yepes-López *et al.*, 2019; Yepes-López *et al.*, 2023).

Bajo esta lógica, el soborno no se analiza como una categoría genérica ni como intercambiable con cualquier otra forma de corrupción. Por el contrario, se le aborda como un fenómeno con rasgos propios, riesgos específicos y mecanismos de prevención especializados. Esa precisión es importante porque el estudio no busca describir todas las modalidades de corrupción posibles, sino examinar cómo el soborno se conoce, se previene, se percibe y, eventualmente, se normaliza en el entorno de negocios (Rose-Ackerman & Palifka, 2016; Yepes-López *et al.*, 2019; Yepes-López *et al.*, 2023).

3.1 Soborno y corrupción

Para fines de este informe, la corrupción puede entenderse como el abuso de poder o de una posición de confianza, en el ámbito público o privado, para obtener un beneficio indebido (Transparency International, 2004). Dentro de ese universo amplio, el soborno constituye una modalidad particular, porque implica un intercambio orientado a influir indebidamente sobre una decisión, actuación u omisión mediante el ofrecimiento, promesa, entrega, solicitud o

recepción de una ventaja indebida. En ese sentido, el soborno es una forma específica de corrupción, no un sinónimo de toda corrupción (Rose-Ackerman & Palifka, 2016; Transparency International, 2013).

En consecuencia, el soborno se distingue por, al menos, cuatro rasgos. Primero, supone una lógica transaccional o de *quid pro quo*: alguien ofrece, promete, entrega, solicita o recibe una ventaja. Segundo, dicha ventaja es indebida, ya sea monetaria o no. Tercero, el intercambio persigue alterar un criterio de decisión o desempeño que debería regirse por reglas, méritos o deberes institucionales. Cuarto, puede manifestarse tanto en relaciones con el sector público como en relaciones entre privados. Esta especificidad explica por qué los estándares antisoborno enfatizan controles sobre regalos, hospitalidades, contribuciones, donaciones, intermediarios, comisiones y terceros expuestos a riesgo (ISO, 2025; OECD, 2021; Transparency International, 2013).

Esta delimitación permite diferenciar el soborno de otras prácticas corruptas que pueden coexistir con él, pero que no son equivalentes. El peculado o la apropiación indebida se centra en el desvío o uso irregular de recursos; la colusión se refiere a acuerdos para defraudar o restringir la competencia; el fraude privilegia el engaño; el tráfico de influencias opera mediante el uso indebido de redes de poder o de acceso. En cambio, el soborno conserva como núcleo la entrega o la expectativa de una ventaja indebida para influir en la conducta (Rose-Ackerman & Palifka, 2016).

Desde esta perspectiva, las prácticas antisoborno constituyen un subconjunto especializado dentro del espectro más amplio de las prácticas anticorrupción. Mientras que una agenda anticorrupción puede abarcar conflictos de interés, fraude, colusión, captura del regulador, peculado, lavado de activos o clientelismo, la agenda antisoborno se concentra en prevenir, detectar y responder a intercambios indebidos orientados a influir en decisiones. Por ello, las prácticas antisoborno requieren controles específicos sobre interacciones de riesgo, terceros, pagos, hospitalidades, contribuciones y canales de denuncia, aunque sigan formando parte de una estrategia de integridad más amplia (ISO, 2025; Transparency International, 2013; United Nations Global Compact, 2018b).

Esta especificidad justifica que el estudio mida el soborno por separado. No porque sea la única forma relevante de corrupción, sino porque constituye una de sus manifestaciones más frecuentes en la interacción empresa-Estado y empresa-empresa, y porque admite una operacionalización más precisa a partir de reglas de juego preventivas y de percepciones de habitualidad en el entorno de negocios (Yepes-López *et al.*, 2019; Yepes-López *et al.*, 2023).

3.2 Teoría de la prevención

La prevención del soborno no depende solo de contar con normas. Depende, también, de convertir esas normas en incentivos, controles y hábitos organizacionales. En esa línea, el estudio articula tres enfoques complementarios. Primero, una perspectiva institucional que resalta la importancia de las reglas formales e informales. Segundo, una perspectiva regulatoria que subraya la combinación de persuasión, supervisión y sanción. Tercero, una perspectiva de gestión que traduce esos principios en sistemas, procesos y rutinas verificables (Abbott & Snidal, 2000; Ayres & Braithwaite, 1992; OECD, 2020; Rose-Ackerman & Palifka, 2016).

En este marco, la prevención del soborno se apoya en tres pilares. El primero es la gestión basada en riesgos: identificar y evaluar la exposición al soborno y diseñar controles proporcionales. El segundo es la gobernanza y la cultura ética: la alta dirección establece y respalda el compromiso con la integridad y el cumplimiento normativo (*tone at the top*), mientras que los mandos intermedios lo refuerzan en la gestión cotidiana (*tone from the middle*). Esta responsabilidad compartida exige coherencia entre mensajes, conductas e incentivos, así como tolerancia cero ante los desvíos. El tercero es la mejora continua mediante monitoreo, auditoría, investigación, corrección y aprendizaje organizacional. Estos pilares se recogen en la literatura especializada y en los principales estándares de referencia (ISO, 2025; OECD, 2021; Transparency International, 2013).

En otras palabras, prevenir el soborno implica intervenir en las reglas, las capacidades y las expectativas. No basta con tener prohibiciones en el papel; es necesario que la organización conozca la regulación, la traduzca en prácticas concretas y sea capaz de sostenerlas en contextos donde existen presiones competitivas, asimetrías de información o tolerancia social hacia pagos indebidos (Ayres & Braithwaite, 1992; ISO, 2025; OECD, 2020; Rose-Ackerman & Palifka, 2016).

3.3 Sistema de gestión antisoborno (SGAS)

Un sistema de gestión antisoborno es el conjunto coherente de políticas, procedimientos y controles que una organización implementa para prevenir, detectar y responder al soborno. En rigor, se trata de un subsistema especializado dentro de la gobernanza de integridad o *compliance*, con énfasis en las interacciones, decisiones y operaciones en las que existe riesgo de intercambios indebidos. Esta definición es consistente con la ISO 37001 y con los Principios

Empresariales para Combatir el Soborno de Transparency International (ISO, 2025; Transparency International, 2013).

En esa medida, un SGAS bien diseñado organiza la prevención en torno a escenarios sensibles del negocio: actividades comerciales, firma de contratos, licitaciones, trámites ante entidades públicas, contribuciones políticas, donaciones, patrocinios, regalos, gastos de representación, contratación de terceros y actuación de representantes de ventas. Se trata de focos de riesgo reiteradamente destacados por la literatura y por los estándares internacionales de prevención (ISO, 2025; OECD, 2021; Transparency International, 2013).

Para efectos del estudio, los componentes centrales del SGAS pueden sintetizarse así: política y código de ética; mapa y valoración de riesgos; debida diligencia de terceros; controles financieros y no financieros; capacitación y comunicación continuas; canales de denuncia y protección del denunciante; investigación, respuesta y sanción; y valoración externa. Estos componentes reflejan la arquitectura básica de un sistema de gestión antisoborno orientado a la mejora continua y a la trazabilidad de los controles (ISO, 2025; Transparency International, 2013).

3.4 Estándares y guías internacionales

Los estándares y guías internacionales complementan el marco legal que cualquier país tiene desarrollado en el tema. Su conocimiento y seguimiento sirven para medir la madurez de los programas corporativos:

El presente estudio articula marcos obligatorios y marcos voluntarios. Los primeros corresponden al *hard law*: dispositivos legales y regulatorios nacionales que tipifican conductas, establecen obligaciones, delimitan responsabilidades y prevén sanciones. Los segundos corresponden al *soft law*: estándares, principios y guías que no sustituyen la ley, pero ayudan a operacionalizarla en el plano organizacional. Esta distinción es central para comprender por qué la prevención del soborno requiere tanto reglas exigibles como capacidades de implementación (Abbott & Snidal, 2000; ISO, 2025; Transparency International, 2013).

En la capa de *hard law*, el informe considera el marco penal y administrativo aplicable, la responsabilidad de las personas jurídicas, la contratación pública, la transparencia y el acceso a la información, la gestión de intereses, los conflictos de interés y la protección del denunciante. En la capa de *soft law*, incorpora la ISO 37001, los Principios Empresariales para Combatir el Soborno, el principio 10 del Pacto Global y las recomendaciones internacionales orientadas al cumplimiento y a la integridad corporativa (ISO, 2025;

OECD, 2021, 2017; Transparency International, 2013; United Nations Global Compact, 2018b).

La complementariedad entre *hard law* y *soft law* es central para la lógica del estudio. La *hard law* fija los requisitos mínimos obligatorios y las consecuencias del incumplimiento. La *soft law*, en cambio, convierte esos principios en prácticas organizacionales observables, auditables y comparables. En conjunto, ambos planos permiten pasar del deber ser normativo a la gestión efectiva del riesgo de soborno, lo que refuerza la capacidad preventiva de la organización (Abbott & Snidal, 2000; Ayres & Braithwaite, 1992; OECD, 2020).

3.5 Integración del marco conceptual y marcos aplicados de actuación

Sobre la base anterior, el estudio operacionaliza el fenómeno mediante cinco constructos analíticos. Tres son constructos de primer orden: conocimiento normativo (CN), esfuerzo antisoborno (EAS) y soborno como hábito percibido (SH). Uno es un constructo sintético de segundo orden: reglas de juego (RJ) que articulan el conocimiento normativo (CN) y el esfuerzo antisoborno (EAS). El quinto es el índice integrador final: el índice de institucionalización del soborno (IIS), que relaciona las reglas de juego (RJ) con la percepción de la habitualidad del soborno (SH). Esta arquitectura retoma la propuesta validada para una muestra latinoamericana (Yepes-López *et al.*, 2023) y la aplica al caso peruano del estudio.

Esta arquitectura no es arbitraria. En la validación latinoamericana del IIS, el modelo se construyó con 24 indicadores de conocimiento normativo, 84 de esfuerzo antisoborno y 34 de soborno como hábito percibido. La versión utilizada en el Perú en 2024 conserva esa lógica y la materializa en el instrumento del estudio, por lo que el lector puede reconocer una continuidad clara entre el marco conceptual, la operacionalización metodológica y la interpretación de los resultados (Yepes-López *et al.*, 2023).

3.5.1 Conocimiento normativo (CN)

El constructo «conocimiento normativo» explora el grado en que la empresa reconoce y comprende el marco de referencia aplicable para prevenir y enfrentar el soborno. No se limita al conocimiento nominal de una ley o de un estándar. También recoge señales de difusión interna, de familiaridad práctica y de exposición organizacional a contenidos de integridad. Conceptualmente, este constructo representa la apropiación cognitiva de las reglas de juego formales y voluntarias que orientan el comportamiento empresarial frente al soborno (Yepes-López *et al.*, 2019; Yepes-López *et al.*, 2023).

Su contenido incluye dos capas. La primera es la normativa obligatoria o *hard law*: dispositivos relacionados con delitos de corrupción y soborno, responsabilidad de las personas jurídicas, transparencia y acceso a la información, gestión de intereses, protección del denunciante y reglas aplicables a la contratación pública. Por ejemplo, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2003) y la Convención Interamericana contra la Corrupción (OEA, 1996). La segunda es la normativa voluntaria o *soft law*: iniciativas, principios y estándares internacionales que traducen la integridad y el *compliance* en orientaciones más específicas de actuación. Por ejemplo, *Anti-bribery management systems—Requirements with guidance for use* (ISO, 2025); *Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions* (OECD, 2021); las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales sobre conducta empresarial responsable (OECD, 2023); *Business principles for countering bribery* (Transparency International, 2013); United Nations Global Compact (s. f.); Mesicic (OEA, s. f.) y PACI (Foro Económico Mundial, s. f.).

En términos operativos, el conocimiento normativo se observa en los módulos del cuestionario que indagan sobre el conocimiento de iniciativas voluntarias de anticorrupción y antisoborno, de dispositivos legales nacionales y de las acciones de difusión asociadas a esos marcos dentro de la empresa.

3.5.2 Esfuerzo antisoborno (EAS)

El constructo «esfuerzo antisoborno» capta el grado de implantación y madurez de políticas, procedimientos y controles que traducen el marco normativo en la práctica. A diferencia del CN, que mide principalmente el conocimiento y la exposición organizacional, EAS se centra en la capacidad efectiva de prevención. Por ello, representa la dimensión más operativa del sistema de gestión antisoborno y se vincula directamente con la existencia de rutinas, responsables, controles y mecanismos de respuesta (ISO, 2025; Transparency International, 2013; Yepes-López *et al.*, 2023).

Para efectos analíticos, el EAS puede entenderse en seis bloques. El primero es la gobernanza y el compromiso: políticas de rechazo al soborno, código de ética, programa antisoborno, compromiso del directorio y responsabilidad de la gerencia. El segundo es la gestión de riesgos: mapeo, valoración y priorización de los riesgos de soborno. El tercero es el control y la debida diligencia: revisión de terceros, controles de pagos, comisiones, licitaciones, contratos, regalos, hospitalidades, donaciones y contribuciones. El cuarto es comunicación y entrenamiento. El quinto es «*speak up*»: canales de denuncia

y protección para el denunciante. El sexto es la respuesta y el aseguramiento: investigación, sanción, remediación, auditoría y valoración externa. Esta desagregación es consistente con la arquitectura de un SGAS y con la lógica de medición del IIS (ISO, 2025; OECD, 2021; Transparency International, 2013; Yepes-López *et al.*, 2023).

En el cuestionario, este constructo se operacionaliza mediante módulos específicos sobre actividades comerciales y firma de contratos, trámites ante entidades públicas, contribuciones políticas, donaciones, patrocinios, regalos y gastos de representación, gestión de riesgos, canales de denuncia, cooperación con autoridades, preparación del personal, sanciones, contratación de proveedores y representantes de ventas.

3.5.3 Reglas de juego (RJ)

Las reglas de juego son el constructo sintético que resume la capacidad preventiva formal de la organización. Surge de la combinación analítica entre el conocimiento normativo y el esfuerzo antisoborno. Conceptualmente, RJ representa la capa observable del sistema preventivo: no solo si la empresa conoce las reglas, sino también si las convierte en estructuras, decisiones y prácticas. Por eso, constituye la dimensión institucional que se opone a la normalización del soborno (Yepes-López *et al.*, 2023).

Así, una organización puede exhibir un CN relativamente alto y, sin embargo, un EAS débil, si conoce la regulación, pero no la convierte en gestión. También puede mostrar avances parciales en EAS con un CN limitado si ha adoptado ciertas prácticas sin un conocimiento sólido del marco que las sustenta. La fortaleza de RJ depende precisamente de la articulación entre ambas dimensiones, no de la presencia aislada de una de ellas (Yepes-López *et al.*, 2023).

3.5.4 Soborno como hábito percibido (SH)

El constructo «soborno como hábito percibido» capta la percepción de habitualidad, tolerancia o normalización del soborno en el entorno de negocios. Se trata de una dimensión clave porque el fenómeno no se desarrolla solo en la esfera de las reglas formales, sino también en la de las expectativas compartidas sobre cómo se obtiene una licencia, se gana un contrato, se acelera un trámite o se compete en un mercado. En este punto, el estudio recoge la intuición de que la corrupción y el soborno también funcionan como instituciones informales cuando se perciben como prácticas recurrentes y esperables (Rose-Ackerman & Palifka, 2016; Yepes-López *et al.*, 2023).

Metodológicamente, SH no busca que el encuestado confiese actos ilícitos propios, lo que sería problemático debido a la sensibilidad del tema y al sesgo de deseabilidad social que suele acompañar este tipo de medición. En su lugar, utiliza la medición indirecta a partir de percepciones sobre el país, el sector, las modalidades frecuentes, los costos, los incentivos y las presiones que incurren en soborno. Esta decisión es coherente con la lógica de construcción del IIS validada en el estudio latinoamericano (Yepes-López *et al.*, 2023).

Este constructo incorpora tanto la dimensión privada como la pública. En el ámbito privado, recoge percepciones sobre competencia desleal, pérdida de negocios o presión para cumplir metas comerciales. En la esfera pública, incorpora trámites engorrosos, expectativas de pagos extraoficiales, vínculos con contrataciones estatales y la percepción de sectores particularmente vulnerables. Por ello, SH permite comprender cómo el entorno de negocios y la interacción con el Estado pueden reforzar o desalentar la normalización del soborno (Yepes-López *et al.*, 2019; Yepes-López *et al.*, 2023).

3.5.5 Índice de Institucionalización del soborno (IIS)

El IIS integra las dos capas anteriores. Relaciona, por un lado, la fortaleza o debilidad de las reglas de juego preventivas y, por otro, la percepción de que el soborno es una práctica habitual en el entorno. Su valor analítico radica en que no se limita a medir la presencia de controles ni la percepción de corrupción por separado, sino que incluye la relación entre ambas dimensiones. En consecuencia, permite observar en qué medida las organizaciones cuentan con reglas de juego suficientes para contrarrestar la institucionalización del soborno (Yepes-López *et al.*, 2023).

En consecuencia, el IIS permite interpretar situaciones distintas: entornos con baja formalización preventiva y baja percepción del soborno; entornos con prevención fuerte y percepción reducida; entornos con baja fortaleza preventiva y alta percepción de la habitualidad; y entornos con mayor esfuerzo formal, pero todavía inmersos en contextos donde el soborno se considera parte de las reglas reales del juego. Esta última situación es especialmente importante para el análisis porque evidencia que la formalización organizacional no elimina automáticamente la presión contextual (Yepes-López *et al.*, 2023).

La lectura conjunta de CN, EAS, RJ, SH e IIS es, por tanto, indispensable para el cumplimiento del objetivo del informe. Solo esa integración permite explicar por qué conocer las normas no basta, por qué contar con algunas medidas tampoco garantiza un entorno íntegro y por qué la prevención del

soborno requiere actuar simultáneamente sobre el conocimiento, la gestión, y los incentivos del entorno. Esa es precisamente la utilidad del IIS como herramienta para identificar brechas y orientar intervenciones diferenciadas en el sector empresarial y en su relación con el sector público (Yepes-López *et al.*, 2023).

Así, teóricamente, según Yepes-López *et al.* (2023), el IIS resulta relevante al combinar varios efectos. En primer lugar, el soborno como hábito (SH), que captura la percepción de la habitualidad del soborno en el entorno de negocios; y, en segundo lugar, las reglas de juego (RJ), que sintetizan la capacidad preventiva de las organizaciones mediante el conocimiento de la regulación (CN) y el esfuerzo antisoborno (EAS) implementado. Este último se refiere a las políticas, controles y prácticas del sistema de gestión antisoborno (SGAS). Esta lectura en clave SH $\times$ RJ es crucial para explicar por qué la formalidad normativa (altos niveles de conocimiento normativo – CN) no siempre se traduce en comportamientos integrales cuando el esfuerzo organizacional antisoborno (EAS) es insuficiente o cuando la cultura es muy tolerante al soborno (SH elevada). Asimismo, la comprensión de los componentes del IIS sirve para orientar intervenciones diferenciadas según sea el segmento de ejecutivos –de acuerdo con el índice– a quienes vayan dirigidas las políticas. Se podría, por ejemplo, fortalecer la difusión y la formación cuando falla el conocimiento (CN), robustecer el SGAS cuando fallan los controles y los procesos (EAS), y actuar sobre los incentivos y la cultura cuando el soborno está normalizado (SH).

4. Método

Este es un estudio de diseño cuantitativo, transversal y representativo del universo de empresas privadas formales que operan en el Perú. El estudio se basa en el autorreporte de altos ejecutivos. Esto último significa que los datos recopilados reflejan el conocimiento y la percepción de los encuestados sobre la práctica antisoborno en su entorno de negocios.

4.1 Diseño muestral, trabajo de campo y margen de error

La población objetivo está conformada por altos ejecutivos de empresas grandes, medianas y pequeñas de los distintos sectores económicos del Perú. La unidad de análisis es la empresa; la unidad informante es un alto ejecutivo (hasta el tercer nivel de la cadena de mando y autoridad en la empresa). Se incluyeron empresas privadas formales; se excluyeron las microempresas, las organizaciones del sector público y las unidades productivas informales.

La cobertura geográfica fue nacional e incluyó Lima-Callao y 23 regiones del país, con estratificación explícita por macrorregión (Costa, Sierra y Selva), tamaño de empresa, sector y actividad económica. Con el fin de asegurar la representatividad en cada dominio del estudio, la tipología sectorial empleada en el análisis corresponde a la agrupación de actividades definida por el cuestionario y el diccionario de variables del estudio.

El trabajo de campo se realizó del 23 de abril al 15 de agosto de 2024. Se obtuvo una muestra probabilística de $n=400$ encuestas efectivas, con distribución equilibrada entre Lima-Callao ($n=190$) y el interior del país ($n=210$). Bajo supuestos de muestreo aleatorio simple y varianza máxima ($p=0,50$), el diseño confiere un margen de error de $\pm 4,9$ puntos porcentuales para estimaciones nacionales, con un nivel de confianza del 95%.

4.2 Instrumento de recolección y variables analizadas

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado en seis partes, con un total de 47 preguntas (excluidas las de control), cuya confiabilidad y validez fueron evaluadas en el contexto latinoamericano (Yepes-López *et al.*, 2023). La recolección de información se realizó mediante un formato estandarizado en tres modalidades: presencial, telefónica y virtual.

El cuestionario validado (Yepes-López *et al.*, 2023) fue empleado originalmente en el estudio publicado en 2019 (Yepes-López *et al.*, 2019). Para su uso en 2024 en el Perú, solo se ajustó la pregunta 4.3: Conocimiento y aplicación de dispositivos legales para combatir la corrupción y el soborno, con la inclusión de una lista actualizada de normas anticorrupción y soborno vigentes (véase el anexo C).

Además, el anexo A recoge en una tabla los temas abordados por cada pregunta del cuestionario, el número asignado a la pregunta en el cuestionario que corresponde al tema mencionado e información sobre la naturaleza de la pregunta (abierta en texto, abierta en número, politómica, dicotómica, escala de Likert). Asimismo, cuando se empleó una escala de Likert, se precisa el tipo de escala (valoración o frecuencia).

Una vez levantada la información, los datos se procesaron y se operacionalizaron de acuerdo con los constructos presentados y explicados en el marco conceptual, que son los siguientes:

- Conocimiento normativo (CN)
- Esfuerzo antisoborno (EAS)
- Percepción del soborno como hábito (SH)

4.3 Limitaciones y supuestos del estudio

Las principales limitaciones del estudio se deben a sesgos potenciales, a la precisión estadística y a supuestos de interpretación.

- Sesgos potenciales: pueden ocurrir debido a la deseabilidad social (posible sobredeclaración de cumplimiento o subdeclaración de incidentes), asimetrías de información interna (aun en cargos ejecutivos puede existir conocimiento incompleto) y error de medición (pese a que se realizó una prueba piloto, algunos ítems pueden admitir interpretaciones heterogéneas).
- Precisión estadística: el margen de error nacional ($\pm 4,9$ p. p.; 95% I. C.) no se aplica a las submuestras. La no respuesta y los posibles sesgos de cobertura se mitigaron mediante el control de campo y la verificación de la consistencia, sin eliminarlos por completo.

- Supuestos de interpretación: se asume que los informantes poseen conocimiento suficiente sobre las políticas y prácticas de sus organizaciones y que la normalización 0-100 y la agregación de componentes (IIS, RJ, SH, CN, EAS) preservan la equivalencia conceptual definida.

5. Perfil de la muestra

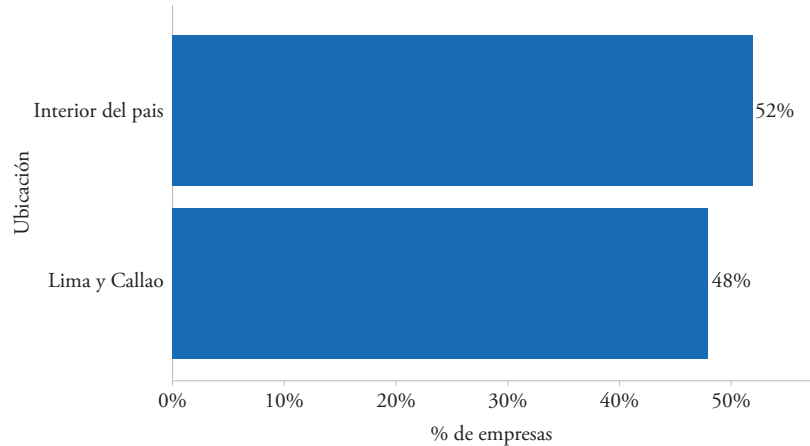
Conocer el perfil de la muestra permitirá ponderar con propiedad las diferencias en el conocimiento de las normas antisoborno, en la adopción de medidas antisoborno y en la penetración percibida del soborno, en función de la región geográfica, el tamaño de la empresa, el sector de actividad empresarial y si se contrata o no con el Estado. Las definiciones de «contratista con el Estado» y las clasificaciones sectoriales se recogen en el glosario de este documento, el cual se encuentra en el anexo B.

En general, se observa en la muestra que el tejido empresarial estudiado mantiene una relación moderada con el mercado estatal (pocas empresas contratan con el Estado), con variaciones por tamaño y especialización más marcadas que por territorio.

5.1 Distribución geográfica y por sector económico

La muestra presenta un reparto equilibrado entre Lima-Callao y el interior del país (48% y 52%, respectivamente), lo que permite comparaciones consistentes entre la capital y las regiones. Esta primera fotografía geográfica, mostrada en la figura 1, garantiza que los análisis posteriores no queden sesgados hacia un único territorio.

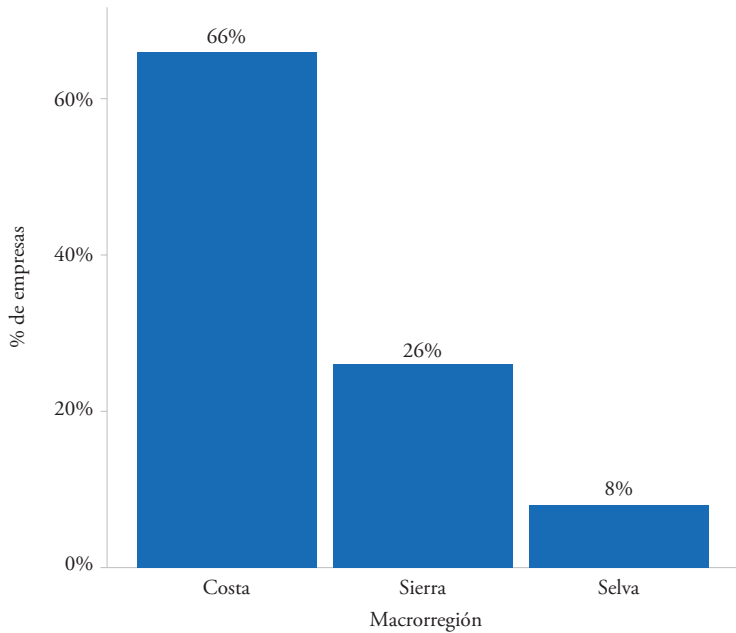
Figura 1
Distribución de empresas según ámbito geográfico



Fuente: elaboración propia.

Al agrupar los departamentos en macrorregiones, se observa una mayor presencia de la Costa (66%), seguida de la Sierra (26%) y de la Selva (8%) (figura 2). El patrón es coherente con la mayor densidad empresarial y de servicios que existe en el litoral –donde se concentran *hubs* logísticos y de consumo– y sugiere que buena parte de las interacciones de negocio analizadas en el informe se desarrollan en centros urbanos costeros.

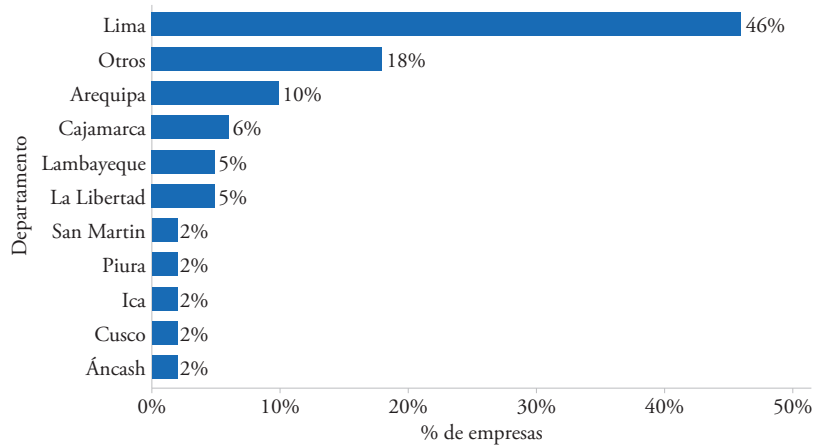
Figura 2
Distribución de empresas por macrorregión del país



Fuente: elaboración propia.

La distribución por departamento muestra una marcada concentración en Lima, que reúne la mayor proporción de empresas encuestadas, con una diferencia amplia respecto a Arequipa, que ocupa el segundo lugar. Un segundo grupo está conformado por Cajamarca, Lambayeque y La Libertad, con participaciones intermedias en el total. En niveles menores se ubican San Martín, Piura, Ica, Cusco y Áncash, cuyos valores se sitúan alrededor del 2%. El grupo de los 15 departamentos restantes presenta una participación conjunta inferior a la de las regiones con mayor representación (figura 3).

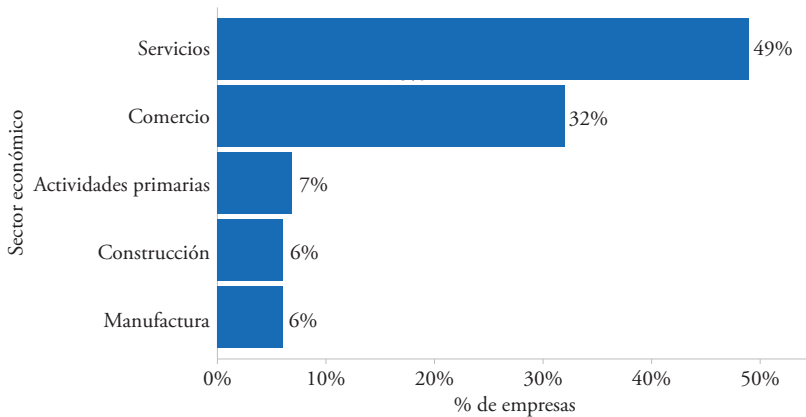
Figura 3
Distribución de empresas encuestadas por departamento



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la distribución por sector económico, se observa una mayor presencia de empresas dedicadas a servicios, seguidas por aquellas orientadas al comercio. En proporciones menores se ubican las empresas vinculadas a actividades primarias, construcción y manufactura, que, en conjunto, representan una fracción reducida frente a los dos primeros sectores (figura 4).

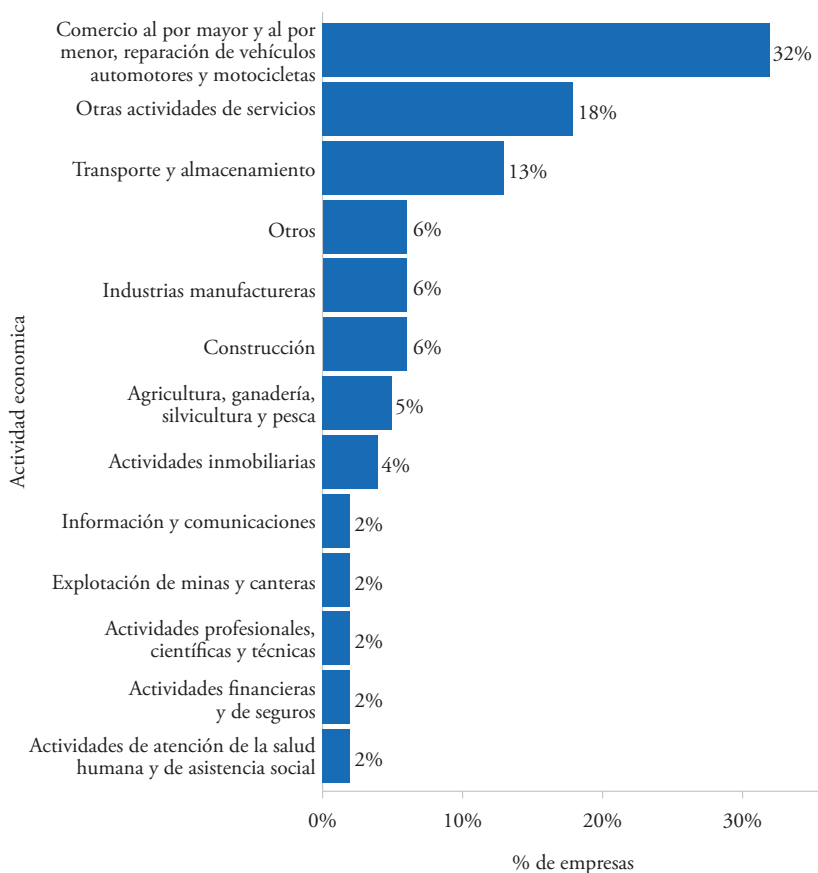
Figura 4
Distribución de empresas encuestadas por sector económico



Fuente: elaboración propia.

La distribución más detallada por actividad económica evidencia una mayor concentración de empresas en el rubro de comercio al por mayor y menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas, seguida de otras actividades de servicios, transporte y almacenamiento. En los niveles intermedios se encuentran las industrias manufactureras, la construcción, la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca. Con participaciones menores se ubican las actividades inmobiliarias, de información y comunicaciones, de explotación de minas y canteras, de actividades profesionales, científicas y técnicas, financieras y de seguros, así como las relacionadas con la salud y la asistencia social (figura 5).

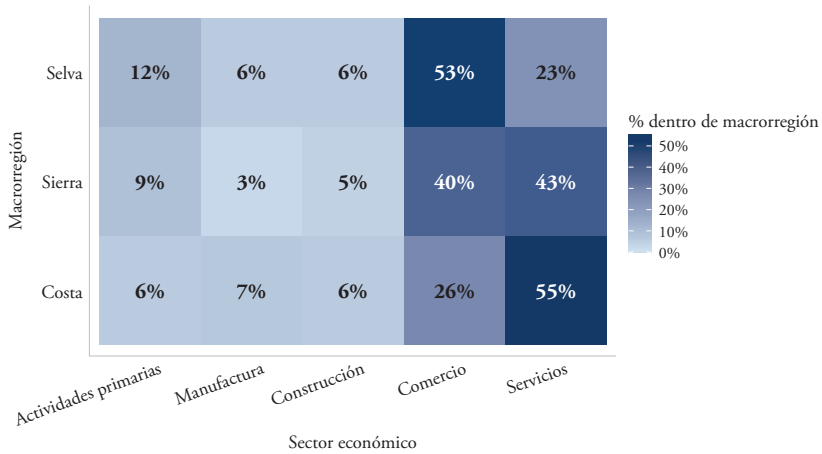
Figura 5
Principales actividades económicas de las empresas encuestadas



Fuente: elaboración propia.

La composición del sector económico por macrorregión introduce matices de interés. En la Costa, el sector de servicios concentra la mayor proporción de empresas, seguido por el comercio. En la Sierra, la presencia empresarial se concentra principalmente en los sectores de servicios y comercio, mientras que en la Selva predomina el comercio, con una participación destacada de las actividades primarias. Los sectores de manufactura y construcción mantienen proporciones similares y reducidas en las tres macrorregiones (figura 6).

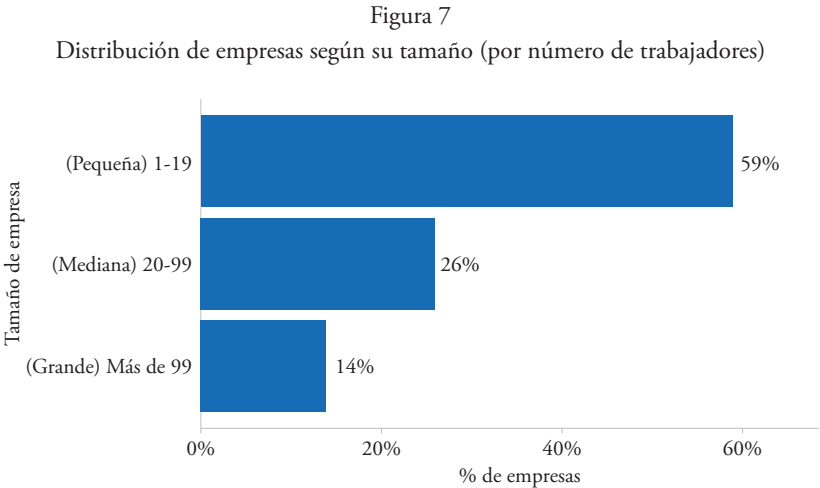
Figura 6
Participación de los sectores económicos dentro de cada macrorregión del país



Fuente: elaboración propia.

5.2 Clasificación por tamaño de empresa

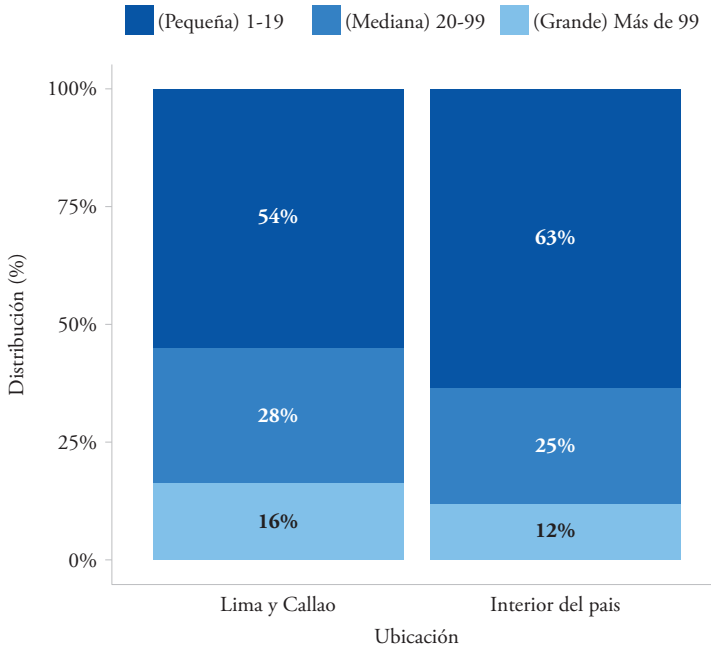
El tamaño de las empresas se midió en la encuesta mediante dos criterios: el volumen de ventas y el número de trabajadores. Sin embargo, para la presentación de los resultados se optó por usar, para la clasificación, el segundo criterio, ya que en el primero se registra un porcentaje significativo de casos «sin respuesta». Bajo ese entendido, se observa que el tejido empresarial encuestado se concentra marcadamente en empresas pequeñas, mientras que las medianas presentan una participación considerablemente menor. Las empresas grandes representan el grupo con la menor presencia en el total. Los casos sin información sobre el tamaño de la empresa representan apenas el 1% (figura 7).



Fuente: elaboración propia.

Si se cruza el tamaño de la empresa (medido por el número de trabajadores) con su ubicación geográfica, se mantiene la conclusión de que se trata de un tejido empresarial predominantemente pequeño, con una mayor proporción de empresas pequeñas en el interior del país. En Lima y Callao la presencia de empresas medianas y grandes es relativamente mayor (figura 8).

Figura 8
Distribución del tamaño de las empresas según ámbito geográfico

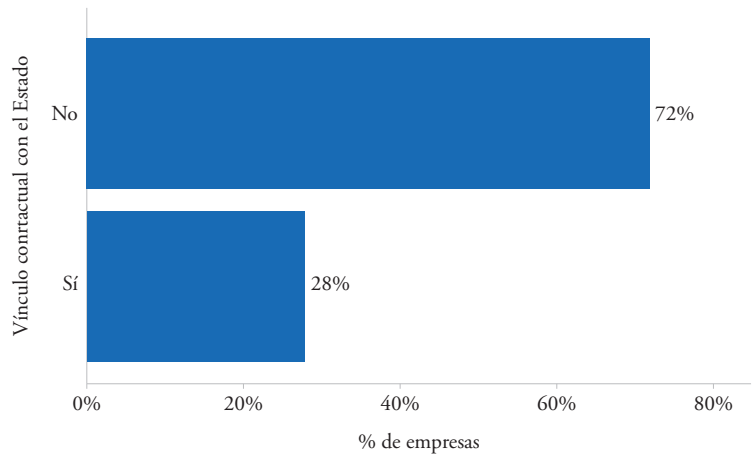


Fuente: elaboración propia.

5.3 Vínculo con el Estado (empresas contratistas y no contratistas)

A partir de la pregunta sobre si la empresa contrata o no con el Estado, se identifica que una minoría cercana al 3% de las empresas declara mantener vínculos contractuales con el Estado, mientras que la mayoría indica no tenerlos. La información presentada muestra la distribución de las empresas según su relación contractual con entidades públicas (figura 9).

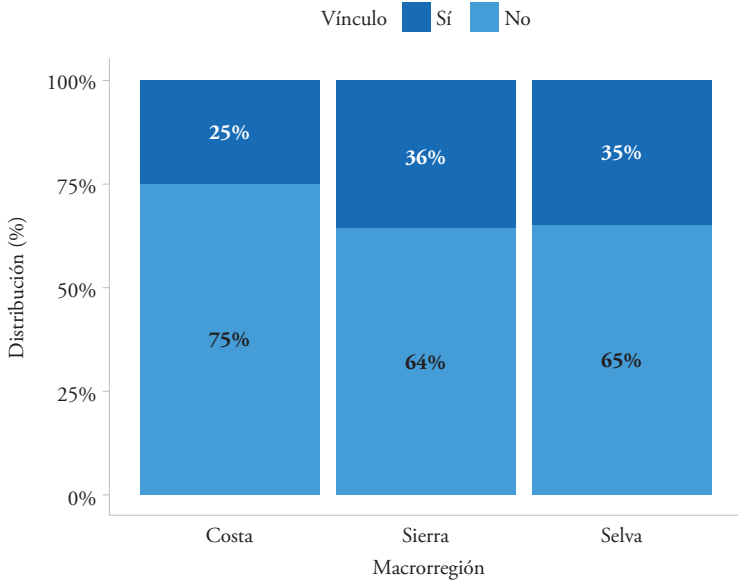
Figura 9
Distribución de empresas según vínculo contractual con el Estado



Fuente: elaboración propia.

Al observar el vínculo contractual con el Estado por macrorregión, se aprecia que en la Sierra y la Selva la proporción de empresas que contratan con el Estado es un poco mayor que en la Costa (36% y 35% vs. 25%), mientras que el grupo de empresas sin vínculo contractual presenta una mayor presencia que en las otras regiones. En las tres macrorregiones, sin embargo, la mayoría de las empresas declara no mantener relaciones contractuales con entidades públicas (figura 10).

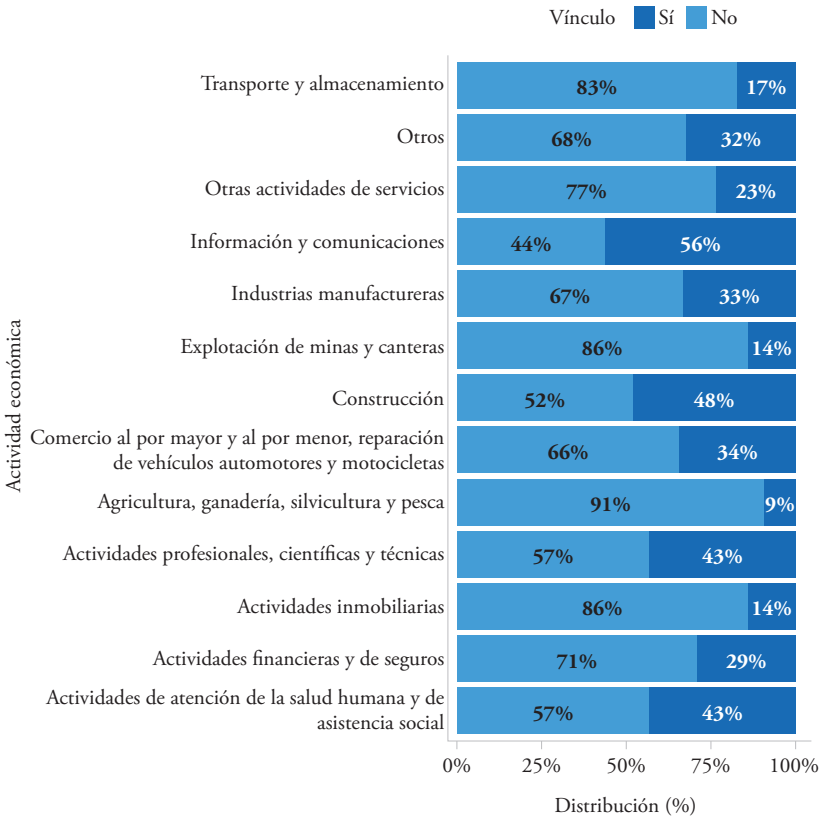
Figura 10
Distribución de empresas con y sin vínculo contractual con el Estado por macrorregión



Fuente: elaboración propia.

La participación de las empresas con vínculo contractual con el Estado varía significativamente entre las actividades económicas. El sector de la información y las comunicaciones presenta la mayor proporción relativa de contratistas (56%). La actividad económica de la construcción (48%) y las actividades profesionales, científicas y técnicas, así como la salud y la asistencia social (43%), también muestran altos niveles de empresas que contratan con el Estado. En el comercio e industrias manufactureras, la presencia es intermedia (34% y 33%), mientras que en la agricultura, la explotación de minas y canteras, las actividades inmobiliarias, financieras y de seguros, el transporte y almacenamiento, y otras actividades de servicios, la proporción de contratistas es comparativamente menor (figura 11).

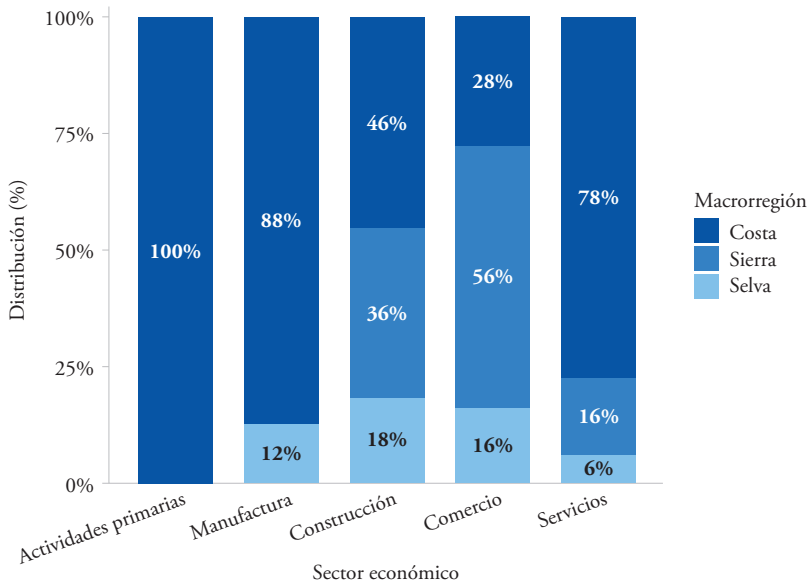
Figura 11
Vínculo con el Estado por actividad económica



Fuente: elaboración propia.

En la figura 12 se muestra la distribución de las empresas que contratan con el Estado, según su sector económico y la macrorregión en la que operan.

Figura 12
Participación de las macrorregiones en la contratación estatal según sector económico



Fuente: elaboración propia.

En los sectores de actividades primarias y manufactura, la totalidad o la gran mayoría de las empresas que contratan con el Estado se concentran en la Costa. En el sector del comercio, la Sierra adquiere una participación destacada, mientras que en el sector de la construcción las empresas se reparten principalmente entre la Sierra y la Costa. Finalmente, en el sector de servicios, la Costa vuelve a concentrar la mayor proporción de empresas contratistas, con participaciones significativamente menores en la Sierra y en la Selva.

6. Resultados

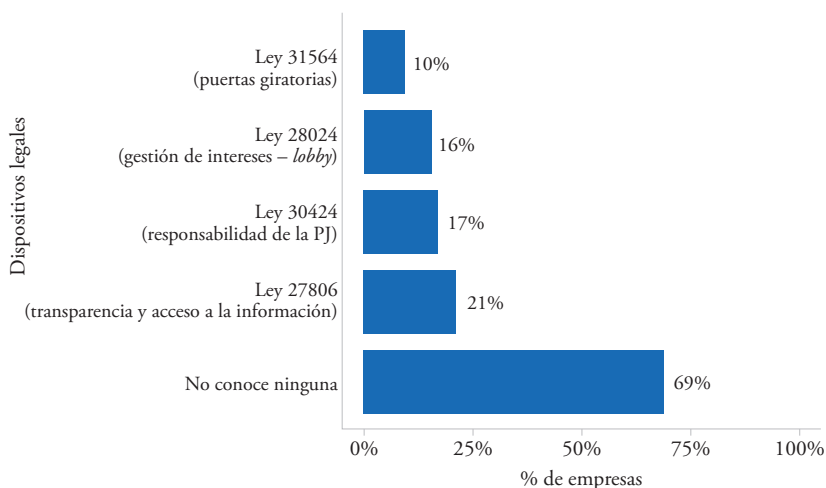
A continuación, se presentan los principales resultados del estudio, organizados en torno a las variables del marco conceptual. Esas variables permiten calcular el índice de institucionalización del soborno (IIS) y medir el nivel en que esta práctica se encuentra «normalizada» en el entorno de los negocios del Perú.

6.1 Conocimiento de la normativa anticorrupción y soborno

6.1.1 Dispositivos legales peruanos

Esta subsección examina el conocimiento que los ejecutivos encuestados declaran tener sobre cuatro dispositivos legales peruanos vinculados a la integridad y la anticorrupción: la Ley 27806 (transparencia y acceso a la información), la Ley 28024 (gestión de intereses – *lobby*), la Ley 30424 (responsabilidad de la persona jurídica) y la Ley 31564 («puertas giratorias»).

Figura 13
Nivel de conocimiento de las empresas sobre marcos legales anticorrupción

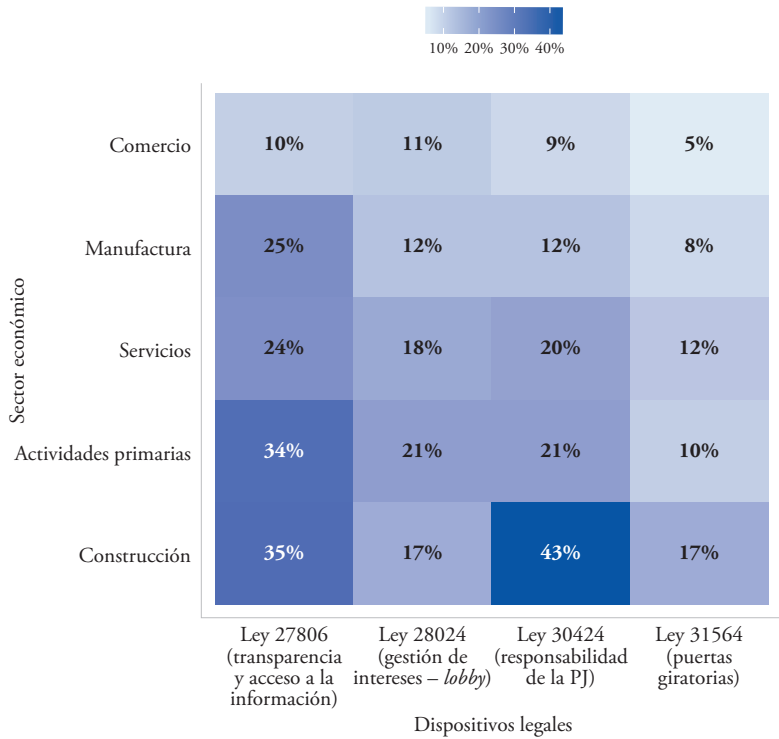


Fuente: elaboración propia.

Por lo observado en la figura 13, notamos que predomina el desconocimiento de la normativa: alrededor de 7 de cada 10 altos ejecutivos de la empresa indican no reconocer ninguna de las leyes listadas. Entre quienes declaran conocer alguna, la Ley de transparencia y acceso a la información pública (Ley 27806) es la más conocida (uno de cada cinco), seguida de la Ley de responsabilidad administrativa de las personas jurídicas (Ley 30424) y la Ley de gestión de intereses en la administración pública (Ley 28024), mientras que la Ley de «puertas giratorias» (Ley 1564) registra el menor nivel de reconocimiento.

La distribución por número de leyes conocidas refuerza ese patrón: 3 de cada 10 ejecutivos de empresa reconocen al menos una ley; los porcentajes que identifican tres o cuatro normas son minorías. El conocimiento varía por sector económico: la construcción destaca en el conocimiento de la Ley 30424 de responsabilidad administrativa de las personas jurídicas (4 de cada 10) y de la Ley 27806 de transparencia y acceso a la información pública (alrededor de un tercio). En actividades primarias también se observa un nivel relativamente alto de reconocimiento de la Ley de transparencia y acceso a la información pública (27806), cercano a un tercio. El comercio muestra los niveles más bajos de conocimiento sobre las cuatro normas, con un valor particularmente bajo en la ley de «puertas giratorias» (figura 14).

Figura 14
Conocimiento de las leyes contra la corrupción por sector económico

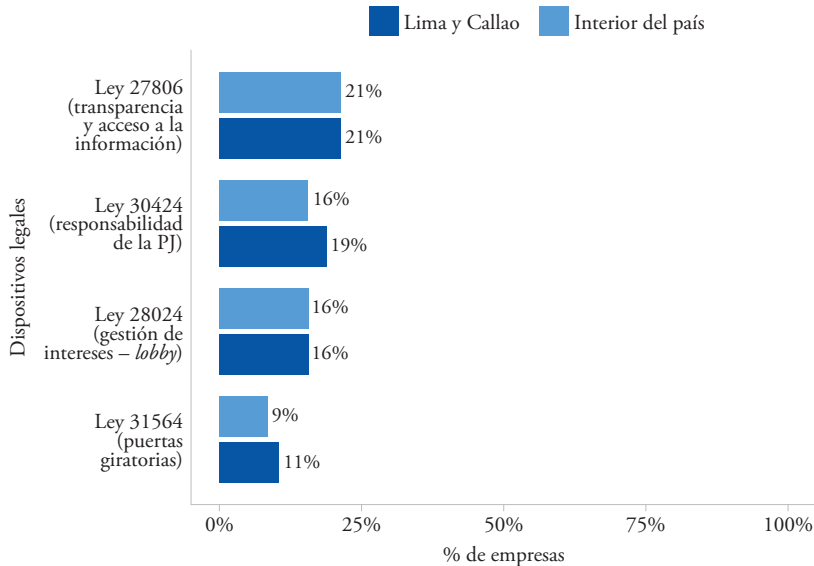


Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, si se analiza el conocimiento de la normativa contra la corrupción por ámbito geográfico, las diferencias son moderadas. Lima y Callao superan levemente al interior del país en el conocimiento de la Ley 30424 de «puertas giratorias». Pero en la Ley de transparencia y acceso a la información pública (27806) y en la Ley de gestión de intereses en la administración pública (28024), los porcentajes son muy similares en ambos ámbitos geográficos (figura 15).

Figura 15

Conocimiento de las leyes contra la corrupción por ámbito geográfico. Porcentaje de empresas que reconocen cada ley en Lima y Callao, frente al interior del país



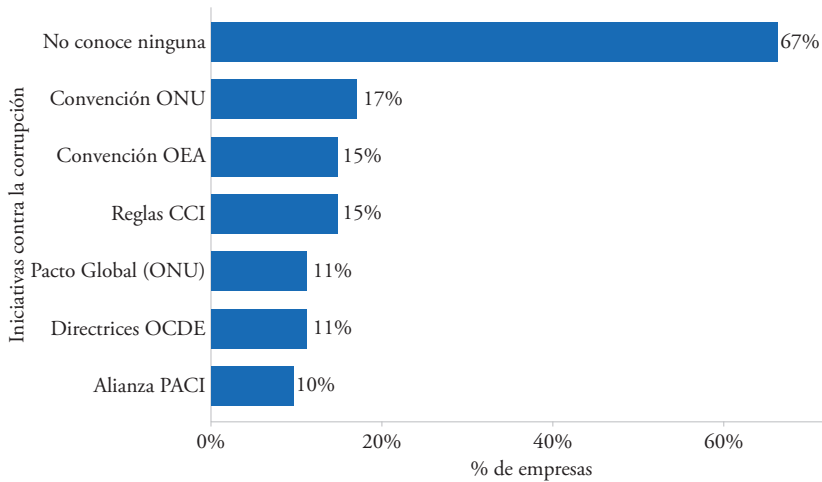
Fuente: elaboración propia.

6.1.2 Conocimiento de iniciativas voluntarias internacionales anticorrupción

Esta subsección presenta el conocimiento declarado por los ejecutivos de las empresas encuestadas sobre un conjunto de iniciativas internacionales no obligatorias orientadas a promover la integridad: la convención de la ONU, la convención de la OEA, las reglas CCI, el Pacto Global, las directrices de la OCDE y la alianza PACI. En la figura 16 se observa que el conocimiento declarado sobre iniciativas internacionales no obligatorias es limitado: casi dos de cada tres empresas señalan no reconocer ninguna de ellas. Entre quienes identifican alguna, la convención de la ONU es la más conocida, seguida de la convención de la OEA y de las reglas CCI. El Pacto Global y las directrices de la OCDE presentan niveles similares, mientras que la alianza PACI registra los valores más bajos. En conjunto, alrededor de un tercio de las empresas reconoce al menos una de estas iniciativas.

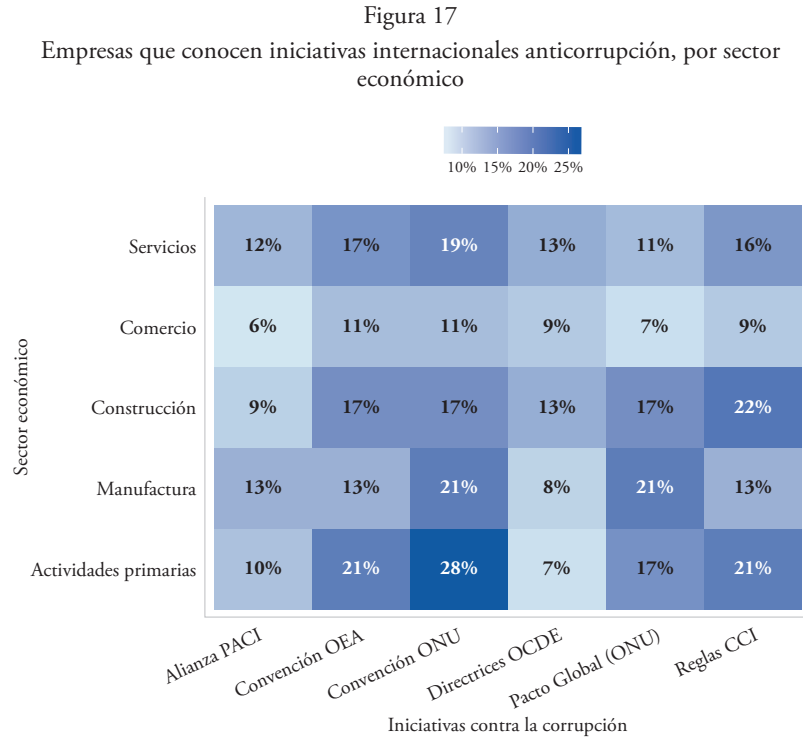
Figura 16

Conocimiento de las empresas de iniciativas internacionales contra la corrupción



Fuente: elaboración propia.

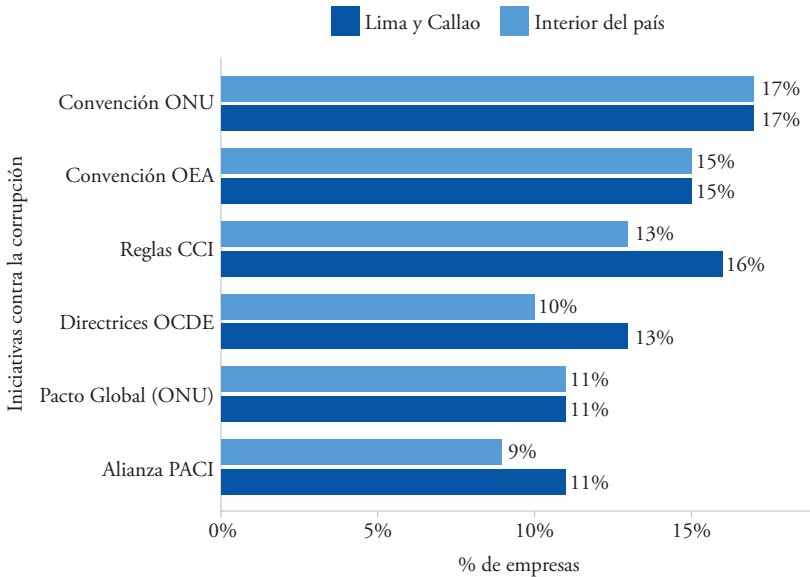
La figura 17 muestra las diferencias entre los sectores económicos. En «actividades primarias», el conocimiento de las iniciativas internacionales contra la corrupción es relativamente más alto, especialmente en torno a la convención de la ONU. «Construcción y manufactura» se ubican en rangos intermedios; «servicios» mantiene niveles moderados y balanceados, mientras que «comercio» presenta, de forma consistente, los porcentajes más bajos en el conocimiento de las iniciativas consideradas.



Fuente: elaboración propia.

Según se observa en la figura 18, las diferencias por ámbito geográfico son pequeñas y solo se presentan en tres de las iniciativas internacionales: las reglas CCI, las directrices de la OCDE y la alianza PACI. En estos tres casos, las empresas de Lima-Callao muestran un conocimiento algo mayor que el de las del interior del país.

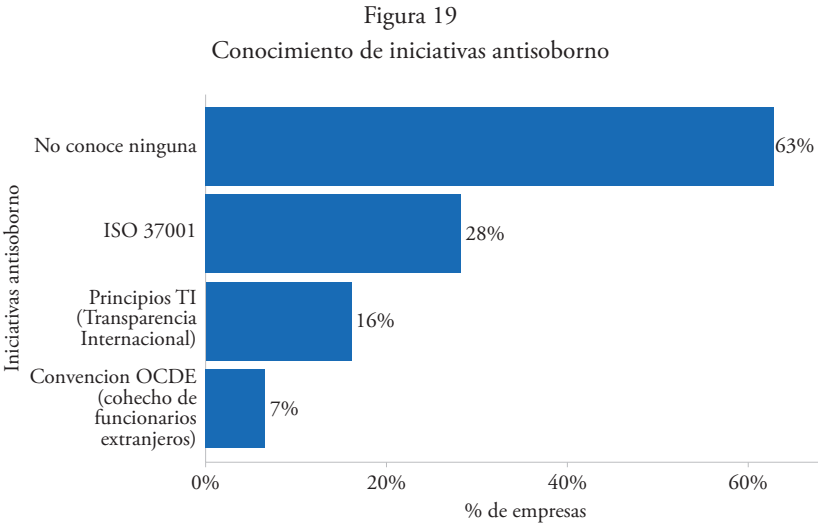
Figura 18
Empresas que conocen iniciativas internacionales anticorrupción, según ámbito geográfico



Fuente: elaboración propia.

6.1.3 Conocimiento de iniciativas voluntarias antisoborno

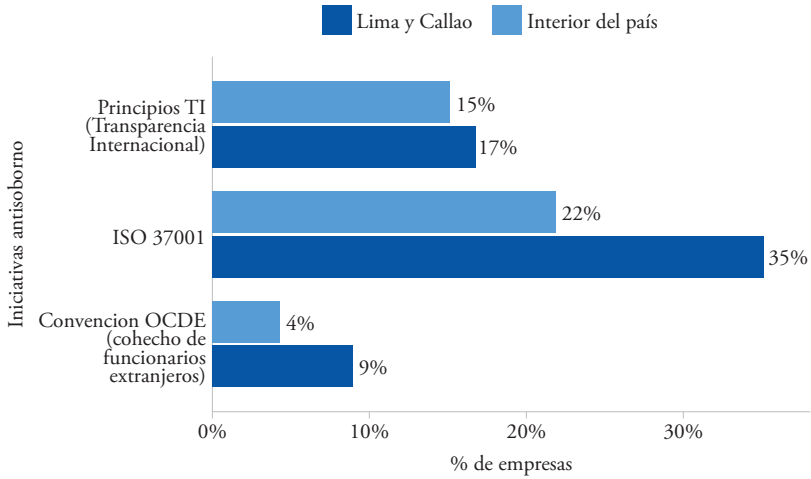
Esta subsección presenta el conocimiento declarado por los ejecutivos de las empresas encuestadas sobre tres iniciativas internacionales de adhesión voluntaria: ISO 37001, los Principios Empresariales para Combatir el Soborno (Transparency International, 2013) y la convención OCDE sobre cohecho de funcionarios extranjeros. En la figura 19 se aprecia que el desconocimiento de las iniciativas antisoborno es mayoritario; alrededor de 6 de cada 10 empresas indican no reconocer ninguna de ellas. Entre quienes sí identifican alguna referencia, ISO 37001 es la más conocida; le siguen los Principios Empresariales para Combatir el Soborno (Transparency International, 2013) y, con menor presencia, la convención OCDE sobre cohecho de funcionarios extranjeros.



Fuente: elaboración propia.

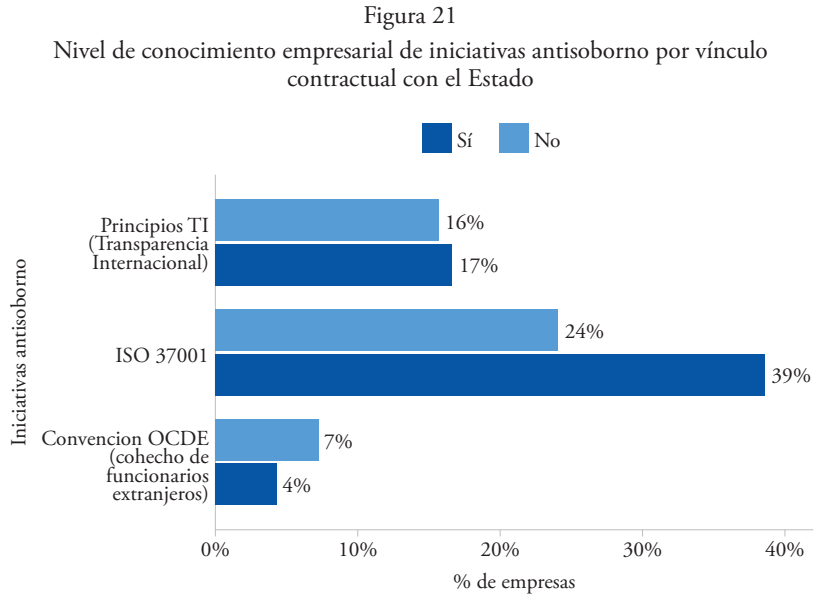
Adicionalmente, la figura 20 compara el conocimiento sobre las iniciativas antisoborno por ámbito geográfico. Los ejecutivos de las empresas de Lima-Callao declaran mayor conocimiento en todas las iniciativas, pero la diferencia es mayor en el caso de la ISO 37001 (13 puntos por encima de las empresas del interior).

Figura 20
Conocimiento de las iniciativas antisoborno por ámbito geográfico



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, cuando el nivel de conocimiento de las iniciativas voluntarias se cruza con la condición de contratista (o no) con el Estado, se revelan diferencias significativas: en todos los casos, el nivel de conocimiento de las iniciativas antisoborno de los ejecutivos de empresas que contratan con el Estado es mayor que el de las empresas que no contratan; pero la diferencia es más notoria en el caso de la ISO 37001 (15 puntos porcentuales por encima de las que no contratan) (figura 21).

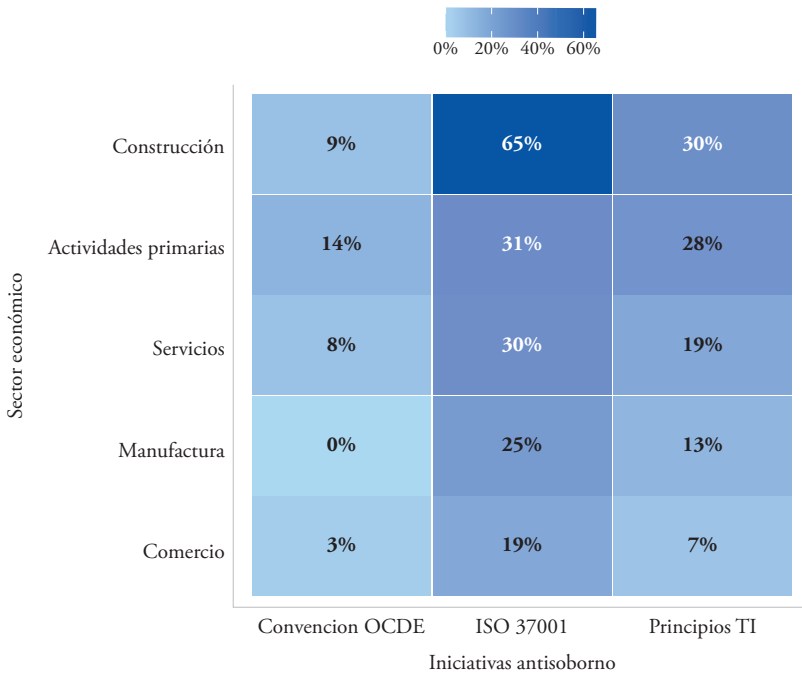


Fuente: elaboración propia.

Por último, en la figura 22 se muestra el conocimiento sobre las iniciativas antisoborno por sector económico. «Construcción» concentra los niveles más altos de conocimiento de la ISO 37001 (cerca de dos tercios) y también valores relativamente elevados en principios TI. «Servicios» y «actividades primarias» se ubican en rangos intermedios, mientras que «comercio» y «manufactura» presentan los niveles más bajos, especialmente en la convención de la OCDE, donde los registros son marginales.

Figura 22

Mapa de calor del conocimiento empresarial sobre iniciativas antisoborno por sector económico



Fuente: elaboración propia.

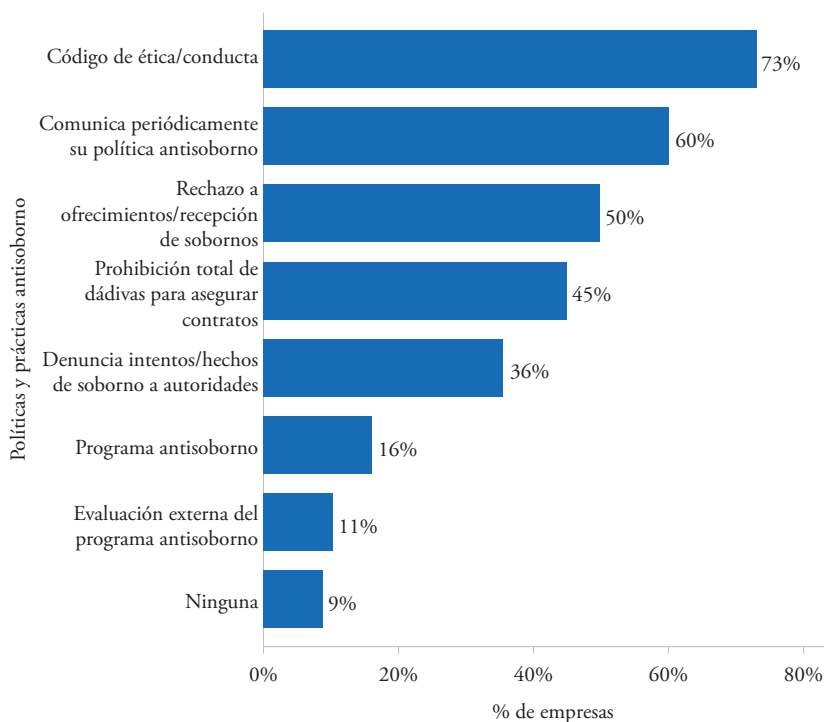
6.2 Esfuerzo para prevenir el soborno

6.2.1 Políticas y programas de prevención ante la firma de acuerdos de negocio

Esta subsección caracteriza el esfuerzo preventivo que los ejecutivos de las empresas encuestadas declaran aplicar en sus actividades comerciales, en los acuerdos de negocio y en la firma de contratos. Debido al muestreo realizado, estos resultados son extrapolables a la totalidad de las empresas que operan en el Perú. Destaca la existencia de políticas y prácticas antisoborno, código de ética y conducta, comunicación periódica de la política, rechazo a ofrecimientos y recepción de sobornos, prohibición de dádivas, denuncia ante las autoridades, programa antisoborno y su evaluación externa. La figura 23 muestra que, entre

las empresas, las medidas más extendidas para prevenir el soborno son el código de ética y conducta y la comunicación periódica de la política antisoborno. En un segundo nivel aparecen el rechazo a ofrecimientos y la recepción de sobornos, la prohibición de dádivas para asegurar contratos y la denuncia de intentos o hechos de soborno ante las autoridades. Con menor presencia se registran el programa antisoborno y su evaluación externa, mientras que un grupo reducido declara no contar con ninguna medida.

Figura 23
Medidas antisoborno adoptadas en acuerdos de negocio



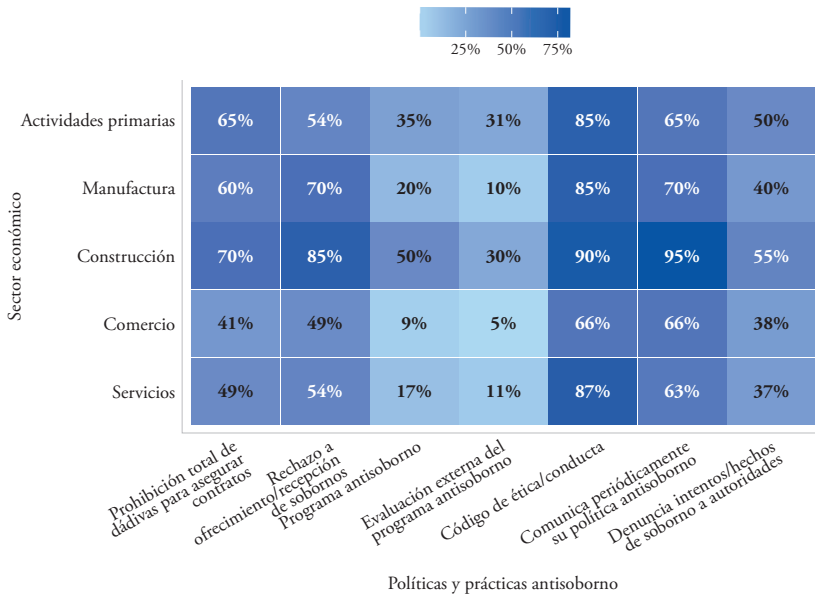
Fuente: elaboración propia.

Además, según se muestra en la figura 24, se encuentran diferencias en las medidas antisoborno predominantes por sector económico: «construcción» concentra los valores más altos en casi todos los ítems (incluidos el programa antisoborno y la evaluación externa); «comercio» muestra los niveles más bajos

en estos componentes; y «manufactura», «servicios» y «actividades primarias» se ubican en rangos intermedios. También se observa que, en todos los sectores, el código de ética es la medida más popular y que las menos populares son la evaluación externa y el programa antisoborno.

Figura 24

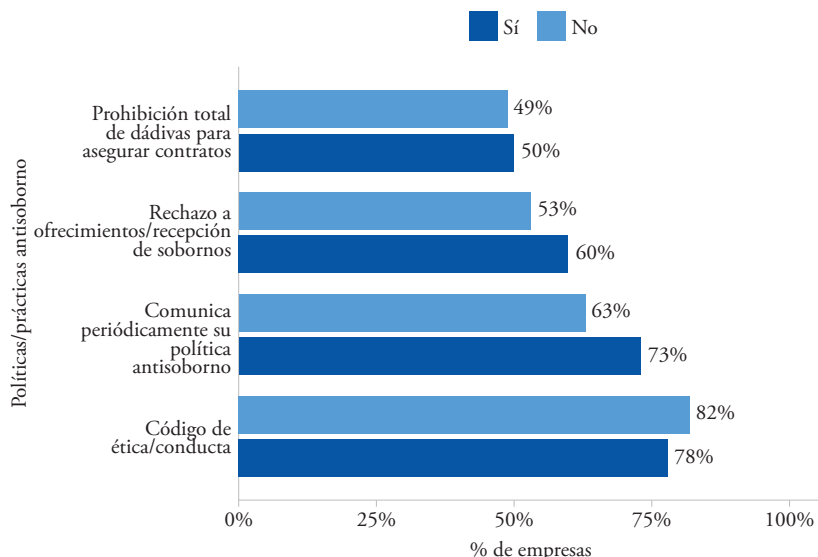
Distribución de políticas y prácticas antisoborno según sector económico



Fuente: elaboración propia.

Con relación a la medida antisoborno más popular, la figura 25 muestra que es el código de ética, tanto entre las empresas que contratan con el Estado como entre las que no lo hacen, aunque es más popular entre las no contratistas (82% vs. 78%). Sin embargo, las medidas que requieren mayor esfuerzo de implementación (comunicación periódica de la política antisoborno, rechazo al ofrecimiento/recepción de sobornos) están más presentes en las empresas que contratan con el Estado.

Figura 25
Políticas y prácticas para la condición de contratista del Estado



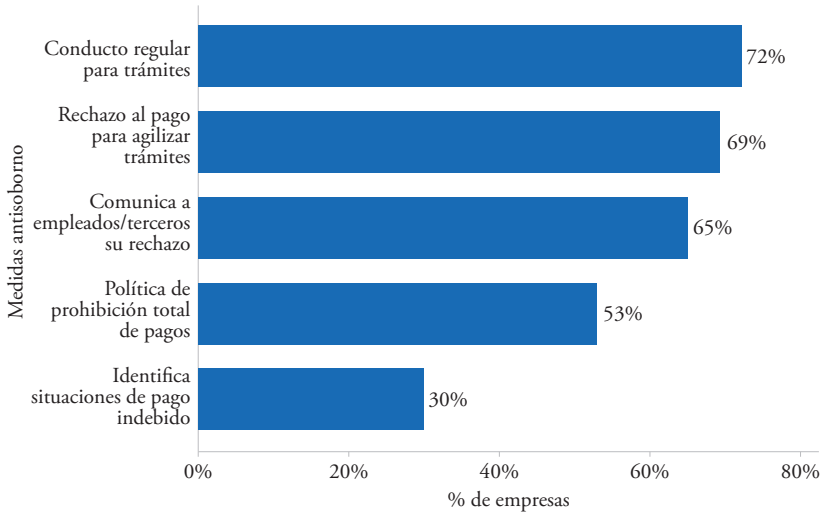
Fuente: elaboración propia.

6.2.2 Medidas antisoborno frente a trámites ante entidades públicas

Esta subsección revela las medidas formales que, según lo declarado por los ejecutivos encuestados, adoptan las empresas en las que trabajan para prevenir pagos indebidos cuando realizan trámites ante entidades públicas. Debido al muestreo realizado, estos resultados son extrapolables a la totalidad de las empresas que operan en el Perú. Se consultó por cinco acciones específicas, tales como seguir el conducto regular, rechazar pagos para agilizar, comunicar el rechazo a empleados/terceros, prohibir totalmente los pagos e identificar situaciones de comisiones indebidas. Notamos que las medidas más extendidas para gestionar trámites ante entidades públicas son contar con conducto regular, rechazo al pago para agilizar trámites y comunicación del rechazo a empleados y terceros. En un segundo plano, aparecen la política de prohibición total de pagos y, con menor frecuencia, la identificación de situaciones de pagos/comisiones indebidas (figura 26).

Figura 26

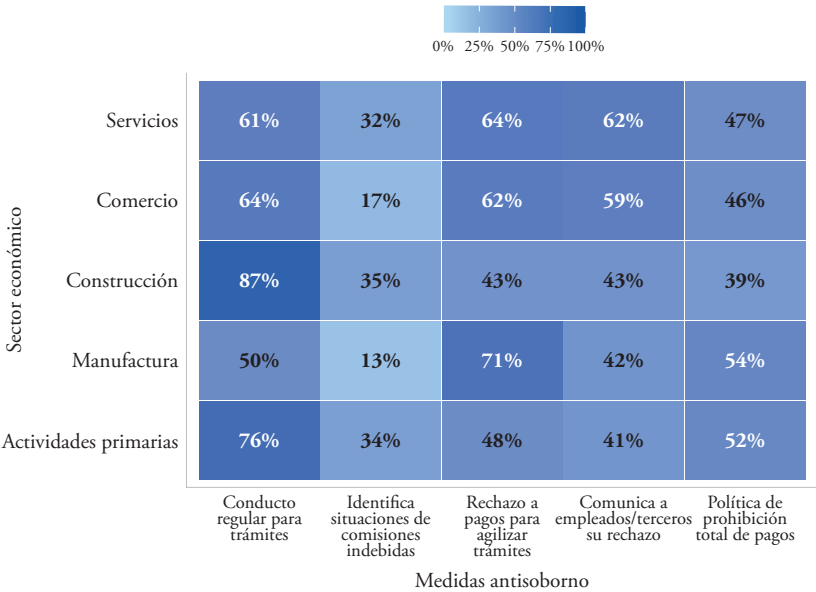
Medidas antisoborno frente a trámites ante entidades públicas (total de empresas)



Fuente: elaboración propia.

Con relación a las medidas antisoborno por sector económico, la figura 27 permite apreciar matices: el conducto regular es elevado en todos los sectores, con niveles particularmente altos en el sector construcción. El rechazo de los pagos para agilizar los trámites destaca en «manufactura», «servicios» y «comercio». La política de prohibición total de pagos se observa con mayor frecuencia en «manufactura» y en «actividades primarias». La comunicación a empleados y terceros sobre el rechazo de pagos para agilizar trámites es más alta en «servicios» y en «comercio». La identificación de comisiones indebidas es la medida con menor presencia relativa, especialmente en «manufactura» y «comercio».

Figura 27
Medidas antisoborno para trámites ante entidades públicas por sector económico

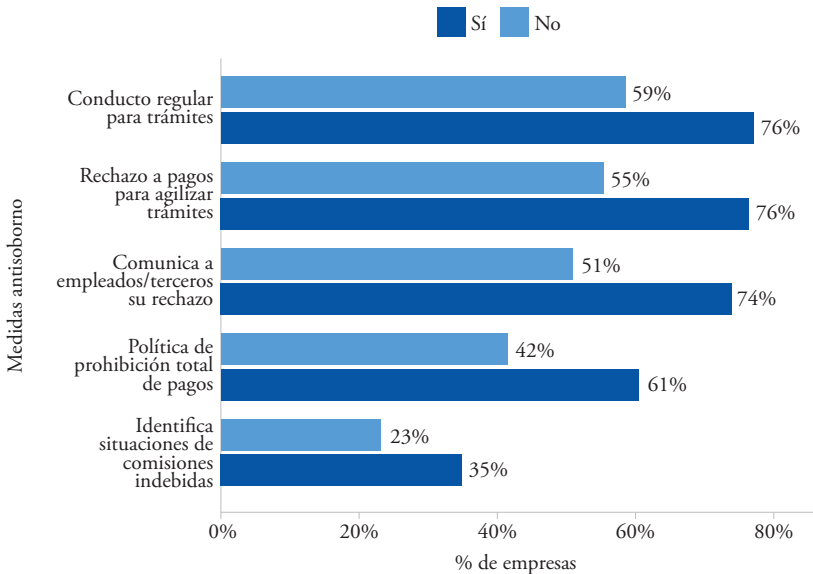


Fuente: elaboración propia.

Por último, como se aprecia en la figura 28, las empresas que contratan con el Estado reportan niveles más altos de adopción en las cinco medidas evaluadas (conducto regular, rechazo de pagos, comunicación del rechazo, prohibición total e identificación de comisiones indebidas) que las que no contratan con el Estado.

Figura 28

Medidas antisoborno para la condición de contratista con el Estado



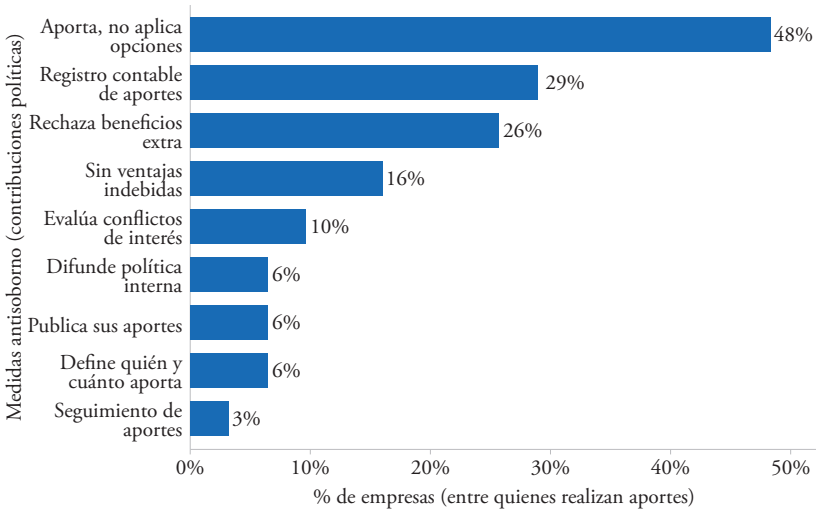
Fuente: elaboración propia.

6.2.3 Medidas antisoborno frente a contribuciones políticas, donaciones, patrocinios, regalos y gastos de representación

Esta subsección analiza los controles antisoborno que, según los ejecutivos encuestados, implementan las empresas en las que trabajan respecto a las contribuciones políticas, las donaciones, los patrocinios y regalos o los gastos de representación. Debido al tipo de muestreo realizado, estos resultados son extrapolables a todas las empresas que operan en el Perú. Los resultados se aplican solamente a las empresas que realizan cada práctica, con el fin de mostrar cómo se gestiona el riesgo en cada tema.

En el grupo que declara realizar contribuciones políticas (figura 29) predomina la inacción, ya que casi la mitad de los ejecutivos encuestados declara que aporta sin contar con controles previos. Cuando existen medidas, tienden a ser de tipo administrativo (registro contable de aportes) o declarativo (rechaza beneficios extra), mientras que los mecanismos de debida diligencia, transparencia pública y seguimiento son poco frecuentes.

Figura 29
Medidas específicas para evitar el soborno (entre quienes realizan contribuciones políticas)

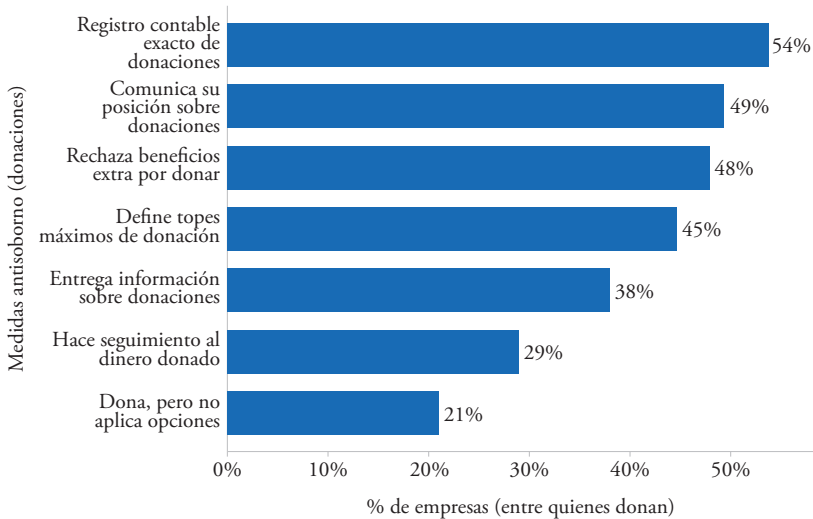


Fuente: elaboración propia.

En el caso de las empresas que realizan donaciones, se observa una mayor formalización que en los casos de aportes políticos, pues el registro y la comunicación de la postura están más extendidos y existen límites para acotar los montos. Aun así, el seguimiento del uso del dinero y la trazabilidad no están muy extendidos, y persiste un grupo que dona sin controles, lo que abre espacios para desvíos o mal uso de los fondos (figura 30).

Figura 30

Medidas específicas para prevenir el soborno (entre quienes realizan donaciones)

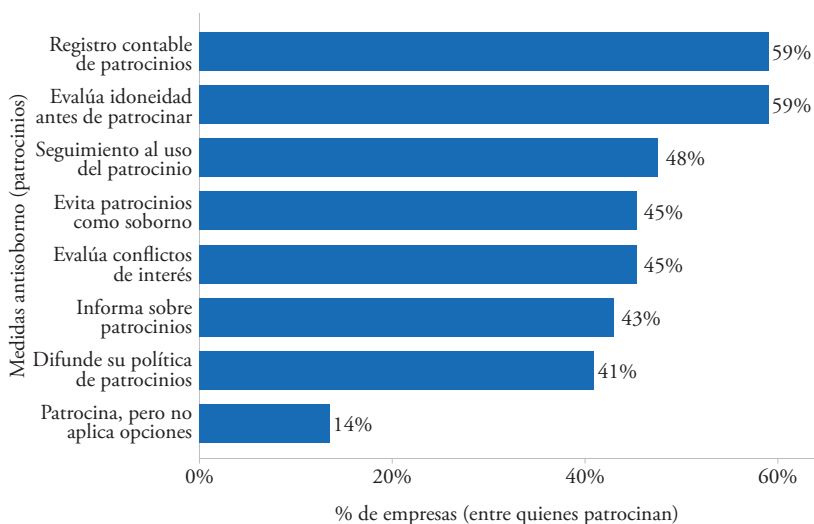


Fuente: elaboración propia.

En los casos de patrocinios (figura 31) se observa que existe un orden claro de prácticas. En primer lugar, aparecen los procedimientos de entrada al patrocinio, tales como llevar un registro contable y evaluar la idoneidad antes de patrocinar. Un segundo bloque lo conforman los controles durante y después del aporte. Finalmente, las acciones de comunicación se reportan con menor frecuencia. Hay un segmento residual que declara patrocinar sin aplicar ninguna de las opciones listadas.

Figura 31

Medidas específicas para prevenir el soborno entre quienes utilizan patrocinios

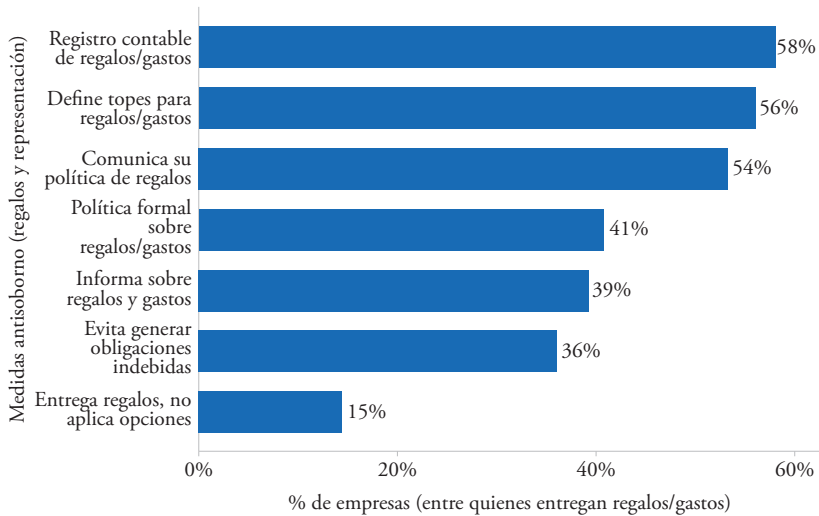


Fuente: elaboración propia.

Entre quienes incurren en regalos y gastos (figura 32) se observa que predominan mecanismos operativos para ordenar y enmarcar el gasto, tales como el registro contable, la imposición de límites y la comunicación de la política. En un escalón intermedio se ubican la formalización de la política interna y la emisión de informes sobre regalos y gastos. Además, aparece un grupo más reducido de ejecutivos encuestados que declara que desarrolla acciones orientadas a evitar obligaciones indebidas. También aquí se identifica un grupo menor que realiza regalos o gastos sin contar con ninguna de las medidas incluidas entre las opciones de control.

Figura 32

Medidas específicas para prevenir el soborno (entre quienes utilizan regalos y gastos de representación)



Fuente: elaboración propia.

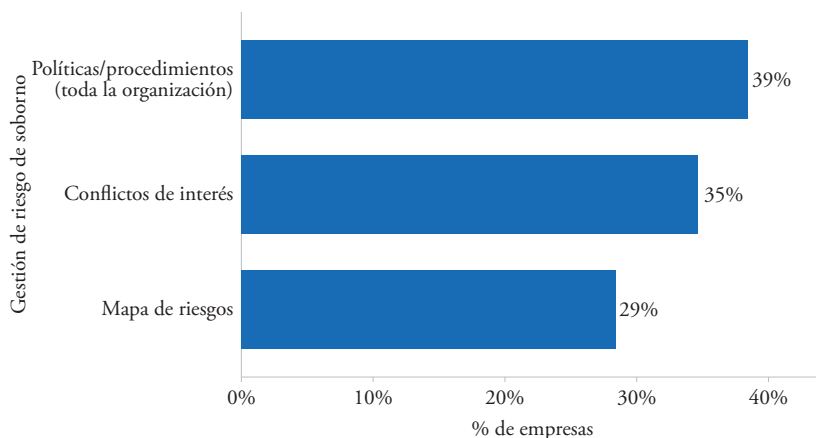
6.2.4 Medidas para la evaluación y gestión de riesgos de soborno

Esta subsección muestra la declaración de los encuestados sobre cómo las empresas en las que trabajan incorporan tres herramientas para evaluar y gestionar los riesgos de soborno: políticas y procedimientos a nivel organizacional, gestión de conflictos de interés y mapa de riesgos. Debido al tipo de muestreo realizado, estos resultados son extrapolables a la totalidad de las empresas que operan en el Perú.

Como se observa en la figura 33, las medidas más frecuentes para prevenir el riesgo de caer en soborno son las políticas y procedimientos, seguidas de cerca por los mecanismos de identificación de conflictos de interés. En tercer lugar, aparece el mapa de riesgos.

Figura 33

Adopción de medidas para la evaluación y gestión de riesgos de soborno



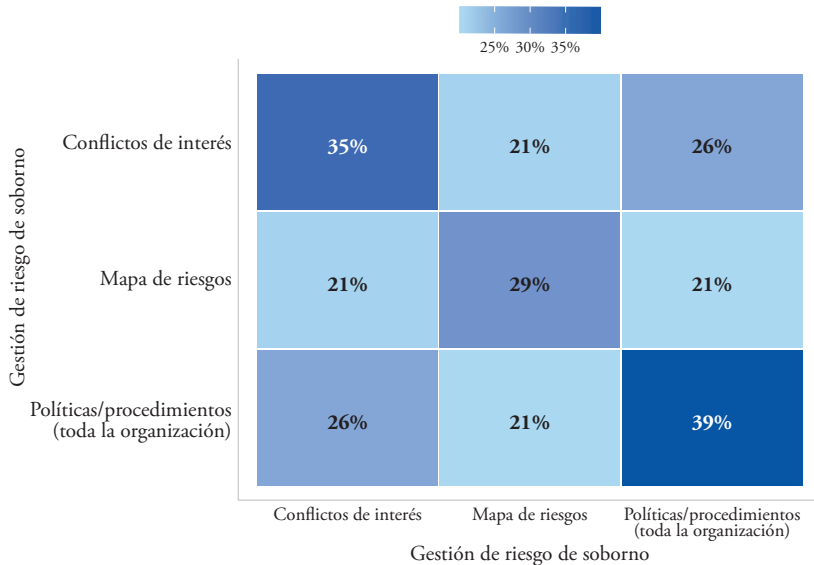
Fuente: elaboración propia.

La figura 34 presenta la arquitectura típica de la gestión del riesgo de soborno en las empresas encuestadas. La diagonal de la matriz evidencia que las políticas y procedimientos de alcance organizacional (39%) y las políticas sobre conflictos de interés (35%) son las herramientas más difundidas, mientras que el mapa de riesgos alcanza una implementación algo menor (29%).

Las celdas fuera de la diagonal permiten observar hasta qué punto estas medidas se articulan entre sí. La adopción más frecuente ocurre entre políticas/procedimientos y conflictos de interés (el 26% de las empresas declara contar con ambos), lo que sugiere que, cuando se avanza en la formalización de las reglas internas, suele hacerse en paralelo a la regulación de los conflictos de interés. En cambio, el mapa de riesgos tiende a implementarse de forma más aislada: aproximadamente una quinta parte de las empresas lo combina con políticas generales (21%) o con políticas de conflictos de interés (21%). Esto indica que el análisis de riesgos aún no se incorpora de manera sistemática al resto del sistema de integridad.

Figura 34

Matriz de adopción conjunta e individual (diagonal) de medidas para la evaluación y gestión de riesgos de soborno



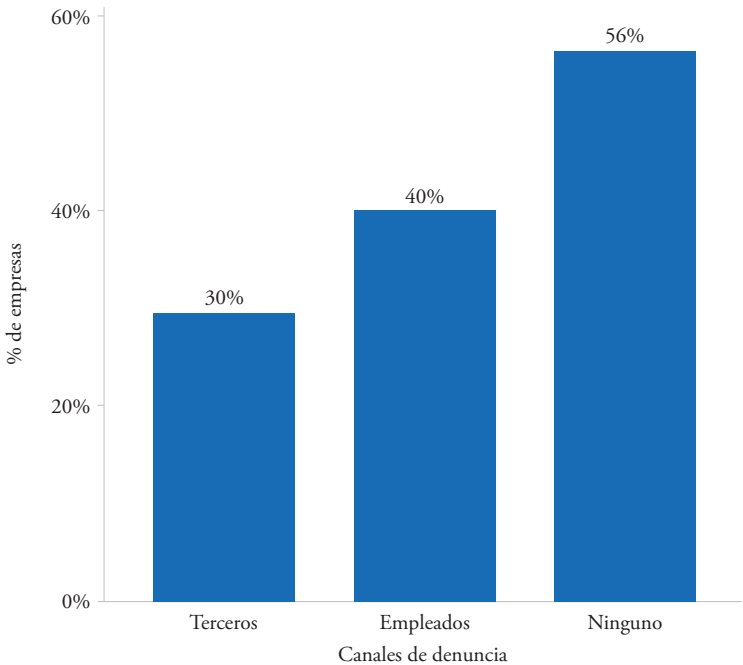
Fuente: elaboración propia.

6.2.5 Canales de denuncia

Esta subsección examina la declaración de los encuestados sobre la existencia de canales de denuncia en las empresas en las que trabajan como una medida clave para detectar y gestionar posibles actos de soborno o irregularidades éticas. Estos canales pueden dirigirse tanto a empleados como a terceros. Producto del tipo de muestreo realizado, estos resultados son extrapolables a la totalidad de las empresas que operan en el Perú.

La figura 35 muestra que la implementación de canales de denuncia sigue siendo limitada en el tejido empresarial. Aunque una proporción importante ha establecido mecanismos internos para los empleados, los canales accesibles a terceros son menos frecuentes, lo que evidencia una cobertura aún restringida para actores externos. La proporción significativa de empresas que no cuentan con ningún canal de denuncia sugiere que la práctica de contar con estos canales aún no se ha institucionalizado ampliamente.

Figura 35
Disponibilidad de canales de denuncia internos y externos en las empresas



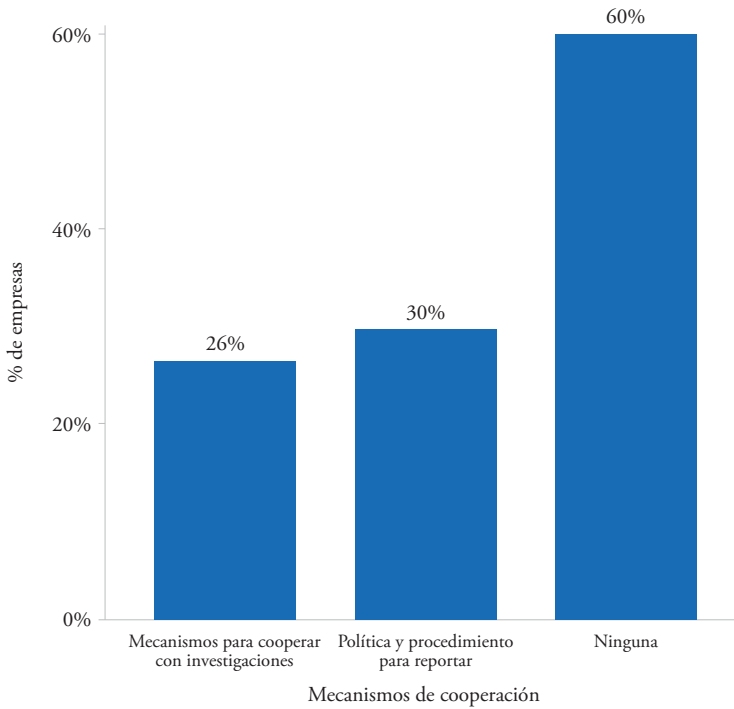
Fuente: elaboración propia.

6.2.6 Cooperación con las autoridades

Esta subsección examina la declaración de los encuestados acerca de hasta qué punto las empresas en las que trabajan han institucionalizado medidas para cooperar con las autoridades ante posibles hechos de soborno. Gracias al tipo de muestreo realizado, estos resultados son extrapolables a todas las empresas que operan en el Perú.

La figura 36 muestra que predomina la ausencia de medidas. Entre las empresas que sí han avanzado, los esfuerzos se reparten de forma bastante equilibrada entre disposiciones normativas (política/procedimiento de reporte) y dispositivos operativos (mecanismos para cooperar con investigaciones).

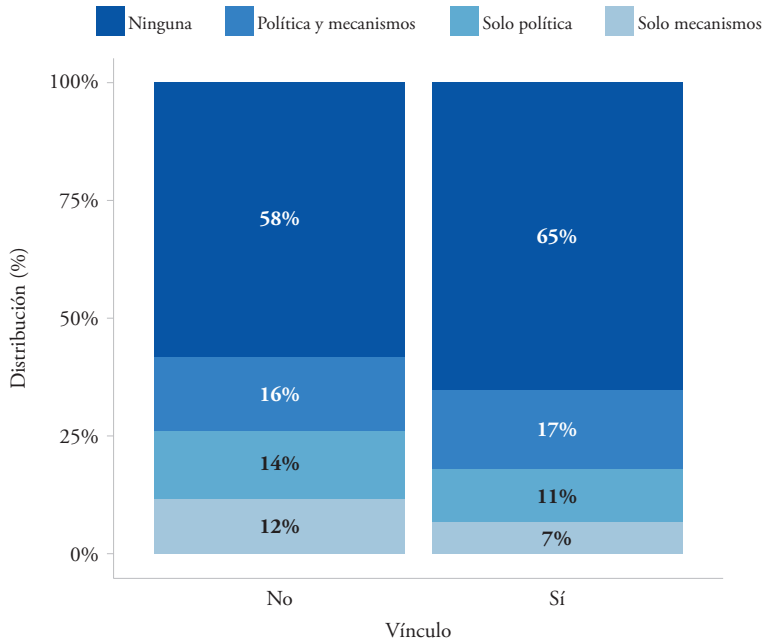
Figura 36
Adopción de medidas de cooperación con autoridades



Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, como muestra la figura 37, las empresas que sí contratan con el Estado carecen, en una mayor proporción que las que no contratan, de políticas y mecanismos para vincularse con el Estado. Los esquemas integrales, empresas que combinan política y mecanismos, se mantienen como minoría en ambos grupos, con niveles muy similares. Las adopciones parciales (solo política o solo mecanismos) también se reducen y, en el caso de las empresas con vínculo con el Estado, muestran una menor presencia relativa.

Figura 37
Configuraciones de cooperación con las autoridades por vínculo con el Estado



Fuente: elaboración propia.

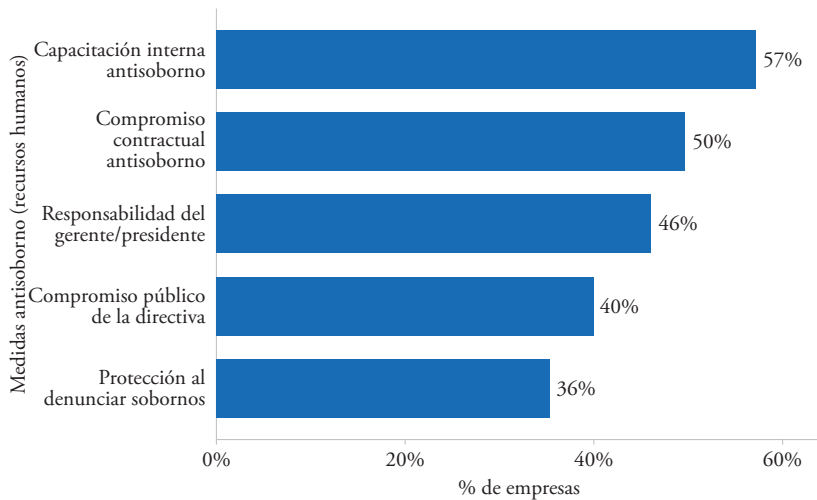
6.2.7 Preparación del personal

Esta sección indaga en la declaración de los encuestados sobre qué prácticas de recursos humanos respaldan los programas antisoborno de las empresas en las que trabajan: formación y comunicación interna, cláusulas y compromisos en la relación laboral, y respaldos de gobernanza. Debido al tipo de muestreo realizado, estos resultados son extrapolables a todas las empresas que operan en el Perú.

Como se observa en la figura 38, existe un patrón definido. En primer lugar, destacan las acciones internas de sensibilización. En este caso, la práctica más común es incorporar lineamientos antisoborno en las capacitaciones y las comunicaciones internas. Después de las acciones internas de sensibilización, la medida más extendida es la exigencia contractual de cumplir con las políticas antisoborno (50%), aplicable tanto a los trabajadores como a los contratistas.

Respecto a la alta dirección, la política que designa al gerente o al presidente como responsable del sistema antisoborno es más frecuente (46%) que la existencia de un compromiso público de la junta directiva (40%). Finalmente, la garantía de no represalia ante la negativa a pagar sobornos es la medida menos implementada, a pesar de ser clave para fortalecer el rechazo a este tipo de actos. Cabe destacar que la medida menos popular (protección para quienes denuncian hechos de soborno) es la que probablemente requiere mayor esfuerzo de implementación por parte de toda la línea de mando de la empresa, además de un compromiso serio por parte de sus directores y accionistas.

Figura 38
Medidas de recursos humanos orientadas a la prevención del soborno



Fuente: elaboración propia.

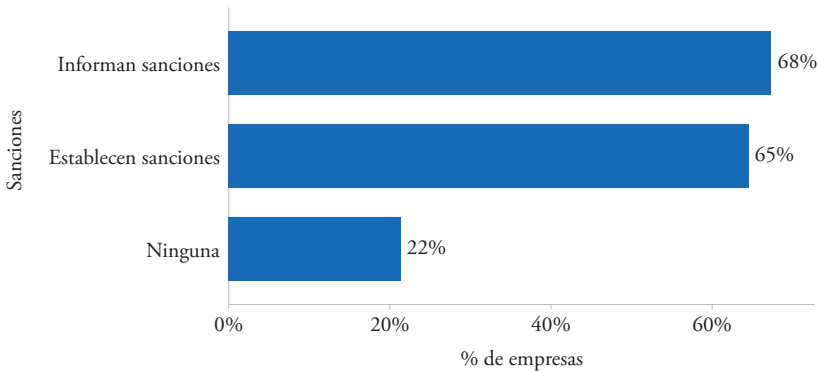
6.2.8 Sanciones

Este apartado analiza el componente disciplinario de integridad que los encuestados declaran que las empresas en las que trabajan practican: si la empresa establece sanciones por intentos o actos de soborno y si informa a sus empleados sobre dichas sanciones. Debido al tipo de muestreo realizado, estos resultados son extrapolables a todas las empresas que operan en el Perú.

La figura 39 muestra que la mayoría de los ejecutivos encuestados establecen sanciones antisoborno y comunican explícitamente dichas medidas en sus organizaciones. Esto indica que las sanciones generalmente se difunden y se socializan internamente, evitando que se conviertan en disposiciones aisladas. Por otro lado, también se identifica un segmento minoritario de empresas que no reporta haber implementado ninguna medida disciplinaria al respecto.

Figura 39

Sanciones: adopción individual. Porcentaje de empresas que establecen e informan sanciones

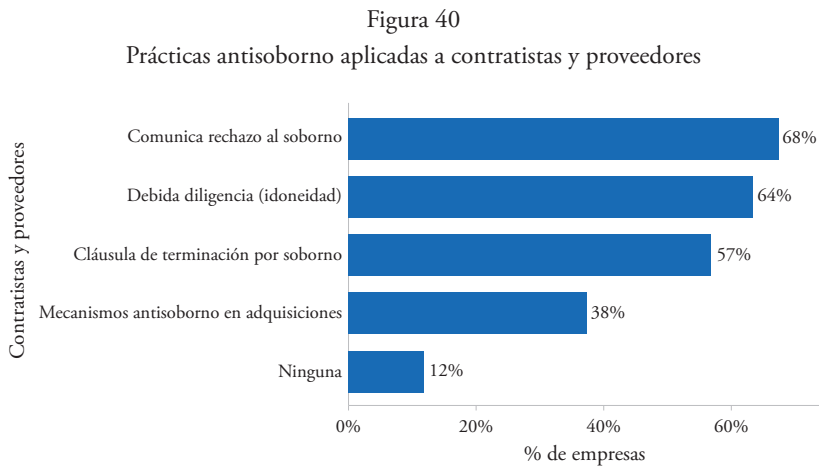


Fuente: elaboración propia.

6.2.9 Medidas para la contratación de contratistas y proveedores

Esta sección revisa la declaración de los encuestados sobre qué controles antisoborno exigen o aplican las empresas en las que trabajan a contratistas y proveedores (una misma empresa puede aplicar más de una medida). Debido al tipo de muestreo realizado, estos resultados son extrapolables a todas las empresas que operan en el Perú. El patrón de respuestas muestra que la mayoría de las empresas tiene prácticas antisoborno aplicables a contratistas y proveedores. La mayoría de los encuestados prioriza acciones previas al vínculo o de marco general, como la comunicación explícita de rechazo al soborno y la debida diligencia de idoneidad para filtrar y alinear las expectativas con los proveedores. En un segundo plano se ubican los resguardos contractuales, especialmente la cláusula de terminación por soborno, que opera como disuasivo y mecanismo de salida formal. En cambio, los mecanismos antisoborno dentro del proceso de adquisiciones se reportan con una menor presencia

relativa. Finalmente, persiste un grupo minoritario que no declara ninguna de las medidas listadas (figura 40).

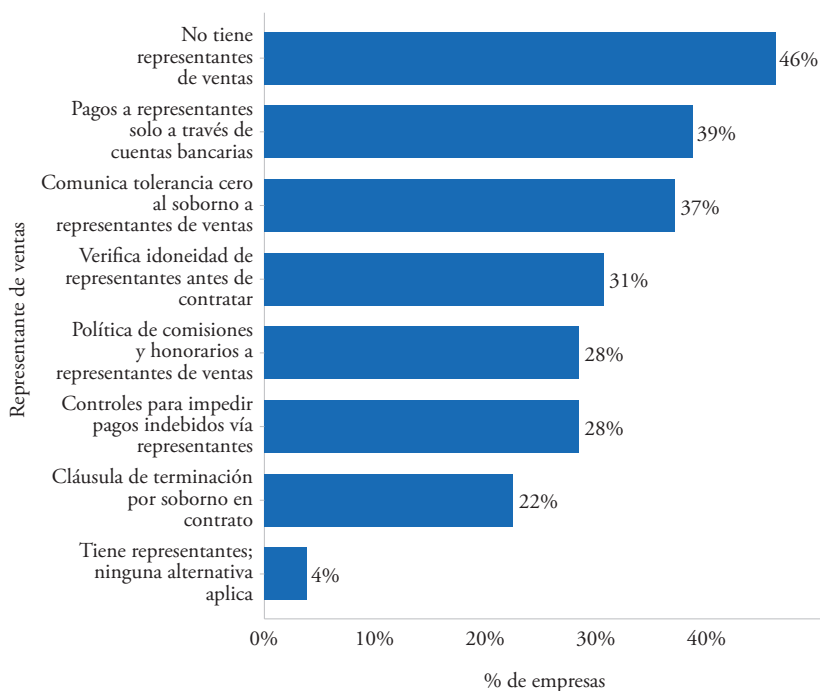


Fuente: elaboración propia.

6.2.10 Medidas dirigidas a los representantes de ventas

Esta sección recoge las declaraciones de los encuestados sobre las medidas antisoborno dirigidas a los representantes de ventas, que aplican las empresas en las que trabajan. Debido al tipo de muestreo realizado, estos resultados son extrapolables a todas las empresas que operan en el Perú. La figura 41 muestra, primero, que un bloque importante de empresas (46%) carece de representantes de ventas. Entre las que sí los tienen, el énfasis principal está en ordenar el canal de pagos (operaciones solo vía cuentas bancarias) y en establecer reglas de conducta (tolerancia cero al soborno). En un segundo plano, aparecen la debida diligencia previa (verificación de idoneidad), la política de comisiones y honorarios y los controles para evitar pagos indebidos. La cláusula de terminación por soborno tiene menor presencia. Se identifica, además, un segmento residual que trabaja con representantes sin declarar ninguna de las medidas consideradas, lo que deja vacíos en el esquema de control.

Figura 41
Representantes de ventas: presencia y controles declarados (incluye «sin representantes»)



Fuente: elaboración propia.

6.3 Percepción sobre la práctica del soborno

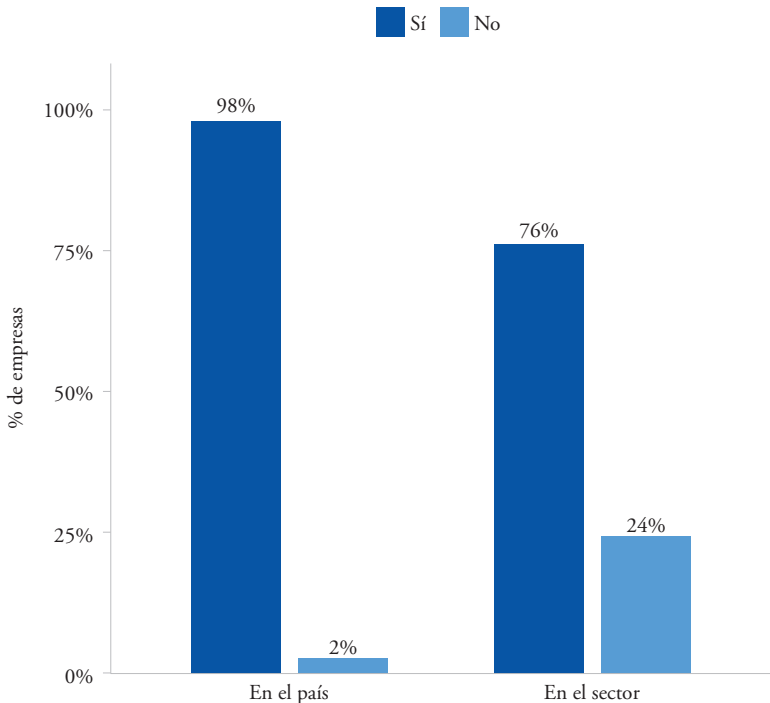
6.3.1 Presencia en el país y en el sector

Esta subsección recoge la percepción de los ejecutivos sobre la presencia de sobornos en las empresas que operan en el Perú. Se preguntó por dos niveles: a nivel nacional y en el sector económico en el que opera la empresa en la que trabaja el encuestado. Además, se contrastó si la percepción de presencia de la práctica es la misma en los distintos sectores económicos. Cabe precisar que la pregunta no buscó revelar la percepción del encuestado sobre la presencia de soborno en la empresa en la que trabaja, sino en el conjunto de empresas que operan en el país.

A nivel nacional, la percepción de la presencia de sobornos es casi unánime. Al trasladar la pregunta al propio sector de actividad económica de la empresa, la respuesta afirmativa, aunque igualmente mayoritaria, presenta una intensidad significativamente menor que en el plano nacional (figura 42).

Figura 42

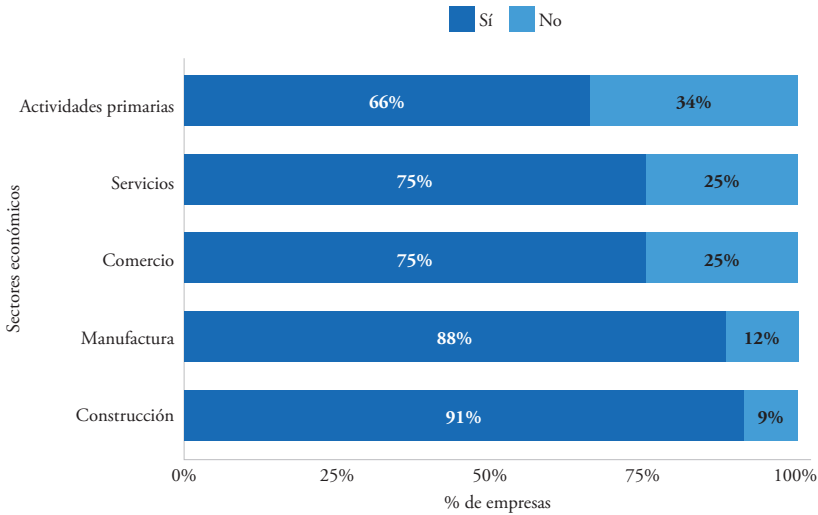
Percepción de la presencia de sobornos en el país y en el sector empresarial en el que opera la empresa



Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la figura 43, esta percepción de la presencia de sobornos es alta en todos los sectores económicos, pero notablemente más alta en los sectores de la construcción (91%) y de la manufactura (88%). Siguen los sectores de servicios y comercio, que también presentan una alta percepción de la presencia del soborno, cercana al 75%, con un peso considerablemente mayor en la muestra (49% y 32%, respectivamente). Finalmente, las actividades primarias reportan un 66% y representan solo el 7% del total.

Figura 43
Presencia de sobornos en el sector, según el sector económico



Fuente: elaboración propia.

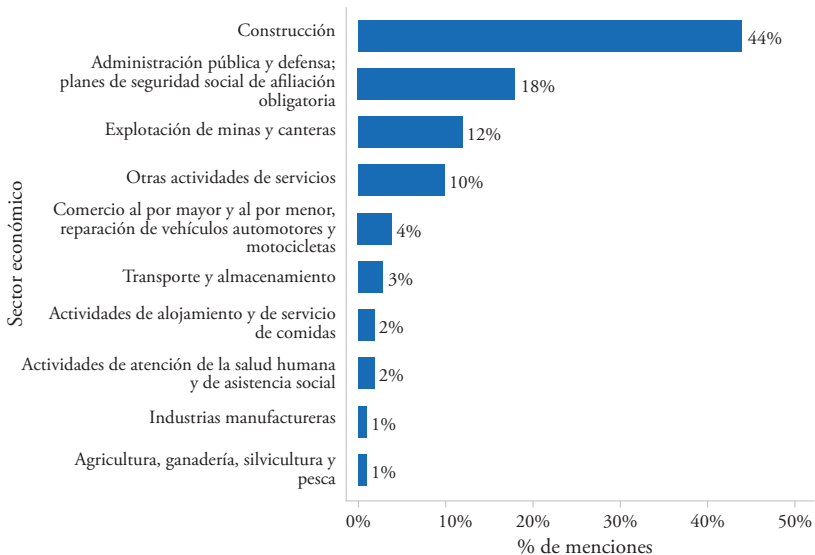
6.3.2 Sectores más vulnerables al soborno

Los resultados permiten observar patrones de percepción del riesgo de soborno, asociados a la naturaleza de la actividad económica y al tipo de relación que las empresas que operan en el Perú mantienen con el sector público.

El sector construcción encabeza, de lejos, el listado de los sectores que los encuestados perciben como más propensos al soborno, ya que ha sido mencionado por 4 de cada 10. Le siguen, a distancia, la administración pública y defensa, la explotación de minas y canteras y otras actividades de servicios, con proporciones menores, pero aún relevantes. Los sectores de comercio, transporte, alojamiento, salud e industria manufacturera presentan frecuencias mucho más bajas (figura 44).

Figura 44

Sectores económicos percibidos por las empresas como más propensos al soborno
(*top 10* de menciones)



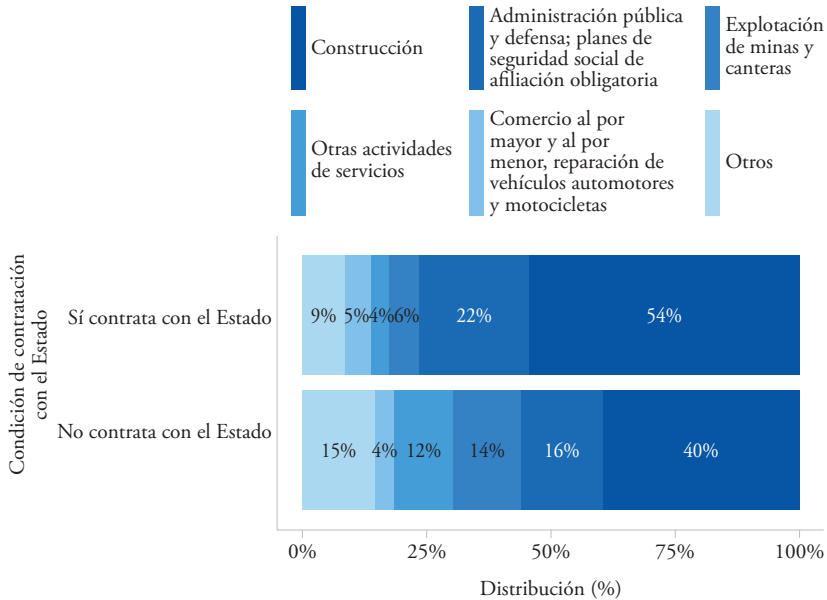
Fuente: elaboración propia.

Cuando se analiza la condición de contratación o no con el Estado, se observa que los encuestados que trabajan en empresas que contratan con el Estado mencionan, en mayor proporción, al sector construcción (más de la mitad de las respuestas) como el más propenso al soborno y, en menor medida, a la administración pública y al sector defensa. Entre los encuestados que trabajan en empresas que no contratan con el Estado, aunque la construcción sigue liderando, aparecen más menciones a otros sectores, en particular al sector de servicios (figura 45).

Al analizar la percepción por tamaño de empresa, el sector de la construcción sigue siendo señalado como el más propenso al soborno en todos los estratos. La intensidad de esta percepción aumenta conforme crece el tamaño de la compañía, hasta alcanzar cerca de la mitad en las empresas grandes. En un segundo nivel aparecen la administración pública y la defensa, con mayor presencia en medianas y grandes empresas. La explotación de minas y canteras, así como otras actividades de servicios, mantiene participaciones intermedias y relativamente estables en todos los tamaños de empresas.

Figura 45

Percepción de sectores más propensos al soborno por condición de contratación con el Estado (*top 5* y «otros»)



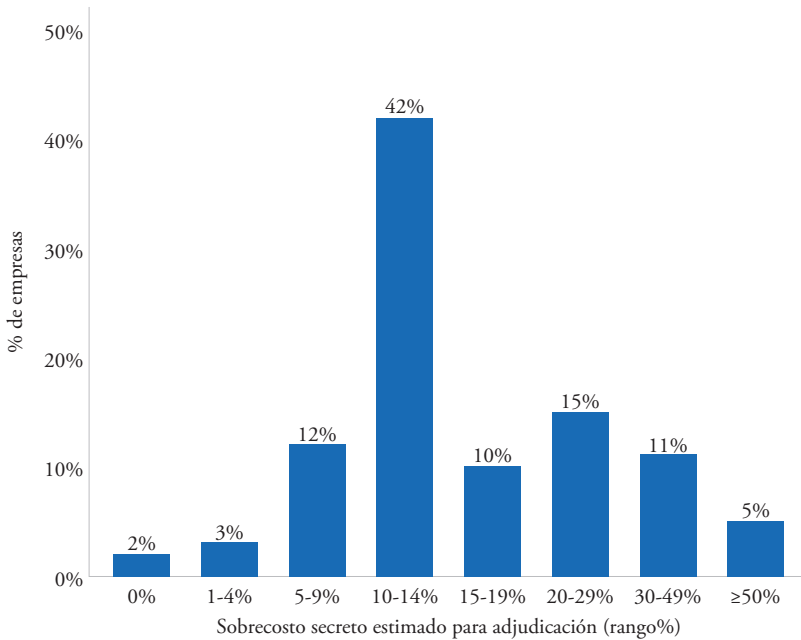
Fuente: elaboración propia.

6.3.3 Costos del soborno

Esta subsección presenta la estimación del «sobrecosto secreto» que, según los ejecutivos encuestados, las empresas que operan en el Perú estarían pagando para asegurar la adjudicación de un contrato. La figura 46 muestra que la mayoría de las empresas (4 de cada 10) estima que el sobrecosto secreto para adjudicar contratos se sitúa entre el 10 y el 14% del valor real de la obra.

Figura 46

Distribución por tramos del costo adicional estimado para adjudicación (%)

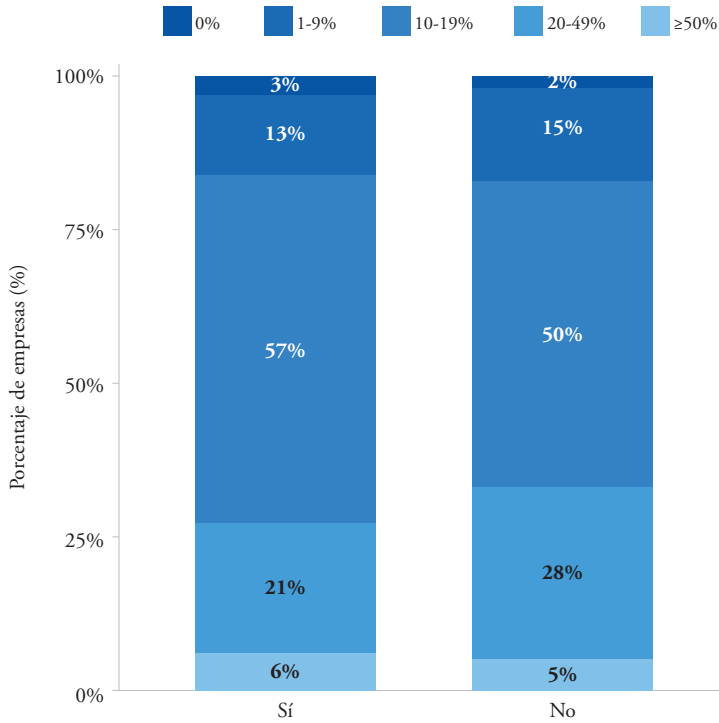


Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura 47, para una amplia mayoría de los encuestados, independientemente de que contraten o no con el Estado, el sobrecosto del soborno superaría el 25%. Pero la percepción del sobrecosto del soborno es mayor entre las empresas que contratan con el Estado que entre las que no lo hacen.

Figura 47

Opinión sobre el costo adicional percibido (% del contrato) según si contrata o no contrata con el Estado



Fuente: elaboración propia.

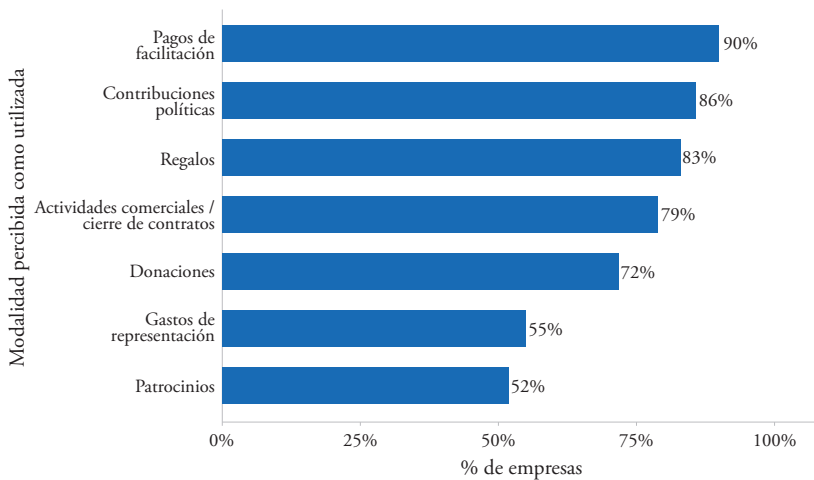
6.3.4 Frecuencia de las modalidades de soborno

Esta subsección presenta la frecuencia percibida por los encuestados respecto de la presencia de siete modalidades o prácticas de soborno en el desarrollo de las actividades de las empresas que operan en el Perú. Estas prácticas están asociadas a la generación de vínculos o de beneficios indebidos en los negocios. La medición se realizó con una escala de cuatro niveles (nada utilizadas, poco utilizadas, utilizadas y muy utilizadas). Los resultados se muestran a nivel total y en comparación, y se distingue entre las opiniones de las empresas que contratan con el Estado y las que no. En la figura 48, se observa que los

encuestados consideran que todas las modalidades exploradas son utilizadas por más de la mitad de las empresas que operan en el Perú. Sin embargo, las modalidades percibidas como las más utilizadas son los pagos de facilitación (9 de cada 10 empresas reportan utilizarlos), las contribuciones políticas (8,6 de cada 10) y los regalos (8,3 de cada 10). Siguen las actividades comerciales o de cierre de contratos (casi 8 de cada 10 empresas) y las donaciones (7 de cada 10 empresas).

Figura 48

Percepción empresarial sobre las modalidades más utilizadas en el país para generar vínculos o beneficios indebidos

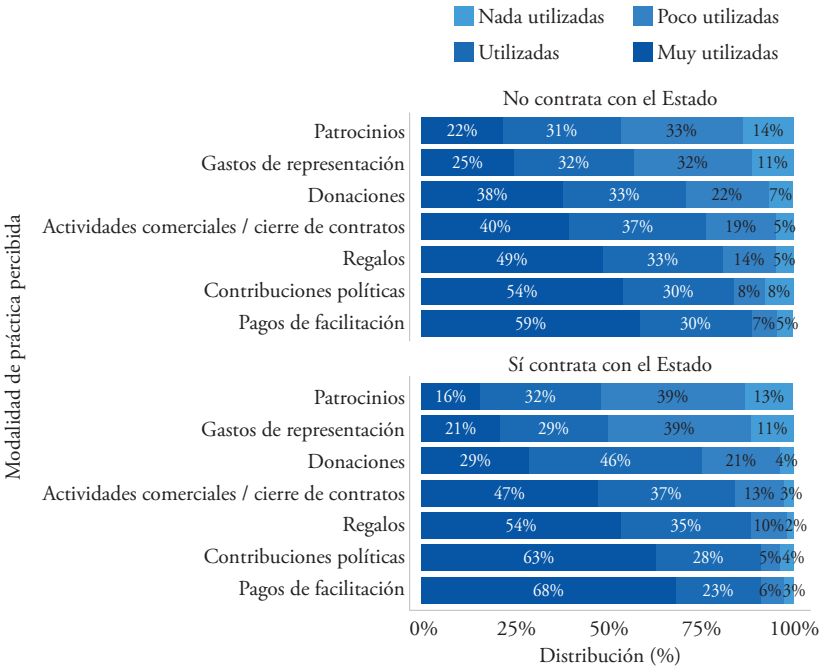


Fuente: elaboración propia.

En la figura 49 se observa que el patrón se repite, pero, en las empresas que sí contratan con el Estado, la percepción de presencia de las cuatro formas de acceso a beneficios indebidos es más alta. En el caso de las empresas que no contratan con el Estado, la percepción de la presencia de esas cuatro modalidades sigue siendo importante, aunque con menor peso relativo. Cabe anotar que los patrocinios y los gastos de representación son las únicas prácticas en las que el uso percibido es ligeramente mayor entre las empresas que no contratan con el Estado que entre las que sí.

Figura 49

Percepción de uso de modalidades de práctica en función del vínculo con el Estado

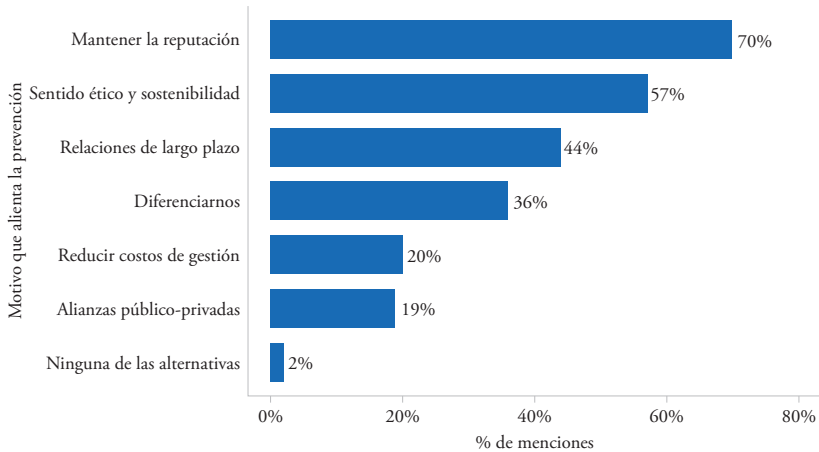


Fuente: elaboración propia.

6.3.5 Motivos que alientan y desalientan la prevención del soborno

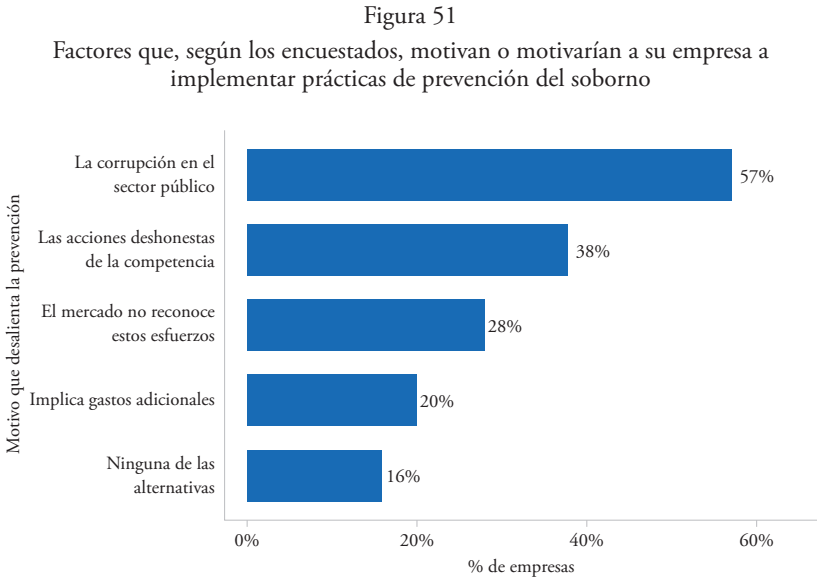
La figura 50 muestra que los principales motivos que, según los encuestados, alientan o alentarían a su empresa en el Perú a implementar prácticas de prevención del soborno son de carácter reputacional y ético. Los principales motivos se asocian con razones de carácter reputacional y ético, entre los que destacan los siguientes: mantener la reputación y el sentido ético y de sostenibilidad, seguidos de las relaciones de largo plazo y el deseo de diferenciarse de otras empresas. En menor medida se mencionan motivos vinculados a la eficiencia o a la cooperación, como reducir los costos de gestión y establecer alianzas público-privadas. Solo una proporción muy pequeña señala que ninguno de los factores listados incentiva la adopción de medidas de prevención contra la corrupción.

Figura 50
Factores que, según los encuestados, motivan o motivarían a su empresa a implementar prácticas de prevención del soborno



Fuente: elaboración propia.

Por su parte, la figura 51 muestra los factores que, según los encuestados, desalientan o desalentarían a su empresa que opera en el Perú a implementar prácticas de prevención del soborno. El factor de corrupción en el sector público es el factor más frecuente, seguido de las acciones deshonestas de la competencia y la percepción de que el mercado no reconoce los esfuerzos preventivos. En menor medida, las empresas señalan que la prevención conlleva gastos adicionales. Un grupo reducido declara no verse afectado por ninguno de estos motivos.



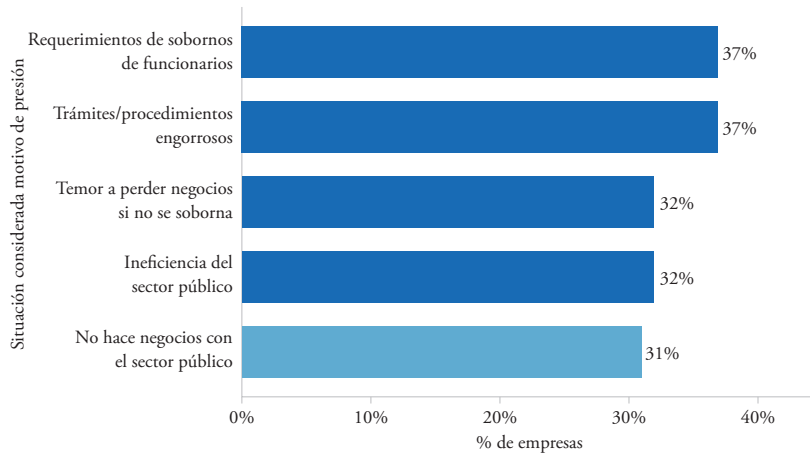
Fuente: elaboración propia.

6.3.6 Motivos de presión para incurrir en soborno con el sector público y en el sector privado

Los principales motivos que, en opinión de los ejecutivos encuestados, presionan a las empresas que operan en el Perú a incurrir en sobornos en el entorno de negocios con el sector público, son los requerimientos de sobornos por parte de funcionarios y los trámites o procedimientos engorrosos. Ambos motivos han sido señalados, con igual frecuencia, como los factores que más presionan. En un nivel ligeramente inferior aparecen el temor a perder negocios si no se soborna y la ineficiencia del sector público. El grupo de empresas que manifestó no realizar negocios con el Estado no se enfrenta a estas situaciones de presión (figura 52).

Figura 52

Opinión sobre los motivos que presionan a las empresas que operan en el Perú para dar u ofrecer sobornos en el entorno de negocios con el sector público

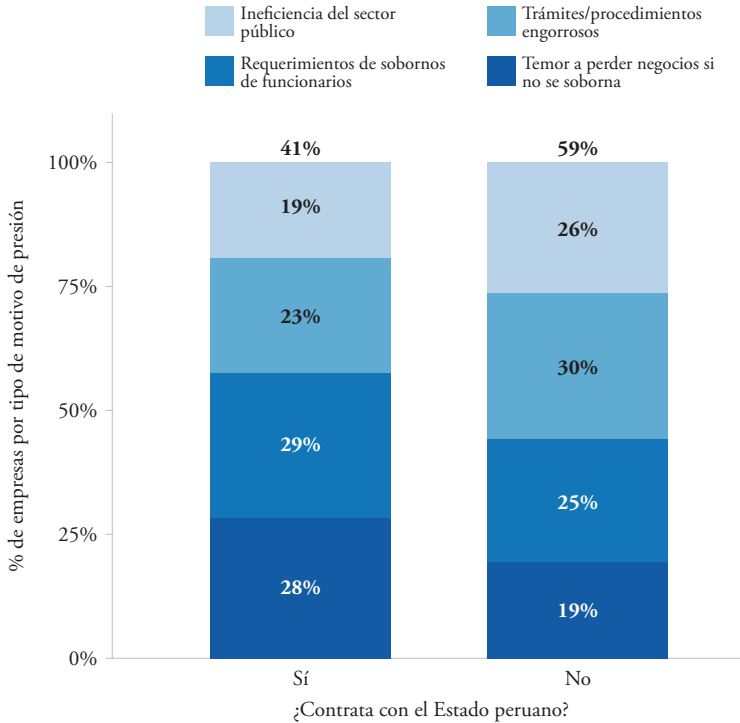


Fuente: elaboración propia.

Al segmentar por vínculo contractual con el Estado, se observan diferencias en los motivos reportados. Entre las empresas no contratistas, los motivos predominantes son los trámites engorrosos y los requerimientos de sobornos por parte de los funcionarios. En cambio, entre las que sí contratan con el Estado, los principales motivos de presión para el soborno son los requerimientos de los funcionarios y el temor a perder negocios si no se soborna (figura 53).

Figura 53

Opinión sobre los motivos que presionan a las empresas que operan en el Perú para dar u ofrecer sobornos en el entorno de negocios con el sector público

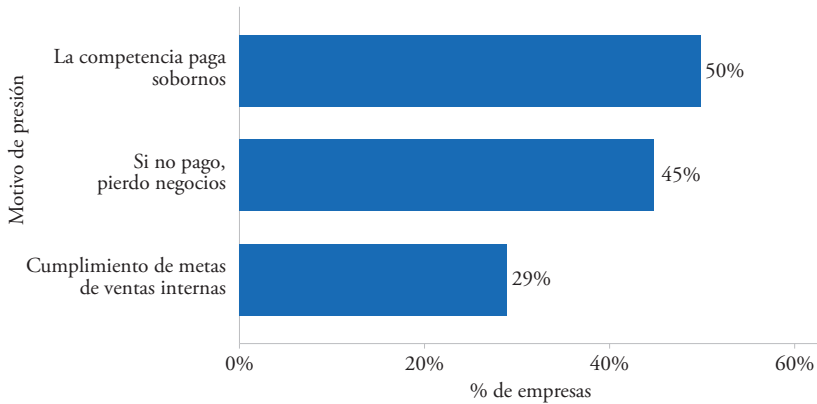


Fuente: elaboración propia.

Finalmente, la figura 54 presenta los motivos de presión que, en opinión de los encuestados, enfrentan las empresas que operan en el país para incurrir en sobornos en el entorno de negocios del sector privado. En este ámbito, las empresas identifican como motivos principales la competencia que paga sobornos y el riesgo de perder negocios si no se hace lo mismo, seguidos del cumplimiento de las metas de ventas internas.

Figura 54

Opinión sobre los motivos que presionan a las empresas que operan en el Perú para dar u ofrecer sobornos en el sector privado



Fuente: elaboración propia.

6.4 Índice de institucionalización del soborno (IIS)

El índice de institucionalización del soborno (IIS) sintetiza, en una escala de 0 a 100, el grado en que el soborno se ha normalizado como práctica en el entorno de los negocios y la fortaleza de las reglas de juego antisoborno en las empresas.

6.4.1 Cálculo del IIS

Las dimensiones operativas del índice, el procedimiento de construcción y los criterios de interpretación se presentan a continuación.

Dimensiones operativas

- CN – conocimiento de la normativa antisoborno: mide el nivel de familiaridad de los altos ejecutivos encuestados con los estándares, las políticas y los compromisos formales en materia de integridad. Este componente se construyó a partir de 23 ítems.
- EAS – esfuerzo antisoborno: son acciones empresariales contra el soborno. Esta dimensión evalúa el uso o la aplicación de instrumentos clave de cumplimiento, incluyendo la gestión de riesgos, las sanciones, la *due diligence* de terceros, los canales de denuncia, las prácticas de RR. HH. y los mecanismos de supervisión. Para este bloque se utilizaron 89 ítems.

- SH – soborno como hábito percibido: captura la percepción de la presencia y la normalización del soborno en el entorno empresarial. Este indicador se basó en 37 ítems.

Procedimiento de construcción

El índice se construyó en cuatro pasos: se estandarizaron los ítems, se evaluó la consistencia interna, se calcularon los puntajes y, finalmente, se agregaron en un subíndice y en un índice. El procedimiento se muestra a continuación:

1. Estandarización de ítems. Cada dimensión se compone de indicadores dicotómicos (0/1) derivados de cuestionarios cerrados; se depuran los ítems con baja varianza.
2. Prueba de consistencia interna. La fiabilidad de cada dimensión se evalúa con el α de Cronbach y, como contraste, con el λ_6 de Guttman.
 - a. CN: $\alpha = 0,889$, $\lambda_6 = 0,935 \rightarrow$ consistencia alta.
 - b. EAS: $\alpha = 0,945$, $\lambda_6 = 0,977 \rightarrow$ consistencia alta.
 - c. SH: $\alpha = 0,709$, $\lambda_6 = 0,785 \rightarrow$ consistencia alta.
3. Cálculo de puntajes. Para cada matriz depurada se aplica el análisis de componentes principales (PCA); el primer componente se reescala a 0-100 (0 = ausencia del rasgo; 100 = nivel máximo observado).
4. Agregación en subíndice e índice. Para cada empresa j :

$$IIS_j = \frac{1}{2}(SH_j + RJ_j), RJ_j = \frac{1}{2}(CN_j + EAS_j).$$

El valor muestral del IIS es la media aritmética de IIS_j sobre las N empresas:

$$IIS = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N IIS_j.$$

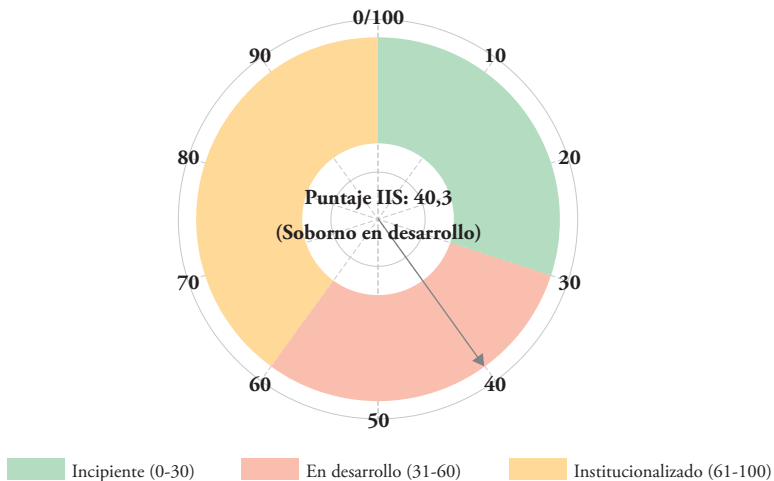
Criterios de interpretación del puntaje obtenido (0-100)

- 0-30: Soborno incipiente – bajos niveles de conocimiento y esfuerzos antisoborno, y bajo nivel de percepción del soborno como hábito.
- 31-60: Soborno en desarrollo – niveles intermedios de conocimiento y esfuerzo antisoborno, y también de percepción del soborno como hábito.
- 61-100: Soborno institucionalizado – altos niveles de conocimiento y esfuerzo antisoborno y alta percepción del soborno como hábito.

6.4.2 Resultados del IIS 2025

El IIS, calculado con los datos recogidos en 2024, se estimó en 40,3 puntos (escala de 0-100), lo que indica que el sector empresarial se ubica en la categoría de «soborno en desarrollo». Esto quiere decir que en el tejido empresarial peruano predomina un nivel intermedio de conocimiento y esfuerzo en la lucha contra el soborno y un nivel moderado de percepción del soborno como hábito en el entorno de los negocios.

Figura 55
Índice de institucionalización del soborno (IIS) Perú



Fuente: elaboración propia.

Distribución de empresas por rangos del IIS

- El 24,8% de las empresas se encuentra en la categoría «soborno incipiente» (0-30).
- 66,5% en la categoría «soborno en desarrollo» (31-60).
- 8,8% en la categoría «soborno institucionalizado» (61-100).

Como se observa en la figura 55, un IIS de 40,3 sugiere un escenario intermedio y más desfavorable que el obtenido para Latinoamérica al emplear los datos recogidos en 2018 (38,05) (Yepes-López *et al.*, 2023). La percepción del soborno como hábito convive con una capacidad de prevención insuficiente

para desinstalar dicho hábito. La concentración en el rango 31-60 evidencia una ventana de oportunidad para reforzar el cumplimiento de la ley, la gestión de riesgos, los canales de denuncia con protección y la aplicación efectiva de sanciones.

6.4.3 Segmentación de los ejecutivos

La figura 56 presenta la segmentación de los 400 ejecutivos encuestados a partir de la relación entre dos variables: la percepción del soborno como hábito (SH) y las reglas de juego antisoborno (RJ), para lo cual se utilizaron los umbrales $SH \geq 50$ y $RJ \geq 50$. Sobre esta base se identifican cuatro perfiles diferenciados:

1. «Autorregulación» (39,8%)

Refleja una baja percepción del soborno como práctica habitual, pero también un escaso conocimiento de la normativa y de los esfuerzos para combatirlo. El principal riesgo de este grupo es la complacencia ante un posible deterioro del entorno.

2. «Estado de derecho» (1,2%)

Agrupar a ejecutivos que perciben un entorno de baja incidencia de sobornos y con reglas sólidas. El énfasis debe estar en consolidar auditorías, certificaciones y métricas de integridad.

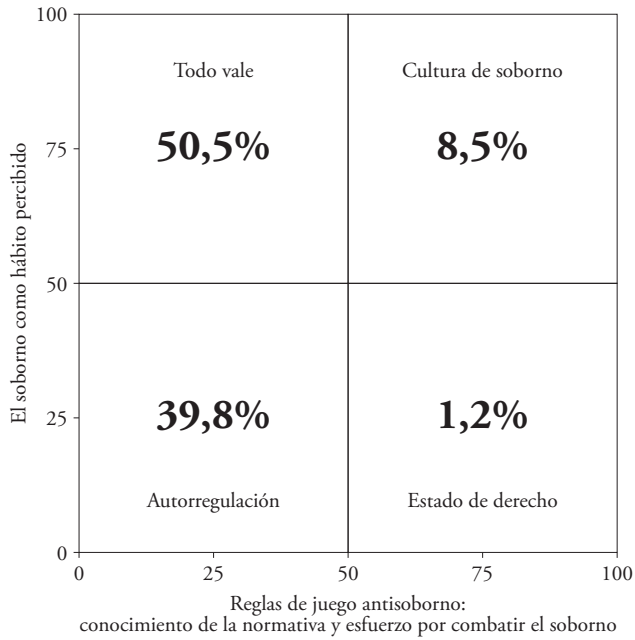
3. «Todo vale» (50,5%)

En este segmento, el soborno se percibe como un comportamiento habitual y las capacidades para enfrentarlo resultan insuficientes. Constituye una prioridad crítica en términos de formación directiva, fortalecimiento de los controles internos, debida diligencia con terceros, canales de denuncia protegidos y sanciones efectivas.

4. «Cultura de soborno» (8,5%)

Aun cuando se observan esfuerzos significativos para combatir el soborno, persiste una alta incidencia de este. Este perfil exige intervenciones de carácter sistémico: aplicación efectiva de sanciones, mayor transparencia en la contratación y trazabilidad de pagos y patrocinios

Figura 56
Perfiles de ejecutivos en base su percepción sobre la presencia del soborno y su
esfuerzo por combatirlo



Fuente: elaboración propia.

7. Conclusiones y recomendaciones

En este estudio, las conclusiones empíricas se basan en la evidencia recopilada sobre las prácticas, los conocimientos y las percepciones del sector privado. Sin embargo, se formulan recomendaciones también para el sector público no sobre la base de una evaluación directa de su desempeño, sino, más bien, como reconocimiento de que la actuación del Estado tiene implicancias directas en la gestión de algunos de los componentes abordados en este estudio, como la contratación con el Estado, los trámites que el privado realiza frente a entidades públicas, las presiones percibidas para sobornar, así como las modalidades de soborno percibidas y las acciones consideradas más efectivas para combatirlo. Esta precisión permite sostener una agenda pública y privada articulada, pero analíticamente diferenciada.

7.1 Conclusiones empíricas

7.1.1 Madurez intermedia de la prevención antisoborno

Los resultados del estudio muestran que el tejido empresarial peruano se encuentra en una etapa de madurez intermedia en materia de prevención del soborno. El IIS, calculado con los datos levantados en 2024, alcanza los 40,3 puntos y sitúa a la mayoría de las empresas en la categoría «soborno en desarrollo». Esta conclusión se refuerza al observar que el 66,5% de las empresas se concentra en el rango intermedio del índice y que los perfiles de ejecutivos con mayor peso son «todo vale» (50,5%) y «autorregulación» (39,8%). En conjunto, estos resultados sugieren que el país ya cuenta con un piso mínimo de formalización, pero todavía no tiene una capacidad preventiva lo suficientemente extendida como para desinstalar la normalización del soborno en el entorno de negocios.

7.1.2 Déficit de conocimiento normativo y de estándares voluntarios

También se observa que persiste un déficit severo de conocimiento del marco normativo y de los estándares antisoborno. Aproximadamente 7 de cada 10 ejecutivos no identifican ninguna de las leyes incluidas en el cuestionario; el 66,5% no reconoce iniciativas voluntarias de anticorrupción y el 63% no conoce iniciativas voluntarias específicamente antisoborno. Esta brecha es seria porque limita la capacidad de las empresas para pasar de declaraciones generales de integridad a sistemas más robustos de prevención, detección y respuesta. El problema es más marcado en las empresas pequeñas que operan fuera de Lima-Callao, lo que sugiere un patrón de desigualdad en las capacidades de cumplimiento de las empresas.

7.1.3 Predominio de controles declarativos sobre controles robustos

El estudio muestra que la adopción de prácticas antisoborno se concentra en herramientas visibles y relativamente menos exigentes –como códigos de ética y comunicación de políticas–, mientras que los controles que convierten la política en una gestión efectiva todavía son escasos. Solo alrededor del 16% de las empresas reportan contar con un programa antisoborno formal y cerca del 10% somete ese esfuerzo a una evaluación externa. En la misma línea, el 47% no cuenta con medidas de evaluación del riesgo de caer en soborno; apenas el 29% dispone de mapas de riesgos; solo el 40% tiene canales de denuncia para empleados, el 30% para terceros y el 26% para ambos; y alrededor del 60% carece de políticas o mecanismos operativos de cooperación con las autoridades. La evidencia, por tanto, no describe una ausencia total de esfuerzos, sino una formalización todavía incompleta, centrada más en el plano declarativo que en el operativo.

7.1.4 Zonas críticas de exposición: contribuciones políticas, compras y terceros

No todas las áreas de riesgo presentan el mismo nivel de madurez. La evidencia indica que las contribuciones políticas constituyen la zona más frágil del sistema, pues el 48% de las empresas que las realizan reporta no contar con ninguna de las medidas recomendadas, y solo el 29% lleva un registro formal. Esta brecha es especialmente relevante porque las contribuciones políticas se ubican entre las modalidades percibidas como las más utilizadas para sobornar. A ello se suma la debilidad de los controles específicos en compras –estos controles están presentes solo en el 38% de los casos apro-

ximadamente—, así como la necesidad de reforzar la debida diligencia y la trazabilidad en la gestión de terceros, de representantes y miembros de la cadena de suministro. En otras palabras, el estudio sugiere que las zonas más sensibles no son las de menor visibilidad ética, sino precisamente aquellas en las que los pagos pueden encubrirse bajo formatos aparentemente legítimos o dispersarse a través de terceros.

7.1.5 El entorno público y privado sigue produciendo incentivos concretos para el soborno

Las conclusiones del estudio no se limitan a las capacidades internas de las empresas. La evidencia también muestra que el entorno institucional y competitivo sigue generando incentivos concretos para incurrir en soborno. En la relación con el sector público, las principales fuentes de presión detectadas que propician conductas de soborno son los trámites y procedimientos engorrosos (37%), los requerimientos explícitos o implícitos de sobornos por parte de funcionarios (37%), el temor a perder negocios si no se soborna (32%) y la ineficiencia del sector público (32%). En el entorno privado, las principales presiones son la competencia que paga sobornos (50%), la pérdida de negocios si la empresa decide no sobornar (45%) y el cumplimiento de metas de ventas (29%). Estos resultados muestran que el problema no debe interpretarse únicamente como un déficit de ética empresarial, sino también como un desequilibrio de incentivos y costos tanto en el entorno de mercado como en la interacción con el aparato público.

7.1.6 Sesgo de optimismo sectorial y persistencia de la percepción de soborno

Finalmente, el estudio confirma la persistencia de una percepción muy alta de la presencia del soborno en el país: el 98% de los ejecutivos consideran que en el Perú hay empresarios que ofrecen sobornos. Sin embargo, esa cifra cae al 76% cuando la evaluación se traslada al propio sector económico. Esta brecha sugiere un sesgo de optimismo sectorial que puede debilitar la acción colectiva, porque facilita la idea de que el problema está «afuera» y no en el propio entorno competitivo. A ello se suma que el sector de la construcción y la administración pública y la defensa siguen siendo señalados como los sectores más propensos al soborno, lo que confirma la concentración percibida del problema en ámbitos en los que confluyen contratos, permisos, discrecionalidad y altos montos de recursos transados.

7.2 Implicancias para la agenda privada y pública

7.2.1 Qué permite afirmar el estudio sobre la dimensión pública

Aunque el estudio se concentra en el compromiso del sector privado con la prevención del soborno, ofrece elementos suficientes para construir una agenda pública acotada y bien justificada. Esto se debe a que la dimensión pública aparece en varios puntos del cuestionario y en los resultados: la relación contractual con el Estado (el 28% de la muestra), las prácticas empresariales cuando hay que hacer trámites ante entidades públicas, los motivos de presión para sobornar en la interacción con funcionarios, la identificación de los sectores más vulnerables y la opinión sobre qué acciones serían más efectivas para combatir el soborno en el país. En consecuencia, las recomendaciones dirigidas al Estado no derivan de una medición directa de sus capacidades internas, sino, más bien, se formulan como respuesta a los cuellos de botella del entorno público institucional identificados por los ejecutivos de empresa encuestados en este estudio.

7.2.2 Coincidencias y diferencias entre la agenda empresarial, la estatal y la de la sociedad civil

Las agendas de las empresas, del Estado y de la sociedad civil comparten un núcleo común: todas requieren mayor trazabilidad, mejores mecanismos de denuncia, un monitoreo más consistente y sanciones efectivas. Sin embargo, difieren en el lugar desde el cual intervienen en el problema. La empresa actúa principalmente en sus procesos internos, sus incentivos comerciales y sus terceros aliados; el Estado debe intervenir en la discrecionalidad, los trámites, la contratación pública, la protección del denunciante y la capacidad de *enforcement*; y la sociedad civil debe operar como instancia de vigilancia, presión reputacional, pedagogía y articulación de la acción colectiva. Esta diferenciación es importante porque evita presentar una agenda uniforme a actores con capacidades, responsabilidades y palancas de cambio distintas.

7.2.3 Cómo se relacionan los perfiles empresariales con la agenda pública

La segmentación de ejecutivos ayuda a precisar esta relación. En los perfiles «todo vale» y «autorregulación», el principal problema es la baja percepción del riesgo de caer en soborno y el escaso despliegue de controles; por ello, la prioridad, en estos casos, es fortalecer el conocimiento normativo, los mapas de riesgos, los canales de denuncia y la disciplina interna. En el perfil «cultura de soborno», en cambio, el problema no es la ausencia de sensibilización, sino la insuficiencia de

las condiciones sistémicas para que el esfuerzo empresarial produzca resultados efectivos y sostenibles. Allí, las recomendaciones se orientan hacia la verificación independiente, la cooperación con las autoridades, la trazabilidad de los pagos sensibles, y la acción colectiva sectorial. Esta diferencia permite entender por qué las recomendaciones para el Estado y la sociedad civil no duplican las recomendaciones empresariales: las complementan, pues apuntan a eliminar las presiones externas que las empresas, por sí solas, no pueden corregir.

7.3 Recomendaciones

7.3.1 Recomendaciones específicas para el sector empresarial

Para el sector empresarial, la prioridad central consiste en convertir la integridad en gestión operativa y no solo en un mensaje institucional. Esto implica: (i) mapear riesgos y revisar los controles por proceso; (ii) fortalecer la trazabilidad de pagos sensibles; (iii) reforzar la gestión de terceros, representantes y la cadena de suministro; (iv) ampliar los canales de denuncia con cobertura para terceros; (v) documentar investigaciones, sanciones y remediaciones; y (vi) someter los sistemas a verificación independiente cuando el tamaño y el nivel de exposición lo justifiquen.

7.3.2 Recomendaciones específicas para el sector gubernamental

Para el Estado, la agenda derivada del estudio debe centrarse en aquellas áreas en las que la evidencia empresarial identifica mayores presiones o cuellos de botella: simplificación y digitalización de trámites, reducción de la discrecionalidad, fortalecimiento de la integridad en compras públicas, protección del denunciante, interoperabilidad entre canales públicos y privados, y despliegue focalizado de acompañamiento a empresas contratistas o expuestas a trámites críticos. La lógica no consiste en sustituir la responsabilidad empresarial, sino en modificar el entorno institucional que hoy favorece o incentiva el soborno.

7.3.3 Recomendaciones específicas para la sociedad civil, gremios y academia

Para la sociedad civil, los gremios y la academia, el estudio sugiere una agenda orientada a la vigilancia, al acompañamiento y a la formación. Esto incluye observatorios de contratación pública, campañas de sensibilización segmentadas, herramientas prácticas para pymes, presión reputacional sobre sectores de alto riesgo, monitoreo periódico del IIS y promoción de pactos sectoriales de integridad. Su función principal no es replicar el rol del Estado ni el de la

empresa, sino reducir la tolerancia social al soborno, aumentar la visibilidad de las brechas y sostener procesos de aprendizaje colectivo.

7.3.4 Priorización de la agenda y accionabilidad

Las siguientes recomendaciones derivadas del estudio se presentan en formato de agenda priorizada. Cada una responde a una brecha medida por el estudio y especifica el actor responsable, la acción, el horizonte y el indicador de seguimiento.

Tabla 1
Agenda de recomendaciones priorizadas para las empresas

Prior.	Brecha medida	Actor responsable	Acción prioritaria	Horizonte	Indicador de seguimiento
1	47% sin medidas de gestión de riesgos; 29% con mapas de riesgo	Alta dirección, <i>compliance officers</i> y directorios	Instalar o actualizar mapas de riesgos por proceso, con foco en trámites, compras, terceros y pagos sensibles, y vincularlos con controles, responsables y revisión anual.	0-6 meses	% de empresas con mapa de riesgos aprobado y revisado anualmente; % de procesos críticos cubiertos por controles
2	48% sin controles en contribuciones políticas; 57% percibe las contribuciones como modalidad usada para sobornar	Empresas, directorios y áreas legales/ financieras	Crear políticas específicas para contribuciones políticas, donaciones, patrocinios, regalos y gastos de representación: límites, aprobación previa, registro, debida diligencia del receptor y trazabilidad hasta el cierre.	0-6 meses	% de operaciones sensibles con aprobación previa documentada; % de empresas con registro formal y auditoría de pagos sensibles

Prior.	Brecha medida	Actor responsable	Acción prioritaria	Horizonte	Indicador de seguimiento
3	40% con canal de denuncias para empleados; 30% con canal de denuncias para terceros; 26% tiene canal de denuncias para empleados y terceros	Empresas; Estado en materia de protección del denunciante	Ampliar la cobertura de los canales de denuncia, asegurar confidencialidad y no represalia, y crear protocolos de retroalimentación y cierre.	0-12 meses	% de empresas con canal de denuncia para empleados y terceros; tiempo promedio de respuesta; % de denuncias cerradas con trazabilidad
4	≈60% sin políticas o mecanismos de cooperación con autoridades	Empresas; fiscalías, procuradurías y entidades supervisoras	Establecer protocolos de reporte, puntos de contacto, criterios de escalamiento y de cadena de custodia para la evidencia relacionada con el soborno.	6-12 meses	% de empresas con protocolo formal; número de casos reportados con expediente completo; tiempo de activación del protocolo
5	37% identifica trámites engorrosos; 37% identifica requerimientos de funcionarios como presión para sobornar	PCM, entidades regulatorias, sectores con trámites críticos y Gobiernos subnacionales	Simplificar y digitalizar los trámites de mayor riesgo, con trazabilidad electrónica, plazos estándar y la reducción de espacios de contacto discrecionales.	6-18 meses	% de trámites críticos digitalizados; tiempo promedio de resolución; número de quejas o alertas por pedido indebido
6	≈38% con controles específicos en compras; mayor exposición en empresas que contratan con el Estado	OSCE, entidades contratantes, empresas y gremios	Reforzar la integridad en compras públicas y privadas mediante cláusulas anticorrupción uniformes, debida diligencia de proveedores y reglas para la subcontratación y los representantes.	6-18 meses	% de procesos con cláusulas de integridad; % de proveedores evaluados mediante debida diligencia; % de contratos con causales de terminación por soborno

Prior.	Brecha medida	Actor responsable	Acción prioritaria	Horizonte	Indicador de seguimiento
7	Brechas más fuertes en empresas pequeñas y fuera de Lima-Callao; sesgo de optimismo sectorial	Gremios, cámaras, universidades, sociedad civil y Estado	Desplegar programas regionales de asistencia técnica y de acción colectiva orientados a las pymes, con herramientas mínimas de integridad, formación práctica y monitoreo periódico.	6-24 meses	Número de pymes capacitadas; % de adopción de <i>kits</i> mínimos; Medición periódica del IIS y de sus componentes por tamaño y territorio

Fuente: elaboración propia.

Como cierre de este capítulo, conviene resaltar que la evidencia del estudio no respalda la conclusión de que el problema principal sería la ausencia total de compromiso empresarial. Más bien, lo que se confirma es que ese compromiso sigue siendo insuficiente para traducirse en una prevención efectiva. El Perú cuenta hoy con un piso declarativo de integridad, pero no con una arquitectura de control lo suficientemente madura, homogénea y verificable. Por eso, la agenda que se desprende del estudio debe priorizar menos la reiteración de principios generales y más la consolidación de controles concretos, la reducción de las presiones de los entornos público y privado, y la articulación entre empresa, Estado y sociedad civil sobre la base de responsabilidades diferenciadas pero complementarias.

8. Iniciativas inspiradoras para la prevención del soborno y la corrupción (2010-2025)

Este capítulo 8 tiene la intención de complementar el análisis empírico y estadístico del estudio, realizado en los capítulos anteriores, con información que anime a la acción. En concreto, pretende proveer ideas para promover acciones que no requieren cambios regulatorios, sino la voluntad de trabajo articulado entre la sociedad civil, el sector público y el privado.

Durante los últimos años, diversas organizaciones han liderado, a nivel global, iniciativas no regulatorias para combatir la corrupción y el soborno. Estas iniciativas han sido presentadas por organismos internacionales como casos de buenas prácticas que destacan por su contribución a la lucha contra la corrupción y el soborno. En este capítulo mostramos, a modo de síntesis comparativa, una tabla (tabla 2) que recoge nueve de estas iniciativas. Los criterios empleados para esta selección incluyen la ponderación de su aporte autorreportado a la lucha contra la corrupción y el soborno, así como su utilidad y replicabilidad en nuestro país. Si bien todas las iniciativas promueven un enfoque multiactor en su despliegue, se las ha clasificado en función de quién las ha liderado (sector empresarial y Estado).

Luego de presentar la tabla 2, el capítulo se cierra con una reflexión final sobre los patrones, aprendizajes, y tendencias comunes que se desprenden del conjunto de iniciativas seleccionadas.

8.1 Síntesis comparativa

En la tabla 2, que se presenta a continuación, encontrará el nombre de la iniciativa seleccionada, el país donde se ejecuta, el año de inicio de su implementación, una breve descripción de su desarrollo y los mecanismos de

prevención adoptados. El lector interesado puede consultar el anexo D para obtener más detalles sobre cada iniciativa.

Es importante precisar que la información sobre los impactos y resultados consignada en el anexo D proviene, en muchos casos, de autorreportes y presenta niveles de evidencia heterogéneos. En las iniciativas lideradas por el sector privado, solo en el caso de MACN (Nigeria) –y, en menor medida, en la acción colectiva del sector agrícola en Indonesia– se identifican documentos que se aproximan a una medición cuantitativa de impacto relativamente rigurosa. En la mayoría de las demás iniciativas, la evidencia publicada es, principalmente, cualitativa o de resultados intermedios (por ejemplo, número de empresas adheridas, formación impartida, madurez de programas de *compliance* o cambios percibidos en la cultura de integridad, etc.), sin medidas directas de reducción observable de la práctica del soborno. La ausencia de mediciones estrictas no implica que una iniciativa sea ineficaz: medir «reducción de sobornos» suele ser costoso, técnicamente complejo y políticamente sensible, pues requeriría información antes y después, grupos de comparación y capacidad para aislar el efecto de la intervención frente a cambios regulatorios o *shocks* del contexto (crisis políticas, variaciones económicas, etc.). Por ello, muchas iniciativas optan por indicadores más manejables y comparables en el tiempo.

En general, las iniciativas tienden a mostrar mayor capacidad de medición cuantitativa cuando operan sobre procesos acotados, estandarizados y con abundante información operacional. Por ejemplo, MACN interviene en un ámbito relativamente observable –los sobornos en puertos– con actores y procedimientos identificables, lo que facilita construir indicadores y comparar escenarios «con/sin intervención». En Indonesia, la mayor presión por demostrar resultados cuantitativos también ha impulsado mediciones repetidas, aunque centradas sobre todo en madurez y disposición a la acción colectiva. En contraste, iniciativas como Thai CAC, Alliance for Integrity, INI Egypt o el Código de Ética en Kenia, persiguen objetivos más amplios (cambio cultural, estándares sectoriales, fortalecimiento reputacional) y operan en contextos fragmentados y cambiantes, donde atribuir variaciones cuantificables en sobornos a una intervención específica resulta metodológicamente mucho más difícil; además, suelen existir limitaciones de recursos y capacidades para evaluaciones rigurosas, y mayores incentivos para reportar testimonios y expansión de miembros.

Una distinción similar se observa en iniciativas lideradas por el sector público. ProZorro (Ucrania) se apoya en un proceso masivo y estandarizado de compras públicas electrónicas que genera grandes volúmenes de datos

comparables (ofertas, tiempos, ahorros), lo que permite realizar análisis estadísticos y el uso de indicadores como *proxies* de la reducción de la corrupción. En cambio, los Pactos de Integridad en India (defensa) y el Mecanismo de Denuncia de Alto Nivel (Colombia) son iniciativas más «quirúrgicas» y sensibles: se activan ante casos puntuales, dependen de denuncias y operan con muestras pequeñas y no sistemáticas. En estos casos, suele priorizarse el reporte de *outputs* (denuncias tramitadas, contratos cancelados, adhesiones) y, hasta la fecha, la evidencia cuantitativa causal disponible es limitada.

Tabla 2
Iniciativas exitosas contra la corrupción y el soborno

Iniciativas	País	Año de inicio	Descripción	Mecanismo de prevención
8.1 Lideradas por el sector empresarial				
8.1.1 Maritime Anti-Corruption Network (MACN)	Global (150+ países)	2012	Red empresarial del sector marítimo, creada para reducir los sobornos en los puertos mediante el reporte anónimo de incidentes, la acción colectiva y la cooperación con actores portuarios. Caso emblemático: HelpDesk en Nigeria.	Las tripulaciones reportan sobornos de forma anónima; esos datos revelan puertos y patrones de corrupción. MACN ofrece guías, aprendizaje entre empresas y entrenamiento para resistir la extorsión y rechazar pagos de facilitación. Las navieras coordinan el rechazo colectivo al soborno y colaboran con las autoridades para simplificar trámites; la estrategia «Tres C» fortalece el cumplimiento e impulsa cambios institucionales.
8.1.2 Thai Collective Action Against Corruption (Thai CAC)	Tailandia	2010	Alianza empresarial voluntaria con certificación anticorrupción. Las empresas implementan programas de lucha contra el soborno, los auditan y renuevan la certificación; de este modo, elevan los estándares comunes de integridad.	El CAC certifica a las empresas con sistemas antisoborno sólidos, auditorías independientes y renovaciones periódicas. También estableció un estándar común de integridad, alineado con referentes internacionales, que unifica las reglas éticas y reduce las ventajas ilícitas. Además, impulsa talleres, la autoevaluación y el monitoreo entre pares; las auditorías regulares fortalecen la rendición de cuentas y la mejora continua del sector privado.

Iniciativas	País	Año de inicio	Descripción	Mecanismo de prevención
8.1.3 Alliance for Integrity (Alianza para la Integridad)	Global (mercados emergentes)	2013	Iniciativa multiactor que fortalece las capacidades anticorrupción del sector privado, especialmente de las pymes, mediante la capacitación en cascada, herramientas abiertas y redes locales de aprendizaje. Red de pymes con pacto de integridad y un plan paso a paso (código, controles, denuncias y capacitación), con mentoría y presión de pares para resistir el soborno.	Grandes empresas forman a las pymes sobre riesgos de soborno y programas de ética; luego, estas reciben asesoría experta en línea. Se ofrecen herramientas abiertas, como TheIntegrityApp y guías adaptadas por país, para autoevaluar y fortalecer el <i>compliance</i>. Redes, eventos y <i>webinars</i> promueven el aprendizaje compartido y la acción colectiva empresarial. Las encuestas e instrumentos miden la cultura de integridad, la tolerancia a la corrupción y la madurez de los programas. Las pymes asumen un pacto de integridad con 10 pasos y un seguimiento periódico; solo quienes cumplen conservan la membresía. La red brinda capacitación, guías, modelos, una mesa de ayuda y respuestas expertas para prevenir sobornos y denunciar con seguridad. Además, ofrece sellos de reputación y participa en alianzas multisectoriales para impulsar mejoras e incentivos para los negocios integrales.
8.1.4 Integrity Network Initiative (INI) – Red de Integridad para Pymes	Egipto	2015		Las empresas se adhieren formalmente al Código, asumen una tolerancia cero al soborno y reportan avances en materia de integridad. Un micrositio público y herramientas de autoevaluación permiten transparentar las prácticas anticorrupción, rendir cuentas y fortalecer la autorregulación empresarial. El prestigio del Código, los reconocimientos y la presión entre pares fomentan nuevas adhesiones y convierten la membresía en un sello de credibilidad.
8.1.5 Código de Ética para las empresas en Kenia	Kenia	2012 (lanzado), 2023 (relanzado)	Código voluntario nacional impulsado por gremios y el Pacto Global: promueve estándares empresariales comunes mediante compromisos de tolerancia cero y una plataforma digital para el reporte y la rendición de cuentas.	

Iniciativas	País	Año de inicio	Descripción	Mecanismo de prevención
8.1.6 Acción colectiva antisoborno en el sector agrícola	Indonesia	2022	Programa multiactor en agronegocios (tierra/palma) con declaración sectorial, capacitación regional, mapeo de riesgos y grupo de trabajo para elevar estándares e impulsar mejoras institucionales y normativas.	Empresas y gremios agroindustriales asumieron compromisos sectoriales contra el soborno y a favor de la integridad. Se realizaron talleres regionales sobre prevención, licencias limpias y cláusulas anticorrupción. También se mapearon riesgos a lo largo de la cadena agrícola y se difundieron guías adaptadas. Un grupo de trabajo permanente monitorea los avances, las métricas y las buenas prácticas. La KPK coordina actividades y evalúa criterios de integridad para exportadores.
8.2 Lideradas por el Estado, no regulatorias				
8.2.1 ProZorro (sistema de contratación electrónica)	Ucrania	2016	Plataforma de contratación pública basada en la transparencia radical y en los datos abiertos, complementada con el monitoreo ciudadano (Dozorro) para reducir la discrecionalidad y aumentar la competencia.	ProZorro publica en tiempo real cada etapa de las contrataciones, con acceso abierto a los documentos, los montos y los participantes. El sistema electrónico de licitación promueve la competencia entre proveedores y reduce los contactos propensos al soborno. Dozorro permite la vigilancia ciudadana, el análisis de datos y las denuncias de irregularidades. Además, múltiples plataformas compiten por ofrecer acceso y refuerzan un ecosistema descentralizado.

Iniciativas	País	Año de inicio	Descripción	Mecanismo de prevención
8.2.2 Integrity Pacts en compras públicas (sector defensa)	India	2006	Pactos de integridad obligatorios en licitaciones sensibles: compromisos de no soborno, monitores externos independientes y sanciones contractuales para prevenir la corrupción en las adquisiciones.	Los pactos de integridad obligan a la entidad y a los oferentes a rechazar sobornos y transparentar comisiones o intermediaciones. Monitores externos independientes supervisan la licitación en tiempo real, reciben denuncias y proponen correcciones. El incumplimiento puede acarrear la cancelación del contrato, la inhabilitación o sanciones.
8.2.3 Mecanismo de Denuncia de Alto Nivel (MDAN)	Colombia	2013	Canal confidencial y de alto nivel para reportar intentos de soborno/extorsión en grandes contratos. Cuentra con un panel independiente y una respuesta rápida para prevenir pagos indebidos antes de que se produzcan.	Además, la publicación de criterios y resultados refuerza la transparencia en las decisiones. Se habilitó un canal confidencial para reportar sobornos y conflictos de interés. Un panel independiente analiza las quejas y propone correcciones oportunas. La Presidencia de Colombia respaldó el mecanismo con el apoyo internacional. Se aplicó en licitaciones de megaproyectos, como las autopistas 4G. Su enfoque preventivo busca evitar el soborno y proteger a quienes denuncian.

8.2 Lecciones aprendidas

A pesar de las limitaciones señaladas en la sección anterior, el análisis comparativo de las iniciativas presentadas contra el soborno y la corrupción permite extraer algunos aprendizajes que pueden orientar futuras acciones públicas y privadas en la lucha contra el soborno y la corrupción. A continuación, se presentan las lecciones extraídas de la implementación de estas iniciativas, como cierre de este segundo estudio sobre el estado de las prácticas empresariales frente al soborno en el Perú.

- **Acción colectiva y alianzas multiactor**

Las experiencias más efectivas combinan el liderazgo empresarial, el respaldo de organismos internacionales y la participación del Estado y de la sociedad civil. Esta cooperación permite articular capacidades, recursos e incentivos sostenibles.

- **Estándares internacionales como base de legitimidad**

La adopción de marcos internacionales como la ISO 37001, Uncac, principios de la OCDE o la UK Bribery Act brinda coherencia técnica, legitimidad global y guía concreta para adaptar buenas prácticas a cada contexto nacional.

- **Modelos de cumplimiento realistas y adaptados a pymes**

Un buen número de las iniciativas exitosas presentadas incorporan herramientas prácticas, autoevaluaciones y guías paso a paso dirigidas a medianas y pequeñas empresas y tienen en cuenta sus limitaciones de recursos y capacidades técnicas.

- **Transparencia digital y sistemas abiertos como núcleo preventivo**

Plataformas tecnológicas abiertas y monitoreo cívico, como ProZorro o el Código Ético en Kenia, permiten reducir la discrecionalidad y fortalecer la rendición de cuentas en tiempo real.

- **Reconocimiento público e incentivos reputacionales y para la auto-denuncia**

Sellos de integridad, certificaciones voluntarias, premios nacionales y la promoción de la autodenuncia mediante la reducción de la pena actúan como mecanismos de motivación no coercitiva que valorizan el cumplimiento y promueven la competencia ética.

- **Mecanismos tempranos de denuncia y monitoreo preventivo**

Herramientas como el Mecanismo de Reporte de Alto Nivel (MRAN) permiten actuar antes de que se concrete un acto de corrupción, apostando por la disuasión y la confianza empresarial en entornos seguros de reporte.

- **Adaptación progresiva desde reformas legales hacia transformaciones culturales**

La legislación (como la Ley de responsabilidad penal en Argentina, Perú y Malasia) es clave, pero su impacto real depende de que las empresas internalicen la integridad como una ventaja estratégica y no solo como una obligación formal. Además, la fiscalización del cumplimiento de la norma, así como la aplicación de las sanciones establecidas, cuando corresponda, resulta fundamental en el proceso de transformación cultural.

Anexos

Anexo A. Tabla descriptiva del instrumento de recolección de información

Parte	Ítem	Tema del ítem	Preguntas del cuestionario asociadas	Tipo de pregunta	Tipo de escala Likert
Parte 1. Caracterización de la empresa informante					
1	1.1	Nombre de la empresa en la que trabaja el encuestado	P1.1	Abierta de texto	No aplica
1	1.2	RUC	P1.2	Abierta numérica	No aplica
1	1.3	Ubicación de la empresa	P1.3	Politómica (una respuesta)	No aplica
1	1.4	Cargo del encuestado	P1.4	Politómica (una respuesta)	No aplica
1	1.5	Número de empleados en planilla	P1.5	Abierta numérica	No aplica
1	1.6	Nivel de ventas	P1.6	Abierta numérica (con clasificación posterior)	No aplica
1	1.7	Sector económico	P1.7	Politómica (una respuesta)	No aplica
1	1.8	Contratación con el Estado	P1.8	Dicotómica (una respuesta)	No aplica
1	1.9	Año de creación de la empresa	P1.9	Abierta numérica	No aplica
1	1.10	Origen del capital	P1.10	Dicotómica (una respuesta)	No aplica
1	1.11	Ubicación de la casa matriz (si corresponde)	P1.11	Politómica (una respuesta)	No aplica

Parte	Ítem	Tema del ítem	Preguntas del cuestionario asociadas	Tipo de pregunta	Tipo de escala Likert
Parte 2. Percepción del soborno como hábito en el país y la industria					
2	2.1	Percepción de existencia de soborno en el país	P2.1	Dicotómica (una respuesta)	No aplica
2	2.2	Percepción de existencia de soborno en el sector económico de la empresa	P2.2	Dicotómica (una respuesta)	No aplica
2	2.3	Percepción de propensión al soborno en los distintos sectores económicos del país	P2.3	Politómica (una respuesta espontánea)	No aplica
2	2.4	Percepción de sobrecosto del soborno que pagan las empresas del país	P2.4	Abierta numérica (porcentaje)	No aplica
2	2.5	Percepción de utilidad del soborno para las empresas del país	P2.5	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
Parte 3. Esfuerzo de la empresa para prevenir el soborno					
3	3.1	Medidas antisoborno implementadas por su empresa sobre actividades comerciales, acuerdos de negocios y firma de contratos	P3.1	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
3	3.2	Medidas antisoborno implementadas por su empresa sobre trámites frente a entidades públicas	P3.2	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
3	3.3	Medidas antisoborno implementadas por su empresa sobre contribuciones políticas	P3.3	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
3	3.4	Medidas antisoborno implementadas por su empresa sobre donaciones o contribuciones caritativas	P3.4	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
3	3.5	Medidas antisoborno implementadas por su empresa sobre patrocinios	P3.5	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
3	3.6	Medidas antisoborno implementadas por su empresa sobre regalos y gastos de representación	P3.6	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
3	3.7	Medidas antisoborno implementadas por su empresa sobre evaluación de riesgos	P3.7	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica

Parte	Ítem	Tema del ítem	Preguntas del cuestionario asociadas	Tipo de pregunta	Tipo de escala Likert
3	3.8	Medidas antisoborno implementadas por su empresa sobre canales de denuncia	P3.8	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
3	3.9	Medidas antisoborno implementadas por su empresa sobre cooperación con las autoridades	P3.9	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
3	3.10	Medidas antisoborno implementadas por su empresa sobre recursos humanos	P3.10	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
3	3.11	Medidas antisoborno implementadas por su empresa sobre sanciones internas	P3.11	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
3	3.12	Medidas antisoborno implementadas por su empresa sobre empresas asociadas y alianzas estratégicas	P3.12	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
3	3.13	Medidas antisoborno implementadas por su empresa sobre sucursales y subsidiarias	P3.13	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
3	3.14	Medidas antisoborno implementadas por su empresa sobre contratistas y proveedores	P3.14	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
3	3.15	Medidas antisoborno implementadas por su empresa sobre representantes de ventas	P3.15	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
Parte 4. Conocimiento de la normativa de prevención de corrupción y soborno					
4	4.1	Conocimiento y aplicación de iniciativas voluntarias para combatir la corrupción	P4.1 + P4.2 (ítem fusionado)	Politómica (respuesta múltiple, dos preguntas fusionadas)	No aplica
4	4.2	Conocimiento y aplicación de iniciativas voluntarias para combatir específicamente el soborno	P4.3 + P4.4 (ítem fusionado)	Politómica (respuesta múltiple, dos preguntas fusionadas)	No aplica
4	4.3	Conocimiento y aplicación de dispositivos legales para combatir la corrupción y el soborno	P4.5 + P4.6 (ítem fusionado)	Politómica (respuesta múltiple, dos preguntas fusionadas)	No aplica

Parte	Ítem	Tema del ítem	Preguntas del cuestionario asociadas	Tipo de pregunta	Tipo de escala Likert
Parte 5. Panorama del soborno en el país					
5	5.1	Opinión del encuestado sobre los factores que motivan o motivarían a la empresa en la que trabaja a implementar prácticas de prevención del soborno	P5.1	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
5	5.2	Opinión del encuestado sobre los factores que desalientan o desalentarían a la empresa en la que trabaja a implementar prácticas de prevención del soborno	P5.2	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
5	5.3	Opinión del encuestado sobre las acciones consideradas más efectivas para combatir el soborno en el Perú	P5.3	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
5	5.4	Opinión del encuestado sobre la influencia de distintas instituciones en las más altas autoridades del Gobierno para la adopción de medidas antisoborno	P5.4	Likert	Valoración
5	5.5	Opinión del encuestado sobre el efecto de las medidas antisoborno en el clima de negocios de la empresa en la que trabaja	P5.5	Politómica (una respuesta)	No aplica
5	5.6	Opinión del encuestado sobre las modalidades o formas de soborno más utilizadas por las empresas que operan en el Perú	P5.6	Likert	Frecuencia
5	5.7	Opinión del encuestado sobre los motivos de presión que enfrentan las empresas que operan en el Perú para dar u ofrecer sobornos en negocios con el sector público	P5.7	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
5	5.8	Opinión del encuestado sobre los motivos de presión que enfrentan las empresas que operan en el Perú para dar u ofrecer sobornos en negocios con el sector privado	P5.8	Politómica (respuesta múltiple)	No aplica
5	5.9	Opinión del encuestado sobre la afectación del soborno a la empresa en la que trabaja	P5.9	Abierta de texto	No aplica

Parte	Ítem	Tema del ítem	Preguntas del cuestionario asociadas	Tipo de pregunta	Tipo de escala Likert
5	5.10	Opinión del encuestado sobre el proceso de adopción de prácticas antisoborno en la empresa en la que trabaja	P5.10	Abierta de texto	No aplica
Parte 6. Datos de control					
6	6.1	Nombre del entrevistado	P6.1	Abierta de texto	No aplica
6	6.2	Teléfono del entrevistado	P6.2	Abierta numérica/ alfanumérica	No aplica
6	6.3	DNI del teleoperador	P6.3	Abierta numérica	No aplica

Fuente: elaboración propia.

Anexo B. Glosario de términos técnicos y legales

A

- Acceso a la información pública (Ley 27806): derecho/obligación de brindar y solicitar información pública; forma parte de la «*hard law*» anticorrupción.
- Aseguramiento (*assurance*): verificación independiente de la eficacia del SGA, que puede incluir la certificación ISO 37001 o la *due diligence* de inversores/compradores.
- Auditoría interna/externa: revisión de controles y del cumplimiento para la mejora continua del SGA (como parte del ciclo PDCA).

B

- *Books & records* (registros contables fidedignos): controles que garantizan la fidelidad en la registración de las operaciones para prevenir y detectar el soborno.

C

- Canales de denuncia: mecanismos (anónimos/identificados; internos/externos) para reportar irregularidades que exijan confidencialidad y no generen represalias, alineados con ISO 37002.
- Ciclo PDCA: planificar-hacer-verificar-actuar; base de la mejora continua en el cumplimiento.
- Cohecho: manifestación del soborno en el ámbito público (activo/pasivo; nacional/transnacional).
- Colusión: acuerdo ilícito (p. ej., en contrataciones públicas) para defraudar. Es un delito vinculado al soborno.
- *Compliance* (sistema de gestión de cumplimiento; ISO 37301): marco para diseñar, implementar y mejorar el cumplimiento; integra la anticorrupción y facilita la gobernanza del SGA.
- Conflicto de interés: situación en la que los intereses privados interfieren con el deber; su prevención es «*hard law*» y forma parte del SGA.
- Contrataciones del Estado: normas y procesos de compra pública que forman parte de la «*hard law*» y son relevantes para los riesgos de soborno.
- Contribuciones políticas: pagos o apoyos, en dinero o en especie, que personas o empresas realizan a partidos políticos, campañas o candidatos. Pueden ser legales, pero funcionan como sobornos encubiertos cuando se usan para comprar favores: contratos, regulaciones a medida, trato preferencial o impunidad.

- Conocimiento de la normativa (CN): componente de RJ que mide el reconocimiento y la comprensión de la normativa y de las iniciativas voluntarias; en la métrica del libro, $RJ = (CN + EAS)/2$.
- Corrupción: abuso de poder –público o privado– para obtener un beneficio indebido.

D

- Debida diligencia (de terceros): evaluación proporcional del riesgo de integridad de proveedores, agentes, contratistas, *joint ventures* y donatarios; incluye cláusulas anticorrupción, derechos de auditoría y sanciones.
- Denunciante (protección al): garantías frente a represalias para quien reporta; parte de la «*hard law*» y de los canales efectivos.
- Donaciones: transferencias de dinero, bienes o servicios que una persona o empresa otorga «gratuitamente» a otra persona o empresa. En principio pueden ser legítimas, pero funcionan como soborno cuando se usan para influir indebidamente en decisiones públicas o empresariales.

E

- Esfuerzo antisoborno (EAS): grado de implantación/madurez de políticas, procedimientos y controles; componente de RJ.
- Extorsión: exigir un pago indebido bajo coacción; fenómeno relacionado con el riesgo de soborno.

G

- Gobernanza de la integridad: enfoque que articula el conocimiento de la regla (*hard/soft law*), la teoría de la prevención y las métricas (IIS).
- Gastos de representación / regalos y hospitalidades: lícitos si son razonables, con límites y controles; de lo contrario, pueden constituir soborno.
- Guías de la OCDE para Empresas Multinacionales y Guía de Debida Diligencia: expectativas sobre integridad, soborno y debida diligencia en la cadena de valor.

H

- *Hard law*: normativa obligatoria (p. ej., Código Penal; responsabilidad de las personas jurídicas; contrataciones del Estado; transparencia; protección del denunciante; conflictos de interés).

I

- Índice de institucionalización del soborno (IIS): medida compuesta del grado de normalización del soborno pese a las reglas: $IIS = (SH + RJ)/2$.
- Investigación interna y sanción: procedimientos y capacidades para investigar y sancionar de manera proporcional, conforme a la norma ISO 37008.
- ISO 31000: principios/directrices de gestión del riesgo aplicables al soborno.
- ISO 37001: estándar certificable para sistemas de gestión del antisoborno basados en riesgos y controles sobre terceros.
- ISO 37002: guía para diseñar/operar canales de denuncia efectivos.
- ISO 37008: guía para investigaciones internas en organizaciones.

K

- KPI/KRI: indicadores de desempeño y riesgo para monitorear el SGA.

L

- Ley 27806 (transparencia y acceso a la información pública): habilita el control social y reduce los riesgos de corrupción. Es una de las normas monitoreadas en el estudio.
- Ley 28024 (gestión de intereses): regula el *lobby* y la interacción con las autoridades. Está incluida en el bloque de conocimiento legal.
- Ley 30424 (responsabilidad de las personas jurídicas): establece responsabilidad por delitos como el cohecho y la colusión e incentiva el uso de modelos de prevención.
- Ley 31564 («puertas giratorias»): regula el tránsito de puestos o cargos del sector público al privado y viceversa, para evitar conflictos de interés.
- Ley 31740 (2023): fortalece el marco legal anticorrupción y promueve el buen gobierno corporativo al ampliar los delitos imputables y reforzar las obligaciones de las empresas. Busca que las empresas sean más responsables de los delitos cometidos en su nombre o en su beneficio.

M

- Mapa y valoración de riesgos de soborno: identifica los procesos, los terceros participantes y las jurisdicciones de mayor exposición y define los tratamientos.

- Modelo de prevención (Ley 30424): conjunto mínimo de medidas (gobernanza, gestión de riesgos, controles, capacitación, canales y sanciones) que pueden eximir o atenuar la responsabilidad de la persona jurídica.

O

- OCDE – Convención contra el cohecho: obliga a sancionar el soborno transnacional y a responsabilizar a las personas jurídicas.
- OEA – Convención Interamericana y Mecanismo Mesicic: tratado regional anticorrupción con evaluaciones entre pares.

P

- PACI (Partnering Against Corruption Initiative): iniciativa de acción colectiva del Foro Económico Mundial para elevar los estándares sectoriales.
- Pacto Global de la ONU – principio 10: compromiso empresarial de actuar contra la corrupción en todas sus formas.
- Patrocinios: aportes de dinero, bienes o servicios que una empresa realiza para apoyar eventos, actividades o entidades. Son una forma legítima de *marketing* o de responsabilidad social, pero se convierten en sobornos cuando se usan para obtener acceso o influir indebidamente en las autoridades o en las decisiones públicas.
- Política y código de ética: compromiso de «cero sobornos» que establece límites a los regalos, las contribuciones, las donaciones, los patrocinios y los gastos de representación.

R

- Reglas de juego (RJ): solidez de las reglas formales e informales que desincentivan el soborno. Se compone del conocimiento de la normativa (CN) y del esfuerzo antisoborno (EAS).
- Registros y trazabilidad: documentación de aportes, donaciones, obsequios y gastos para el control contable y la transparencia.
- *Risk-based approach* (enfoque basado en riesgos): asigna controles de forma proporcional a la probabilidad y al impacto.

S

- SGA (sistema de gestión antisoborno): el conjunto de políticas, procedimientos y controles para prevenir, detectar y responder al soborno. Puede basarse en la ISO 37001 e integrarse a la ISO 37301.

- SH (soborno como hábito): percepción de la habitualidad/normalización del soborno en el entorno de negocios.
- SH × RJ (lectura conjunta del soborno como hábito y de las reglas de juego): enfoque que explica por qué altos niveles de conocimiento de la normativa (CN) no garantizan conductas integrales si los esfuerzos antisoborno (EAS) fallan o si la cultura SH (soborno como hábito) no se mantiene.
- Soborno: ofrecer, prometer, dar, solicitar o recibir una ventaja indebida para influir en un deber u obtener una ventaja competitiva. Se diferencia de regalos/hospitalidades razonables y de donaciones o contribuciones transparentes.
- *Soft law*: estándares/guías voluntarias (ISO 37001/37301/37002/31000, principios de TI, Pacto Global, OCDE) que operacionalizan buenas prácticas.
- *Speak-up culture / no reprisal*: cultura que fomenta reportes seguros y prohíbe represalias.

T

- *Tone at the top y from the middle*: liderazgo visible y coherente que modela una conducta ética y alinea los incentivos.
- Transparencia: publicidad y trazabilidad de la información para reducir las oportunidades de soborno (incluye la gestión de regalos/hospitalidades y la divulgación pertinente).
- Tres líneas de defensa: modelo de gobierno que incluye la gestión operativa, las funciones de control y la auditoría interna y externa.

U

- Uncac (Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción): exige tipificar el soborno y fortalecer la prevención, la cooperación y la recuperación de activos.

Anexo C. Tablas resumen de las leyes e iniciativas citadas

Tabla C.1. Leyes y reglamentos mencionados en la encuesta (Perú)

Instrumento (nombre oficial)	Identificador/año	Tipo	Ámbito	¿Qué regula o exige? (síntesis)
Ley de transparencia y acceso a la información pública	Ley 27806	Ley	Perú	Garantiza el acceso a la información pública y las obligaciones de transparencia activa.
Ley que regula la gestión de intereses en la administración pública (<i>lobbying</i>)	Ley 28024	Ley	Perú	Regula la gestión y la declaración de intereses para prevenir conflictos.
Responsabilidad administrativa de personas jurídicas por corrupción	Ley 30424 (2016)	Ley	Perú	Establece la responsabilidad de las personas jurídicas por cohecho, colusión y lavado e incentiva modelos de prevención .
«Puertas giratorias» (incompatibilidades y períodos de enfriamiento)	Ley 31564	Ley	Perú	Evita conflictos de interés en el tránsito público-privado de altos funcionarios.
Reglamento de la Ley 30424	D. S. 002-2019-JUS (2020)	Reglamento	Perú	Se necesitan los componentes mínimos del modelo de prevención: gobernanza, gestión de riesgos, controles, capacitación, canales y sanciones.
Modificaciones a la 30424 (fortalecimiento del marco)	Ley 31740 (2023)	Ley	Perú	Amplia los delitos imputables, refuerza las obligaciones y promueve el buen gobierno corporativo.
Código Penal (cohecho, colusión, tráfico de influencias)	s. n.	Código	Perú	Tipifica los principales delitos de corrupción relevantes para la prevención empresarial.
Ley de contrataciones del Estado	s. n.	Ley	Perú	Marco de compras públicas; parte de la « <i>hard law</i> » relevante para la integridad y los controles.

Tabla C.2. Marcos, estándares y tratados mencionados en la encuesta (internacionales y voluntarios)

Iniciativa/estándar/tratado	Identificador (año)	Tipo	Ámbito	¿Qué propone o cubre?
ISO 37001 – Sistemas de gestión antisoborno	2016	Estándar ISO (certificable)	Internacional	Requisitos SGA basados en riesgos; controles sobre terceros; ciclo PDCA.
ISO 37301 – Sistemas de gestión de <i>compliance</i>	2021	Estándar ISO	Internacional	Marco de <i>compliance</i> que integra y gobierna el SGA.
ISO 37002 – Gestión de denuncias (<i>whistleblowing</i>)	2021	Estándar ISO (guía)	Internacional	Canales de denuncia efectivos, confidenciales y sin represalias.
ISO 31000 – Gestión del riesgo	2018	Estándar ISO	Internacional	Principios y directrices de <i>risk management</i> aplicables al soborno.
ISO 37008 – Investigaciones internas	2023*	Estándar ISO (guía)	Internacional	Buenas prácticas para investigaciones internas y respuestas disciplinarias.
Principios Empresariales para Combatir el Soborno (Transparency International)	s. n.	Guía/principios	Internacional	Política anticorrupción, límites a regalos, terceros, donaciones/patrocinios, controles contables y monitoreo.
Convención de la OCDE contra el cohecho de servidores públicos extranjeros	1997	Tratado	Internacional	Sanciona el soborno transnacional; guía de buenas prácticas y responsabilidad de PJ].
Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (Uncac)	2003	Tratado	Internacional	Prevención, tipificación, cooperación internacional y recuperación de activos.
Convención Interamericana contra la Corrupción (OEA) y mecanismo Mesicic	1996	Tratado + <i>peer review</i>	Regional	Estándares mínimos y evaluaciones entre pares.

Iniciativa/estándar/tratado	Identificador (año)	Tipo	Ámbito	¿Qué propone o cubre?
Pacto Global de la ONU – principio 10 (Anticorrupción)	s. n.	Compromiso voluntario	Internacional	Compromete a las empresas a luchar contra toda forma de corrupción, con un enfoque en la transparencia y los reportes.
PACI – Partnering Against Corruption Initiative (W/EF)	s. n.	Principios / acción colectiva	Internacional	Compromisos y nivelación sectorial mediante la acción colectiva empresarial.
Guías OCDE para empresas multinacionales y Guía de debida diligencia en conducta empresarial responsable	Ed. vigente	Guías	Internacional	Expectativas sobre la integridad, el soborno, la divulgación y la debida diligencia en la cadena de valor.
IFC/World Bank – Integrity Compliance Guidelines	s. n.	Guía	Internacional	Criterios de remediación y componentes de los programas de integridad exigidos en las resoluciones de casos.

Anexo D. Ampliación de información sobre iniciativas contra la corrupción y el soborno

1. Iniciativas lideradas por el sector empresarial

Este grupo reúne seis iniciativas de lucha contra la corrupción y el soborno impulsadas por el sector empresarial. Se conserva, para cada caso, la información esencial sobre el alcance, los actores, el objetivo, los mecanismos y los impactos.

1.1 Maritime Anti-Corruption Network (MACN)

País o alcance: iniciativa global implementada en más de 150 países.

Año de inicio: 2012.

Actores clave: coalición empresarial del sector marítimo, impulsada por Maersk y Business for Social Responsibility (BSR), integrada por compañías navieras y portuarias, así como por asociaciones de la industria.

Objetivo: reducir el soborno en puertos y aduanas mediante la acción colectiva empresarial y estándares comunes de integridad.

Descripción. MACN es una red empresarial global certificada como coalición anticorrupción en el sector marítimo, creada ante la preocupación por los frecuentes sobornos en puertos y aduanas. Las empresas competidoras se unieron para «nivelar la cancha de juego» en la industria naviera, eliminando las ventajas indebidas obtenidas mediante pagos ilícitos. La propuesta de MACN fue tomando forma a partir de la entrada en vigor de leyes estrictas (por ejemplo, la UK Bribery Act de 2010).

En este marco global, el caso de Nigeria se convirtió en la experiencia emblemática de MACN a nivel de país: allí la red combinó un mapeo detallado de los procesos portuarios y de los puntos de riesgo de soborno con la creación de un *helpdesk* nacional que asiste en tiempo real a las tripulaciones cuando enfrentan exigencias ilícitas. Esta intervención piloto demostró que la acción colectiva empresarial puede articularse con reformas regulatorias y protocolos estandarizados del propio Estado para reducir los espacios de extorsión en un entorno históricamente considerado «inmanejable» en materia de corrupción.

Mecanismos de prevención adoptados. Sistema anónimo de reporte de incidentes para identificar patrones de soborno y puertos de mayor riesgo;

capacitación y guías para tripulaciones y agentes; y coordinación entre empresas para rechazar pagos indebidos y dialogar con las autoridades portuarias con el fin de reducir la discrecionalidad.

Impactos reportados. La red amplió su membresía a más de 190 empresas y construyó una base de datos global sobre incidentes de corrupción portuaria. En casos emblemáticos, Nigeria reportó mejoras en la gestión de incidentes, tiempos de resolución más breves y una reducción de los espacios para pagos indebidos.

Página web oficial de la iniciativa. <https://www.macn.dk/>

1.2 Thai Collective Action Against Corruption (CAC)

País: Tailandia.

Año de inicio: 2010.

Actores clave: principales asociaciones empresariales del país, con el Instituto de Directores de Tailandia (IOD) como secretaría técnica.

Objetivo: elevar los estándares de integridad corporativa y reducir las presiones competitivas para pagar sobornos.

Descripción. El Thai CAC es una alianza colectiva de empresas diseñada para combatir la corrupción en los negocios mediante la autorregulación y la certificación voluntaria. Surge de la necesidad de unificar al sector privado en torno a estándares más altos de integridad empresarial. Para ello, se creó una plataforma compartida en la que las compañías demuestran públicamente su compromiso con la lucha contra el soborno. Cada empresa que se adhiere a la alianza firma una declaración de «tolerancia cero» a la corrupción y se somete a un proceso para implementar un programa interno de cumplimiento antisoborno conforme a las mejores prácticas internacionales. El enfoque innovador del CAC tailandés ha consistido en establecer un sistema de certificación anticorrupción, pionero en Asia, que ha sido gestionado por el propio sector privado.

Mecanismos de prevención adoptados. Certificación voluntaria antisoborno con evaluación independiente; estándar común de integridad alineado con referentes internacionales; y talleres, autoevaluaciones y monitoreo periódico entre pares para sostener la mejora continua.

Impactos reportados. Para 2025, más de 1400 empresas se habían adherido y alrededor de 500 habían obtenido la certificación, entre ellas toda la banca comercial tailandesa. La evidencia disponible muestra, sobre todo, resultados intermedios: el fortalecimiento de programas de *compliance* y la consolidación de una cultura empresarial de integridad.

Página web oficial de la iniciativa. <https://www.thai-cac.com/>

1.3 Alliance for Integrity (Alianza para la Integridad)

País o alcance: iniciativa global con foco en mercados emergentes de América Latina, África y Asia.

Año de inicio: 2013.

Actores clave: grandes empresas, cámaras de comercio, asociaciones empresariales y redes locales del Pacto Global de la ONU, con respaldo organizativo de la Red Alemana del Pacto Global.

Objetivo: fortalecer las capacidades del sector privado, especialmente de las pymes, para prevenir la corrupción y el soborno.

Descripción. La Alianza para la Integridad se estableció para promover la transparencia corporativa y prevenir la corrupción en el sector empresarial, especialmente mediante la integración de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la cultura de integridad. Es un esfuerzo global coordinado que busca mejorar las condiciones para el cumplimiento ético en los negocios mediante la cooperación entre empresas («empresa a empresa»). La iniciativa reconoce que muchas pymes carecen de conocimientos o recursos para implementar programas antisoborno, por ello, crea puentes entre grandes empresas —que ya poseen sistemas robustos de *compliance*— y sus contrapartes más pequeñas, para transferir buenas prácticas y elevar el estándar general en toda la cadena de valor.

Mecanismos de prevención adoptados. Programa «De Empresas para Empresas» para transferir buenas prácticas desde grandes empresas hacia pymes; herramientas abiertas como TheIntegrityApp y guías adaptadas por país; y redes locales de aprendizaje, trabajo colaborativo y medición de la cultura de integridad.

Impactos reportados. Los resultados reportados se concentran en alcance y fortalecimiento de capacidades más que en mediciones directas de reducción

del soborno. La iniciativa ha ampliado la oferta de capacitación y asistencia técnica para pymes, ha facilitado la adopción de estándares básicos de *compliance* y ha generado instrumentos que algunas cámaras empresariales utilizan para monitorear la madurez de los programas de integridad de sus afiliados.

Página web oficial de la iniciativa. <https://www.allianceforintegrity.org/>

1.4 Integrity Network Initiative – Red de Integridad para Pymes de Egipto

País: Egipto.

Año de inicio: 2015.

Actores clave: Egyptian Junior Business Association, Red Local del Pacto Global en Egipto, Siemens Integrity Initiative, grandes empresas mentoras y pymes miembro.

Objetivo: ayudar a las pymes a resistir la corrupción y mostrar que la integridad puede convertirse en una ventaja competitiva.

Descripción. Red empresarial colectiva cuyo propósito es integrar a las pequeñas y medianas empresas en la lucha contra la corrupción y fomentar una cultura de integridad en el sector privado egipcio. Antes de 2015, las pymes en Egipto sufrían sobornos como «parte del costo de hacer negocios» y a menudo carecían de políticas éticas. La red surge para cambiar esa realidad mediante un enfoque colaborativo: en lugar de que cada pyme luche sola contra la corrupción, las invita a unirse a una comunidad de integridad en la que reciben apoyo, capacitación y una voz colectiva. La iniciativa actúa como plataforma de compromiso voluntario para que las pymes digan «no» al soborno de forma conjunta y, así, disminuye el riesgo de ser desplazadas por competidores menos escrupulosos.

Mecanismos de prevención adoptados. Compromiso voluntario de integridad con un plan de 10 pasos; capacitación y apoyo práctico mediante guías, modelos y mesa de ayuda; e incentivos reputacionales y espacios de articulación con otros actores para promover negocios íntegros.

Impactos reportados. La iniciativa reunió cerca de 100 pymes signatarias y 22 organizaciones socias, y sus capacitaciones alcanzaron a 680 participantes de aproximadamente 400 pymes. Los resultados reportados destacan la adopción de códigos de ética, canales de denuncia y procedimientos básicos de inte-

gridad, aunque la evidencia se concentra en cambios internos de capacidades más que en una reducción directamente medida del soborno.

Página web oficial de la iniciativa. No existe una web exclusiva del pacto, pero los documentos oficiales y directrices están disponibles en el sitio <https://collective-action.com/explore/initiatives/1463/>

1.5 Código de ética para las empresas en Kenia

País: Kenia.

Año de inicio: 2023, con relanzamiento y digitalización; versión original de 2012.

Actores clave: Red Local de Kenia del Pacto Global de la ONU, Kenya Association of Manufacturers (KAM) y Kenya Private Sector Alliance (Kepsa).

Objetivo: fortalecer la ética empresarial y alinear la conducta corporativa con estándares de integridad y anticorrupción.

Descripción. Iniciativa privada de alcance nacional que establece un marco unificado de conducta empresarial íntegra y busca que las compañías kenianas –tradicionalmente afectadas por prácticas de soborno en ciertos sectores– se comprometan públicamente a operar con honestidad y transparencia. El código se fundamenta en el Décimo Principio del Pacto Global de la ONU (anticorrupción) y adapta esos valores a compromisos concretos para las empresas firmantes. A diferencia de las regulaciones impuestas por ley, este es un compromiso voluntario, pero moralmente vinculante, entre las empresas. Las empresas signatarias crean un pacto colectivo del sector privado contra la corrupción al acordar acatar estándares éticos más altos que los exigidos por la ley. La versión inicial del Código se lanzó en 2012 con la firma de 30 empresas pioneras. En 2023 se revitalizó la iniciativa al incorporar herramientas digitales y ampliar su alcance, lo que la ha posicionado como una experiencia exitosa recientemente reconocida a nivel global.

Mecanismos de prevención adoptados. Adhesión voluntaria a un código con compromisos explícitos de integridad; herramientas digitales para reportar avances y monitorear las prácticas; y reconocimiento público que genera presión positiva entre pares para mantener el cumplimiento.

Impactos reportados. Más de 800 empresas se habían adherido al código hacia 2025. La evidencia disponible resalta la expansión de la adhesión, el uso de la plataforma digital y la consolidación del código como referencia común para el diálogo del sector privado con el Estado sobre la simplificación de trámites y la reducción de oportunidades de corrupción.

Página web oficial de la iniciativa. <https://acca.unglobalcompact.org/kenya>

1.6 Acción colectiva antisoborno en el sector agrícola

País: Indonesia.

Año de inicio: 2022.

Actores clave: Red Local Indonesia del Pacto Global de la ONU, Comisión de Erradicación de la Corrupción (KPK), UNODC, organizaciones empresariales, sociedad civil y academia.

Objetivo: fortalecer la integridad y reducir la corrupción en el sector agroindustrial, especialmente en actividades expuestas a riesgos de licencias, supervisión y exportación.

Descripción. Programa trienal (2022-2024) impulsado por el Pacto Global Indonesia que promueve la acción colectiva contra el soborno en el sector de la tierra y en los agronegocios de Indonesia, con el objetivo de replicarse posteriormente en otros sectores. El Estado indonesio actúa como garante, monitor y promotor. Los Gobiernos provinciales brindan apoyo logístico y alientan la participación empresarial. Se ofrecen canales confidenciales de denuncia mediante la incorporación del sector agrario al High Level Reporting Mechanism. Las empresas firman una declaración con la que se comprometen a adoptar estándares internacionales (incluida la eventual certificación ISO 37001), a designar responsables internos de integridad y a participar activamente en la red.

Mecanismos de prevención adoptados. Declaración anticorrupción sectorial; capacitaciones regionales y difusión de estándares; mapeo de riesgos y guías prácticas; grupo de trabajo permanente para el seguimiento; y apoyo normativo y monitoreo público con participación de la KPK. Algunas grandes compañías –en especial del sector de la palma aceitera– extendieron su alcance al exigir a los contratistas cláusulas anticorrupción y ofrecerles capacitación básica.

Además, compartieron información sobre los puntos críticos de corrupción a lo largo de la cadena productiva, lo que permitió elaborar mapas de riesgo sectoriales. Un incentivo central es la reputación internacional, especialmente en un sector sometido a un fuerte escrutinio.

Impactos reportados. En sus primeros 1,5 años, la iniciativa involucró a más de 350 empresas. Además, 18 empresas y 5 organizaciones firmaron la declaración anticorrupción, a las que luego se sumaron nuevas adhesiones. Las evaluaciones reportan avances en la madurez de los programas de integridad y en la disposición a colaborar, aunque aún se trata de resultados iniciales.

Página web oficial de la iniciativa. Sitio del Pacto Global Indonesia con documentación del programa, Playbook, compromisos y actualizaciones: <https://acca.unglobalcompact.org/indonesia> y <https://collective-action.com/explore/publications/2337/>

2. Iniciativas no regulatorias lideradas por el Estado

Este grupo incluye tres iniciativas no regulatorias lideradas por el Estado para prevenir el soborno y otras formas de corrupción. La síntesis conserva la información central y elimina los detalles secundarios o repetidos.

2.1 ProZorro: sistema de contratación electrónica

País: Ucrania.

Año de inicio: 2016, tras una fase de diseño y prueba iniciada en 2014.

Actores clave: Gobierno de Ucrania, Transparency International Ukraine, la plataforma Dozorro, organismos internacionales y empresas tecnológicas.

Objetivo: transformar la contratación pública mediante un sistema digital abierto, competitivo y transparente que reduzca la discrecionalidad.

Descripción. Plataforma electrónica de contratación pública lanzada oficialmente en 2016 tras las demandas de transparencia surgidas con el Euromaidán (2014). Se basa en la «transparencia radical»: documentos, ofertas, contratos y decisiones de adjudicación quedan disponibles al público en un sistema centralizado y de código abierto. Su desarrollo fue una colaboración entre el Estado, la sociedad civil (en especial Transparency International Ucrania) y el sector tecnológico. Además, se complementa con Dozorro, un módulo

de monitoreo ciudadano que permite analizar licitaciones, generar alertas y denunciar irregularidades.

La invasión a gran escala de Rusia a Ucrania, en febrero de 2022, alteró el funcionamiento de esta iniciativa, pero con el avance de la guerra, el marco volvió a normalizarse. Tras reformas a la Ley de Contratación Pública, desde octubre de 2022, la Resolución 1178 restableció procedimientos simplificados pero competitivos dentro de ProZorro, con más flexibilidad y con resguardo de información sensible (por ejemplo, ubicaciones y logística). En paralelo, ProZorro amplió su alcance a compras de defensa y de reconstrucción: en 2023, cerca del 80% del gasto público volvió a canalizarse a través de la plataforma y aumentó la competencia promedio por licitación. En síntesis, la guerra provocó un retroceso temporal en la transparencia y la competencia, seguido de un esfuerzo deliberado para recuperar ProZorro como eje de la contratación pública.

Mecanismos de prevención adoptados. Plataforma de código abierto con trazabilidad pública de todas las etapas del proceso; licitación electrónica con múltiples proveedores; supervisión cívica a través de Dozorro; y un ecosistema descentralizado de plataformas de acceso.

Impactos reportados. ProZorro contribuyó a ahorros estimados de cerca de US\$ 6000 millones desde 2017 y se consolidó como referencia internacional en compras públicas abiertas. La guerra de 2022 provocó un retroceso temporal en la competencia y la transparencia, pero las reformas posteriores restablecieron los procedimientos competitivos dentro del sistema.

Página web oficial de la iniciativa. <https://dozorro.org/>

2.2 Integrity Pacts en compras públicas (sector defensa)

País: India.

Año de inicio: 2006, con expansión posterior y refuerzo normativo en 2015.

Actores clave: Ministerio de Defensa, Comisión Central de Vigilancia, empresas contratistas y monitores externos independientes.

Objetivo: prevenir sobornos y conflictos de interés en contrataciones públicas de alto riesgo, especialmente en el ámbito de la defensa.

Descripción. Acuerdo vinculante por el cual todas las empresas oferentes y la entidad pública correspondiente se comprometen a no sobornar ni aceptar sobornos durante un proceso de licitación. En la India, el Ministerio de Defensa adoptó esta herramienta (con monitores independientes que supervisaban los procesos) para limpiar sus adquisiciones militares. Este monitoreo externo en tiempo real permitió detectar y corregir irregularidades en los contratos antes de que se escalaran. Gracias a estas medidas preventivas, se eliminaron prácticas corruptas habituales (como comisiones ilícitas a intermediarios) y se fortalecieron la competitividad y la transparencia en compras públicas sensibles. La experiencia de la India fue pionera y ha servido de modelo para implementar pactos de integridad en otros países y sectores, como una buena práctica anticorrupción promovida por organismos internacionales.

Mecanismos de prevención adoptados. Firma obligatoria de pactos de integridad entre la entidad licitante y los oferentes; supervisión por monitores externos e independientes; sanciones contractuales por incumplimientos; y publicación de criterios y resultados para reforzar la transparencia.

Impactos reportados. Las evaluaciones disponibles muestran una reducción del riesgo de soborno en las compras de defensa. En 2015, el área fue calificada como de menor riesgo de corrupción en el sector de defensa en el índice de Transparencia Internacional, y la cancelación de contratos emblemáticos reforzó la credibilidad del mecanismo.

Página web oficial de la iniciativa. No existe una web exclusiva del pacto, pero puede encontrarse información sobre esta iniciativa en los siguientes enlaces: <https://www.transparency.org/en/projects/integrity-pact-global-standard/integrity-pacts-around-the-world/india> y <https://collective-action.com/explore/initiatives/1630/>

2.3 Mecanismo de Denuncia de Alto Nivel – MDAN

País: Colombia.

Año de inicio: 2013.

Actores clave: Secretaría de Transparencia de la Presidencia, OCDE, Instituto de Basilea y sector empresarial.

Objetivo: ofrecer un canal rápido, confidencial y de alto nivel para reportar intentos de soborno o extorsión en contrataciones públicas de alto valor.

Descripción. Es un canal rápido y confidencial para que las empresas informen de intentos de soborno o de prácticas corruptas en contrataciones públicas de alto valor, de modo que las autoridades de alto nivel intervengan antes de que se concrete el pago ilícito. En Colombia, la Presidencia implementó este mecanismo piloto durante su ambicioso programa de autopistas 4G, con un panel de expertos independientes que recibía las quejas empresariales y recomendaba soluciones inmediatas. Si una empresa era presionada para pagar un soborno como requisito para obtener un contrato, podía reportarlo al MDAN en vez de ceder. Los funcionarios sabían que, bajo este esquema, cualquier intento de extorsión sería elevado al más alto nivel.

Mecanismos de prevención adoptados. Canal confidencial de reporte; panel de expertos independientes; respaldo político desde la Presidencia; aplicación piloto en megaproyectos de infraestructura; y enfoque preventivo orientado a evitar que el soborno ocurra.

Impactos reportados. En el piloto aplicado a ocho grandes licitaciones viales 4G, solo se registró un reporte que terminó siendo una duda técnica, resuelta sin evidencia de corrupción. La baja cantidad de denuncias fue interpretada como un posible efecto disuasivo y como señal de mayor confianza en la existencia de un canal seguro.

Página web oficial de la iniciativa. No existe una página oficial específica del mecanismo, pero se puede encontrar información sobre estos en el siguiente enlace: <https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/2023/08/Mecanismo-de-denuncia.pdf>

Nota sobre el uso de inteligencia artificial

El capítulo 8 y el anexo D, que lo complementa, han sido elaborados con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial generativa, en particular de ChatGPT de OpenAI, utilizadas como asistencia técnica para tareas de identificación y verificación de fuentes públicas, y para síntesis de información. La estructuración del contenido, las decisiones editoriales, la selección de casos, la validación, la generación de código para la elaboración de gráficos y la adaptación final del contenido han estado a cargo de los autores.

Referencias

- Abbott, K. W., & Snidal, D. (2000). Hard and soft law in international governance. *International Organization*, 54(3), 421-456. <https://doi.org/10.1162/002081800551280>
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2003). *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción* (A/RES/58/4). <https://docs.un.org/es/A/RES/58/4>
- Ayres, I., & Braithwaite, J. (1992). *Responsive regulation: Transcending the deregulation debate*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195070705.001.0001>
- Contraloría General de la República del Perú. (2022, 6 de julio). Perú perdió más de S/ 24 mil millones en 2021 por corrupción e inconducta funcional. *Gob.pe*. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/629665-peru-perdio-mas-de-s-24-mil-millones-en-2021-por-corrupcion-e-inconducta-funcional>
- Contraloría General de la República del Perú. (2023, 16 de mayo). Estimación de la corrupción e inconducta funcional en el Perú 2022. *Gob.pe*. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/informes-publicaciones/4231487-estimacion-de-la-corrupcion-e-inconducta-funcional-2022>
- Contraloría General de la República del Perú. (2024, 27 de febrero). Corrupción e inconducta funcional habrían ocasionado pérdidas por S/ 24 268 millones en el 2023. *Gob.pe*. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/912182-corrupcion-e-inconducta-funcional-habrian-ocasionado-perdidas-por-s-24-268-millones-en-el-2023>
- Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. (2003, 31 de octubre). https://treaties.un.org/Pages/showDetails.aspx?clang=_en&objid=0800000280055f36
- El Peruano*. (2022, 6 de julio). Contraloría calcula que se perdieron más de 24 000 millones de soles por corrupción en el 2021. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/168066-contraloria-calcula-que-se-perdieron-mas-de-24000-mill>
- Foro Económico Mundial. (s. f.). *Partnering Against Corruption Initiative (PACI)*. <https://initiatives.weforum.org/good-governance-community/paci-community>
- Hodgson, G., & Jiang, S. (2008). La economía de la corrupción y la corrupción de la economía: una perspectiva institucionalista. *Revista de Economía Institucional*, 10, 55-80. <https://www.uexternado.edu.co/facecono/ecoinstitucional/workingpapers/ghodgson18.pdf>

- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2021, 18 de noviembre). En primera instancia, el Indecopi sanciona al «cártel de la construcción», integrado por 33 empresas constructoras y 26 ejecutivos. *Gob.pe*. <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/noticias/558893-en-primera-instancia-el-indecopi-sanciona-al-cartel-de-la-construccion-integrado-por-33-empresas-constructoras-y-26-ejecutivos>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019, agosto). *Perú: Percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones, enero-junio de 2019*. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_percepcion_gobernabilidad_2.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024a, 28 de febrero). *Perú: Percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones: julio-diciembre 2023*. <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-de-gobernabilidad-jul-dic-2023-febrero-2024-28-febrero.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024b, 30 de mayo). *Perú: Percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones: octubre 2023 – marzo 2024*. https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_gobernabilidad_oct23_mar24.pdf
- International Organization for Standardization. (2025). *Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use (ISO Standard 37001:2025)*. <https://www.iso.org/standard/37001>
- Mcmillan, J., & Zoido, P. (2004). How to subvert democracy: Montesinos in Peru. *Journal of Economic Perspectives*, 18(4), 69-92. <https://doi.org/10.1257/0895330042632690>
- OCDE. (2017). *Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú: Reforzar la integridad del sector público para un crecimiento incluyente*. Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. París: Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264271470-es>
- OECD. (2020). The creation of an integrity network for SMEs in Egypt. En *Global lessons on collective action against corruption: The case of Morocco* (p. 26). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/07d817f0-en>
- OECD. (2021, 26 de noviembre). *Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*. OECD Legal Instruments. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0378>
- OECD. (2023). *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales sobre conducta empresarial responsable*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7abea681-es>
- Organización de los Estados Americanos. (1996). *Convención Interamericana contra la Corrupción* (B-58). https://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_B-58_contra_Corrupcion_firmas.asp
- Organización de los Estados Americanos. (s. f.). *Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (Mesicic)*. <https://www.oas.org/es/sla/dlc/mesicic/>
- Proética. (2022, 23 de septiembre). *XII Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2022*. Ipsos. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-09/Encuesta%20Pro%C3%A9tica%202022.pdf>

- Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. J. (2016). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform* (2.^a ed.). Cambridge University Press.
- Schwalb, M. M., & Prialé, M. A. (2019). Resultados Perú. En G. A. Yepes-López, C. García de la Torre & M. M. Schwalb Helguero (Eds.), *Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: primer estudio latinoamericano* (pp. 195-211). Icontec Internacional.
- Statista. (2024, 13 de septiembre). *Problemas más importantes que afectan a Perú según la opinión pública en 2024*. <https://www.statista.com/statistics/1071916/peru-main-problems-opinion-leaders-journalists/>
- Transparency International. (2004). *Informe global de la corrupción 2004*. Prometeo Libros. https://files.transparencycdn.org/images/2004_GCR_PoliticalCorruption_ES-1.pdf
- Transparency International. (2012). *Corruption Perceptions Index 2012*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2012>
- Transparency International. (2013). *Business principles for countering bribery* (3.^a ed.). <https://www.transparency.org/en/publications/business-principles-for-countering-bribery>
- Transparency International. (2024). *Corruption Perceptions Index 2024*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
- United States District Court, Eastern District of New York. (2016, 21 de diciembre). *United States of America v. Odebrecht S.A. (Cr. No. 16-643 [RJD])* [Information]. U.S. Department of Justice. https://www.justice.gov/d9/press-releases/attachments/2016/12/21/odebrecht_information.pdf
- United Nations Global Compact. (2018a). *UN Global Compact progress report 2018*. <https://unglobalcompact.org/library/5637>
- United Nations Global Compact. (2018b). *Promoting anti-corruption collective action through Global Compact local networks* (2.^a ed.). <https://unglobalcompact.org/library/5630>
- United Nations Global Compact. (s. f.). *The ten principles of the UN Global Compact*. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- Yepes-López, G. A., García de la Torre, C., & Schwalb Helguero, M. M. (Eds.). (2019). *Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: primer estudio latinoamericano*. Icontec Internacional.
- Yepes-López, G. A., Camarena, J. L., Cruz-Pulido, J. M., Quintero-Campos, L. J., Lasio, V., Rodríguez, J., Zambrano-Vera, J., García de la Torre, C. A., Schwalb-Helguero, M. M., Prialé, M. Á., Solís-Sierra, J., Rossi-Undurraga, M., Carvajal-Ramos, R., Martínez, P. J., González-Gutiérrez, V., Sánchez-Reyna, R., Lassaga, G., & Beltramo, N. (2023). Institutionalization of corporate bribery: A measurement proposal with evidence from a Latin American sample. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 36(2), 217-244. <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2022-0099>