

NORMA ISO 37001:2025

- **ISO 37001:2025:** integra consideraciones de sostenibilidad y lucha contra la corrupción, con un mayor énfasis en conflictos de interés y gobernanza. La estructura de alto nivel (HLS) se mantiene (cláusulas 4–10), con principios y requisitos para un Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) alineados a las demás normas ISO.

Los componentes 1, 2 y 3, también se los desarrolla e incluye en la propuesta.

1. Contexto de la organización y alcance del SGAS

- **Componentes:**
 - 4. Contexto de la organización (4.1–4.5)
- **Entregables:**
 - Alcance definido del SGAS
 - Identificación de partes interesadas relevantes
 - Requisitos y expectativas de las partes interesadas
 - Determinación del alcance del SGAS (límites organizacionales y de procesos)
 - Mapa de riesgos de soborno y contexto de control
- **Beneficios:**
 - Alineación con la estrategia y cumplimiento legal; enfoque proactivo ante riesgos de soborno
 - Claridad sobre el alcance para evitar fugas de control
- **Metodología:**
 - Revisión de contexto externo e interno
 - Análisis de stakeholder mapping (proveedores, clientes, reguladores, sociedad)
 - Análisis de alcance con criterios de alta dirección
 - Documentación de entradas: políticas, reglas y requerimientos

2. Liderazgo y compromiso de la alta dirección

- **Componentes:**
 - 5. Liderazgo; 5.1–5.3 (incluye órgano de gobierno, alta dirección, función de cumplimiento antisoborno)
- **Entregables:**
 - Política antisoborno documentada, accesible y comunicada
 - Declaración de liderazgo y compromiso
 - Roles y responsabilidades definidas; autoridad de la función de cumplimiento antisoborno
 - Plan de recursos y asignación de personal
- **Beneficios:**
 - Cultura antisoborno robusta; toma de decisiones alineada a políticas
 - Mayor efectividad de controles y mayor resiliencia organizacional

- **Metodología:**
 - Sesiones de liderazgo para establecer políticas y objetivos
 - Despliegue organizacional: asignación de roles, recursos y canales de comunicación
 - Revisión periódica por la alta dirección y reporte al órgano de gobierno

3. Planificación del SGAS (gestión de riesgos y objetivos)

- **Componentes:**
 - 6. Planificación; 6.1–6.3
- **Entregables:**
 - Plan de acción para abordar riesgos y oportunidades (6.1)
 - Objetivos antisoborno y plan para lograrlos (6.2)
 - Planes de cambio (6.3)
- **Beneficios:**
 - Enfoque proactivo para mitigación de soborno
 - Gestión de cambios controlada que mantiene la eficacia del SGAS
- **Metodología:**
 - Análisis de riesgos según ISO 31000 (4.5 y 6.1)
 - Definición de objetivos medibles; establecimiento de KPIs
 - Planificación de cambios con evaluación de impactos y aprobaciones

4. Apoyo (Recursos, Competencia, Conciencia, Comunicación y Información documentada)

- **Componentes:**
 - 7. Apoyo (7.1–7.5)
- **Entregables:**
 - Plan de recursos; política de gestión de documentos
 - Programa de competencia y formación para el personal (7.2, 7.3, 7.4)
 - Plan de comunicación interna/externa sobre SGAS
 - Información documentada: control de versiones, retención y disponibilidad
- **Beneficios:**
 - Personal competente y consciente de sus roles; reducción de errores por malentendidos
 - Mayor trazabilidad y cumplimiento documental
- **Metodología:**
 - Identificación de necesidades de recursos y capacidades
 - Planes de formación y concienciación (formación inicial y continua)
 - Gestión de documentos: control de cambios, legibilidad y accesibilidad
 - Canales de comunicación para el SGAS

5. Operación (Procesos, controles y diligencias)

- **Componentes:**

- 8. Operación; 8.1–8.10
- **Entregables:**
 - Planes de control operativo; criterios de proceso; controles para terceros
 - Debida diligencia (8.2) para terceros de alto riesgo
 - Controles financieros y no financieros (8.3, 8.4)
 - Controles sobre relaciones con terceros (8.5), compromisos antisoborno (8.6)
 - Controles sobre regalos, hospitalidad, donaciones (8.7)
 - Gestión de controles inadecuados (8.8)
 - Planteamiento de inquietudes y proceso de investigación (8.9–8.10)
- **Beneficios:**
 - Controles integrales para prevenir sobornos en operaciones y relaciones con terceros
 - Diligencia debida consistente y trazable
- **Metodología:**
 - Diseño de controles para procesos clave (compras, ventas, contratación, finanzas)
 - Debida diligencia de terceros y evaluación de proveedores
 - Definición de límites, autorizaciones y segregación de funciones
 - Políticas de regalos, hospitalidad y donaciones; guías de uso de terceros
 - Procedimientos de investigación y respuesta ante incidentes de soborno
 - Gestión de terceros: cláusulas contractuales antisoborno, obligaciones de suscripción al SGAS

6. Evaluación del desempeño (Monitoreo, auditoría, revisión por la dirección)

- **Componentes:**
 - 9. Evaluación del desempeño; 9.1–9.4
- **Entregables:**
 - Plan de monitoreo y métricas; programa de auditorías internas
 - Resultados de auditorías internas; hallazgos (NC/observaciones) y acciones
 - Informes de revisión por la dirección; entradas para la mejora
 - Revisión de la función de cumplimiento antisoborno
- **Beneficios:**
 - Detección temprana de no conformidades; mejora continua del SGAS
 - Transparencia hacia la alta dirección y partes interesadas
- **Metodología:**
 - Monitoreo y medición de desempeño antisoborno; recopilación de datos
 - Auditorías internas regulares basadas en riesgo; criterios y alcance definidos
 - Revisión por la dirección con entradas de desempeño, auditorías e investigaciones
 - Evaluación continua de la eficacia de la función de cumplimiento antisoborno

7. Mejora (10. Mejora)

- **Componentes:**
 - 10. Mejora
- **Entregables:**
 - Acciones correctivas y preventivas; planes de mejora
 - Lecciones aprendidas y actualización de políticas/procedimientos
- **Beneficios:**
 - Adaptabilidad y fortalecimiento del SGAS frente a nuevos riesgos
- **Metodología:**
 - Análisis de no conformidades (NC) y acción correctiva; verificación de eficacia
 - Gestión de cambios y mejoras continuas
 - Lecciones aprendidas y actualización de procesos

Entregables típicos de un proyecto ISO 37001:2025:

- Política antisoborno documentada y comunicada
- Manual/Procedimientos SGAS (incluyendo SGAS-P-03 y otros procedimientos clave)
- Plan de actividades de diligencia y monitoreo
- Plan de formación y concienciación (programas, cronogramas, registros)
- Plan de auditoría interna (programa, criterios, alcance, calendario)
- Informes de auditoría (objetivos, alcance, criterios, hallazgos, NC, evidencia)
- Informes de revisión por la dirección y de la función de cumplimiento
- Registros de investigación de sobornos y de acciones correctivas
- Mapa de riesgos de soborno, y plan de mitigación
- Registros de gestión de documentos y control de versiones

Notas y referencias relevantes del material:

- La ISO 37001:2025 incorpora integración con sostenibilidad y gestión de conflictos de interés; estructura HLS (cláusulas 4–10) y principios ISO (integridad, objetividad, confidencialidad, independencia, enfoque por riesgos, etc.)
- Estructura de alto nivel y términos comunes (4 Contexto, 5 Liderazgo, 6 Planificación, 7 Apoyo, 8 Operación, 9 Evaluación del desempeño, 10 Mejora)
- ISO 19011 (Directrices para auditorías) para guía de auditorías y ISO/IEC 17021 (certificación) para evaluación de conformidad
- Casos prácticos del material de formación (Talleres y ejemplos de auditoría, listas de verificación, fichas de NC) disponibles en el material de i

Componente	Fines / Propósito	Beneficios Esperados	Entregables / Productos	Metodología Recomendada	Cronograma (meses)	Responsable sugerido
Contexto de la organización	Comprender factores internos y externos que afectan la gestión antisoborno.	Identificación de riesgos y partes interesadas clave.	Informe de contexto y mapa de riesgos.	Análisis PESTEL, entrevistas y matriz de partes interesadas.	1	Coordinador SGAS / Alta Dirección
Liderazgo y compromiso	Asegurar el respaldo del órgano de gobierno y alta dirección.	Cultura ética y liderazgo visible en toda la organización.	Política antisoborno aprobada y declaración de compromiso.	Talleres de liderazgo, sesiones de sensibilización y comunicación.	1	Alta Dirección / Comité Ético
Planificación y evaluación de riesgos de soborno	Establecer objetivos y estrategias para prevenir, detectar y responder al soborno.	Identificación de riesgos críticos y diseño de controles preventivos.	Matriz de riesgos, plan de tratamiento y objetivos antisoborno.	Aplicar modelo ISO 31000 con análisis de probabilidad e impacto.	2	Oficial de Cumplimiento / Riesgos
Función de cumplimiento y responsabilidades	Designar un oficial de cumplimiento y definir roles y responsabilidades.	Claridad de responsabilidades y rendición de cuentas efectiva.	Manual de funciones y estructura de cumplimiento.	Diseño organizacional con matriz RACI y organigrama funcional.	1	Gerencia de Cumplimiento
Controles financieros y no financieros	Prevenir sobornos mediante mecanismos verificables de control interno.	Transparencia en las operaciones financieras y administrativas.	Procedimientos de control financiero y registros operativos.	Implementación PHVA, control documental y revisión cruzada.	2	Finanzas / Auditoría Interna
Due diligence y gestión de terceros	Evaluar riesgos en proveedores, contratistas y socios de negocio.	Reducción de exposición a riesgos externos y reputacionales.	Política y procedimientos de debida diligencia documentados.	Evaluación documental, entrevistas y checklist de riesgo.	2	Compras / Jurídico / Cumplimiento

Formación y comunicación	Desarrollar competencias en ética, cumplimiento y denuncia.	Personal sensibilizado y capaz de prevenir el soborno.	Plan de capacitación , materiales y registros de asistencia.	Entrenamiento continuo, simulaciones y plataforma e-learning.	1	RRHH / Formación Institucional
Canal de denuncias y protección de informantes	Facilitar denuncias seguras, confidenciales y sin represalias.	Fortalecimiento de la confianza y detección temprana de irregularidades.	Plataforma o buzón de denuncias y protocolo de atención.	Diseño tecnológico, protocolos y comunicación institucional.	1	Cumplimiento / Auditoría Interna
Auditoría interna y revisión por la dirección	Evaluar conformidad, eficacia y mejora continua del sistema.	Identificación de no conformidades y oportunidades de mejora.	Informes de auditoría interna y actas de revisión por la dirección.	Auditorías ISO 19011 con listas de verificación y entrevistas.	2	Auditor Líder / Dirección General
Acciones correctivas y mejora continua	Asegurar que los hallazgos se corrijan eficazmente y se mejore el desempeño.	Reducción progresiva de incumplimientos y mejora continua.	Registro de no conformidades y acciones correctivas verificadas.	Metodología PHVA y seguimiento digital de acciones correctivas.	1	Oficial de Cumplimiento / Calidad
Certificación y mantenimiento del SGAS	Obtener la certificación ISO 37001 y mantener su vigencia.	Reconocimiento internacional y confianza pública sostenida.	Certificado ISO 37001 y plan de mantenimiento anual.	Auditoría externa según ISO/IEC 17021 y validación documental.	2	Auditor Externo AENOR / Dirección

Duración Total del Proyecto: 14 meses (Fases secuenciales y superpuestas, tiempo que se puede reducir en función de la viabilidad y apoyo político y organizacional)

Meses 1–3: Diagnóstico, liderazgo y planificación.

Meses 4–8: Implementación de controles, políticas, formación y canal de denuncias.

Meses 9–12: Auditorías internas, revisión por la dirección y correcciones.

Meses 13–14: Auditoría externa y obtención de la certificación.

Metodología general

Normas base: ISO 37001:2025, ISO 19011:2018, ISO/IEC 17021:2015, ISO 31000:2018.

Modelo de implementación: PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar).

Enfoque: Basado en riesgos, cultura de integridad y mejora continua.

Herramientas:

Matrices de riesgo, indicadores de desempeño, programas de formación, y revisiones periódicas de cumplimiento.

Impacto esperado

Reducción de la exposición al soborno y conflictos de interés.

Reforzamiento de la ética corporativa y la gobernanza.

Incremento de la confianza de clientes, proveedores y autoridades.

Mejora de la reputación institucional y competitividad internacional.