

Claves de la ISO 37001:2025

Sistemas de Gestión Antisoborno

Síntesis normativa y divulgativa de la única norma certificable de la familia ISO 37000

DOCUMENTO	Whitepaper técnico — Claves de la ISO 37001:2025: Sistemas de Gestión Antisoborno
NORMA	ISO 37001:2025 — Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso
PUBLICACIÓN	28 de febrero de 2025 · Segunda edición · 47 páginas · Comité Técnico ISO/TC 309
TIPO DE NORMA	Tipo A — requisitos. Certificable por un organismo de certificación acreditado
TRANSICIÓN	Desde el 31 de agosto de 2026 las certificaciones iniciales y las recertificaciones se emiten contra la edición 2025. Los certificados bajo la edición 2016 pierden validez el 28 de febrero de 2027
ELABORADO POR	Lic. Luis María González Vicente, MBA — Representante Legal, theDUEco. S.R.L.
CONTACTO	Cel. +591 77299739 · luismariagonzalez@thedueco.bo
VERSIÓN	1.0 — Agosto de 2026
CARÁCTER	Documento divulgativo de acceso público. Citable con atribución a theDUEco. S.R.L.

Nota editorial. Este documento es una síntesis normativa y divulgativa de la ISO 37001:2025. No sustituye la compra ni la lectura de la norma oficial. El texto siguiente no reproduce literalmente la norma ISO, sino que la explica y adapta a un formato de whitepaper. La numeración de cláusulas sigue la edición en inglés; al trabajar con la traducción oficial al español conviene contrastar numeración y terminología. Las fechas de transición provienen del IAF MD 30 y de circulares de organismos acreditados.

Consultas sobre este documento: Lic. Luis María González Vicente, MBA — Representante Legal, theDUEco. S.R.L. · Cel. +591 77299739 · luismariagonzalez@thedueco.bo

Su propósito no es garantizar que nunca ocurrirá un acto de soborno, sino aumentar la capacidad de la organización para prevenirlo, detectarlo, responder y sostener una posición defendible.

Contenido

- 01 Introducción
- 02 Estructura de la ISO 37001:2025
- 03 Por qué el soborno se gestiona como sistema y no como política
- 04 Qué cambió frente a la edición 2016
- 05 El calendario de transición
- 06 Relación de la ISO 37001 con otras normas y marcos
- 07 Las 7 claves de la ISO 37001:2025
- 08 Cómo implementar o migrar un Sistema de Gestión Antisoborno
- 09 La evaluación del riesgo de soborno
- 10 La ISO 37001 en el contexto boliviano
- 11 Síntesis normativa
- 12 Conclusiones

01 Introducción

El soborno distorsiona la competencia, encarece los proyectos, traslada el costo a los ciudadanos y destruye la confianza sobre la que se apoya toda relación comercial de largo plazo. Para la organización que lo tolera, el daño rara vez se detiene en la multa: llega a la inhabilitación para contratar con el Estado, a la pérdida de líneas de crédito, a la salida de socios internacionales y al proceso penal de personas concretas.

Frente a ese riesgo, una política antisoborno firmada y archivada no ofrece protección. Lo que protege es un sistema: una arquitectura de decisiones, controles, registros y responsabilidades que permite prevenir el hecho, detectarlo cuando ocurre y demostrar después, con evidencia, cómo actuó la organización.

La ISO 37001:2025, Sistemas de gestión antisoborno — Requisitos con orientación para su uso, ofrece ese marco. Publicada el 28 de febrero de 2025 por el Comité Técnico ISO/TC 309, es la segunda edición de la norma y reemplaza a la ISO 37001:2016 y a su enmienda ISO 37001:2016/Amd 1:2024. Es aplicable a organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro, sin importar su tamaño, estructura o sector.

ISO 37001 comprende:

- Soborno cometido por la organización o en su beneficio.
- Soborno cometido por su personal actuando en nombre de la organización.
- Soborno cometido por socios de negocio actuando en nombre de la organización o en su beneficio.
- Soborno cometido contra la organización o contra su personal en relación con sus actividades.
- Soborno directo e indirecto, por ejemplo el ofrecido o aceptado a través de un tercero.
- Soborno en el sector público y en el sector privado.

Lo que la norma no cubre

La ISO 37001 se concentra en el soborno. No aborda el fraude, los acuerdos colusorios, el lavado de activos ni otras conductas de corrupción, aunque un sistema antisoborno bien construido contribuya a prevenirlas. Esas materias tienen sus propias referencias dentro de la misma familia, que se detallan en la sección 06.

Su propósito no es garantizar que nunca ocurrirá un acto de soborno, sino aumentar la capacidad de la organización para prevenirlo, detectarlo, responder y sostener una posición defendible ante autoridades, socios, financiadores y clientes.

Una precisión importante. La ISO 37001 es la única norma de la familia ISO 37000 dedicada a la integridad que contiene requisitos certificables. La ISO 37002 (denuncias), la ISO 37003 (fraude), la ISO/TS 37008 (investigaciones internas) y la ISO 37009 (conflictos de interés) son documentos de orientación. Esa diferencia importa: lo que se certifica se audita con periodicidad y por un tercero acreditado; lo que no se certifica queda librado al criterio de cada organización.

02 Estructura de la ISO 37001:2025

La ISO 37001 se organiza en los siguientes capítulos:

CAP.	TÍTULO	CAP.	TÍTULO
1	Alcance	6	Planificación
2	Referencias normativas	7	Apoyo
3	Términos y definiciones	8	Operación
4	Contexto de la organización	9	Evaluación del desempeño
5	Liderazgo	10	Mejora

La norma incluye además el Anexo A, de carácter informativo, con orientación para el uso del documento y para aplicar los requisitos de forma proporcional al riesgo, al tamaño y a la complejidad de la organización.

Los capítulos 4 a 10 responden a la estructura armonizada de ISO, la misma que utilizan la ISO 9001, la ISO 14001 y la ISO 37301, lo que facilita integrar el sistema antisoborno con los que la organización ya tenga en operación. El elemento distintivo se encuentra en el capítulo 8, que contiene los controles operativos:

CLÁUSULA	CONTROL	CLÁUSULA	CONTROL
8.1	Planificación y control operacional	8.6	Compromisos antisoborno
8.2	Debida diligencia	8.7	Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares
8.3	Controles financieros	8.8	Gestión de la insuficiencia de los controles antisoborno
8.4	Controles no financieros	8.9	Planteamiento de preocupaciones
8.5	Implementación de controles por organizaciones controladas y socios de negocio	8.10	Investigación y tratamiento del soborno

Esa secuencia es el corazón operativo del sistema: conocer con quién se trabaja, controlar el dinero, controlar las decisiones que no involucran dinero, extender el control a la cadena, ordenar los regalos y las donaciones, abrir un canal para las preocupaciones y saber qué hacer cuando aparece una.

03 Por qué el soborno se gestiona como sistema y no como política

El soborno casi nunca aparece como una decisión aislada de una persona deshonesto. Aparece en los puntos de contacto donde la organización necesita algo de un tercero con poder de decisión, y donde alguien concluye que el beneficio esperado supera el riesgo percibido de ser descubierto.

Los puntos de contacto habituales

- Licitaciones, adjudicaciones y contratos con el Estado.
- Permisos, licencias, habilitaciones, registros e inspecciones.
- Trámites aduaneros, tributarios y de comercio exterior.
- Intermediarios, gestores, agentes comerciales y despachantes.
- Regalos, hospitalidad, viajes, patrocinios y donaciones.
- Contrataciones de personal y decisiones de compra en el sector privado.
- Pagos de facilitación para acelerar trámites de rutina.

Una política que prohíbe el soborno no interviene en ninguno de esos puntos. Un sistema sí, porque asigna un control a cada uno y deja rastro de su aplicación.

Las preguntas que un sistema debe poder responder

- ¿Dónde está expuesta la organización y con qué intensidad?
- ¿Quién decide, quién aprueba y quién supervisa en cada punto de exposición?
- ¿Qué se sabe del tercero antes de contratarlo y qué se sigue sabiendo después?
- ¿Cómo se controla que un pago corresponda a un servicio efectivamente prestado?
- ¿Qué regalos y qué hospitalidad se aceptan, cuáles se rechazan y dónde se registran?
- ¿A quién puede acudir una persona que sospecha algo y qué protección tiene?
- ¿Quién investiga, con qué independencia y quién decide la consecuencia?
- ¿Cómo se prueba, meses después, que la organización actuó con diligencia?

Beneficios de un sistema de gestión antisoborno

- Reducción de la exposición penal, económica y contractual.
- Capacidad de demostrar diligencia organizacional ante autoridades y contrapartes.
- Acceso a mercados, licitaciones y cadenas de valor que exigen estándares de integridad.
- Mejor posición frente a bancos corresponsales, financiadores y aseguradoras.
- Claridad interna sobre funciones, autoridades y escalamiento.
- Detección más temprana de operaciones y relaciones fuera de norma.
- Protección jurídica de directores, gerentes y de la propia función antisoborno.
- Aprendizaje sistemático a partir de incidentes y de auditorías.

ISO advierte que ningún sistema puede eliminar por completo el riesgo de soborno. Su valor consiste en hacer que la organización sea más difícil de comprometer, más rápida en detectar y más capaz de sostener con evidencia cómo decidió.

04 Qué cambió frente a la edición 2016

La segunda edición no reescribe la norma. Conserva la estructura, la intención y los controles operativos de 2016, e incorpora la enmienda de 2024 sobre acción climática. Lo que cambia es el nivel de prueba exigible en aquello que antes quedaba implícito: cultura, formación, auditoría interna y papel del órgano de gobierno.

CLÁUSULA	CAMBIO	QUÉ IMPLICA EN LA PRÁCTICA
3	Nueva definición de cultura antisoborno	El término entra al vocabulario de la norma, lo que permite auditarlo como objeto definido y no como intención declarada.
4.1 y 4.2	Contexto y partes interesadas	Se incorporan las consideraciones sobre cambio climático provenientes de la enmienda de 2024 y se precisa qué expectativas de las partes interesadas son pertinentes para el sistema.
4.5	Evaluación del riesgo de soborno reforzada	Se acentúa el tratamiento documentado del riesgo, la asignación de responsables y la revisión a intervalos planificados.
5.1.1 y 5.1.2	Órgano de gobierno y alta dirección	Se clarifican las responsabilidades de supervisión y el reporte periódico al órgano de gobierno, con evidencia de que ocurre.
5.1.3	Cultura antisoborno (cláusula nueva)	El cambio de mayor consecuencia práctica. La alta dirección debe promover y sostener una cultura antisoborno en toda la organización y conservar evidencia de cómo la refuerza.
5.3	Función antisoborno	La función de cumplimiento antisoborno pasa a llamarse función antisoborno, y se precisan su independencia, sus recursos y su acceso directo a la alta dirección y al órgano de gobierno.
6.3	Planificación de los cambios (cláusula nueva)	Todo cambio previsto en el sistema se evalúa por su impacto en el riesgo, se documenta, se aprueba y se comunica.
7.2	Competencia	Se reorganiza y se vincula a los cargos con exposición al riesgo, con tratamiento del conflicto de interés en los procesos de empleo.
7.3.1 a 7.3.4	Sensibilización y formación (subcláusulas nuevas)	Se separan sensibilización y formación, se gradúa el contenido por cargo y riesgo, se extiende la formación a socios de negocio y se exige un programa formal sujeto a revisión.
8	Controles operativos	Se mantienen. La debida diligencia, los controles financieros y no financieros, los regalos, el canal de preocupaciones y la investigación conservan su lógica de 2016.
9.2.2 a 9.2.4	Auditoría interna (subcláusulas nuevas)	Programa de auditoría basado en riesgo, procedimientos documentados y exigencia expresa de objetividad e imparcialidad del auditor.
9.3.3	Resultados de la revisión por la dirección	Las decisiones sobre mejoras, objetivos, recursos y cambios en los controles deben quedar documentadas.
Transversal	Información documentada	Desaparece la distinción entre información documentada mantenida y conservada, en favor de la fórmula: debe estar disponible como información documentada.

Lo que no cambió, y conviene decirlo. La transición no obliga a reconstruir el sistema. Una organización con una implementación sólida de 2016 conserva su política, su evaluación de riesgo, su debida diligencia y sus controles del capítulo 8. El trabajo se concentra en cuatro frentes: evidencia de cultura, programa de formación ampliado a terceros, profesionalización de la auditoría interna y documentación de las decisiones del órgano de gobierno.

Nota de verificación. Algunos organismos de certificación describen la cláusula 4.5 como una ampliación desde la evaluación del riesgo de soborno hacia una gestión del riesgo de corrupción en sentido amplio, mientras que otros la reportan sin cambios sustantivos. Antes de asumir una u otra lectura en un proyecto de transición conviene contrastar el texto oficial y la posición del organismo que emitirá el certificado.

05 El calendario de transición

La ISO 37001:2025 llega con fechas, y esa es la diferencia práctica frente a las guías de la familia. El Foro Internacional de Acreditación fijó el calendario obligatorio de transición en su documento IAF MD 30.

FECHA	QUÉ OCURRE
28 de febrero de 2025	Publicación de la ISO 37001:2025. Comienza el período de transición de tres años.
Desde febrero de 2026	Inicio de las auditorías de transición para organizaciones ya certificadas, según la programación de cada organismo de certificación.
31 de agosto de 2026	Las certificaciones iniciales y las recertificaciones se emiten solo contra la edición 2025. A partir de esta fecha no se auditan certificaciones nuevas contra la edición 2016.
28 de febrero de 2027	Los certificados emitidos bajo la edición 2016 dejan de tener validez.

Qué hacer según su situación

- **Organización certificada bajo la edición 2016.** Análisis de brechas contra la edición 2025, plan de cierre y coordinación de la auditoría de transición con el organismo de certificación. La transición suele integrarse a una auditoría de seguimiento o de renovación ya programada, sin necesidad de una recertificación completa.
- **Organización que evalúa certificarse.** El trabajo se hace directamente contra la edición 2025. No tiene sentido diseñar hoy sobre un texto superado.
- **Organización que aplica la norma sin certificarse.** La certificación es voluntaria. Adoptar la edición vigente sigue siendo la referencia de diligencia frente a terceros, aunque no medie un certificado.
- **Documentos comerciales, propuestas y perfiles.** Citar la edición 2016 en agosto de 2026 comunica desactualización. Conviene revisar propuestas, sitios web, pliegos y presentaciones institucionales.

06 Relación de la ISO 37001 con otras normas y marcos

La ISO 37001 funciona por sí sola, y funciona mejor integrada. La familia ISO 37000 no es una colección de manuales independientes: es un árbol de riesgo repartido por ramas.

ISO 37000:2021: Gobernanza de las organizaciones

Es la norma madre de la familia. Aporta los principios de dirección, control y rendición de cuentas del órgano de gobierno. La ISO 37001 los desarrolla en el terreno específico del soborno.

ISO 37301:2021: Sistemas de gestión de compliance

Cubre el conjunto de obligaciones de cumplimiento de la organización y también es certificable. La ISO 37001 profundiza en un riesgo particular dentro de ese conjunto. Ambas comparten análisis de contexto, política, responsabilidades, formación, documentación, canal de denuncias, auditorías y revisión por la dirección.

ISO 31000: Gestión de riesgos

Aporta la metodología general de identificación, análisis, valoración y tratamiento. La ISO 37001 la aplica al riesgo de soborno con escenarios, puntos de contacto, actores, controles y riesgo residual.

ISO 37002:2021: Sistemas de gestión de denuncias

Desarrolla lo que la cláusula 8.9 de la ISO 37001 exige en materia de planteamiento de preocupaciones: recepción, evaluación, tratamiento y cierre de los reportes, con protección efectiva frente a represalias. Buena parte de los casos de soborno se descubre por una alerta interna, no por una auditoría.

ISO/TS 37008:2023: Investigaciones internas

Complementa la cláusula 8.10. Aporta orientación sobre mandato de investigación, independencia y competencia del investigador, planificación del caso, obtención y preservación de evidencia, entrevistas, confidencialidad e informes. Es el documento que ordena el momento en que el sistema se pone a prueba.

ISO 37009:2025: Conflictos de intereses

La edición 2025 de la ISO 37001 refuerza el tratamiento del conflicto de interés, y la ISO 37009 es su desarrollo natural: identificar, declarar, evaluar y resolver conflictos actuales, aparentes y potenciales. El conflicto de interés no declarado suele ser el primer eslabón de una cadena que termina en soborno.

ISO 37003:2025: Sistemas de gestión del control del fraude

Comparte mecanismos con la ISO 37001 y tiene un alcance distinto:

ISO 37001:2025	ISO 37003:2025
Se concentra específicamente en el soborno.	Aborda el universo más amplio del fraude.
Es Tipo A y contiene requisitos certificables.	Es Tipo B y proporciona orientación.
Controles de pagos, terceros, regalos e interacción con funcionarios públicos.	Controles contables, custodia de activos, conciliaciones y analítica de transacciones.

Ambas pueden operar bajo una política común de integridad, con una sola evaluación de riesgos que discrimine por tipología y controles compartidos donde el mecanismo es idéntico: segregación de funciones, escalamiento formal, trazabilidad documental, debida diligencia y consistencia disciplinaria.

ISO/IEC 27001 e ISO 22301

La primera sostiene los controles de acceso, los registros de auditoría y la preservación de evidencia digital que una investigación necesita. La segunda prepara la continuidad de las operaciones cuando un caso escala a crisis.

Marcos legales de referencia

La ISO 37001 no reemplaza a ninguna ley. Se diseñó para ayudar a cumplir con instrumentos como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, la Convención Antisoborno de la OCDE, la Foreign Corrupt Practices Act de los Estados Unidos y la UK Bribery Act, además de la legislación anticorrupción aplicable en cada jurisdicción.

07 Las 7 claves de la ISO 37001:2025

1. Enfoque basado en riesgo y proporcionalidad

Todo el sistema se dimensiona a partir de la evaluación del riesgo de soborno. Una empresa que no interactúa con el Estado y una que vive de licitaciones públicas no necesitan el mismo aparato de control. La norma exige que la evaluación considere ubicaciones, sectores, naturaleza y escala de las actividades, estructura de la organización, socios de negocio, interacciones con funcionarios públicos y obligaciones legales aplicables. La proporcionalidad es un requisito, no una concesión.

2. Liderazgo, órgano de gobierno y cultura antisoborno

El órgano de gobierno aprueba la política, supervisa el sistema y recibe reportes periódicos. La alta dirección lo implementa, asigna recursos y responde por su eficacia. La edición 2025 agrega la cláusula 5.1.3 y convierte la cultura en objeto de auditoría: la organización debe poder mostrar cómo la construye y la refuerza.

Evidencia de cultura que un auditor puede pedir

- Mensajes de la alta dirección y su frecuencia, con registro de emisión y alcance.
- Integración de la integridad en la inducción, la evaluación de desempeño y las promociones.
- Decisiones comerciales rechazadas por motivos de integridad, documentadas.
- Consistencia entre las sanciones aplicadas y la jerarquía de los involucrados.
- Mediciones de percepción interna sobre confianza en el canal y en el liderazgo.

3. La función antisoborno

La norma exige una función con independencia, competencia, recursos y acceso directo a la alta dirección y al órgano de gobierno. Puede estar a cargo de una persona, de un área o de un tercero externo, según el tamaño de la organización. Lo que no admite es una función nominal, sin autoridad para escalar ni presupuesto para actuar. Designarla no traslada al designado la responsabilidad originaria de la dirección, y esa distinción protege jurídicamente a todos los involucrados.

4. Debida diligencia y socios de negocio

La mayoría de los incidentes graves no ocurre en el núcleo de la organización sino en su periferia: agentes, intermediarios, distribuidores, consorcios, despachantes y proveedores. La cláusula 8.2 exige debida diligencia proporcional al riesgo sobre transacciones, proyectos, actividades y relaciones; la 8.5 extiende los controles a organizaciones controladas y socios de negocio; la 8.6 introduce compromisos antisoborno contractuales.

El error más frecuente

Verificar al tercero una sola vez, al inicio de la relación. Un tercero cambia de dueños, de prácticas, de jurisdicción y de incentivos. La diligencia se sostiene con reevaluaciones periódicas, gatillos de revisión ante señales concretas, derecho de auditoría ejercido y trazabilidad de pagos contra servicios efectivamente prestados.

5. Controles financieros y no financieros

Los controles financieros (cláusula 8.3) atienden el camino del dinero: segregación de funciones, aprobaciones por niveles, verificación de cuentas bancarias, prohibición de pagos en efectivo fuera de política y revisión de conceptos ambiguos como comisiones, consultorías y gastos de gestión.

Los controles no financieros (cláusula 8.4) atienden las decisiones donde no hay un pago de por medio: calificación técnica de proveedores, contratación de personal, condiciones de los pliegos y aprobación de excepciones. Son los que suelen faltar, porque no dejan huella contable.

A ellos se suma la cláusula 8.7 sobre regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares, que ordena una zona donde la costumbre local y la política escrita entran en tensión con frecuencia.

6. Plantear preocupaciones e investigar

La cláusula 8.9 exige un mecanismo para que el personal y los terceros planteen preocupaciones de buena fe, con confidencialidad o anonimato y con protección efectiva frente a represalias. La cláusula 8.10 exige investigar y tratar el soborno detectado: independencia del investigador, preservación de la evidencia, conclusiones fundadas y decisión documentada.

La ausencia de reportes no demuestra ausencia de riesgo. Puede indicar desconocimiento del canal, desconfianza en su tratamiento o temor a las consecuencias de usarlo.

7. Evaluación del desempeño y mejora

El sistema se mide, se audita y se revisa. La edición 2025 profesionaliza la auditoría interna: programa basado en riesgo, procedimientos documentados y objetividad del auditor. La revisión por la dirección deja constancia de las decisiones adoptadas. Y cada incidente se trata como fuente de aprendizaje, con acción correctiva dirigida a la causa y no solo a la persona.

Indicadores que ordenan la conversación con el directorio

- Porcentaje de riesgos de soborno con control asignado y probado.
- Cobertura de debida diligencia sobre socios de negocio por nivel de riesgo.
- Terceros de alto riesgo con cláusulas antisoborno vigentes y derecho de auditoría.
- Tiempo entre la recepción de una preocupación y su evaluación inicial.
- Casos investigados, cerrados y con acción correctiva verificada.
- Excepciones aprobadas a los controles y quién las autorizó.
- Cobertura y resultados de la formación, incluidos socios de negocio.
- Reincidencia de hallazgos entre auditorías sucesivas.

08 Cómo implementar o migrar un Sistema de Gestión Antisoborno

- 01 — Obtener compromiso formal.** La implementación comienza con una decisión del órgano de gobierno o de la alta dirección. Se recomienda formalizar mandato del proyecto, patrocinador ejecutivo, responsable del sistema, equipo interdisciplinario, recursos, calendario y mecanismos de reporte.
- 02 — Definir el alcance.** El alcance puede abarcar toda la organización o una parte delimitada. Debe precisar entidades jurídicas, unidades, países, procesos, líneas de negocio, sistemas y socios de negocio incluidos. Un alcance demasiado estrecho deja fuera los procesos donde el riesgo se origina.
- 03 — Analizar el contexto.** Modelo de negocio, estructura societaria, sectores y jurisdicciones de operación, volumen y naturaleza de las interacciones con el sector público, uso de intermediarios, historial de incidentes, auditorías previas y expectativas de partes interesadas.

- 04 — Ejecutar la evaluación del riesgo de soborno.** Se construyen escenarios concretos por proceso y punto de contacto, con actores, métodos, controles existentes, eficacia y riesgo residual. La evaluación se documenta y se revisa a intervalos planificados o cuando cambia el contexto.
- 05 — Ejecutar un análisis de brechas.** Se compara la situación actual con los requisitos de la edición 2025. El análisis debe distinguir lo que existe, lo que existe de forma parcial, lo que falta, lo que está duplicado y lo que está documentado pero no se aplica.
- 06 — Aprobar política, objetivos y gobierno.** La política antisoborno prohíbe el soborno, exige el cumplimiento de la legislación aplicable, alienta el planteamiento de preocupaciones de buena fe, protege frente a represalias, define consecuencias por incumplimiento y se comunica al personal y a los socios de negocio. Los objetivos derivan de la evaluación de riesgos y se miden.
- 07 — Establecer la función antisoborno.** Con mandato escrito, independencia, competencia acreditada, recursos suficientes y acceso directo al órgano de gobierno. Se documentan las líneas de reporte y el protocolo de escalamiento.
- 08 — Desplegar la debida diligencia sobre terceros.** Clasificación por nivel de riesgo, verificación de estructura societaria y beneficiario final, antecedentes regulatorios y judiciales, exposición política, capacidad técnica real y razonabilidad de la remuneración pactada. Aprobaciones diferenciadas según el nivel de riesgo y reevaluación periódica.
- 09 — Diseñar los controles financieros y no financieros.** Segregación de funciones, doble autorización, verificación de cuentas bancarias, control de conceptos ambiguos, política de regalos y hospitalidad con umbrales y registro, reglas para donaciones y patrocinios, y control de las decisiones técnicas que no involucren pagos.
- 10 — Habilitar el canal de preocupaciones y el protocolo de investigación.** Canal accesible para personal y terceros, con confidencialidad, prohibición de represalias, criterios de admisibilidad, plazos, independencia del investigador, preservación de la evidencia, separación entre quien investiga y quien decide, y cierre con acción correctiva verificable.
- 11 — Formar y comunicar.** Sensibilización general para todo el personal y formación graduada por cargo, riesgo y autoridad. La edición 2025 extiende la formación a socios de negocio cuando su actividad expone a la organización. El programa se documenta y se revisa.
- 12 — Medir, auditar, revisar y mejorar.** Indicadores, informes periódicos al órgano de gobierno, auditoría interna con programa basado en riesgo, revisión formal por la dirección con decisiones documentadas y acciones correctivas con seguimiento.

Documentos y evidencias recomendables

GOBIERNO Y RIESGO	OPERACIÓN Y EVIDENCIA
— Política antisoborno aprobada y comunicada. — Alcance del sistema. — Evaluación documentada del riesgo de soborno. — Matriz de controles y plan de tratamiento. — Mandato y organigrama de la función antisoborno. — Actas del órgano de gobierno con reportes recibidos. — Objetivos antisoborno y su seguimiento. — Procedimiento de conflictos de intereses.	— Expedientes de debida diligencia por tercero. — Cláusulas antisoborno en contratos vigentes. — Registro de regalos, hospitalidad y donaciones. — Aprobaciones y excepciones con su justificación. — Registro de preocupaciones planteadas y su tratamiento. — Informes de investigación y decisiones adoptadas. — Registros de formación de personal y de socios. — Informes de auditoría interna y acciones correctivas.

09 La evaluación del riesgo de soborno

La evaluación del riesgo es el documento que sostiene todo lo demás. Define qué controles se justifican, dónde se concentran los recursos y cómo se explica, más adelante, por qué la organización decidió como decidió. No es una lista de delitos: es una descripción de cómo podría ocurrir el hecho en esta organización y en este proceso.

Elementos del registro

ELEMENTO	CONTENIDO
Identificador	Código que permita seguir el riesgo en el tiempo.
Proceso	Compras, ventas, licitaciones, aduanas, permisos, tesorería, recursos humanos o relación institucional.
Punto de contacto	Interacción concreta con quien decide: funcionario, comité evaluador, inspector, cliente corporativo.
Escenario	Descripción de la modalidad: cómo se ofrecería, se solicitaría o se canalizaría el pago o el beneficio.

ELEMENTO	CONTENIDO
Actor	Personal propio, directivo, agente, intermediario, consorciado, proveedor o combinación de actores.
Método	Pago directo, sobrefacturación, comisión a un intermediario, contratación de un allegado, regalo, viaje, donación o patrocinio.
Causas y condiciones	Presión por metas, urgencia del trámite, discrecionalidad del decisor, dependencia de un solo cliente, práctica sectorial instalada.
Controles existentes	Medidas preventivas y de detección aplicadas hoy, con su responsable.
Riesgo inherente	Exposición antes de considerar los controles.
Eficacia del control	Evaluación de diseño y de funcionamiento efectivo, no de existencia documental.
Riesgo residual	Exposición que permanece después de aplicar los controles.
Tratamiento	Acciones adicionales, responsable y plazo.
Indicadores de alerta	Datos o comportamientos que anticiparían la materialización.

Ejemplo de registro

CAMPO	CONTENIDO
Proceso	Obtención de permisos y habilitaciones ante entidad pública
Punto de contacto	Ventanilla técnica que emite el informe previo a la aprobación
Escenario	Un gestor externo contratado por honorarios de éxito acelera el trámite mediante un pago no registrado al funcionario que emite el informe
Actor	Intermediario externo, con conocimiento o desconocimiento del área contratante
Método	Honorario de éxito sin desglose de servicios, pagado contra resultado
Controles	Debida diligencia del gestor, contrato con alcance detallado, prohibición de honorarios contingentes, factura con descripción de actuaciones y verificación de plazos oficiales
Señales de alerta	Trámites resueltos en plazos muy inferiores al promedio oficial, honorarios desproporcionados frente al mercado, ausencia de soporte documental de las gestiones
Riesgo inherente	Alto
Riesgo residual	Moderado
Tratamiento	Sustituir el esquema de honorario de éxito, exigir informe de actuaciones y auditar una muestra trimestral
Responsable	Gerencia de Administración, con reporte a la función antisoborno
Revisión	Semestral y ante cambio de gestor o de normativa del trámite

La valoración no se resuelve con una multiplicación mecánica de probabilidad por impacto. Un escenario poco probable puede ser prioritario si compromete la habilitación para contratar con el Estado, una línea de financiamiento internacional o la continuidad de la relación con un socio extranjero.

10 La ISO 37001 en el contexto boliviano

Bolivia atraviesa un momento particular en materia de integridad, y ese contexto cambia el valor práctico de la norma para una empresa que opera en el país.

- **Marco legal interno.** La Ley N.º 1390 de agosto de 2021 fortaleció el marco anticorrupción y elevó la exigencia sobre la conducta de las personas jurídicas y de sus representantes en hechos que comprometen recursos del Estado, con consecuencias penales, económicas y de inhabilitación para contratar con el sector público.

- **Supervisión internacional.** El país integra desde junio de 2025 la lista de jurisdicciones bajo mayor vigilancia del GAFI, y en agosto de 2026 la Unidad de Investigaciones Financieras informó un cumplimiento superior al noventa por ciento de las acciones comprometidas para salir de esa categoría.
- **Percepción externa.** En el Índice de Percepción de la Corrupción 2025 de Transparency International, Bolivia obtuvo 28 sobre 100 y ocupó el puesto 136 de 182, por debajo del promedio mundial de 42.

La consecuencia operativa es concreta y no depende de un juicio sobre el país. Cuando una jurisdicción está bajo vigilancia reforzada, la carga de la prueba se traslada a sus empresas. El banco corresponsal, el comprador extranjero, la casa matriz, el socio en un consorcio internacional y el organismo multilateral que financia una obra aplican diligencia reforzada a toda contraparte que opere desde allí. La pregunta que reciben las empresas bolivianas deja de ser si cumplen y pasa a ser si pueden demostrarlo.

En ese escenario, un sistema antisoborno construido sobre la ISO 37001:2025 produce tres efectos medibles: ordena la exposición real de la organización, genera la evidencia que las contrapartes solicitan y protege a las personas que toman decisiones en nombre de la empresa. La certificación, cuando se busca, agrega la validación de un tercero acreditado. La ausencia de certificación no impide adoptar la norma como referencia de diligencia.

El punto no es que el entorno sea difícil, algo que las organizaciones bolivianas conocen mejor que ningún documento técnico. El punto es que, en un entorno así, la empresa capaz de mostrar cómo decide obtiene un acceso que su competidor, sin evidencia, no obtiene.

11 Síntesis normativa de ISO 37001:2025

La ISO 37001 propone que la organización establezca un sistema de gestión antisoborno proporcional a su contexto, tamaño, actividades y exposición. En esencia, exige y orienta lo siguiente:

PLANIFICAR · LIDERAR · APOYAR	PREVENIR · DETECTAR · RESPONDER · MEJORAR
01 Comprender el contexto y las expectativas de las partes interesadas. 02 Delimitar el alcance del sistema. 03 Evaluar y documentar el riesgo de soborno, y revisarlo periódicamente. 04 Involucrar al órgano de gobierno con supervisión y reporte periódico. 05 Aprobar y comunicar una política antisoborno. 06 Promover y sostener una cultura antisoborno, con evidencia. 07 Asignar funciones, responsabilidades y autoridades. 08 Establecer una función antisoborno independiente y con recursos. 09 Definir la toma de decisiones delegada y sus límites. 10 Establecer objetivos medibles y planes para alcanzarlos. 11 Evaluar el impacto de los cambios previstos en el sistema. 12 Asegurar competencia y tratar el conflicto de interés en el empleo. 13 Sensibilizar al personal y formarlo según su cargo y riesgo. 14 Extender la formación a los socios de negocio pertinentes. 15 Comunicar interna y externamente lo que corresponda. 16 Controlar la información documentada del sistema.	17 Aplicar debida diligencia proporcional al riesgo. 18 Implantar controles financieros sobre el camino del dinero. 19 Implantar controles no financieros sobre las decisiones técnicas. 20 Extender los controles a organizaciones controladas y socios. 21 Obtener compromisos antisoborno de las contrapartes. 22 Regular regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares. 23 Actuar cuando un control resulta insuficiente. 24 Habilitar un canal para plantear preocupaciones, sin represalias. 25 Investigar con independencia y preservar la evidencia. 26 Separar la investigación de la decisión disciplinaria. 27 Aplicar consecuencias consistentes en todos los niveles. 28 Monitorear, medir y analizar el desempeño del sistema. 29 Auditar internamente con programa basado en riesgo. 30 Someter el sistema a revisión por la dirección y por el órgano de gobierno. 31 Documentar las decisiones de esa revisión. 32 Corregir las causas de las no conformidades y mejorar de forma continua.

12 Conclusiones

La segunda edición de la ISO 37001 no reinventa el sistema antisoborno. Lo endurece en el punto donde la primera edición dependía de la buena voluntad: la cultura, la formación de los terceros, la calidad de la auditoría interna y la trazabilidad de las decisiones del órgano de gobierno. La norma pasó de pedir que la organización tenga controles a pedir que pueda mostrar cómo esos controles se sostienen cuando la decisión cuesta dinero.

La transición tiene calendario y no admite prórroga informal. Desde el 31 de agosto de 2026 las certificaciones se emiten contra la edición 2025, y el 28 de febrero de 2027 caducan los certificados de la edición 2016. Para una organización con una implementación sólida, el trabajo es acotado y se resuelve con un análisis de brechas y un plan de cierre. Para una organización que recién evalúa el tema, el punto de partida es la evaluación del riesgo, no la compra del certificado.

La eficacia del sistema dependerá de cinco condiciones, ninguna de ellas documental:

- Compromiso auténtico del órgano de gobierno y de la alta dirección.
- Evaluación honesta de la exposición, incluida la que resulta incómoda de escribir.

- Controles que operan en la práctica y se prueban.
- Independencia real de la función antisoborno y del investigador.
- Consecuencias consistentes, aplicadas también hacia arriba en la jerarquía.

Implementar la ISO 37001 no significa producir más documentación. Significa conseguir que el riesgo de soborno influya en la selección de terceros, en el diseño de los incentivos, en la aprobación de las operaciones, en el tratamiento de las alertas y en las decisiones de gobierno.

La norma no elimina el soborno ni garantiza que no ocurrirá. Su verdadera aportación consiste en hacer que la organización sea más difícil de comprometer, más rápida para detectar, más competente para responder y más capaz de demostrar, con evidencia, que actuó con diligencia.

DIAGNÓSTICO INICIAL

¿Su organización está certificada bajo la edición 2016, o evalúa certificarse contra la edición 2025?

Contáctanos para un diagnóstico inicial. theDUEco. instrumenta sistemas de gestión y los deja certificables: primero se sabe dónde está la exposición, después se construye el sistema, y solo entonces se lo somete a un auditor. Para una transición, el punto de partida es el análisis de brechas contra la edición 2025 y el plan de cierre antes de febrero de 2027.

Lic. Luis María González Vicente, MBA

Representante Legal — theDUEco. S.R.L.

Cel. +591 77299739 · luismariagonzalez@thedueco.bo

Truth is assets. No hay compliance sin ética.

theDUEco. S.R.L.

Governance, Risk Intelligence & Compliance · Whitepaper técnico · v1.0 · Agosto 2026

Fuentes verificadas: catálogo ISO (ISO 37001:2025, ficha 85816, ISO/TC 309) · ISO 37001:2016/Amd 1:2024 · IAF MD 30 y circulares de transición de organismos acreditados · GAFI · Transparency International, IPC 2025.