

Claves de la ISO 37009

Gestión de Conflictos de Interés en las Organizaciones

Síntesis normativa y divulgativa de la norma internacional de conflictos de interés

DOCUMENTO	Whitepaper técnico — Claves de la ISO 37009: Gestión de Conflictos de Interés en las Organizaciones
NORMA	ISO 37009:2025 — Conflict of interest in organizations. Guidance
PUBLICACIÓN	Septiembre de 2025 · Comité Técnico ISO/TC 309 · Versión oficial en español publicada en 2026
TIPO DE NORMA	Norma de orientación. No se presenta como norma de requisitos certificables por sí misma
PRINCIPIOS	Confianza · Integridad · Transparencia · Rendición de cuentas
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 37009:2025. 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.

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

La existencia de un conflicto de interés no equivale necesariamente a corrupción, fraude o incumplimiento. El riesgo surge cuando el conflicto se oculta, se minimiza, no se evalúa, se permite que influya en una decisión o se gestiona de manera arbitraria.

Contenido

- 01 Introducción
- 02 Estructura de la ISO 37009
- 03 La importancia de gestionar los conflictos de interés
- 04 De la declaración informal a la gestión sistemática
- 05 Relación de la ISO 37009 con otras normas ISO
- 06 Estructura y ciclo de trabajo
- 07 Las 7 claves de la ISO 37009
- 08 Cómo implementar un sistema de gestión de conflictos de interés
- 09 La importancia de los mapas de riesgos
- 10 Conclusión

01 Introducción

Los conflictos de interés forman parte de la vida ordinaria de las organizaciones. Aparecen cuando una persona, un órgano, un área, un proveedor, un socio de negocio o incluso una entidad del mismo grupo tiene un interés que puede influir, interferir o parecer que interfiere en el cumplimiento imparcial de sus responsabilidades.

Durante mucho tiempo, muchas organizaciones trataron esta materia como una cuestión individual: "si alguien tiene un conflicto, que lo declare". Sin embargo, la realidad demuestra que ese enfoque es insuficiente. Un conflicto de interés no gestionado puede afectar contrataciones, compras, evaluaciones, promociones, inversiones, alianzas, auditorías, investigaciones, donaciones, subvenciones, relaciones con clientes, decisiones del directorio y vinculaciones con autoridades públicas.

La ISO 37009:2025, titulada **Conflict of interest in organizations — Guidance**, establece orientaciones para identificar, evaluar, resolver, monitorear y revisar conflictos de interés dentro de las organizaciones. Fue publicada por ISO en septiembre de 2025 y forma parte del trabajo de ISO/TC 309, el comité técnico dedicado a la gobernanza de las organizaciones. En 2026 se publicó también una versión oficial en español.

La norma parte de una idea esencial: la existencia de un conflicto de interés no equivale necesariamente a corrupción, fraude o incumplimiento. El riesgo surge cuando el conflicto se oculta, se minimiza, no se evalúa, se permite que influya en una decisión o se gestiona de manera arbitraria.

Por ello, ISO 37009 no busca prohibir toda relación, interés o vinculación, sino crear un marco razonable para tratarlos con integridad, transparencia, confianza y rendición de cuentas.

Una organización madura no presume que sus personas no tendrán intereses externos o internos. Asume que pueden existir, los identifica de forma temprana, los documenta, los evalúa y aplica medidas proporcionales. De esa forma protege la objetividad de sus decisiones y la confianza de sus partes interesadas.

02 Estructura de la ISO 37009

La ISO 37009 es una norma de orientación. Está diseñada para ayudar a las organizaciones a establecer un enfoque coherente para gestionar conflictos de interés, pero no se presenta como una norma de requisitos certificables por sí misma.

Su estructura general puede entenderse así:

N.º	APARTADO	N.º	APARTADO
1	Introducción	7	Liderazgo
2	Alcance	8	Apoyo
3	Referencias normativas	9	Proceso de gestión de conflictos de interés
4	Términos y definiciones	10	Evaluación del desempeño
5	Comprensión del conflicto de interés	11	Anexo informativo sobre gestión de conflictos de interés
6	Marco de gestión de los conflictos de interés	12	Bibliografía

El núcleo práctico de la norma se encuentra en el proceso de gestión: identificar intereses y situaciones de conflicto, divulgarlos, evaluarlos, resolverlos o tratarlos, monitorearlos y revisar la eficacia del marco.

03 La importancia de gestionar los conflictos de interés

Un conflicto de interés puede parecer un asunto menor cuando se observa de forma aislada. Una amistad, una relación familiar, una participación accionaria, una actividad externa, una relación con un proveedor, una promesa de empleo futuro o una meta interna de un departamento pueden no implicar por sí mismas una conducta indebida.

Sin embargo, cuando ese interés se cruza con una decisión organizacional, la imparcialidad puede quedar comprometida.

La gestión de conflictos de interés es esencial porque protege la calidad de las decisiones. Las organizaciones toman decisiones todos los días: a quién contratar, a qué proveedor adjudicar, qué proyecto financiar, qué persona promover, qué operación aprobar, qué auditoría realizar, qué denuncia investigar, qué cliente aceptar, qué donación recibir o qué información revelar.

Si esas decisiones se ven condicionadas por intereses particulares no gestionados, la confianza se deteriora.

El conflicto de interés también es una puerta de entrada a otros riesgos. Puede facilitar soborno, fraude, favoritismo, abuso de autoridad, competencia desleal, mal uso de información privilegiada, nepotismo, colusión, desviación de recursos o decisiones contrarias al interés de la organización.

Los tres planos que distingue la norma

- El interés en sí mismo.
- La situación de conflicto que puede surgir por ese interés.
- La conducta indebida que puede producirse si el conflicto no se gestiona.

Esta distinción es importante. Tener un interés no siempre es reprochable. Lo reprochable suele ser ocultarlo, no declararlo, intervenir indebidamente, influir en otros, beneficiarse sin autorización o incumplir las medidas de gestión establecidas.

Lo que protege una gestión adecuada

DECISIONES E INTEGRIDAD	REPUTACIÓN Y DEFENSA
— Preservar decisiones objetivas. — Reducir riesgos de corrupción y fraude. — Fortalecer la cultura de integridad. — Mejorar la confianza de empleados y terceros.	— Proteger la reputación institucional. — Facilitar auditorías e investigaciones. — Evitar nulidades o impugnaciones. — Demostrar diligencia en procesos sensibles.

Idea clave. El conflicto de interés no debe verse solo como una falta individual, sino como un riesgo de gobernanza que debe gestionarse con reglas, procesos, evidencias y liderazgo.

04 De la declaración informal a la gestión sistemática

En muchas organizaciones, la gestión de conflictos de interés se limita a una declaración anual o a una cláusula dentro del código de conducta. Ese modelo es mejor que no tener nada, pero resulta insuficiente frente a decisiones complejas, estructuras descentralizadas, grupos empresariales, contrataciones con terceros, operaciones públicas, relaciones académicas, inversiones, donaciones o cadenas de suministro.

La ISO 37009 propone pasar de una gestión informal a una gestión sistemática. Esto significa que la organización debe contar con política, roles, criterios, canales de declaración, registro, evaluación, medidas de tratamiento, seguimiento, revisión y mejora.

La evolución puede resumirse así:

DE — GESTIÓN INFORMAL	A — GESTIÓN SISTEMÁTICA
"Declare si cree que tiene un conflicto."	"Estos son los intereses y situaciones que deben declararse."
"El jefe decide caso por caso."	"Existen criterios de evaluación y escalamiento."
"Se archiva el formulario."	"Se documenta el conflicto, la decisión y las medidas."
"Se resuelve una vez."	"Se monitorea mientras el conflicto exista."
"Solo aplica a empleados."	"Aplica también a órganos de gobierno, alta dirección, socios de negocio y terceros relevantes."
"Es un tema ético."	"Es un componente de gobernanza, riesgo y compliance."

La norma reconoce que los conflictos pueden ser reales, aparentes o potenciales. Esta clasificación permite actuar antes de que exista un daño. Una decisión todavía no afectada puede requerir medidas preventivas si existe un conflicto potencial. Una percepción razonable de parcialidad puede requerir gestión aunque la persona sostenga que actuará objetivamente.

El gran aporte de ISO 37009 es ordenar la materia bajo cuatro principios: confianza, integridad, transparencia y rendición de cuentas.

Idea clave. La declaración de intereses es solo una parte del sistema. Lo importante es que la organización sepa qué hacer con esa información.

05 Relación de la ISO 37009 con otras normas ISO

La ISO 37009 se integra naturalmente con otros estándares de gobernanza, compliance, riesgos, antisoborno, denuncias e investigaciones internas.

ISO 37000 — Gobernanza de las organizaciones

La ISO 37000 establece principios de buena gobernanza. Los conflictos de interés afectan directamente la toma de decisiones, la responsabilidad del órgano de gobierno, la supervisión, la transparencia y la confianza de las partes interesadas.

ISO 37301 — Sistemas de Gestión de Compliance

La ISO 37301 establece requisitos para sistemas de gestión de compliance. La gestión de conflictos de interés puede integrarse dentro del sistema de cumplimiento como una obligación, un riesgo, un control y un proceso operativo.

ISO 37001 — Sistemas de Gestión Antisoborno

El soborno y los conflictos de interés suelen estar conectados. Un tercero favorecido por una adjudicación, un empleado con relación oculta con un proveedor o un directivo que interviene en una decisión interesada pueden crear condiciones para soborno o corrupción.

ISO 37002 — Sistemas de Gestión de Denuncias

Los conflictos de interés no declarados muchas veces se conocen a través de denuncias, quejas o alertas internas. ISO 37002 ayuda a diseñar canales confiables, confidenciales y protegidos contra represalias.

ISO 37003 — Sistemas de Gestión de Control del Fraude

Los conflictos de interés son factores de riesgo de fraude. Una persona que decide sobre pagos, contrataciones, evaluaciones o inventarios mientras mantiene un interés oculto puede facilitar esquemas fraudulentos.

ISO/TS 37008 — Investigaciones internas

Cuando existe sospecha de conflicto no declarado, abuso de posición, favoritismo o beneficio indebido, la organización puede necesitar investigar. ISO/TS 37008 orienta sobre investigaciones internas objetivas, proporcionadas y documentadas.

ISO 31000 — Gestión de riesgos

La ISO 37009 se apoya en una lógica de riesgo. La organización debe identificar escenarios de conflicto, valorar impacto y probabilidad, establecer controles y monitorear exposición residual.

Idea clave. ISO 37009 es una pieza especializada dentro del ecosistema de gobernanza, riesgo y compliance. Ayuda a proteger la imparcialidad de decisiones que otras normas también buscan resguardar.

06 Estructura y ciclo de trabajo

La ISO 37009 organiza la gestión de conflictos de interés como un proceso continuo. No se limita a exigir que las personas firmen declaraciones, sino que plantea un marco con liderazgo, apoyo, proceso, evaluación y mejora.

Alcance

La norma ofrece orientación para gestionar conflictos de interés en cualquier tipo de organización. Puede aplicarse a entidades públicas, empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro, asociaciones, fundaciones, universidades, grupos empresariales, organismos internacionales, unidades de negocio o proyectos específicos.

Referencias normativas

La norma no se apoya en referencias obligatorias para su aplicación. Esto permite utilizarla de forma autónoma, aunque en la práctica se complementa con estándares de gobernanza, compliance, antisoborno, fraude, denuncias, investigaciones y gestión de riesgos.

Términos y definiciones

La norma define conceptos necesarios para evitar interpretaciones ambiguas: organización, parte interesada, conflicto de interés, interés, órgano de gobierno, alta dirección, personal, socio de negocio, política, proceso, información documentada, riesgo, objetivo y desempeño.

Una definición práctica de conflicto de interés es la existencia de un interés que puede comprometer, influir o interferir en la capacidad de una persona u organización para actuar de forma imparcial y objetiva en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Comprensión del conflicto de interés

La ISO 37009 distingue entre interés y conflicto, entre conflicto real, aparente y potencial, y entre intereses personales y organizacionales. También presta atención a la percepción razonable de terceros y a la necesidad de medidas proporcionales.

Los intereses pueden ser financieros, familiares, personales, profesionales, políticos, religiosos, académicos, comerciales, laborales, institucionales o de otra naturaleza.

Marco de gestión

El marco debe incluir política, principios, roles, responsabilidades, recursos, comunicación, documentación, procedimientos y controles. También debe integrarse con gobierno corporativo, compliance, riesgos, recursos humanos, compras, auditoría, legal y relaciones con terceros.

Liderazgo

El órgano de gobierno y la alta dirección deben demostrar compromiso. Esto implica aprobar la política, asignar responsables, apoyar decisiones difíciles, evitar interferencias indebidas y dar ejemplo mediante sus propias declaraciones.

Apoyo

La organización debe proporcionar recursos, competencias, formación, comunicación y documentación. La formación debe explicar no solo qué es un conflicto, sino cómo reconocerlo en decisiones reales.

Proceso

El proceso de gestión puede sintetizarse en cinco actividades:

01	02	03	04	05
Identificación	Divulgación o declaración	Evaluación	Resolución o tratamiento	Monitoreo o revisión

Evaluación del desempeño

La organización debe evaluar si el marco funciona. Para ello puede usar indicadores, auditorías, revisión de casos, reportes a la dirección, análisis de tendencias y evaluación de controles.

Mejora

Las lecciones aprendidas de casos, auditorías, denuncias, investigaciones o cambios de contexto deben traducirse en ajustes a políticas, formularios, capacitación, criterios de evaluación y controles.

Ciclo de trabajo de la ISO 37009

1. PLANIFICAR	2. HACER	3. VERIFICAR	4. ACTUAR
Define el alcance del marco de conflictos de interés, identifica procesos sensibles, establece una política, asigna responsables y diseña criterios de evaluación.	Implementa formularios, registros, canales de consulta, capacitación, controles en procesos sensibles y procedimientos de recusación o abstención.	Revisa si el proceso funciona: cuántas declaraciones se reciben, qué tipos de conflicto aparecen, si las medidas se cumplen y si los responsables aplican criterios consistentes.	Mejora la política, actualiza formularios, refuerza capacitación, ajusta controles, sanciona incumplimientos cuando corresponda y revisa procesos que generan conflictos recurrentes.

En la fase de ejecución, el proceso también se integra en compras, selección de personal, promociones, contrataciones, auditorías, investigaciones, otorgamiento de fondos, aprobaciones de pagos, relación con autoridades, operaciones con partes vinculadas y decisiones del órgano de gobierno.

Preguntas prácticas de la fase de planificación

- ¿Qué decisiones de la organización requieren mayor imparcialidad?
- ¿Qué intereses deben declararse?

- ¿Quién debe declarar: empleados, directivos, consejeros, terceros, proveedores?
- ¿Cuándo debe declararse: al ingreso, periódicamente, antes de una decisión, ante cambios?
- ¿Quién evalúa los conflictos?
- ¿Qué medidas pueden adoptarse?
- ¿Cómo se documentan y monitorean?

07 Las 7 claves de la ISO 37009

1. Entender la naturaleza del conflicto

Un conflicto de interés no siempre supone una conducta indebida. Puede ser real, aparente o potencial. Puede provenir de intereses personales u organizacionales. Puede afectar una decisión directamente o generar una percepción razonable de parcialidad.

2. Crear una política clara y aplicable

La política debe explicar qué es un conflicto, qué intereses deben declararse, a quiénes aplica, cuándo debe declararse, qué ocurre después de la declaración, quién evalúa y qué medidas pueden adoptarse.

3. Asignar roles y responsabilidades

La gestión de conflictos requiere saber quién hace qué. Deben definirse responsabilidades del órgano de gobierno, alta dirección, compliance, recursos humanos, compras, legal, auditoría interna, responsables de área, personas sujetas a declaración y terceros relevantes.

4. Identificar y declarar oportunamente

La declaración debe ocurrir antes de que el conflicto influya en una decisión. No basta con un formulario anual. Deben existir declaraciones por evento, actualizaciones cuando cambian las circunstancias y declaraciones previas a decisiones sensibles.

5. Evaluar con criterios objetivos

La evaluación debe considerar el tipo de interés, el nivel de influencia, la materialidad, la relación con la decisión, la percepción externa, la posibilidad de mitigación, la normativa aplicable y la sensibilidad reputacional.

6. Resolver con medidas proporcionales

No todos los conflictos se gestionan igual. Las medidas pueden ir desde una simple declaración documentada hasta la abstención total, recusación, reasignación, supervisión independiente, eliminación del interés, terminación de una relación, exclusión de una decisión o renuncia a una actividad externa.

7. Monitorear, revisar y mejorar

Un conflicto puede evolucionar. Una relación comercial puede crecer, una inversión puede volverse significativa, una persona puede cambiar de cargo o una decisión puede adquirir mayor relevancia. El monitoreo permite verificar que las medidas se cumplen y que el riesgo sigue controlado.

08 Cómo implementar un sistema de gestión de conflictos de interés

01 — Obtener compromiso del órgano de gobierno y la alta dirección. El liderazgo debe aprobar la política, asignar recursos y cumplir las mismas reglas que exige al resto de la organización.

02 — Diagnosticar la situación actual. La organización debe revisar qué controles ya existen:

- Código de conducta.
- Política de regalos.

- Procesos de partes vinculadas.
- Canales de denuncia.

— Procedimientos de compras. — Reglas de contratación. — Declaraciones de intereses.	— Expedientes disciplinarios. — Auditorías e investigaciones previas.
--	--

03 — Identificar procesos sensibles. Los conflictos de interés suelen aparecer en:

— Compras y contrataciones. — Selección y promoción de personal. — Remuneraciones y bonos. — Auditorías e investigaciones. — Aprobación de pagos. — Gestión de proveedores. — Donaciones, patrocinios y subvenciones.	— Adjudicación de contratos. — Relación con autoridades. — Decisiones de directorio. — Operaciones con partes vinculadas. — Inversiones. — Proyectos académicos o de investigación. — Gestión de información confidencial.
---	--

04 — Definir intereses declarables. La organización debe precisar qué intereses deben informarse:

— Participaciones financieras. — Relaciones familiares. — Relaciones afectivas o de amistad cercana. — Actividades laborales externas. — Consultorías. — Cargos en otras entidades. — Membresías relevantes.	— Afiliaciones políticas en contextos sensibles. — Relaciones con proveedores, clientes o competidores. — Regalos e invitaciones. — Deudas. — Promesas de empleo futuro. — Intereses de una unidad organizativa frente al interés general.
--	---

05 — Crear formularios y canales de declaración. Los formularios deben permitir identificar la persona, el interés, la decisión o proceso afectado, la parte vinculada, la fecha, la categoría preliminar, las medidas propuestas y la decisión final. Pueden existir declaraciones iniciales, periódicas, por evento, de actualización y específicas para compras, contrataciones, comités o directorios.

06 — Establecer criterios de evaluación. La evaluación debe responder:

— ¿Existe un interés relevante? — ¿Afecta una responsabilidad o decisión? — ¿El conflicto es real, aparente o potencial?	— ¿La persona tiene poder de decisión, influencia o acceso a información? — ¿El impacto económico o reputacional es significativo? — ¿Puede gestionarse con controles o exige separación total?
--	---

07 — Definir medidas de tratamiento. Las medidas pueden incluir:

— Declaración documentada. — Divulgación a partes relevantes. — Abstención de deliberar o votar. — Recusación formal. — Reasignación de funciones. — Revisión independiente. — Exclusión de un comité.	— Segregación de funciones. — Bloqueo de acceso a información. — Supervisión reforzada. — Renuncia a una actividad externa. — Venta de un interés financiero. — Modificación de una relación contractual. — Sanciones ante ocultamiento.
--	--

08 — Crear un registro de conflictos de interés. El registro debe contener:

— Fecha. — Persona o entidad.	— Responsable. — Medida adoptada.
--	--

- Interés declarado.
- Proceso afectado.
- Clasificación.
- Evaluación.

- Plazo.
- Evidencias.
- Estado.
- Revisiones.

Confidencialidad del registro. El registro debe gestionarse con confidencialidad. Transparencia no significa difusión indiscriminada de datos personales.

09 — Integrar el proceso en controles existentes. La gestión de conflictos debe integrarse en:

- Compras.
- Alta de proveedores.
- Contratación de personal.
- Aprobación de pagos.
- Regalos y hospitalidades.
- Investigaciones internas.

- Auditorías.
- Comités.
- Decisiones del directorio.
- Evaluación de terceros.
- Operaciones con partes vinculadas.
- Canal de denuncias.

10 — Formar y comunicar. La formación debe usar casos prácticos. Las personas necesitan reconocer situaciones reales, no memorizar definiciones. Es recomendable adaptar la capacitación por perfil:

- Órgano de gobierno.
- Alta dirección.
- Compras.
- Recursos humanos.
- Legal.

- Compliance.
- Finanzas.
- Auditoría.
- Investigadores internos.
- Terceros de alto riesgo.

Declarar no es confesar una falta. La comunicación debe transmitir que declarar es una conducta esperada y responsable.

11 — Monitorear y auditar. La organización debe revisar si las medidas se cumplen. Por ejemplo, si una persona recusada no participó en correos, reuniones, evaluaciones o votaciones; si una aprobación independiente fue realmente independiente; o si un proveedor vinculado recibió controles adicionales.

12 — Mejorar continuamente. Los casos detectados deben alimentar mejoras. Si se repiten conflictos en compras, tal vez haga falta mejorar la debida diligencia de proveedores. Si no se declaran relaciones familiares, quizá el formulario es ambiguo. Si los directivos no reportan, puede existir un problema cultural.

09 La importancia de los mapas de riesgos de conflictos de interés

El mapa de riesgos permite identificar dónde los conflictos de interés pueden afectar de forma más grave la imparcialidad de la organización. No todos los conflictos tienen el mismo nivel de riesgo.

Una relación familiar sin poder de decisión puede requerir solo registro. Una participación económica en un proveedor que compite por un contrato crítico puede exigir recusación, supervisión independiente o exclusión de la decisión.

Qué puede incluir un mapa de conflictos de interés

EXPOSICIÓN	VALORACIÓN Y TRATAMIENTO
— Proceso afectado. — Decisión sensible. — Tipo de interés. — Persona, cargo o unidad expuesta. — Tercero vinculado. — Categoría: real, aparente o potencial. — Capacidad de influencia. — Acceso a información. — Materialidad económica.	— Impacto reputacional. — Obligaciones legales o contractuales. — Controles existentes. — Nivel de riesgo inherente. — Medida de tratamiento. — Responsable. — Plazo. — Nivel de riesgo residual. — Evidencia de cumplimiento.

Probabilidad e impacto

LA PROBABILIDAD PUEDE EVALUARSE POR	EL IMPACTO DEBE INCLUIR
— Frecuencia de decisiones. — Número de personas involucradas. — Nivel de discrecionalidad. — Historial de conflictos. — Complejidad del proceso. — Relación con terceros. — Descentralización. — Presión por resultados. — Debilidad de controles.	— Pérdida financiera. — Daño reputacional. — Impugnación de decisiones. — Sanciones. — Pérdida de confianza. — Nulidad de contratos. — Riesgo penal o administrativo. — Afectación a partes interesadas. — Daño a la cultura organizacional.

Tres factores adicionales propios del conflicto de interés

INFLUENCIA	PERCEPCIÓN EXTERNA	REVERSIBILIDAD
Capacidad de la persona o unidad para afectar la decisión, directa o indirectamente.	Posibilidad de que una parte razonable cuestione la imparcialidad aunque no exista daño probado.	Facilidad o dificultad para corregir la decisión si el conflicto se materializa o se descubre tarde.

Ejemplo de riesgos

PROCESO	ESCENARIO	CATEGORÍA	MEDIDA RECOMENDADA
Compras	Responsable evalúa proveedor donde trabaja un familiar	Real o aparente	Recusación, evaluación independiente y registro

PROCESO	ESCENARIO	CATEGORÍA	MEDIDA RECOMENDADA
Recursos humanos	Directivo participa en promoción de persona con relación personal cercana	Aparente o real	Abstención y decisión por comité independiente
Directorio	Consejero vota operación con sociedad donde tiene participación	Real	Declaración, abstención, acta y revisión legal
Auditoría	Auditor revisa proceso que diseñó previamente	Aparente o real	Reasignación o supervisión independiente
Investigaciones	Investigador tiene relación con persona denunciada	Aparente	Sustitución o control de independencia
Subvenciones	Miembro de comité evalúa entidad vinculada	Real	Recusación y documentación
Ventas	Empleado ofrece condiciones especiales a empresa de un allegado	Real	Revisión comercial independiente y control de descuentos
Universidad	Profesor evalúa proyecto de estudiante con relación familiar	Real	Sustitución del evaluador

Cuándo revisar el mapa

- Nuevos proveedores críticos.
- Cambios en cargos directivos.
- Nuevos comités de decisión.
- Fusiones, adquisiciones y alianzas.
- Nuevos proyectos financiados por terceros.
- Cambios regulatorios.
- Denuncias.
- Auditorías con hallazgos.
- Contrataciones de familiares.
- Operaciones con partes vinculadas.
- Expansión internacional.
- Nuevas actividades externas permitidas.

Idea clave. El mapa de riesgos ayuda a pasar de una gestión reactiva de conflictos a una gestión preventiva y proporcional.

10 Conclusión

La ISO 37009:2025 ofrece una guía práctica para que las organizaciones gestionen conflictos de interés con criterios de confianza, integridad, transparencia y rendición de cuentas. Su importancia radica en que aborda una zona sensible de la gobernanza: las decisiones pueden ser formalmente correctas, pero perder legitimidad si quienes participan en ellas tienen intereses no declarados o mal gestionados.

La norma no trata el conflicto de interés como una culpa automática. Lo entiende como una situación que debe identificarse, declararse, evaluarse y resolverse de forma proporcional. Esta mirada es especialmente valiosa porque permite actuar antes de que el conflicto derive en corrupción, fraude, favoritismo, abuso de poder o daño reputacional.

Su aplicación requiere liderazgo, política clara, roles definidos, cultura de declaración, criterios objetivos, medidas de tratamiento, registros, monitoreo y mejora continua. También exige que el órgano de gobierno y la alta dirección den ejemplo, porque los conflictos de mayor impacto suelen aparecer en decisiones de poder.

Para profesionales de compliance, auditoría, riesgos, legal, recursos humanos, compras, gobierno corporativo y alta dirección, ISO 37009 aporta una hoja de ruta concreta para fortalecer la imparcialidad organizacional. Su integración con ISO 37301, ISO 37001, ISO 37002, ISO 37003, ISO/TS 37008 e ISO 31000 permite construir un sistema de integridad más robusto.

En síntesis, ISO 37009 convierte una pregunta ética —"¿debo participar en esta decisión?"— en un proceso de gobernanza: qué intereses existen, cómo se declaran, quién los evalúa, qué medidas se aplican y cómo se demuestra que la decisión fue imparcial.

11 Fuentes consultadas

- ISO. "ISO 37009:2025 — Conflict of interest in organizations — Guidance".
- ISO. Vista previa de ISO 37009:2025 con índice y extractos introductorios.
- ISO/TC 309. Comité técnico de gobernanza de organizaciones.
- ISO 37301:2021, Sistemas de Gestión de Compliance.
- ISO 37001:2016, Sistemas de Gestión Antisoborno.
- ISO 37002:2021, Sistemas de Gestión de Denuncias.
- ISO 37003:2025, Sistemas de Gestión de Control del Fraude.

DIAGNÓSTICO INICIAL

¿Quieres evaluar cómo gestiona tu organización los conflictos de interés o implementar la ISO 37009?

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.

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