

Estado de las prácticas empresariales contra el soborno en el Perú

Segundo estudio 2025

Radiografía de la integridad, su institucionalización y rutas para el cambio

María Matilde Schwalb | María Angela Priale | Luis Benites



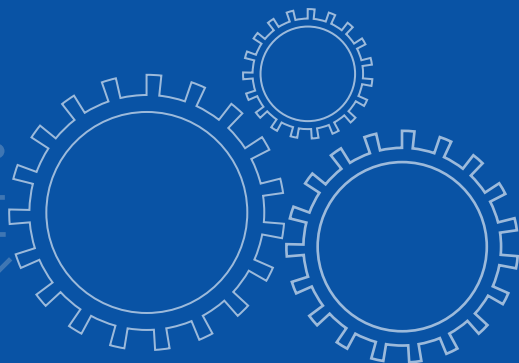
**Estado de las prácticas empresariales
contra el soborno en el Perú**
Segundo estudio (2025)
**Radiografía de la integridad, su institucionalización
y rutas para el cambio**

María Matilde Schwalb
María Angela Prialé
Luis Benites

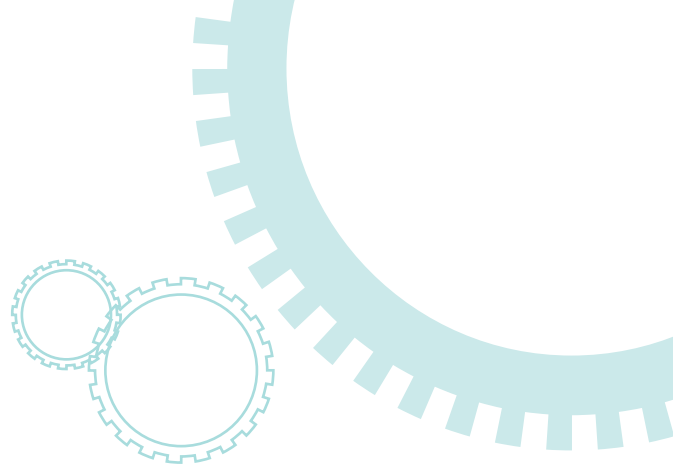
Centro de Ética y Gestión Sostenible de la Universidad del Pacífico
Jr. Gral. Luis Sánchez Cerro 2141, Jesús María, Lima, Perú.
contactoceges@up.edu.pe
Central: +511 219-0100.

Diseño, Diagramación y Portada:
www.digitalworldperu.pe

Primera edición: diciembre 2025
Lima, Perú



Resumen ejecutivo



El estudio “Estado de las prácticas empresariales contra el soborno en el Perú 2025” es el segundo esfuerzo liderado por el Centro de Ética y Gestión Sostenible de la Universidad del Pacífico para conocer el estado de las prácticas contra el soborno en el sector empresarial peruano. El primer estudio se llevó a cabo en 2019.

Este segundo estudio actualiza el diagnóstico de 2019 sobre tres temas: el conocimiento de la normativa antisoborno por parte de las empresas que operan en el país, los esfuerzos desplegados para prevenirlo y la percepción de la presencia del soborno en el entorno de los negocios. El estudio incorpora, además, la medición del Índice de Institucionalización del Soborno (IIS) y propone una segmentación de ejecutivos en función de su percepción, conocimiento y esfuerzo para combatir el soborno.

El trabajo se desarrolla en un contexto de alta preocupación ciudadana por la corrupción,

la caída sostenida del Perú en los rankings internacionales de percepción de corrupción y los grandes escándalos recientes (Lava Jato, “Club de la Construcción”, entre otros), que han evidenciado debilidades tanto en los sistemas de control estatal como en los de integridad corporativa.

El estudio se basa en una encuesta a 400 altos ejecutivos de empresas grandes, medianas y pequeñas de todos los sectores productivos del Perú. Su alcance es nacional y el margen de error es de $\pm 4,9\%$ (95 % de confianza). La muestra es probabilística y representativa del universo de empresas formales registradas ante la SUNAT (excluyendo microempresas y el sector público).

Esperamos que los resultados sean un insumo valioso para la formulación de políticas públicas, la autorregulación empresarial, y la acción de la sociedad civil.

Principales hallazgos

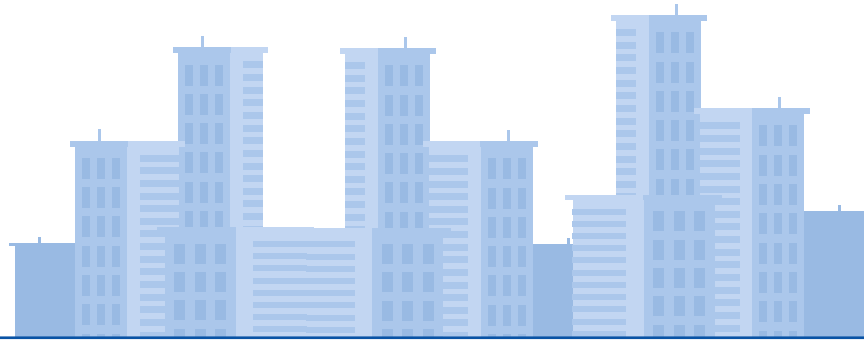
| TEMAS | RESULTADOS DESTACADOS |
|--|---|
| Conocimiento de leyes anticorrupción | Predomina el desconocimiento (≈ 7 de cada 10 no identifica ninguna de las cuatro leyes presentadas). La Ley de Transparencia (27806) es la más conocida; la Ley de Conflictos de interés (31564) es la menos conocida. |
| Conocimiento de iniciativas voluntarias anticorrupción | 66,5% no identifica ninguna. Mayor conocimiento relativo en las empresas grandes de Lima; menor en las pequeñas del interior. |
| Conocimiento de iniciativas antisoborno | 63% no conoce ninguna. La ISO 37001 es la más reconocida ($\sim 28\%$); mayor conocimiento en Lima y en el sector construcción. |
| Nivel de adopción de prácticas antisoborno | Casi todos los encuestados declaran tener al menos una práctica de antisoborno. Predominan el código de ética y la comunicación de políticas; pocos tienen un programa antisoborno formal ($\sim 16\%$) y evaluación externa ($\sim 10\%$). |
| Medidas de prevención del soborno en trámites ante el Estado | 88% adopta una o más medidas: conducto regular para realizar trámites ($\approx 72\%$), rechazo de pagos ($\approx 69\%$) y comunicación del rechazo ($\approx 65\%$). Identificación sistemática de situaciones de riesgo $\sim 30\%$. |
| Políticas o medidas de prevención frente a donaciones, patrocinios, regalos y representación | En las contribuciones políticas predomina la falta de controles (48 % sin medidas, solo 29 % con registro), mientras que en donaciones, patrocinios y regalos prevalecen los registros formales. |
| Medidas de gestión de riesgos de soborno | El 47% no cuenta con medidas de evaluación del riesgo de caer en soborno. $\approx 39\%$ cuenta con políticas/procedimientos para evitar sobornos, $\approx 35\%$ las tiene para gestionar conflictos de interés, $\approx 29\%$ tiene mapas de riesgos |
| Canales de denuncia | 40% cuenta con un canal de denuncia para empleados; 30% para terceros; 26% para ambos. |
| Políticas o mecanismos operativos de cooperación con autoridades | $\sim 60\%$ carece de políticas y mecanismos de cooperación con las autoridades. 30% tiene políticas; 26% tiene mecanismos operativos. |
| Sanciones frente a la ocurrencia de soborno | $\approx 2/3$ cuentan con sanciones y reglas disciplinarias; estas prácticas están menos extendidas en las empresas pequeñas del interior del país. |
| Controles dirigidos a proveedores/contratistas | El 88% aplica uno o más controles: debida diligencia ($\approx 64\%$), comunicación de rechazo ($\approx 68\%$) y cláusulas de terminación ($\approx 57\%$). En el caso de las compras, $\sim 38\%$ cuentan con controles específicos. |
| Percepción de penetración del soborno | El 98% considera que en el país se da el soborno; solo el 76% cree que se da en su sector. Sectores más señalados: construcción ($\approx 44\%$) y administración pública y defensa (18%). |

| TEMAS | RESULTADOS DESTACADOS |
|--|---|
| Sobrecosto del soborno | Sobrecosto promedio percibido \approx 15,35 % del valor del contrato. |
| Percepción de modalidades de soborno más usadas | Las más frecuentes son: pagos por trámites (62%), contribuciones políticas (57%) y regalos (50%). Las menos frecuentes son: patrocinios (20%), gastos de representación (24%) y donaciones (36%). |
| Presiones que inducen al soborno en la relación con el sector público. | Trámites y procedimientos engorrosos (37%); solicitudes explícitas (37%); se pierden negocios sin sobornos (32%); ineficiencias del sector público (32%). |
| Presiones que inducen al soborno en la relación con el sector privado. | La competencia paga sobornos (50%); si yo no pago, pierdo negocios (45%); pago para cumplir con las metas de ventas (29,0%). |
| Motivos que alientan la prevención del soborno | Reputación (70%), ética/sostenibilidad (57%), mantener relaciones de largo plazo (44%), diferenciación (36%), reducción de costos de gestión (20%), alianzas público-privadas (19%) y ningún motivo (2%). |
| Motivos que desalientan la prevención del soborno | Corrupción en el sector público (57%), acciones deshonestas de la competencia (38%), el mercado no reconoce estos esfuerzos (28%), requiere gastos adicionales (20%) y ninguna de las alternativas (16%). |
| Índice IIS (0–100) | 40,3 (2025); 38,5 (2019, 2). En el Perú el soborno está “en desarrollo” (31 a 60 puntos sobre 100) |
| Segmentos de ejecutivos (según percepción de la presencia del soborno, nivel de conocimiento de las normas, y esfuerzo para combatir el soborno) | <p>Autorregulación (39,8%): los ejecutivos de este segmento desconocen o conocen muy poco las normas antisoborno, perciben una baja incidencia de soborno en su entorno de negocios; realizan poco esfuerzo para combatirlo.</p> <p>Todo vale (50,5%): los ejecutivos de este segmento perciben una alta presencia de soborno en su entorno de negocios, desconocen o conocen poco las normas antisoborno y hacen poco esfuerzo para combatirlo.</p> <p>Estado de derecho (1,2%): los ejecutivos de este segmento perciben una baja presencia de soborno en su contexto de negocio, tienen un alto conocimiento de las normas antisoborno y realizan un alto esfuerzo para combatir el soborno.</p> <p>Cultura de soborno (8,5%): los ejecutivos de este segmento perciben una alta presencia de soborno en su contexto de negocio, exhiben alto conocimiento de las normas antisoborno y el esfuerzo que realizan por combatir el soborno es alto.</p> |



Índice

| | |
|---|-----------|
| 1. Contexto y antecedentes | 8 |
| <hr/> | |
| 2. Objetivos y alcance | 10 |
| 2.1 Objetivo general | 10 |
| 2.2 Objetivos específicos | 10 |
| 2.3 Alcance | 11 |
| <hr/> | |
| 3. Diseño metodológico | 12 |
| <hr/> | |
| 4. Perfil de la muestra | 14 |
| 4.1 Distribución geográfica y sectorial | 14 |
| 4.2 Tamaño de empresa | 15 |
| <hr/> | |
| 5. Resultados principales | 16 |
| 5.1 Conocimiento de la normativa y estándares | 16 |
| 5.2 Esfuerzo antisoborno | 18 |
| <hr/> | |



| | | |
|--------------|---|----|
| 5.2.1 | Políticas y programas en acuerdos de negocio | 18 |
| 5.2.2 | Medidas frente a trámites ante entidades públicas | 19 |
| 5.2.3 | Contribuciones políticas, donaciones, patrocinios y regalos | 20 |
| 5.2.4 | Evaluación y gestión de riesgos | 20 |
| 5.3 | Índice de Institucionalización del Soborno (IIS) y segmentación de ejecutivos | 21 |

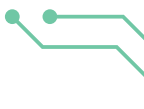
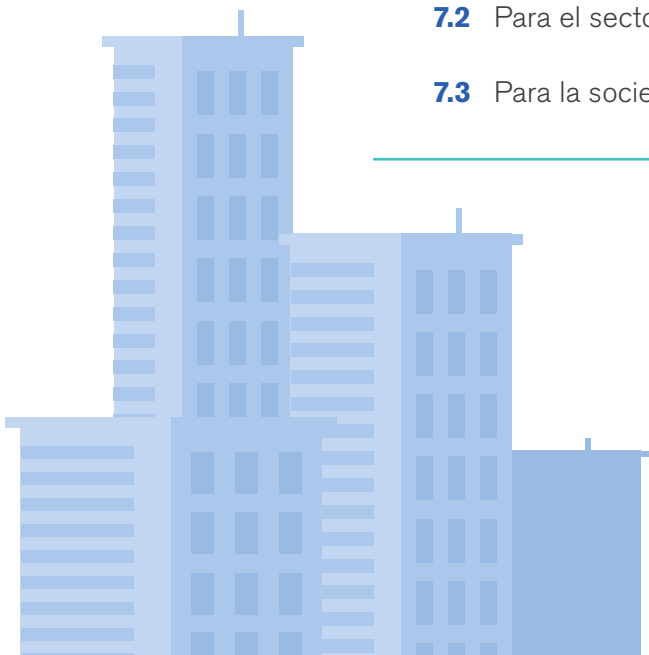
6. Conclusiones

24

7. Recomendaciones

26

| | | |
|------------|--------------------------------------|----|
| 7.1 | Para las empresas | 26 |
| 7.2 | Para el sector público | 27 |
| 7.3 | Para la sociedad civil y la academia | 28 |





1

Contexto y antecedentes

La historia reciente del Perú está marcada por casos emblemáticos de corrupción y soborno que han involucrado a altas autoridades públicas y empresas privadas. Recientemente, casos como la Operación Lava Jato, que reveló pagos ilícitos para asegurar megaproyectos, y el “Club de la Construcción”, que mostró acuerdos colusorios entre empresas para repartirse licitaciones de infraestructura con sobrecostos millonarios, evidenciaron la fragilidad de los sistemas públicos y privados de prevención y control.

Estos episodios, sumados a la microcorrupción cotidiana, han encarecido las obras y los servicios, debilitado la competencia y erosionado la confianza ciudadana. La Contraloría estima pérdidas anuales de más de 24 mil millones de soles por corrupción e inconducta funcional; la ciudadanía identifica la corrupción como el principal problema del país, y la posición del Perú en el Índice de Percepción de la Corrupción se ha deteriorado de manera sostenida y significativa en los últimos años.



Con la intención de ofrecer orientación para abordar esta compleja problemática, en 2018 se llevó a cabo el primer estudio sobre las prácticas empresariales frente al soborno en el Perú. Ese primer estudio se construyó con los datos recogidos de una muestra no probabilística de empresas. El trabajo introdujo dos aportes relevantes:

- 1. Un enfoque original frente a otros estudios**, pues se centró en la opinión y percepción de la alta gerencia de empresas privadas y en el enfoque institucional del soborno que comprende el análisis de tres dimensiones: conocimiento normativo, esfuerzos de prevención y percepción de la presencia del soborno.
- 2. El desarrollo del Índice de Institucionalización del Soborno (IIS)** que integra esas tres dimensiones en una escala comparable entre países y a lo largo del tiempo.

Esta segunda edición del estudio (2025) replica y perfecciona la medición de 2019, utilizando una muestra representativa a nivel nacional. El análisis permite formular recomendaciones generales y comparar el estado de la lucha contra el soborno en el sector empresarial peruano entre 2018 y 2024.

2

Objetivos y alcance

2.1 Objetivo general

El objetivo general del segundo estudio ha sido evaluar el grado de institucionalización de las políticas y prácticas de prevención del soborno en las empresas que operaban en el Perú en 2024 e identificar los cambios con respecto a los resultados obtenidos en el primer estudio, preparado con los datos recogidos en 2018.

2.2 Objetivos específicos



Medir el conocimiento de los altos ejecutivos de la empresa sobre la normativa nacional y los principales estándares e iniciativas internacionales de anticorrupción y antisoborno (*hard law* y *soft law*).



Caracterizar las prácticas antisoborno implementadas por las empresas (políticas, controles, gestión de riesgos, control de terceros, sanciones, canales, recursos humanos, cooperación con autoridades).



Analizar la percepción de los ejecutivos de la empresa sobre la presencia, las modalidades, los costos y las presiones asociadas al soborno.



Segmentar a los ejecutivos según la combinación de dos variables: su percepción del soborno como hábito (SH) y las reglas de juego (RJ). Esta última variable sintetiza el conocimiento normativo (CN) y el esfuerzo antisoborno (EAS) desplegados por la empresa.



Explorar las diferencias según el tamaño de la empresa, el sector económico, el territorio y la condición de contratista con el Estado.



Identificar factores críticos que facilitan o dificultan la implementación de sistemas antisoborno robustos.

2.3 Alcance

- **Unidad de análisis:** empresas privadas formales (pequeñas, medianas y grandes) que operan en el Perú y están registradas ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).
- **Unidad informante:** altos ejecutivos de empresas privadas, hasta el tercer nivel jerárquico.
- **Cobertura:** nacional (Lima–Callao y 23 regiones, reagrupadas en Costa, Sierra y Selva).
- **Periodo de campo:** del 23 de abril al 15 de agosto de 2024.

3 Diseño metodológico

El estudio es cuantitativo, transversal y representativo del universo de empresas privadas formales del Perú.



Muestra

400 encuestas efectivas a altos ejecutivos de empresas privadas que operan en el país



Muestreo

probabilístico estratificado por macrorregión (Costa, Sierra, Selva), tamaño de empresa y sector de actividad



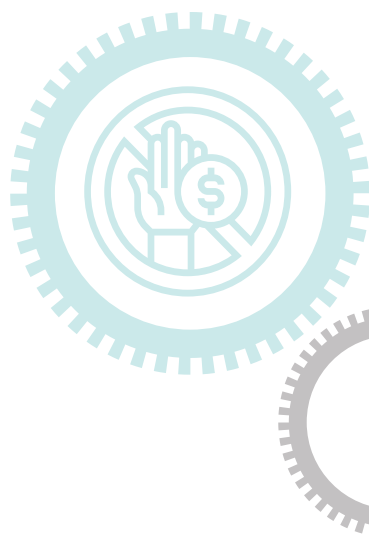
Margen de error

±4,9 p.p. para estimaciones nacionales (95 % de confianza)



Instrumento

cuestionario estructurado, basado en el utilizado en Colombia desde 2008, adaptado al contexto peruano y actualizado en materia normativa. Incluye preguntas dicotómicas, politómicas y escalas tipo Likert



Los datos se agrupan en tres grandes bloques temáticos:

**Conocimiento
normativo
(CN)**

**Esfuerzo
antisoborno
(EAS)**

**Percepción del
soborno como
hábito (SH)**

Se reconocen limitaciones asociadas a la posible deseabilidad social, a las asimetrías de información interna y a los errores de medición, así como a la menor precisión de las submuestras. Sin embargo, la robustez del diseño permite inferir los resultados de manera válida a nivel nacional.

4

Perfil de la muestra

4.1 Distribución geográfica y sectorial

La muestra está equilibrada entre

**Lima-
Callao**

48 %

**y el interior
del país**

52 %

La empresas se concentran en

La Costa

66 %

La Sierra

26 %



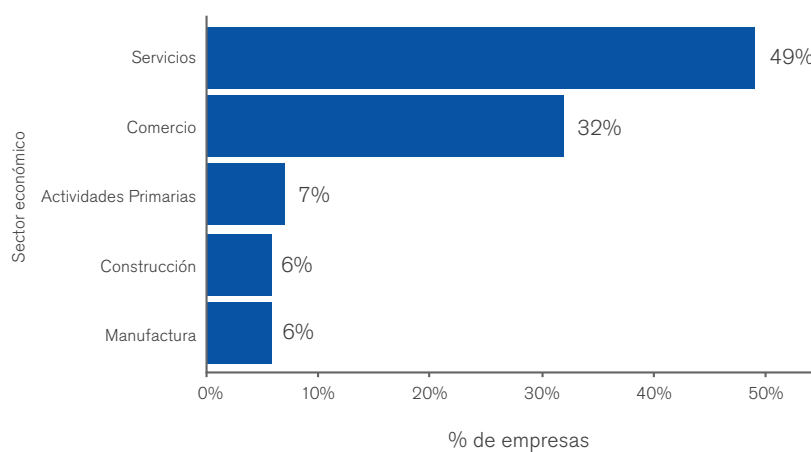
La Selva

8 %

La distribución por sector económico muestra una mayor presencia de empresas dedicadas a servicios, seguidas por las orientadas al comercio. En proporciones menores se ubican las vinculadas a actividades primarias, construcción y manufactura, que, en conjunto, representan una fracción reducida frente a los dos primeros sectores (Figura 4.1-1).

Figura 4.1-1

Distribución de empresas encuestadas por sector económico

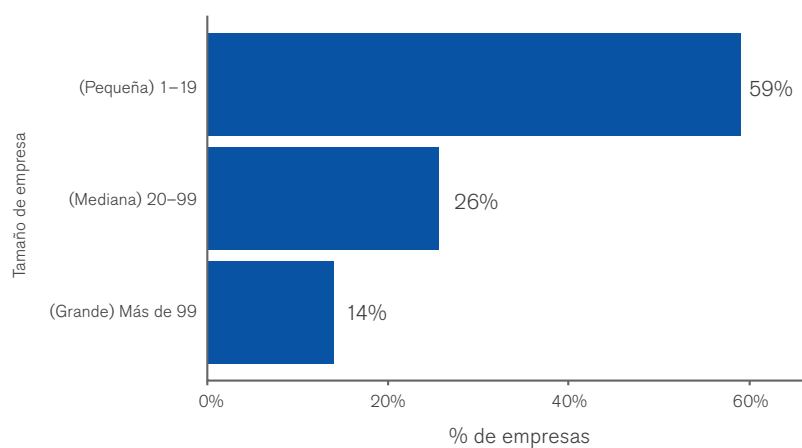


4.2 Tamaño de empresa

En la Figura 4.2-1 se observa que el tejido empresarial analizado está fuertemente dominado por empresas pequeñas; las medianas tienen una presencia intermedia y las grandes representan el grupo menor. En el interior del país aumenta la proporción de pequeñas y disminuye la de medianas y de grandes.

Figura 4.2-1

Distribución de empresas encuestadas por tamaño de empresa



5

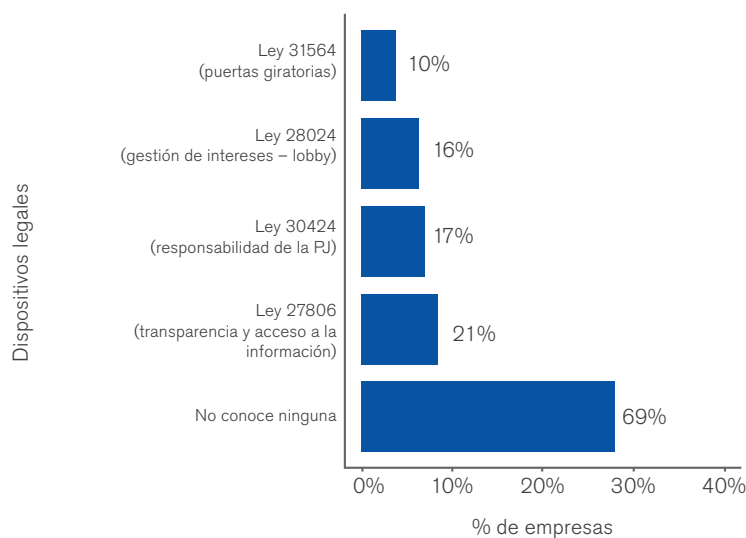
Resultados principales

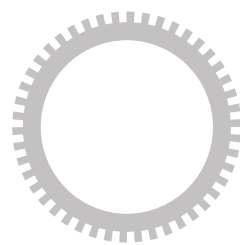
5.1 Conocimiento de la normativa y estándares

Según se observa en la Figura 5.1-1, predomina el desconocimiento de la normativa. Aproximadamente siete de cada diez altos ejecutivos indican desconocer las leyes mencionadas. Entre quienes identifican alguna ley, la 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 de la ley de Gestión de intereses en la administración pública (Ley 28024). La ley de “Puertas Giratorias” (1564) registra el nivel más bajo de conocimiento.

Figura 5.1-1

Conocimiento de los marcos legales anticorrupción

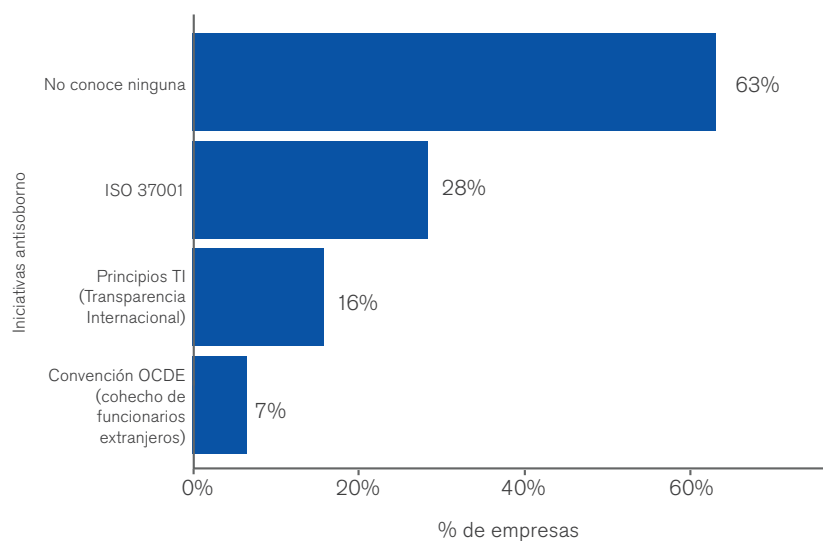




En cuanto a las iniciativas antisoborno, la Figura 5.1-2 muestra que el desconocimiento es mayoritario. Alrededor de seis de cada diez empresas indican no reconocer ninguna de estas iniciativas. Entre quienes sí identifican alguna, la ISO 37001 es la más conocida, seguida de los Principios Empresariales para Combatir el Soborno (Transparencia Internacional) y, con menor presencia, la Convención OCDE sobre el cohecho de funcionarios extranjeros.

Figura 5.1-2

Conocimiento de iniciativas antisoborno



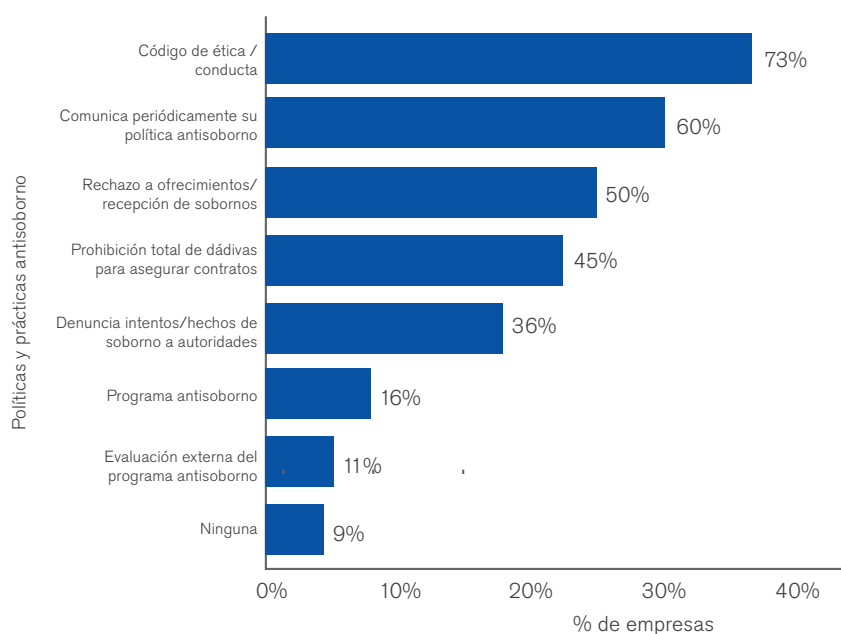
5.2 Esfuerzo antisoborno

5.2.1 Políticas y programas en acuerdos de negocio

Cuando se trata de pactar acuerdos de negocios, la Figura 5.2.1-1 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 los ofrecimientos y a 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 aparecen el programa antisoborno y su evaluación externa, mientras que un grupo reducido declara no contar con ninguna medida.

Figura 5.2.1-1.

Medidas antisoborno adoptadas en acuerdos de negocio

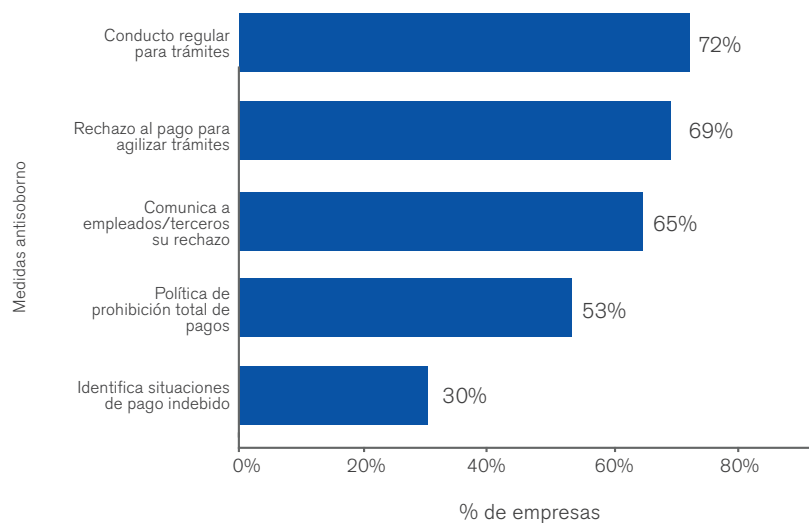


5.2.2 Medidas frente a trámites ante entidades públicas

Como se observa en la Figura 5.2.2-1 las medidas más extendidas para gestionar trámites ante entidades públicas son contar con un conducto regular para su ejecución, 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 riesgo de incurrir en pagos/comisiones indebidos. La Figura 5.2.4-1 muestra que las medidas más frecuentes empleadas por las empresas para prevenir el riesgo de caer en soborno son las políticas y procedimientos, seguidos de cerca por los mecanismos para identificar los conflictos de interés. En tercer lugar, aparece el mapa de riesgos.

Figura 5.2.2-1.

Medidas antisoborno frente a los trámites ante entidades públicas



5.2.3 Contribuciones políticas, donaciones, patrocinios y regalos

Los resultados muestran diferencias marcadas por tipo de práctica:



- **Contribuciones políticas:** casi la mitad de quienes contribuyen lo hace sin aplicar controles previos. Las medidas de control predominantes son el registro contable y la declaración de rechazo a beneficios a cambio de su contribución, mientras que la debida diligencia, la transparencia pública y el seguimiento son medidas excepcionales.



- **Donaciones y patrocinios:** se observa una mayor formalización (registros, límites, procedimientos de entrada), pero el seguimiento del destino de los fondos y la trazabilidad completa son medidas poco utilizadas.



- **Regalos y gastos de representación:** predominan el registro contable, los límites y la comunicación de la política. Queda un segmento residual que incurre en estas prácticas sin controles claros.

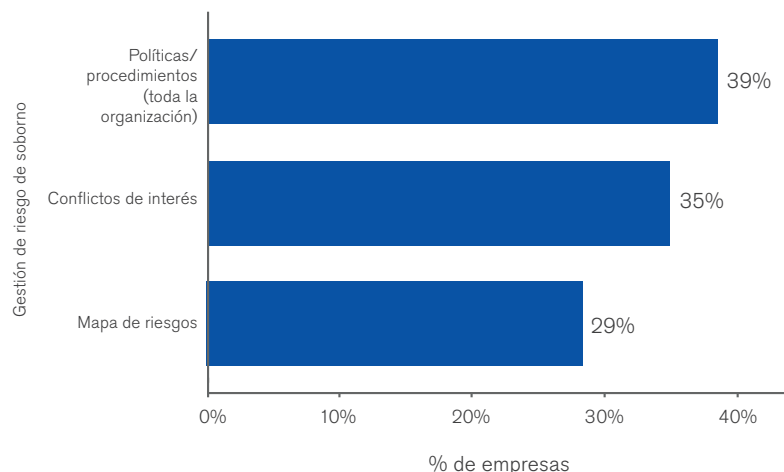
En conjunto, el bloque evidencia que el área más vulnerable al soborno es la de contribuciones políticas, que concentra la mayor proporción de aportes sin controles.

5.2.4 Evaluación y gestión de riesgos

La Figura 5.2.4-1 muestra que las medidas más frecuentes empleadas por las empresas para prevenir el riesgo de caer en soborno son las políticas y procedimientos, seguidos de cerca por los mecanismos para identificar los conflictos de interés. En tercer lugar, aparece el mapa de riesgos.

Figura 5.2.4-1.

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



5.3 Índice de Institucionalización del Soborno (IIS) y segmentación de ejecutivos

El IIS combina dos componentes:



Soborno como Hábito (SH): percepción de la presencia y la normalización del soborno en el entorno de los negocios.



Reglas de Juego (RJ): promedio del nivel de conocimiento normativo (CN) y del esfuerzo antisoborno (EAS).

El procedimiento utiliza indicadores dicotómicos estandarizados, pruebas de consistencia interna (α de Cronbach y λ_6 de Guttman) y análisis de componentes principales para obtener los puntajes en una escala de 0–100.

El IIS 2025 es de 40,3 puntos, como se observa en la Figura 5.3-1, lo que ubica al país en el estado de “soborno en desarrollo”. En términos de distribución, así se reparte la población de ejecutivos de empresa encuestados:

24,8 %

de los ejecutivos encuestados se ubica en el segmento “soborno incipiente” (0–30).

66,5 %

en “soborno en desarrollo” (31–60).

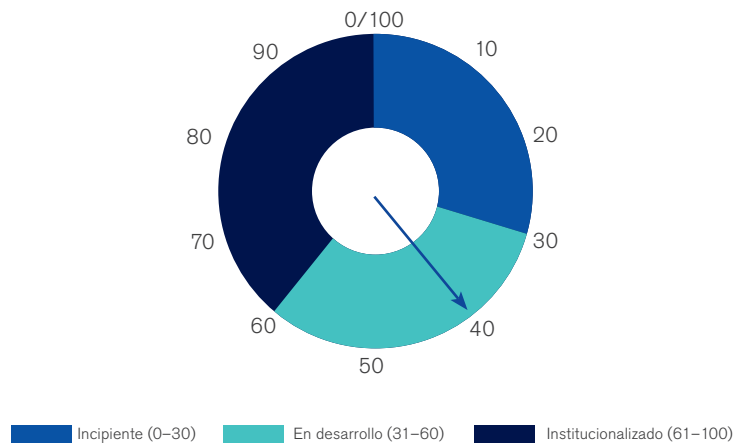
8,8 %

en “soborno institucionalizado” (61–100).

Aunque el valor del índice empeora ligeramente respecto al de 2019 (38,5), el sector empresarial peruano se mantiene en un rango intermedio, donde la percepción de soborno coexiste con una capacidad de prevención limitada.

Figura 5.3-1.

Índice de Institucionalización del Soborno (IIS) Perú 2025



Con el fin de caracterizar los patrones de comportamiento de los ejecutivos y las condiciones del contexto de los negocios en el país, se cruzaron dos variables:

**Percepción del
soborno como
hábito (SH)**

**Reglas de
juego (RJ)**

De esta manera se identificaron cuatro segmentos de ejecutivos, distribuidos de la siguiente forma:

1. Autorregulación (39,8 %) – SH bajo / RJ débil

- a. Perciben una baja presencia de soborno y muestran un bajo nivel de conocimiento y esfuerzo contra el soborno.
- b. **Riesgo:** complacencia y subestimación del problema.

2. Estado de derecho (1,2 %) – SH bajo / RJ fuerte

- a. Combina reglas sólidas con una baja percepción de soborno en su entorno.
- b. **Desafío:** consolidar sistemas maduros (auditorías, certificaciones, métricas de integridad).

3. Todo vale (50,5 %) – SH alto / RJ débil

- a. Percibe un entorno con una alta incidencia de sobornos, pero cuenta con capacidades insuficientes para combatirlos.
- b. Es el segmento de máxima prioridad para las intervenciones de formación directiva, de control interno, de debida diligencia, de denuncia protegida y de sanción efectiva.

4. Cultura de soborno (8,5 %) – SH alto / RJ fuerte

- a. Aun con reglas fuertes, operan en contextos donde el soborno se percibe como muy frecuente.
- b. **Requiere intervenciones sistémicas:** efectividad de las sanciones, transparencia en la contratación pública y trazabilidad robusta de pagos, patrocinios y aportes.





6 Conclusiones

1. Gestión antisoborno de madurez intermedia y brechas sistémicas

- El IIS 2025 confirma un nivel intermedio de institucionalización del soborno.
- Las empresas han avanzado en políticas y mensajes (códigos, comunicaciones), pero muestran rezagos en la gestión de riesgos, la trazabilidad, el control de terceros, los canales de denuncia con protección, y la cooperación formal con las autoridades.

2. Desconocimiento normativo y de estándares voluntarios

- El alto nivel de desconocimiento de las leyes e iniciativas limita la capacidad para diseñar e implementar sistemas antisoborno robustos, especialmente en pequeñas empresas y fuera de Lima–Callao.

3. Zonas críticas: contribuciones políticas y compras

- Donaciones, patrocinios y regalos muestran cierto orden mínimo, pero las contribuciones políticas presentan la mayor ausencia de controles previos, de transparencia y de seguimiento.
- Los controles específicos en compras y en la cadena de suministro siguen siendo limitados, pese a ser un foco típico de alto riesgo.



4. Presiones estructurales y sesgo de optimismo

- La burocracia, la solicitud de sobornos por parte de funcionarios, y la competencia desleal en el sector privado mantienen incentivos para la práctica del soborno.
- El sesgo de percibir más corrupción en el país que en el propio sector puede dificultar las acciones colectivas y los acuerdos gremiales.

5. Tendencias 2018-2024

- Se observan pequeños avances en la disminución del segmento “Todo vale” y en la aparición, aunque minoritaria, de perfiles de “Estado de derecho”.
- Sin embargo, crece la categoría “Autorregulación”, que combina una baja percepción del riesgo de soborno con esfuerzos limitados, lo que puede generar una complacencia peligrosa.



7

Recomendaciones

7.1 Para las empresas

- **Implementar un Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) basado en identificación de riesgos**
 - Elaborar mapas de riesgos por proceso, vinculados a políticas, conflictos de interés y controles específicos.
 - Revisar periódicamente los riesgos, los indicadores de desempeño y los eventos de incumplimiento.
- **Asegurar la trazabilidad de aportes y gastos sensibles**
 - Gestionar integralmente contribuciones políticas, donaciones, patrocinios, regalos y gastos de representación mediante registro, límites, aprobación previa, debida diligencia del receptor y seguimiento hasta el cierre.
- **Operar canales de denuncia efectivos y protegidos**
 - Asegurar la confidencialidad, la no represalia y la accesibilidad para empleados y terceros.
 - Documentar y dar seguimiento a las investigaciones internas y a las sanciones, incorporando las lecciones aprendidas.

● Estandarizar la cooperación con autoridades

- Definir políticas y protocolos para el reporte, el intercambio de evidencia y la cadena de custodia.
- Ejecutar simulaciones para evaluar la efectividad de las políticas y protocolos.

● Verificación independiente y cultura

- Crear un comité de auditoría y riesgos que reporte al Directorio para que vigile el cumplimiento normativo y los sistemas de prevención de riesgos de caer en soborno.
- Someter el SGAS a una certificación externa proporcional al tamaño y al riesgo de la empresa.
- Alinear los incentivos comerciales y reforzar la cultura de integridad (*"tone at the top & from the middle"*).

7.2 Para el sector público

● Simplificar y digitalizar trámites

- Reducir los espacios de discrecionalidad mediante ventanillas únicas, plazos estándar y la trazabilidad electrónica de los expedientes.

● Fortalecer la integridad en compras públicas

- Exigir estándares mínimos de SGAS y la debida diligencia de los proveedores.
- Establecer cláusulas anticorrupción uniformes, reglas sobre subcontrataciones y representantes, y sistemas de datos abiertos sobre contratos, adendas, hitos y pagos.



- **Proteger al denunciante y articular canales**

- Asegurar marcos de protección y mecanismos interoperables entre canales públicos y privados.

- **Supervisión basada en riesgo**

- Operacionalizar los modelos de prevención de responsabilidad de la persona jurídica, con foco en los sectores de mayor exposición.

7.3 Para la sociedad civil y la academia

- **Campañas segmentadas y formación ética**

- Diseñar programas específicos para micro y pequeñas empresas en regiones, que combinen sensibilización, herramientas prácticas de integridad y apoyo técnico.
- Impulsar la educación ética desde la escuela hasta el ámbito laboral.

- **Vigilancia ciudadana y transparencia**

- Promover el uso del derecho de acceso a la información, el monitoreo de la contratación pública y la denuncia responsable.

- **Medición y monitoreo continuo**

- Dar seguimiento periódico al IIS y a sus componentes, difundiendo los resultados en un lenguaje accesible para la opinión pública y para los actores económicos.



**CENTRO DE ÉTICA
Y GESTIÓN
SOSTENIBLE**



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Jr. Sánchez Cerro 2141,
Jesús María, Lima, Perú
T. (511) 219 0100

www.up.edu.pe