

UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTOYA

Facultad de Ciencias Sociales



LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO ISO 37001 EN EL GRUPO AENZA (ANTES GRAÑA Y MONTERO): IMPACTOS Y DESAFÍOS EN EL PERIODO 2024-2025

Tesis para optar al Título Profesional de Abogada

Presenta la Bachiller

ANA CAROLINA POMAR DIAZ

Presidente: Gloria Maria Armestar Bruno

Asesor: Walter Wilson Alvarez Meza

Lector: Susana Silva Hasembank

Lima – Perú

Febrero de 2026



UARM
Universidad
Antonio Ruiz
de Montoya

Anexo N.º 3 - Reglamento General de Grados y Títulos de Pregrado y Posgrado
Aprobado por Resolución Rectoral N° 150-2023-UARM-R

INFORME DE ORIGINALIDAD

Sres.
CONSEJEROS
Pte.

De nuestra consideración:

Por la presente nos dirigimos a Ustedes para saludarlos e informar al Consejo Universitario sobre el producto académico elaborado por POMAR DIAZ Ana Carolina, quien solicita la obtención de su título profesional de Abogada a través de la sustentación de tesis.

El producto académico elaborado tiene como título "La implementación del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 en el Grupo AENZA (antes Graña y Montero): impactos y desafíos en el periodo 2024-2025".

Por tanto, en nuestra condición de Asesor de producto académico y de integrante de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Sociales, respectivamente, declaramos que el producto académico de Ana Carolina Pomar Diaz ha sido examinado con el programa antiplagio *Turnitin* para identificar su nivel de coincidencias.

El resultado que arroja el programa es de 16% de similitud, el cual proviene de fuentes de información que han sido debidamente citadas o reconocidas utilizando las normas del sistema APA.

Sin otro particular, quedo de ustedes.

Firmado en Lima, el 02 del mes de febrero de 2026.

Atentamente,

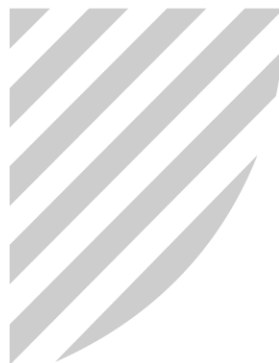
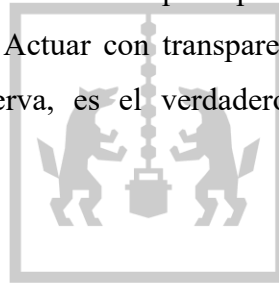
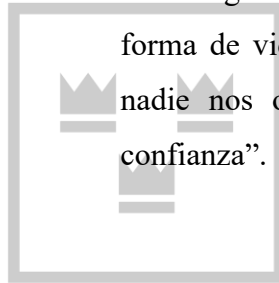
Walter Wilson Alvarez Meza
Asesor

Eduardo Vega Luna
Presidente de la Comisión

*Conforme a lo establecido en el documento de identidad

EPÍGRAFE

“La integridad no es solo un principio profesional, sino una forma de vida. Actuar con transparencia, incluso cuando nadie nos observa, es el verdadero fundamento de la confianza”.

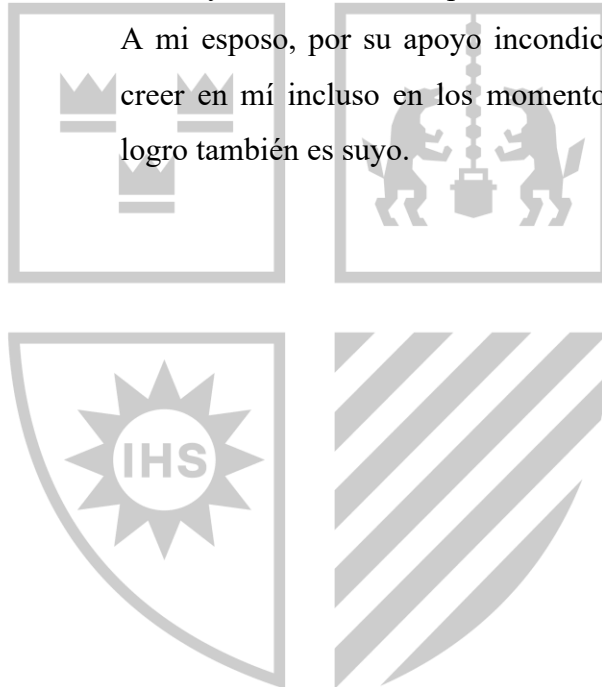


DEDICATORIA

A mi familia, por ser mi mayor inspiración y mi fuerza en cada paso.

A mis padres, por su amor, su ejemplo y por enseñarme que con fe y esfuerzo todo es posible.

A mi esposo, por su apoyo incondicional, su amor y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles. Este logro también es suyo.



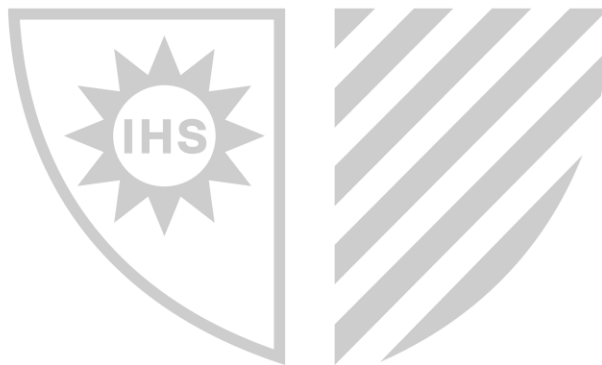
AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que hicieron posible la culminación de esta tesis.

A mis profesores y mi asesor, por su guía constante, su exigencia académica y su compromiso con la formación profesional.

A mis compañeros y colegas, por sus valiosos aportes, debates y apoyo a lo largo de este proceso.

Y, sobre todo, a mi familia, por su apoyo incondicional y por ser mi principal fuente de fortaleza y motivación.



RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito analizar la aplicación del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001:2016 en el contexto empresarial peruano, tomando como caso de estudio al Grupo Aenza (antes Graña y Montero), empresa emblemática del sector infraestructura que, tras los escándalos de corrupción vinculados al caso Lava Jato, emprendió un proceso de transformación institucional orientado a recuperar la confianza pública y fortalecer su integridad corporativa. Bajo un enfoque cualitativo y descriptivo, se realizaron entrevistas a siete expertos en compliance, ética organizacional y gestión antisoborno, con el objetivo de evaluar la percepción de los especialistas sobre la efectividad de la ISO 37001 en el contexto nacional y su repercusión en la cultura empresarial de Aenza. Los resultados demuestran que la norma ISO 37001 ha tenido un papel determinante en la reconstrucción reputacional del grupo, al establecer un marco estructurado de prevención, detección y respuesta frente a riesgos de soborno. Sin embargo, los entrevistados coincidieron en que su éxito depende de la adaptación de la norma a la realidad cultural y operativa del país, así como del compromiso sostenido de la alta dirección y del liderazgo ético dentro de la organización. Aenza representa un caso paradigmático de cómo la implementación de la ISO 37001 puede ir más allá de una certificación formal, convirtiéndose en un instrumento estratégico para restablecer la credibilidad, institucionalizar la integridad y promover la transparencia en el sector empresarial peruano.

Palabras clave: ISO 37001, Grupo Aenza, integridad organizacional, cumplimiento normativo, cultura empresarial.

ABSTRACT

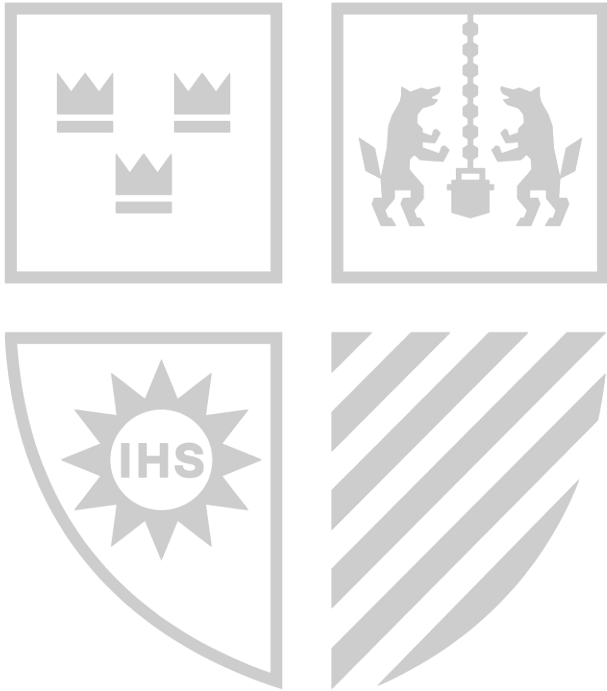
This research aimed to analyze the implementation of the ISO 37001:2016 Anti-Bribery Management System within the Peruvian business context, using Grupo Aenza (formerly Graña y Montero) as a case study. Following the major corruption scandals associated with the Lava Jato case, the company underwent a comprehensive institutional transformation aimed at restoring public trust and strengthening corporate integrity. Through a qualitative and descriptive approach, in-depth interviews were conducted with seven experts in compliance, corporate ethics, and anti-bribery management to assess the effectiveness of ISO 37001 in Peru and its impact on Aenza's organizational culture. The findings show that ISO 37001 played a key role in the group's reputational recovery by establishing a structured framework for preventing, detecting, and responding to bribery risks. Nevertheless, the experts agreed that the standard's success depends on adapting it to the local context and maintaining strong leadership commitment and ethical governance. Aenza's experience demonstrates that ISO 37001 can transcend formal certification to become a strategic tool for rebuilding credibility, institutionalizing integrity, and promoting transparency in the Peruvian business sector.

Palabras clave: ISO 37001, Grupo Aenza, organizational integrity, compliance, corporate culture.

TABLA DE CONTENIDOS

<i>INTRODUCCIÓN</i>	12
<i>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN</i>	15
1.1. Realidad problemática.....	15
1.1.1. Ámbito internacional.....	15
1.1.2. Ámbito nacional.....	17
1.1.3. Caso de análisis.....	20
1.2. Definición del problema.....	22
1.2.1. Problema general.....	22
1.2.2. Problemas específicos.....	22
1.3. Objetivos de la investigación.....	23
1.3.1. Objetivo general.....	23
1.3.2. Objetivos específicos.....	23
1.4. Justificación e importancia de la investigación.....	23
1.5. Metodología de la investigación.....	26
1.5.1. Tipo y enfoque de investigación.....	26
1.5.2. Diseño de investigación.....	26
1.5.3. Población y muestra.....	27
1.5.4. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	27
1.5.5. Técnica de análisis de información.....	28
1.5.6. Consideraciones éticas.....	28
1.6. Limitaciones de la investigación.....	29
<i>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</i>	31
2.1. Antecedentes de investigación.....	31
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	31
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	34
2.2. La corrupción como fenómeno sociojurídico.....	37
2.2.1. Conceptualización del fenómeno.....	37

2.2.2. Clasificación del fenómeno.....	39
2.2.3. Efectos jurídicos del fenómeno	40
2.3. Evolución del <i>compliance</i> corporativo.....	42
2.3.1. Orígenes del <i>compliance</i>	42
2.3.2. El <i>compliance</i> como deber jurídico de prevención y control.....	43
2.4. Evolución del <i>compliance</i> corporativo.....	45
2.4.1. Origen del <i>compliance</i>	45
2.4.2. El <i>compliance</i> como deber jurídico de prevención y control.....	46
2.4.3. Modelos de <i>compliance</i> en el derecho comparado.....	47
2.4.4. Función jurídica del oficial de cumplimiento	50
2.5. La norma ISO 37001: Sistema de Gestión Antisoborno	50
CAPÍTULO III: DISCUSIÓN Y RESULTADOS	53
3.1. Resultados de la investigación	53
3.1.1. Sobre el objetivo específico N.º 01.....	53
3.1.2. Sobre el objetivo específico N.º 02.....	57
3.1.3. Sobre el objetivo específico N.º 03.....	61
3.2. Discusión de la investigación.....	66
3.2.1. Sobre el objetivo específico N.º 01.....	66
3.2.2. Sobre el objetivo específico N.º 02.....	69
3.2.3. Sobre el objetivo específico N.º 03.....	71
Conclusiones.....	75
Recomendaciones	77
Referencias bibliográficas.....	79
Anexos	84
Anexo N.º 1: Matriz de consistencia.....	84
Anexo N.º 2: Guía de entrevista	86
Anexo N.º 3: Entrevista N.º 1.....	90
Anexo N.º 4: Entrevista N.º 2.....	98
Anexo N.º 5: Entrevista N.º 3.....	104
Anexo N.º 6: Entrevista N.º 4.....	112
Anexo N.º 7: Entrevista N.º 5.....	119
Anexo N.º 8: Entrevista N.º 6.....	137
Anexo N.º 9: Entrevista N.º 7.....	147



INTRODUCCIÓN

La lucha contra la corrupción se erige como uno de los principales desafíos de la gestión pública y privada en el ámbito nacional. Así pues, durante la última década, el país ha enfrentado diversos casos de corrupción, entendida en la presente investigación a partir de una acepción amplia que comprende no solo la comisión de ilícitos penales, sino también infracciones administrativas y conductas contrarias a la ética organizacional, las que afectaron gravemente la confianza en las instituciones, además de la reputación del sector empresarial. Dentro de este fenómeno se han identificado, entre otros, prácticas como el soborno, que en esta tesis es usado conforme a la definición funcional y preventiva establecida por la norma ISO 37001, la cual excede el ámbito estrictamente penal; sin perjuicio de ello, cuando se haga referencia al delito tipificado en el ordenamiento jurídico peruano, se empleará el término cohecho.

La decisión del grupo de adoptar este sistema de gestión antisoborno respondió a la necesidad de institucionalizar prácticas de integridad, fortalecer los mecanismos de control interno y recuperar la credibilidad ante los inversionistas, clientes, autoridades y la sociedad en general. La norma ISO 37001 proporciona una estructura verificable que permite a las organizaciones prevenir, detectar y responder ante posibles actos de soborno mediante políticas, controles, debida diligencia y auditorías internas. Para Aenza, su implementación representó no solo un requisito de cumplimiento, sino una herramienta estratégica para reconstruir la confianza y demostrar un compromiso genuino con la ética corporativa.

La presente investigación se propuso evaluar cómo los expertos valoran la aplicación de la ISO 37001 en el contexto empresarial peruano y su potencial para fortalecer la integridad organizacional, tomando el caso de Aenza como punto de referencia. El estudio buscó comprender las percepciones de profesionales especializados sobre los beneficios, desafíos y limitaciones de la norma, así como identificar los factores que determinan su efectividad en el Perú. Este análisis resulta especialmente relevante en

un entorno donde la informalidad y las relaciones no institucionalizadas siguen siendo prácticas comunes.

Metodológicamente, el trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con entrevistas a siete expertos en compliance, ética empresarial y gestión antisoborno. Este método permitió recopilar información valiosa sobre la experiencia práctica de implementación del ISO 37001, tanto en Aenza como en otras organizaciones del sector. Las respuestas fueron analizadas con base en cuatro categorías: adecuación de la norma al contexto peruano, beneficios en términos de integridad y reputación, limitaciones estructurales y culturales, y recomendaciones para la sostenibilidad del sistema.

Los resultados obtenidos muestran que los expertos coinciden en que la ISO 37001 ha contribuido significativamente a fortalecer la gobernanza corporativa del Grupo Aenza, al estandarizar procedimientos, aumentar la transparencia y fomentar una cultura organizacional centrada en la ética. Asimismo, la certificación ha permitido que la empresa recupere gradualmente su posición en el mercado y mejore su relación con organismos multilaterales, inversionistas y el Estado, al demostrar un compromiso verificable con la prevención del soborno.

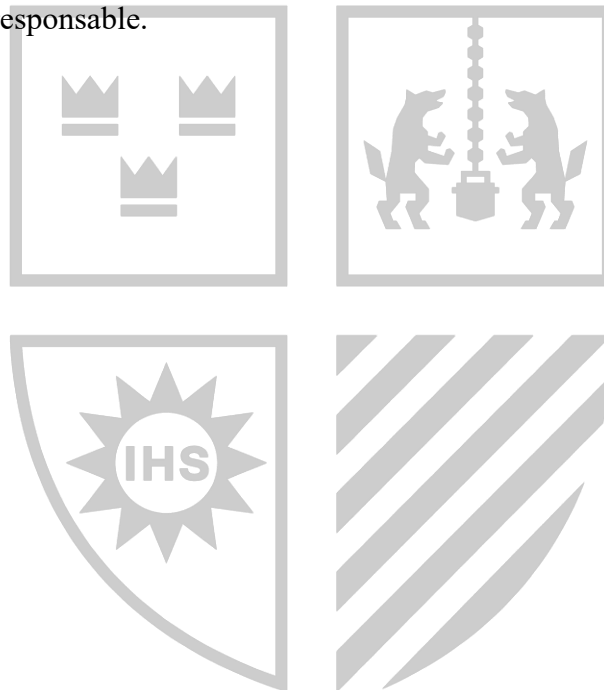
No obstante, los especialistas también advirtieron que la efectividad del sistema depende de su integración real en las operaciones y de la voluntad sostenida de la alta dirección. En muchos casos, la implementación puede convertirse en una práctica formalista si no se acompaña de liderazgo ético y capacitación constante. Por ello, resaltaron que el ISO 37001 debe ser entendido como un proceso de transformación cultural, y no solo como un mecanismo de control documental.

Asimismo, se identificó que el contexto cultural y regulatorio peruano constituye un factor que puede limitar la plena efectividad del sistema. La normalización de ciertas prácticas informales, la tolerancia hacia la “viveza” y la percepción de que el cumplimiento implica altos costos son elementos que dificultan la adopción de la norma, especialmente en medianas empresas. Sin embargo, en el caso de Aenza, la presión reputacional y la necesidad de legitimidad impulsaron un cambio organizacional genuino, demostrando que la integridad puede convertirse en un activo estratégico.

Otro hallazgo relevante fue el reconocimiento del valor reputacional que otorga la certificación. Para Aenza, contar con la ISO 37001 significó no solo cumplir con

estándares internacionales, sino también diferenciarse de sus competidores y recuperar la confianza del sector público. Los entrevistados coincidieron en que, en el contexto actual, la integridad corporativa se ha convertido en una ventaja competitiva y en un factor clave de sostenibilidad empresarial.

Finalmente, el estudio permite afirmar que la experiencia del Grupo Aenza ofrece un referente positivo sobre cómo la gestión antisoborno puede integrarse de manera efectiva al modelo de negocio. La norma ISO 37001, lejos de ser un simple requisito formal, ha servido como una herramienta de cambio institucional y como base para la reconstrucción de la legitimidad corporativa. Este caso evidencia que la ética empresarial y la rentabilidad no son objetivos excluyentes, sino dimensiones complementarias de una gestión moderna y responsable.



CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

1.1.1. Ámbito internacional

En el escenario internacional, la corrupción representa uno de los principales desafíos contemporáneos para el Estado constitucional de derecho y la gobernabilidad democrática. Al respecto, de acuerdo con el Banco Mundial (2020), cada año se pierden más de 1,5 billones de dólares debido a prácticas corruptas a nivel global, lo que representa cerca del dos por ciento del producto bruto mundial, fenómeno que afecta directamente la eficiencia del gasto público, así como la confianza de la ciudadanía en las instituciones.

Desde finales del siglo XX, la comunidad internacional ha reconocido la necesidad de adoptar un enfoque jurídico preventivo y cooperativo frente a la corrupción, cuyo reflejo más significativo se materializó en la aprobación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC) en 2003, instrumento internacional que constituye hoy el marco universal más amplio en materia anticorrupción. Dicho instrumento, ratificado por más de 180 Estados, impone a los Estados la obligación de establecer políticas integrales de prevención, penalizar conductas corruptas y promover la integridad en el sector público y privado (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC], 2021).

Uno de los aportes centrales de la CNUCC radica en el reconocimiento de la responsabilidad de las personas jurídicas. En su artículo 26, la Convención dispone que los Estados adopten medidas legislativas que permitan atribuir responsabilidad a las entidades privadas por actos de corrupción cometidos en su beneficio, ya sea de carácter penal, civil o administrativo. Este principio ha impulsado una profunda transformación

en los ordenamientos jurídicos de numerosos países, que han incorporado figuras de compliance penal empresarial y modelos de prevención del delito.

De manera complementaria, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) aprobó en 1997 la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales, cuyo propósito es erradicar el soborno transnacional. Este tratado, ratificado por el Estado peruano en 2008, promueve la implementación de sistemas internos de control y programas de cumplimiento en las empresas que participen en transacciones internacionales (OCDE, 2022). Al respecto, esta organización ha destacado en sus informes de evaluación que los programas de compliance son esenciales para prevenir y detectar actos de corrupción dentro de las organizaciones privadas.

En el plano regional, la Organización de los Estados Americanos (OEA) adoptó en 1996 la Convención Interamericana contra la Corrupción, el primer instrumento internacional en su tipo en el ámbito interamericano, enfatizando la importancia de fortalecer la transparencia y responsabilidad empresarial, así como de promover mecanismos de control interno que prevengan prácticas corruptas en la administración pública y privada (OEA, 2019).

Estos instrumentos internacionales coinciden en que la lucha contra la corrupción no puede limitarse a la sanción penal ex post, sino que debe orientarse hacia la prevención a través de la gestión organizacional y la autorregulación corporativa. Bajo esta óptica, las normas internacionales de cumplimiento, como la ISO 37001 – Sistemas de Gestión Antisoborno, han adquirido relevancia global como herramientas técnicas de apoyo al cumplimiento normativo. Esta norma proporciona un marco de referencia verificable para implementar políticas y controles destinados a prevenir, detectar y enfrentar el soborno dentro de las organizaciones (International Organization for Standardization [ISO], 2016).

La adopción de estándares internacionales de cumplimiento, como la ISO 37001, ha sido promovida activamente por organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), que recomiendan a los Estados incorporar mecanismos de integridad empresarial como parte de sus políticas anticorrupción (BID, 2021). Ello ha llevado a que diversas jurisdicciones,

entre ellas, Reino Unido, España, Francia y Chile, hayan decidido integrar la certificación ISO 37001 o sistemas equivalentes dentro de sus marcos legales de responsabilidad penal empresarial.

En consecuencia, la corrupción empresarial y la necesidad de sistemas de prevención se han consolidado como temas transversales en la agenda jurídica y económica global. Los tratados internacionales y las normas técnicas de gestión convergen en un mismo objetivo: establecer una cultura de integridad que trascienda la sanción penal y promueva la responsabilidad corporativa como instrumento esencial para la protección del interés público.

1.1.2. Ámbito nacional

En el escenario nacional, la corrupción se ha consolidado como uno de los problemas estructurales más graves que enfrenta el Estado peruano. Según el Índice de Percepción de la Corrupción 2024 elaborado por Transparencia Internacional, el Perú obtuvo una calificación de 31 sobre 100, ubicándose en el puesto 127 de 180 países evaluados, lo que refleja un retroceso respecto a años anteriores (Transparencia Internacional, 2025).

Con relación a ello, la Defensoría del Pueblo (2022) ha señalado que la corrupción en el Perú no solo implica la apropiación indebida de recursos públicos, sino también la captura institucional y la distorsión de la función pública por intereses privados. Este fenómeno afecta directamente el ejercicio de derechos fundamentales y el cumplimiento de los fines esenciales del Estado, evidenciándose que la pérdida de legitimidad institucional derivada de la corrupción ha generado un entorno de desconfianza tanto en la ciudadanía como en el sector empresarial.

Por su parte, la Contraloría General de la República (2023) estimó que el costo económico de la corrupción y la inconducta funcional ascendió a más de S/ 24,000 millones en el año 2022, equivalente al 12 % del presupuesto nacional. Estos montos evidencian que las prácticas ilícitas no solo tienen efectos jurídicos y éticos, sino también un impacto económico de gran magnitud que debilita la eficiencia del gasto público y la competencia justa en el mercado.

En respuesta a esta problemática, el Estado peruano ha desarrollado un marco normativo orientado a fortalecer la integridad pública. En ese contexto, se aprobó la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, aprobada en el año 2017 mediante el Decreto Supremo N.º 092-2017-PCM, la cual estableció lineamientos estratégicos para promover una gestión pública íntegra y transparente; posteriormente, en el año 2018, se creó la Secretaría de Integridad Pública como órgano responsable de ejercer la rectoría técnica de dicha política, así como del diseño y promoción de mecanismos destinados a prevenir y gestionar los riesgos de corrupción en entidades públicas; y, más recientemente, mediante el Decreto Supremo N.º 148-2024-PCM, se aprobó el Modelo de Integridad Pública, concebido como un conjunto de orientaciones organizadas de manera sistémica, destinadas a fortalecer la capacidad preventiva y de respuesta de las entidades frente a la corrupción, consolidando así un enfoque integral de integridad en la gestión pública.

Complementariamente, el ordenamiento jurídico peruano ha desarrollado un marco normativo específico en materia de responsabilidad empresarial, con especial énfasis en la prevención de la corrupción en el ámbito privado. En ese sentido, la Ley N.º 30424, promulgada en el año 2016, regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por la comisión de determinados delitos, introduciendo un modelo de imputación sustentado en el incumplimiento de los deberes de supervisión y vigilancia, el cual se manifiesta mediante la falta de implementación de mecanismos adecuados de prevención. Cabe destacar que, si bien en su versión original la norma contempló los delitos de cohecho activo transnacional, su ámbito de aplicación ha sido progresivamente ampliado a través de sucesivas modificatorias para incluir el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y otros delitos de corrupción y económicos. Este marco normativo incentiva la adopción de sistemas de gestión de cumplimiento (compliance) por parte de las empresas, en línea con estándares internacionales, consolidándose como una herramienta central para la mitigación de riesgos operativos y legales asociados a la integridad corporativa.

La promulgación de la normativa antes mencionada representa un cambio trascendental en el ordenamiento jurídico peruano al introducir el concepto de modelo de prevención como eximente o atenuante de responsabilidad para las personas jurídicas. Conforme a su artículo 17, las empresas pueden ser eximidas de responsabilidad si

acreditan la implementación de un modelo de prevención eficaz que incluya políticas de integridad, procedimientos de control, supervisión y mejora continua. Este enfoque responde a las recomendaciones internacionales de la OCDE y la ONU, que promueven la autorregulación empresarial como mecanismo de prevención de delitos económicos.

El Reglamento de la Ley N.º 30424, aprobado mediante Decreto Supremo N.º 002-2019-JUS, precisa los elementos mínimos que deben contener los modelos de prevención, entre ellos: la identificación y evaluación de riesgos, la designación de un encargado de cumplimiento (*compliance officer*), la capacitación del personal, la implementación de canales de denuncia y la adopción de mecanismos de supervisión y sanción. Asimismo, el reglamento reconoce expresamente la posibilidad de utilizar estándares internacionales de cumplimiento, como la ISO 37001, para la implementación de dichos modelos (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2019).

En los últimos años, la certificación ISO 37001 ha ganado relevancia en el contexto peruano. De acuerdo con la Sociedad Nacional de Industrias (SNI, 2023), más de 150 empresas peruanas, tanto públicas como privadas, han implementado sistemas de gestión antisoborno bajo este estándar, motivadas por la necesidad de fortalecer su reputación institucional y cumplir con los requisitos normativos establecidos por la Ley N.º 30424. Esta tendencia refleja una creciente preocupación del sector empresarial por la integridad corporativa y la prevención del soborno.

No obstante, diversos estudios han advertido que la aplicación práctica de estos sistemas enfrenta desafíos significativos (Lizarzaburu, 2019; Heaston, 2022; Ronalter, 2023). Entre ellos se encuentran la falta de una cultura de cumplimiento en muchas organizaciones, la ausencia de personal especializado, la limitada fiscalización estatal sobre los modelos de prevención, y la necesidad de mayor articulación entre el sector privado y las entidades públicas competentes (García Caveró, 2021; Defensoría del Pueblo, 2022). Estos obstáculos ponen en evidencia que la eficacia del marco normativo anticorrupción peruano depende no solo de la existencia de leyes, sino también de su correcta implementación y de la consolidación de una ética empresarial orientada a la transparencia.

En este contexto, la implementación de la ISO 37001 y de los modelos de prevención previstos en la Ley N.º 30424 se configura como un desafío clave para el

cumplimiento corporativo y la sostenibilidad jurídica de las empresas peruanas. Su éxito requiere no solo la adopción formal de políticas y procedimientos, sino una transformación cultural profunda en la gestión empresarial, capaz de integrar los valores de integridad, responsabilidad y rendición de cuentas como ejes estructurales de la actividad económica.

1.1.3. Caso de análisis

El Grupo Aenza, anteriormente conocido como Graña y Montero S.A.A., constituye uno de los conglomerados empresariales más representativos del sector de infraestructura y construcción en el Perú. Durante décadas, esta empresa lideró proyectos emblemáticos de infraestructura pública y privada, siendo considerada un referente del desarrollo económico nacional. Sin embargo, a partir del año 2016, la compañía se vio envuelta en uno de los mayores escándalos de corrupción en América Latina: el caso Lava Jato, vinculado a la constructora brasileña Odebrecht. Al respecto, las investigaciones revelaron presuntos pagos irregulares y sobornos a funcionarios públicos a cambio de la adjudicación de obras, lo que generó una crisis reputacional sin precedentes para el grupo empresarial (Fiscalía de la Nación, 2019).

En este contexto, Graña y Montero fue objeto de diversas investigaciones fiscales y judiciales vinculadas a los hechos revelados en el marco del caso Lava Jato, correspondientes a períodos anteriores a la entrada en vigencia de la Ley N.º 30424. Estos procesos no solo afectaron la situación interna de la empresa, sino que también pusieron en cuestión la eficacia de los mecanismos de control ético y de cumplimiento normativo existentes hasta ese momento. Esta situación negativa generó una necesidad urgente de reformular las políticas internas de gobernanza y transparencia, particularmente a la luz del nuevo régimen de responsabilidad administrativa de las personas jurídicas introducido a partir de 2018, que incentivó la adopción de sistemas de prevención y cumplimiento más robustos (El Comercio, 2019).

Cabe precisar que, al momento de la ocurrencia de los hechos materia de imputación jurídica, la entonces Graña y Montero se encontraba sujeta a la aplicación de la *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), en razón de sus operaciones internacionales y de su vinculación con mercados financieros extranjeros. En ese marco, la empresa contaba formalmente con políticas y mecanismos de cumplimiento orientados a la

prevención de actos de corrupción; sin embargo, los acontecimientos revelados a partir del caso Lava Jato evidenciaron limitaciones significativas en la eficacia de dichos mecanismos, particularmente en lo referido a la gestión de riesgos de soborno asociados a proyectos de infraestructura de alta complejidad y a la interacción con funcionarios públicos. Así pues, esta compleja situación puso de manifiesto que el problema central radicaba en la necesidad de transitar de un modelo reactivo de cumplimiento hacia uno de carácter más preventivo, orientado a la recuperación de reputación organizacional, lo que constituyó un punto de partida relevante para la posterior implementación del Sistema de Gestión Antisoborno conforme a la norma ISO 37001.

Ante esta situación, la empresa emprendió un proceso integral de reestructuración, tanto a nivel organizacional como reputacional. En virtud de ello, en 2020, cambió su denominación a Aenza S.A.A., en un intento de marcar un punto de inflexión en su historia corporativa. Este cambio se complementó con la implementación de políticas reforzadas de cumplimiento normativo y control interno, así como con la adopción del Sistema de Gestión Antisoborno conforme a la norma ISO 37001. Gracias a ello, Aenza se posicionó como una de las primeras empresas del sector infraestructura en el Perú en obtener dicha certificación (Aenza, 2021).

La implementación de la norma ISO 37001 representó para Aenza un proceso de transformación institucional orientado a consolidar una cultura de integridad y transparencia. Dicha norma establece estándares internacionales para la prevención, detección y respuesta frente al soborno, alineándose con las exigencias de los instrumentos internacionales en la materia, desencadenando dicha adopción un fortalecimiento de los procedimientos internos de debida diligencia, controles financieros, gestión de riesgos y canales de denuncia (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2016).

Sin embargo, la implementación del sistema no estuvo exenta de desafíos. Aenza tuvo que enfrentar resistencias internas relacionadas con la adaptación de su cultura corporativa, la capacitación del personal y la necesidad de integrar los requisitos del sistema con los procesos ya existentes. Además, la empresa se vio obligada a destinar recursos significativos para el cumplimiento de auditorías externas y el mantenimiento de la certificación, lo cual supuso un reto financiero y operativo considerable (Aenza, 2022).

Pese a las dificultades, la experiencia de Aenza se ha convertido en un caso emblemático dentro del contexto peruano, pues evidencia el tránsito de un modelo empresarial marcado por prácticas opacas hacia un esquema de compliance corporativo orientado a la sostenibilidad y la ética. Asimismo, su proceso de certificación ISO 37001 ha sido observado por otras empresas del sector como un referente de buenas prácticas y de recuperación institucional posterior a un escándalo de corrupción (Gestión, 2022).

La relevancia jurídica de este caso radica en que permite analizar la eficacia de la ISO 37001 no solo como herramienta de gestión, sino como mecanismo complementario al régimen legal de responsabilidad empresarial establecido por la Ley N.º 30424. La interrelación entre la normativa internacional, los estándares técnicos y el marco legal peruano ofrece un terreno fértil para la reflexión académica y práctica sobre los alcances del compliance en la lucha contra la corrupción en el ámbito privado.

Finalmente, el caso Aenza ilustra cómo la implementación de la ISO 37001 puede convertirse en un instrumento estratégico para la reconstrucción reputacional y la prevención de riesgos legales; no obstante, también plantea interrogantes sobre la efectividad real de los sistemas de gestión antisoborno en contextos donde la corrupción ha sido estructural. De allí que este estudio busque identificar los impactos y desafíos que ha enfrentado la empresa en su implementación, contribuyendo al análisis jurídico del compliance como herramienta moderna de control y prevención en el derecho corporativo peruano.

1.2. Definición del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuáles son los impactos y desafíos identificados en la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 en el Grupo Aenza, según la perspectiva de la empresa y de expertos en la materia en el período 2024-2025?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Qué impactos organizacionales y operativos ha generado la implementación del SGA ISO 37001 en el Grupo Aenza, según la perspectiva interna?

- b. ¿Qué desafíos enfrenta el Grupo Aenza durante la implementación del sistema, considerando tanto su experiencia como los criterios técnicos de expertos?
- c. ¿Cómo valoran los expertos la aplicación del ISO 37001 en el contexto empresarial peruano y su potencial para fortalecer la integridad organizacional?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Identificar los impactos y desafíos identificados en la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 en el Grupo Aenza, según la perspectiva de la empresa y de expertos en la materia en el período 2024-2025.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Advertir los impactos organizacionales y operativos que ha generado la implementación del SGA ISO 37001 en el Grupo Aenza, según la perspectiva interna.
- b. Observar los desafíos que enfrenta el Grupo Aenza durante la implementación del sistema, considerando tanto su experiencia como los criterios técnicos de expertos.
- c. Evaluar cómo valoran los expertos la aplicación del ISO 37001 en el contexto empresarial peruano y su potencial para fortalecer la integridad organizacional.

1.4. Justificación e importancia de la investigación

La corrupción constituye uno de los principales problemas estructurales que enfrenta el el Estado peruano, al igual que la mayor parte de naciones latinoamericanas, advirtiéndose que los efectos de esta trascienden el ámbito económico, pues erosionan la confianza que deposita la ciudadanía en las instituciones, distorsionando la competencia empresarial y debilitando el Estado constitucional de derecho. Lo señalado se refleja en que durante los últimos años, los casos judiciales de cohecho vinculados al sector de la

construcción e infraestructura han revelado las debilidades de los mecanismos tradicionales de control estatal y privado, generando la necesidad de replantear las estrategias de prevención y cumplimiento normativo en el ámbito corporativo.

En este contexto, la implementación de sistemas de gestión antisoborno bajo la norma ISO 37001 se presenta como una herramienta novedosa y complementaria al marco legal existente. Sin embargo, en el Perú aún son escasos los estudios que analizan desde una perspectiva jurídica los efectos y retos que implica su aplicación práctica. La presente investigación busca cubrir ese vacío académico, aportando un análisis empírico basado en la experiencia concreta del Grupo Aenza, empresa que, tras un escándalo de corrupción de gran magnitud, emprendió un proceso de transformación orientado al cumplimiento y la integridad organizacional.

La justificación de este estudio radica en que examinar el caso de Aenza permite observar cómo una empresa puede reestructurar su gobernanza interna a partir de estándares internacionales de transparencia, y cómo dichos mecanismos interactúan con las obligaciones jurídicas derivadas de la Ley N.º 30424, que introdujo un régimen de responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por la comisión de determinados delitos, entre ellos el soborno. De esta forma, el trabajo contribuye a evaluar el papel del compliance y los sistemas de gestión antisoborno no solo como instrumentos técnicos, sino también como mecanismos jurídicos de prevención de la responsabilidad penal empresarial.

Asimismo, la investigación resulta de particular relevancia considerando el abordaje de un tema de actualidad en el sector jurídico, pero también empresarial, respecto de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, que reconoce de forma expresa que la lucha contra la corrupción constituye responsabilidad compartida con el Estado y actores no estatales, entre ellos, las empresas privadas, identificadas entonces como actores claves en la prevención y combate de las prácticas que se desprenden de este fenómeno.

Cabe destacar que la visión antes planteada se refuerza mediante el proceso en sí mismo de elaboración del instrumento antes señalado, en tanto que se originó en el seno de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN), contando con la participación plural de gremios empresarial, y también de la Confederación Nacional de Instituciones

Empresariales Privadas (CONFIEP), la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), y la Cámara de Comercio de Lima (CCL). En ese contexto, el análisis de los impactos de la implementación del ISO 37001 en una empresa emblemática del sector infraestructura como Aenza permite examinar, desde una perspectiva jurídica y de cumplimiento normativo, de qué manera los mecanismos de prevención adoptados por el sector privado pueden contribuir a los objetivos de integridad promovidos por el Estado, generando aprendizajes relevantes para los actores involucrados.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio tiene un valor práctico, pues sus hallazgos pueden orientar la toma de decisiones en materia de cumplimiento normativo y prevención del soborno. Las entrevistas realizadas a especialistas del sector aportan información valiosa sobre las percepciones, dificultades y avances que implica la implementación de un sistema antisoborno en el contexto empresarial peruano. De este modo, la investigación no se limita a una revisión teórica, sino que se apoya en evidencia empírica para sustentar sus conclusiones.

Por otro lado, el trabajo tiene una trascendencia jurídica significativa, ya que en el Perú, la discusión sobre la responsabilidad de las personas jurídicas y la eficacia del compliance como eximente o atenuante de sanciones penales aún está en desarrollo. La experiencia de Aenza, analizada desde el derecho corporativo y penal, puede contribuir a esclarecer hasta qué punto la adopción de un sistema como la ISO 37001 puede servir como elemento de valoración en procesos judiciales o administrativos, y cómo influye en la cultura de integridad de las organizaciones.

Finalmente, la importancia académica de la investigación radica en su potencial para fortalecer la reflexión sobre el papel del Derecho frente a la corrupción empresarial, pues a través del análisis del caso Aenza, se pretende demostrar que el cumplimiento normativo no debe entenderse únicamente como una obligación formal, sino como un proceso continuo de autorregulación que contribuye a la consolidación del Estado de derecho. En suma, este estudio busca aportar al debate jurídico sobre la eficacia del compliance en el Perú y su rol en la construcción de un entorno empresarial más ético.

1.5. Metodología de la investigación

1.5.1. Tipo y enfoque de investigación

La presente investigación es de tipo cualitativo y posee un enfoque descriptivo y exploratorio, dado que busca comprender los impactos y desafíos que implica la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 en el Grupo Aenza (antes Graña y Montero), a partir de la percepción tanto de la propia organización como de expertos en cumplimiento normativo. Según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista (2014), la investigación cualitativa se orienta a comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes, explorando los significados, experiencias y contextos en los que se desarrollan.

Este enfoque resulta pertinente, ya que el estudio no pretende establecer relaciones causales cuantificables, sino profundizar en las dinámicas organizacionales, éticas y jurídicas que acompañan la implementación del estándar internacional ISO 37001 en una empresa peruana de gran relevancia. Asimismo, la investigación es de carácter descriptivo, en tanto tiene como propósito detallar y analizar los elementos que configuran la experiencia de implementación del sistema antisoborno, identificando sus impactos internos y externos, así como los desafíos que enfrenta la empresa. A su vez, posee un matiz exploratorio, dado que aborda un tema aún incipiente dentro del marco jurídico y empresarial peruano, especialmente en lo concerniente al vínculo entre compliance corporativo y responsabilidad penal empresarial.

1.5.2. Diseño de investigación

El diseño empleado es no experimental y transversal, pues la información se recolectó en un único momento temporal (periodo 2024–2025) sin manipular variables. De acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista (2014), en los diseños no experimentales el investigador observa los fenómenos tal como ocurren en su entorno natural, sin intervenir ni alterar las condiciones bajo las cuales se desarrollan. Este diseño permite analizar las percepciones de los actores involucrados en torno a la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno, así como las implicancias jurídicas y organizacionales que de ella derivan.

El carácter transversal del estudio se justifica porque la información obtenida corresponde a un periodo específico, posterior a la certificación ISO 37001 del Grupo Aenza, lo que permite identificar los avances, limitaciones y aprendizajes generados en dicha etapa. De este modo, el diseño metodológico permite ofrecer una fotografía analítica y contextualizada de la experiencia institucional sin pretender realizar un seguimiento longitudinal.

1.5.3. Población y muestra

La población está conformada por profesionales especializados en cumplimiento normativo, auditoría y gestión antisoborno, tanto del sector privado como del ámbito consultivo. La muestra seleccionada fue intencional o por juicio, típica de los estudios cualitativos, y estuvo compuesta por siete expertos vinculados a empresas del sector infraestructura, así como a organismos o consultoras relacionadas con la implementación de sistemas de cumplimiento.

Este tipo de muestreo, según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista (2014), es apropiado cuando se busca obtener información profunda y significativa de sujetos con experiencia directa en el fenómeno investigado, más que representatividad estadística. En consecuencia, la selección de los participantes se realizó atendiendo a su nivel de conocimiento técnico y a su vinculación profesional con los procesos de certificación ISO 37001 o con la gestión de programas de integridad corporativa.

1.5.4. Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica principal utilizada fue la entrevista estructurada, aplicada de manera individual a siete participantes. Este instrumento permitió obtener información comparable y ordenada, pero conservando la posibilidad de explorar en profundidad ciertos temas o matices relevantes durante la conversación. La entrevista incluyó preguntas relacionadas con tres ejes principales:

- a. Los impactos organizacionales y operativos del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001.
- b. Los desafíos técnicos y culturales identificados durante su implementación.

- c. Las valoraciones sobre la eficacia del modelo antisoborno en el contexto empresarial peruano y su articulación con el marco jurídico nacional.

Las entrevistas fueron registradas con autorización de los participantes y posteriormente transcritas de forma literal, garantizando la confidencialidad y el anonimato de los participantes. El tratamiento ético de la información se realizó de acuerdo con los principios de respeto, consentimiento informado y uso exclusivo de los datos con fines académicos.

1.5.5. Técnica de análisis de información

Para el tratamiento de la información se aplicó la técnica de análisis temático, que permite identificar, organizar e interpretar patrones de significado dentro del discurso de los participantes. Este método resulta especialmente adecuado para investigaciones cualitativas con entrevistas estructuradas, pues facilita categorizar las respuestas en torno a los objetivos del estudio (Braun & Clarke, 2006).

Las transcripciones se revisaron en varias etapas: primero, se realizó una lectura general para familiarizarse con el contenido; luego, se identificaron unidades de significado relacionadas con los impactos, desafíos y valoraciones de la implementación; y, finalmente, se agruparon en categorías analíticas como “impactos organizacionales”, “cultura de cumplimiento” y “retos de sostenibilidad”.

El análisis se complementó con la revisión de documentos institucionales, tales como los informes de sostenibilidad y políticas de cumplimiento de Aenza, y de fuentes normativas nacionales e internacionales. De este modo, se logró triangular la información, garantizando validez interna y consistencia interpretativa en los resultados.

1.5.6. Consideraciones éticas

Durante el proceso de investigación se observaron los principios éticos fundamentales aplicables a estudios sociales y jurídicos. Se solicitó consentimiento informado a todos los participantes, explicándoles los objetivos del estudio, el uso académico de la información y la garantía de confidencialidad.

Asimismo, se evitó cualquier tipo de conflicto de interés o interferencia con las actividades laborales de los entrevistados. La información recogida se utilizó

exclusivamente con fines académicos, y los nombres o cargos específicos fueron anonimizados para proteger la identidad de los participantes.

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo con respeto a la veracidad, integridad y transparencia, en concordancia con el Código de Ética en Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación del CONCYTEC (2021) y con las buenas prácticas de investigación promovidas por la comunidad académica nacional.

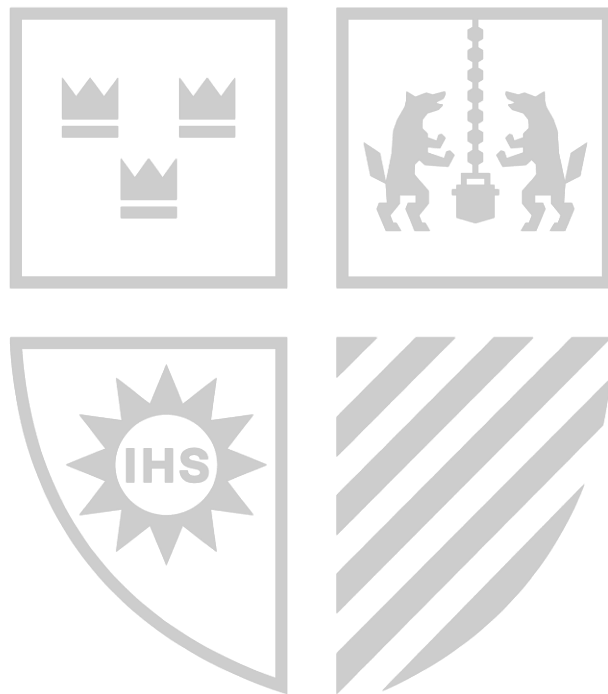
1.6. Limitaciones de la investigación

Toda investigación presenta restricciones que condicionan su alcance y la posibilidad de generalizar sus resultados. En este caso, una primera limitación se relaciona con el diseño cualitativo adoptado, el cual privilegia la profundidad y la comprensión de significados por encima de la representatividad estadística. Si bien este enfoque permite captar las percepciones y experiencias de actores clave, impide establecer conclusiones universales sobre la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 en todas las organizaciones peruanas. Por ello, los resultados deben entenderse como una aproximación interpretativa al caso del Grupo Aenza y no como un modelo extrapolable a todo el sector empresarial.

Una segunda limitación se vincula con la disponibilidad y acceso a información institucional. En el caso del Grupo Aenza, gran parte de los procesos internos vinculados a la implementación del ISO 37001 se encuentran protegidos por cláusulas de confidencialidad o reservados a nivel corporativo. Esta situación impidió acceder a documentos internos que hubieran enriquecido la triangulación de datos. Para mitigar esta limitación, se optó por emplear fuentes secundarias, como reportes públicos, comunicados de sostenibilidad, notas de prensa y documentos de certificación disponibles en el dominio público.

Otra restricción importante está relacionada con el tiempo de ejecución del estudio. El periodo 2024–2025 fue suficiente para realizar las entrevistas y el análisis temático, pero no permitió efectuar un seguimiento longitudinal que capture la evolución del sistema antisoborno en la empresa. La implementación de estándares de cumplimiento es un proceso dinámico y progresivo; por tanto, algunas de las conclusiones podrían modificarse conforme la organización continúe adaptando sus políticas y mecanismos de

control. Futuras investigaciones podrían abordar este seguimiento en el mediano plazo, incorporando comparaciones interanuales o con otras empresas del sector.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

Los antecedentes nacionales seleccionados en la presente investigación se concentran principalmente en el análisis de programas de cumplimiento y prevención de la corrupción implementados a nivel empresarial, por cuanto durante el proceso de identificación de literatura nacional en la materia, se advirtió una limitada producción académica especializada que aborde, de manera directa, la certificación de dichos programas conforme a estándares internacionales como la norma ISO 37001.

En tal sentido, en primer lugar, Andrade (2024) desarrolló un estudio orientado a analizar la eficacia de los programas de cumplimiento implementados por empresas peruanas con el propósito de prevenir conductas contrarias a la ética corporativa. Su investigación tuvo como objetivo principal examinar el impacto que estos sistemas generan en la cultura organizacional y en la prevención de prácticas de soborno. La autora empleó una metodología cualitativa de tipo descriptivo-analítico, basada en entrevistas semiestructuradas a oficiales de cumplimiento y especialistas del sector empresarial, complementada con la revisión documental de políticas y manuales de ética.

Los resultados de su estudio evidenciaron que las organizaciones con políticas de cumplimiento bien estructuradas reducen significativamente sus riesgos legales y reputacionales. Andrade (2024) concluye que los programas de integridad no solo tienen un valor preventivo, sino también una dimensión jurídica que refuerza la autorregulación empresarial frente a los estándares internacionales. Recomienda fortalecer la capacitación en cumplimiento normativo y promover la certificación ISO 37001 como herramienta de consolidación ética en el entorno corporativo peruano.

Basualdo (2024) llevó a cabo una investigación centrada en determinar cómo la adopción de modelos de integridad corporativa influye en la gestión empresarial y en la prevención de riesgos de corrupción. Su objetivo principal fue evaluar la eficacia de las

políticas de cumplimiento implementadas en empresas privadas del sector infraestructura. El autor utilizó una metodología mixta, combinando la revisión documental de manuales internos con entrevistas semiestructuradas a responsables de cumplimiento, asesores legales y directivos empresariales.

El estudio concluyó que la implementación de políticas antisoborno es efectiva solo cuando existe un compromiso real de la alta dirección y una adecuada independencia funcional del área de cumplimiento. Según Basualdo (2024), el cumplimiento normativo no debe entenderse únicamente como un requisito formal, sino como un componente jurídico esencial para el fortalecimiento de la gobernanza corporativa. Recomienda institucionalizar auditorías externas que verifiquen la integridad de los sistemas implementados.

Álvarez (2024) investigó la relevancia del cumplimiento normativo en el marco del derecho empresarial, abordando la relación entre los programas de integridad y la responsabilidad jurídica de las organizaciones. El estudio tuvo por objetivo analizar cómo las políticas de cumplimiento inciden en la prevención de infracciones legales y en la consolidación de la responsabilidad corporativa. Se aplicó una metodología cualitativa basada en la revisión normativa, análisis jurisprudencial y entrevistas a especialistas en derecho penal económico y compliance.

El autor determinó que los programas de cumplimiento constituyen instrumentos jurídicos que permiten delimitar la responsabilidad de las empresas ante eventuales actos ilícitos. Álvarez (2024) concluye que el compliance debe entenderse como una manifestación moderna de la autorregulación legal, capaz de generar estándares de integridad exigibles en el ámbito público y privado. Entre sus recomendaciones destaca la necesidad de reforzar la supervisión estatal y la capacitación de los operadores jurídicos en materia de cumplimiento corporativo.

Camero (2024) elaboró un estudio enfocado en examinar la relación entre los programas de cumplimiento y la responsabilidad jurídica de las empresas en la región Loreto. El objetivo central fue determinar el grado de efectividad de los sistemas de integridad en la reducción de riesgos de corrupción y soborno. El autor empleó un enfoque cualitativo, basado en entrevistas estructuradas a representantes empresariales, abogados corporativos y funcionarios públicos con experiencia en el control interno.

Los resultados de la investigación evidenciaron una percepción positiva respecto al impacto del cumplimiento normativo en la gobernanza corporativa regional. Cambero (2024) concluye que la consolidación de programas de integridad exige un enfoque jurídico transversal que involucre tanto a las instituciones públicas como al sector privado. Recomienda promover convenios interinstitucionales para la capacitación en ética empresarial y la implementación de políticas alineadas con la norma ISO 37001.

Valenza (2021) desarrolló un análisis teórico sobre la evolución del cumplimiento normativo dentro del Derecho penal corporativo, con el objetivo de examinar si los sistemas de compliance pueden considerarse mecanismos eficaces de prevención de delitos empresariales. La investigación se basó en un diseño cualitativo de carácter doctrinario, sustentado en el análisis de fuentes bibliográficas, doctrinas contemporáneas y entrevistas a expertos en derecho penal económico.

La autora concluyó que los sistemas de cumplimiento no solo tienen una finalidad preventiva, sino también interpretativa, al redefinir los límites de la responsabilidad empresarial. Según Valenza (2021), el compliance representa una herramienta jurídica que permite a las organizaciones desarrollar una cultura de legalidad y ética. Se recomienda impulsar la formación de profesionales del Derecho especializados en cumplimiento corporativo y establecer criterios normativos más claros para la validación de estos programas.

Talavera (2020) desarrolló una investigación orientada a evaluar la necesidad de implementar programas de cumplimiento en entidades públicas del sector financiero como medida preventiva ante posibles actos de corrupción. Su objetivo fue analizar el impacto de dichos programas en la gestión pública y en el cumplimiento de los principios de transparencia administrativa. Empleó una metodología cualitativa de diseño descriptivo, apoyada en entrevistas con funcionarios públicos y especialistas en gestión de riesgos.

El autor encontró que la ausencia de una cultura organizacional basada en la integridad limita la efectividad de las políticas de cumplimiento. Talavera (2020) concluye que los programas de cumplimiento deben ser considerados herramientas jurídicas esenciales para garantizar la responsabilidad institucional y la confianza ciudadana en la administración pública. Recomienda fortalecer los mecanismos de

auditoría interna y asegurar la continuidad de los procesos de capacitación en integridad pública.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Lawrence (2024), en su tesis doctoral presentada ante la University College London (UCL), estudia las razones por las cuales empresas latinoamericanas adoptan estándares internacionales de gobernanza y compliance, entre ellos la norma ISO 37001. Su objetivo es explicar cómo las corporaciones negocian legitimidad y poder normativo con actores nacionales e internacionales al momento de incorporar estas prácticas. Emplea un diseño metodológico mixto: por un lado, realiza un análisis cuantitativo de la frecuencia y patrones de adopción de normas de gobernanza en 150 empresas de la región; por otro, desarrolla estudios de caso cualitativos mediante entrevistas con directivos, consultores legales y responsables de cumplimiento.

Lawrence (2024) demuestra que la adopción de estándares de compliance no responde únicamente a convicciones éticas, sino a estrategias de supervivencia institucional y posicionamiento en el mercado global. Las organizaciones recurren a normas como la ISO 37001 para acceder a financiamiento internacional, mejorar su reputación y mitigar riesgos legales, aunque no siempre internalizan su contenido jurídico. Concluye que los estándares técnicos deben adaptarse a los marcos regulatorios y culturales locales, evitando una traslación acrítica de modelos foráneos. Recomienda que los Estados y organismos multilaterales acompañen estas adopciones con marcos jurídicos claros y mecanismos de rendición de cuentas que aseguren su efectividad.

Ronalter (2023) analizó la relación entre la adopción de estándares internacionales de compliance —como la ISO 37001— y su integración en las políticas de sostenibilidad y gobernanza empresarial. El objetivo fue explorar cómo estos estándares técnicos contribuyen a la institucionalización de buenas prácticas y a la reducción del riesgo de corrupción en grandes corporaciones europeas. El enfoque metodológico fue mixto, combinando análisis bibliográfico, revisión documental de informes de sostenibilidad y estudios de caso en empresas certificadas. Los hallazgos evidencian que los estándares de gestión antisoborno fortalecen la transparencia corporativa solo cuando están alineados con políticas de sostenibilidad y regulaciones nacionales coherentes.

El autor concluye que la certificación ISO 37001 puede ser un catalizador de integridad empresarial, siempre que se acompañe de incentivos regulatorios y auditorías independientes. Recomiendan desarrollar métricas de impacto que midan la efectividad de la norma en la reducción de riesgos y en la cultura ética de las organizaciones. Este trabajo resulta útil para contextualizar cómo las herramientas técnicas pueden consolidar marcos jurídicos de prevención en el sector privado.

Heaston (2022) ofrece un análisis crítico sobre la proliferación de estándares internacionales de compliance, entre ellos la norma ISO 37001, evaluando su verdadero impacto en la lucha contra la corrupción transnacional. Su objetivo fue cuestionar si estas certificaciones logran efectivamente reducir los riesgos de soborno y fortalecer la diligencia organizativa o si, por el contrario, se convierten en una tendencia superficial que aporta más legitimidad simbólica que eficacia real. La metodología adoptada es de carácter doctrinario y empírico-argumentativo: combina el análisis conceptual de fuentes académicas y normativas con la revisión de estudios empíricos sobre implementación de sistemas de gestión antisoborno en corporaciones multinacionales.

Heaston (2022) concluye que, si bien los estándares técnicos como la ISO 37001 representan avances relevantes en materia de cumplimiento, su aplicación práctica tiende a ser instrumentalizada por las organizaciones como mecanismos de marketing reputacional o “compliance de escaparate”. En este sentido, advierte que las certificaciones privadas, al carecer de control público efectivo, corren el riesgo de convertirse en sustitutos de la regulación penal sustantiva. Recomienda que los Estados vinculen jurídicamente la certificación con el deber de diligencia empresarial, promoviendo evaluaciones independientes y auditorías de resultados verificables. Su investigación es clave para el ámbito jurídico, pues alerta sobre el peligro de que la autorregulación técnica desplace el rol garantista del Derecho penal corporativo.

Castro, Phillips y Ansari (2020) realizaron una revisión sistemática de la literatura académica sobre corrupción corporativa y programas de cumplimiento, con especial atención al papel de los estándares internacionales como la ISO 37001. El propósito del estudio fue sintetizar la evidencia existente sobre las causas estructurales de la corrupción empresarial, las dinámicas de cumplimiento y la efectividad de los marcos normativos técnicos. Su metodología consistió en el análisis de más de quinientos artículos académicos y reportes institucionales publicados entre 1990 y 2018, integrando

perspectivas jurídicas, sociológicas y de gestión. Los autores concluyen que la efectividad de los programas de cumplimiento depende en gran medida de su integración en entornos institucionales sólidos, con controles públicos y privados eficaces. Señalan que los estándares internacionales, aunque útiles, pueden ser insuficientes si no se acompañan de mecanismos de sanción, supervisión y cultura ética organizacional. En sus recomendaciones, proponen fortalecer la investigación empírica sobre implementación real de normas como la ISO 37001 y evitar su uso simbólico. Este estudio aporta una base conceptual sólida para comprender los desafíos que enfrentan las empresas al implementar sistemas de gestión antisoborno en contextos jurídicos complejos.

Lizarzaburu (2019), en un artículo publicado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), analiza la norma ISO 37001 como instrumento de gestión empresarial y anticorrupción en América Latina. El objetivo fue examinar los principales requisitos de la norma, identificar sus beneficios potenciales y discutir las limitaciones que surgen en su implementación, especialmente en contextos institucionales con debilidades regulatorias. La metodología utilizada fue analítico-documental, basada en la revisión de la norma, su contraste con prácticas empresariales regionales y el estudio de casos en Perú y Colombia.

Lizarzaburu (2019) sostiene que la ISO 37001 contribuye al fortalecimiento de los sistemas de control interno y a la promoción de la transparencia, pero advierte que su efectividad se ve limitada cuando las organizaciones carecen de capacidades técnicas o compromiso ético. Concluye que la norma debe ser adaptada al entorno institucional de cada país, reforzando la supervisión pública y la formación en integridad. Recomienda que la certificación no sea considerada un fin en sí mismo, sino una herramienta complementaria dentro de un marco jurídico robusto de responsabilidad corporativa. Este aporte resulta fundamental para comprender la aplicabilidad real del estándar en América Latina.

White (2019), en su tesis de maestría presentada ante la Maynooth University, analizó la estandarización de indicadores en la gestión pública urbana y las tensiones que surgen entre la adopción de normas internacionales —incluidas referencias tempranas a ISO 37001— y la capacidad local de implementación. Su objetivo fue comprender cómo los gobiernos locales adoptan y adaptan estándares técnicos en procesos de gobernanza

urbana. El método de investigación combinó estudio de caso comparado, análisis documental e entrevistas con gestores públicos.

White (2019) encontró que la adopción de estándares internacionales se ve condicionada por la capacidad técnica e institucional de las entidades implementadoras. Concluye que la estandarización puede aportar transparencia y eficiencia, pero advierte que la aplicación acrítica de normas foráneas genera dependencia y pérdida de flexibilidad jurídica. Recomienda procesos de adaptación local, fortalecimiento de capacidades técnicas y mecanismos de participación ciudadana en la aplicación de normas internacionales. Su investigación ofrece una visión útil sobre la relación entre estandarización, gobernanza y responsabilidad pública, con implicancias relevantes para el diseño jurídico de políticas anticorrupción.

2.2. La corrupción como fenómeno sociojurídico

2.2.1. Conceptualización del fenómeno

Desde el enfoque adoptado oficialmente por el Estado peruano, la corrupción es entendida como un fenómeno complejo que no se limita exclusivamente a la comisión de delitos, sino que comprende también infracciones administrativas, vulneraciones a principios éticos y prácticas que afectan la integridad en el ejercicio de funciones públicas y privadas. Esta concepción amplia ha sido recogida progresivamente en instrumentos como el Plan Nacional Anticorrupción 2012–2016, la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción y el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018–2022, los cuales reconocen que la lucha contra la corrupción requiere no solo sanción penal, sino también mecanismos preventivos, de control y de promoción de una cultura de integridad. En ese marco, el delito constituye una manifestación particularmente grave de la corrupción, pero no agota su significado, el cual se extiende a conductas y prácticas que, aun sin configurar un ilícito penal, no se exentan de ser comprendidas dentro de este lamentable fenómeno.

Desde una perspectiva doctrinaria, la corrupción es entendida como una patología institucional que corrompe los sistemas políticos, administrativos y empresariales. Según Schneider (2017), la corrupción puede percibirse como un desajuste entre las expectativas

del ciudadano y el comportamiento de los funcionarios públicos. En este sentido, la corrupción no solo es un acto delictivo, sino un fenómeno que debilita la confianza en las instituciones y la legitimidad de las decisiones públicas.

En el contexto jurídico, es fundamental reconocer que la corrupción no es un concepto monolítico, sino que se encuentra en constante evolución. Mientras que en décadas anteriores se limitaba a la conducta de los funcionarios públicos, en la actualidad, la responsabilidad por actos corruptos también recae sobre las personas jurídicas. La inclusión de las empresas dentro del marco de responsabilidad en delitos de corrupción ha sido clave para que las estrategias de combate a la corrupción sean más efectivas y aborden la totalidad del problema (Friedrichs, 2017).

La corrupción afecta negativamente a las democracias, como lo demuestra el hecho de que los países con niveles altos de corrupción suelen tener índices bajos de participación electoral y confianza en las instituciones. Esto puede generar un círculo vicioso en el que la falta de transparencia alimenta la desconfianza y, a su vez, la falta de participación contribuye a perpetuar los actos corruptos. Esta problemática no se limita a implicancias jurídicas, sino que también compromete la estabilidad social y económica de los Estados. Un ejemplo ilustrativo se observa en el caso peruano, donde en los últimos años diversos funcionarios públicos han enfrentado acusaciones por actos de corrupción, evidenciando el impacto sistémico que estas conductas generan en la gobernanza y el desarrollo institucional.

Por otro lado, el concepto doctrinario de la corrupción abarca no solo las conductas ilícitas de los funcionarios, sino también aquellas situaciones donde se produce una distorsión en la toma de decisiones. Así, se incluye el "clientelismo político" o el otorgamiento de favores a cambio de apoyo político, lo cual, aunque no siempre implique un soborno directo, también socava la integridad de los procesos gubernamentales. Según Lambsdorff (2002), la corrupción reduce la competencia, crea ineficiencias y perpetúa sistemas de favoritismo que limitan el desarrollo económico.

Por tanto, la comprensión del concepto de corrupción debe ser vista no solo como un fenómeno aislado, sino como un síntoma de problemas estructurales más profundos en el sistema político y económico. La solución a la corrupción implica una transformación cultural que involucre a todos los actores sociales, desde las autoridades

gubernamentales hasta las empresas y los ciudadanos. Esta perspectiva global es la que sustenta los sistemas de lucha contra la corrupción a nivel internacional, como lo demuestra la Convención de la ONU contra la Corrupción (2003).

2.2.2. Clasificación del fenómeno

La corrupción se clasifica en diversas categorías dependiendo de su ámbito, actores involucrados y consecuencias. A nivel global, una de las clasificaciones más relevantes es la que distingue entre corrupción administrativa, privada y transnacional. Cada una de estas formas de corrupción presenta características específicas que requieren diferentes enfoques para su prevención y sanción.

La corrupción administrativa es la forma más comúnmente asociada con el soborno y la malversación en el sector público. En este tipo de corrupción, los funcionarios públicos aceptan pagos o favores a cambio de realizar o omitir actos relacionados con su cargo. Este tipo de corrupción es más frecuente en países con sistemas de control institucional débiles, donde los mecanismos de fiscalización y sanción no son lo suficientemente robustos para disuadir estas conductas (Mauro, 1997).

Por otro lado, la corrupción privada se refiere a los actos corruptos que se desarrollan en el sector empresarial o entre individuos fuera del ámbito público. Ejemplos de este tipo de corrupción incluyen prácticas como el soborno entre empresas para ganar licitaciones o la evasión fiscal a través de pagos ilegales a funcionarios (Lambsdorff, 2002). La diferencia fundamental entre la corrupción privada y la administrativa es que, en la primera, no necesariamente se involucra a un servidor público, pero el efecto negativo sobre el sistema económico y la competitividad es igualmente dañino.

La corrupción transnacional, por su parte, implica situaciones en las que los actos corruptos cruzan fronteras nacionales. Este tipo de corrupción, más complejo y difícil de controlar, involucra sobornos y pagos ilícitos entre empresas o gobiernos de diferentes países. La lucha contra la corrupción transnacional es una prioridad para organizaciones internacionales como la OCDE y la ONU, quienes han desarrollado marcos normativos como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción para regular y sancionar estos delitos internacionales. La corrupción transnacional presenta desafíos adicionales, ya que implica jurisdicciones múltiples y diferencias en los sistemas legales de cada país involucrado.

Desde un enfoque jurídico, es importante señalar que las políticas nacionales e internacionales han evolucionado para abordar estas tres formas de corrupción. En muchos países, incluida Perú, se ha comenzado a integrar la responsabilidad penal de las personas jurídicas, como se observa con la promulgación de leyes como la Ley N° 30424 en Perú, que establece sanciones para las empresas involucradas en delitos de corrupción (Congreso de la República del Perú, 2015). Esta evolución legislativa es clave para comprender cómo los sistemas jurídicos están adaptándose para enfrentar la complejidad de la corrupción en sus diversas formas.

En términos prácticos, la clasificación de la corrupción no solo ayuda a los legisladores a establecer medidas de control más efectivas, sino que también permite a las organizaciones internacionales diseñar estrategias globales de cooperación y apoyo. Esto es particularmente relevante para empresas que operan en varios países, ya que deben cumplir con una variedad de normativas nacionales e internacionales que buscan prevenir y sancionar la corrupción en todos sus niveles. Los sistemas de gestión antisoborno, como la norma ISO 37001, juegan un rol fundamental en este contexto, ya que proporcionan un marco de acción para las empresas en la lucha contra la corrupción.

2.2.3. Efectos jurídicos del fenómeno

Las consecuencias jurídicas de la corrupción son profundas, no solo para los individuos directamente involucrados, sino también para el sistema legal en su conjunto. A nivel individual, la persona que incurre en actos corruptos enfrenta sanciones penales, que pueden incluir desde sanciones ligadas a prohibiciones para el ejercicio de cargos públicos, hasta la privación de libertad del individuo. Sin embargo, los efectos de la corrupción van mucho más allá del castigo a los responsables directos. En el ámbito jurídico, la corrupción socava los principios fundamentales del Estado de derecho, como la imparcialidad, la equidad y la transparencia (Seagle & Schneider, 2017). Cuando los actores corruptos son funcionarios públicos, el daño se extiende a toda la estructura del gobierno, que pierde legitimidad ante la sociedad.

En el plano económico, las consecuencias son igualmente devastadoras. La corrupción incrementa los costos de las transacciones económicas, distorsiona los mercados y reduce la eficiencia de los procesos de adjudicación pública y privada. Esto afecta no solo a los gobiernos, sino también a las empresas, que deben afrontar costos

adicionales derivados de prácticas corruptas para acceder a contratos o realizar negocios (Mauro, 1995). A nivel macroeconómico, los estudios demuestran que la corrupción disminuye la inversión extranjera directa y reduce la competitividad de los países afectados.

Una de las consecuencias más preocupantes de la corrupción es la fuga de capitales y el desvío de fondos públicos destinados a proyectos de infraestructura, educación, salud y otros servicios esenciales. Los recursos que deberían ser utilizados para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos son desviados hacia bolsillos privados, lo que agrava la pobreza y reduce la calidad de vida en las comunidades. Además, el daño a las instituciones públicas crea un clima de desconfianza que perpetúa la impunidad y dificulta la implementación de políticas públicas efectivas para erradicar la corrupción.

Desde una perspectiva contemporánea, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2019) ha establecido que la corrupción debe ser analizada también desde un enfoque de derechos humanos, en la medida en que sus efectos trascienden el plano económico, incidiendo directamente en el goce efectivo de derechos humanos, tales como la educación, la salud, la vivienda y el acceso a servicios públicos de calidad. En ese orden de ideas, la corrupción no solo constituye una infracción legal o ética, sino un fenómeno que contribuye a la reproducción de desigualdades estructurales, por lo que hoy se entiende este fenómeno también desde una perspectiva de derechos humanos.

A nivel internacional, las consecuencias de la corrupción también afectan la relación entre países. La corrupción transnacional genera un ambiente en el que los flujos financieros ilícitos son difíciles de rastrear, lo que a su vez dificulta la cooperación internacional en la lucha contra la corrupción (OCDE, 1997). La desconfianza mutua entre gobiernos puede obstaculizar acuerdos comerciales y generar tensiones diplomáticas, lo que impacta negativamente las relaciones internacionales.

2.3. Evolución del *compliance* corporativo

2.3.1. Orígenes del *compliance*

El concepto de *compliance* corporativo tiene sus raíces en el desarrollo de las estructuras de gobernanza empresarial, conocidas como *corporate governance*. A lo largo del siglo XX, las empresas comenzaron a enfrentar la necesidad de fortalecer sus mecanismos de control interno para garantizar su sostenibilidad y transparencia. El *corporate governance* se refiere a las prácticas y políticas implementadas por las organizaciones para asegurar que sus operaciones se alineen con los intereses de los accionistas, mientras que se minimizan los riesgos legales, éticos y financieros (Shleifer & Vishny, 1997). Esta práctica se centraba principalmente en la transparencia en la gestión financiera y en la adecuada representación de los accionistas.

Sin embargo, a medida que las empresas empezaron a expandirse globalmente y se incrementaron los casos de fraudes corporativos y escándalos de corrupción, surgió la necesidad de implementar normas más estrictas para regular el comportamiento ético dentro de las organizaciones. El concepto de *corporate compliance* fue una respuesta a esta necesidad, enfocándose no solo en los aspectos financieros, sino también en las prácticas empresariales relacionadas con el cumplimiento normativo y la integridad ética (Kaufmann & Roussel, 2017). En este sentido, el *compliance* amplió el alcance de la gobernanza corporativa, incorporando la prevención de delitos económicos, como el lavado de dinero, el fraude y el soborno.

Uno de los eventos clave en la evolución del *compliance* fue la promulgación de la Ley Sarbanes-Oxley en 2002 en Estados Unidos, en respuesta a escándalos corporativos como los de Enron y WorldCom. Esta ley obligó a las empresas a establecer sistemas de control interno y a garantizar la precisión de sus informes financieros, marcando un hito en la profesionalización de los sistemas de *compliance* dentro de las organizaciones (Coffee, 2007). De este modo, el *compliance* corporativo comenzó a ser visto como una obligación ética y legal para prevenir riesgos no solo financieros, sino también reputacionales y jurídicos.

Además, la evolución del *compliance* ha sido acompañada por la internacionalización de las empresas y las crecientes exigencias de los mercados globales. Las empresas que operan en diferentes países deben cumplir con normativas locales e

internacionales, lo que requiere una estructura de compliance que garantice el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones pertinentes. El ISO 37001 es un ejemplo de cómo los estándares internacionales han influido en la implementación de sistemas de compliance, al ofrecer un marco para la prevención de delitos de soborno en empresas multinacionales (ISO, 2016). Esta norma ha sido adoptada por muchas organizaciones como una herramienta de gestión de riesgos, demostrando la globalización del concepto de compliance.

Con el tiempo, el compliance ha pasado de ser una mera función administrativa a convertirse en un pilar esencial de la estrategia corporativa. Las empresas modernas no solo se enfrentan a la presión de cumplir con las leyes, sino que también se ven motivadas por la necesidad de mantener una reputación corporativa sólida y transparente. La ética empresarial, por lo tanto, ha adquirido un rol central en la formulación de políticas corporativas que van más allá del cumplimiento de la ley, buscando fomentar una cultura organizacional basada en la integridad y la responsabilidad social.

En este contexto, el corporate compliance también se ha visto influenciado por las prácticas del corporate social responsibility (CSR) o responsabilidad social corporativa, donde las empresas se enfocan en prácticas que no solo son legales, sino que también son socialmente responsables. Las organizaciones que integran estas prácticas en su gestión corporativa logran consolidar una mayor confianza por parte de los grupos de interés, lo que se traduce en ventajas competitivas sostenibles, facilidades para acceder a mercados internacionales y un fortalecimiento significativo de su reputación frente a consumidores y stakeholders.

2.3.2. El *compliance* como deber jurídico de prevención y control

El compliance ha evolucionado más allá de una práctica voluntaria de las empresas hacia un deber jurídico obligatorio en muchos países. Esta transformación es un reflejo de la creciente preocupación por los riesgos que las empresas enfrentan en términos de responsabilidad legal y penal, especialmente en lo que respecta a delitos económicos como el soborno, el fraude y la evasión fiscal. La obligación de las empresas de contar con sistemas de compliance efectivos ha sido impulsada por el marco legal internacional, que establece que las organizaciones deben tomar medidas para prevenir la comisión de delitos dentro de su ámbito de actuación (UNODC, 2009).

En particular, el desarrollo de programas de compliance en el ámbito nacional se ha visto estrechamente vinculado a la entrada en vigor de la Ley N.º 30424, publicada en abril de 2016, que regula el régimen de responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por la comisión de determinados delitos, entre ellos el soborno. Si bien dicha norma no impone de manera obligatoria la implementación de sistemas internos de control, entendidos como el conjunto de mecanismos de supervisión diseñados para la identificar y mitigación de los riesgos de incumplimiento legal y promoción de una cultura de integridad corporativa, sí reconoce expresamente que la adopción de modelos de prevención adecuados puede constituir una eximente o atenuante de responsabilidad para las empresas. En ese sentido, la referida normativa ha generado un fuerte incentivo para que las personas jurídicas desarrollen mecanismos internos orientados a la gestión de riesgos asociados a la corrupción en el ámbito empresarial.

El deber jurídico de prevención no solo implica la implementación de medidas de control interno, sino también la capacitación de los empleados, la identificación de riesgos y la evaluación continua de los procedimientos de la empresa. Un sistema de compliance eficaz debe incluir procedimientos claros para la denuncia de irregularidades, auditorías periódicas y mecanismos de control financiero. Estos sistemas deben ser diseñados para detectar cualquier indicio de corrupción o fraude, actuando preventivamente antes de que se materialicen daños significativos. Este enfoque de "prevención antes que sanción" es crucial para evitar que las empresas incurran en responsabilidades legales costosas y perjudiciales para su reputación.

Además de las implicaciones legales, el cumplimiento normativo posee una dimensión ética que resulta fundamental en el contexto empresarial contemporáneo. Las organizaciones enfrentan una creciente exigencia social para actuar con transparencia y responsabilidad en todas sus operaciones. En este sentido, la implementación de un sistema de compliance no solo persigue la prevención de sanciones legales, sino también la mitigación de posibles daños reputacionales que puedan afectar la credibilidad institucional. Así, el compliance se configura como un valor corporativo esencial que evidencia el compromiso de la organización con la integridad, la ética y la responsabilidad social. Esta cultura organizacional orientada al cumplimiento contribuye igualmente al fortalecimiento de las relaciones con los colaboradores, clientes y accionistas, promoviendo un desarrollo empresarial sostenible en el largo plazo. A nivel global, el

compliance ha ganado relevancia en el ámbito empresarial, especialmente en mercados internacionales donde las normas éticas son exigidas como un estándar para operar. Las empresas que no cumplen con estos estándares pueden enfrentar sanciones severas, incluidas la pérdida de contratos y el deterioro de su reputación a nivel internacional. Así, el compliance ha pasado a ser una herramienta estratégica para garantizar el éxito empresarial a largo plazo, no solo en términos de cumplimiento legal, sino también en términos de integridad empresarial y sostenibilidad (Friedrichs, 2017).

En resumen, el compliance ha evolucionado de ser una práctica interna de las empresas a convertirse en un deber jurídico global. Esto no solo refleja el cambio en las expectativas legales, sino también el reconocimiento de que la integridad y la ética empresarial son fundamentales para el éxito sostenible. Las empresas que implementan sistemas de compliance robustos no solo cumplen con la ley, sino que también construyen una cultura organizacional sólida que contribuye a su competitividad y reputación.

2.4. Evolución del *compliance* corporativo

2.4.1. Origen del compliance

El concepto de *compliance* tiene sus raíces en la gobernanza corporativa («corporate governance») y la autorregulación empresarial, donde inicialmente se trataba de asegurar que las empresas operaran conforme a los principios de buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas. A partir de los años noventa y principios de los 2000, grandes crisis corporativas internacionales (por ejemplo Enron, WorldCom) evidenciaron que un buen gobierno no era suficiente: se necesitaba un sistema interno de cumplimiento normativo activo, capaz de prever riesgos legales e incorporar controles (Pérezagua Naharro, 2024).

En Perú y en América Latina, este cambio se reflejó en la necesidad de que las empresas privadas se sometieran no sólo a supervisión externa sino a sistemas internos que demostraran diligencia, existencia de políticas, procedimientos y monitoreo. Así, la transición pasó de una lógica voluntaria de buen gobierno a una exigencia preventiva de cumplimiento normativo y gestión de riesgos (Quintero Olivares, 2020). Esta evolución también implica un desplazamiento del enfoque centrado en la persona física (directivo o empleado) hacia la persona jurídica; es decir, de «¿quién cometió el acto ilícito?» a «¿qué control interno tenía la organización para prevenirlo?». La literatura

penal reciente lo denomina *criminal compliance* o *compliance penal*, reflejando ese cambio de paradigma (Chanjan, 2020).

Por tanto, el *compliance* corporativo se convierte en un puente entre la gobernanza ética y la gestión legal preventiva, transformando a la empresa en un sujeto activo de autoprevención, más allá del mero cumplimiento de la ley. En efecto, se establece que la empresa debe adoptar políticas, procedimientos, formación y controles internos que demuestren una cultura de cumplimiento —no sólo para evitar sanciones sino para preservar reputación e integridad (Caro Coria, 2020).

Este origen refleja la intersección entre derecho, ética y gestión empresarial: el *compliance* deja de ser únicamente un área de auditoría o legal, para convertirse en función estratégica de la organización. Desde esta perspectiva, la implementación de sistemas como la norma ISO 37001 emerge como parte de ese proceso histórico y estructural.

2.4.2. El *compliance* como deber jurídico de prevención y control

En la medida en que el *compliance* corporativo fue evolucionando, pasó de una lógica voluntaria a una exigencia regulatoria de prevención y control, donde la empresa adquiere el deber jurídico de adoptar y supervisar los mecanismos que eviten la comisión de delitos, faltas administrativas o incumplimientos normativos. Por ejemplo, en España la reforma del Código Penal mediante la Ley Orgánica 1/2015 introdujo la responsabilidad penal de las personas jurídicas y puso énfasis en la eficacia de los programas de cumplimiento como eximente o atenuante (De las Heras Zúñiga, 2020).

En el Perú, la Ley N.º 30424 sobre responsabilidad administrativa de las personas jurídicas consolidó esa transformación: las empresas pueden quedar sujetas a sanciones si no implementan políticas de *compliance*, lo que convierte al cumplimiento normativo en un deber jurídico exigible y no meramente reputacional (Caro Coria, 2020). Desde una visión doctrinaria hispanoamericana, se afirma que el *compliance* adquiere naturaleza jurídica porque incorpora deberes de vigilancia, supervisión y control: la empresa debe demostrar que tiene un sistema adecuado de cumplimiento, que identifica riesgos, que los mitiga y que revisa su funcionamiento, asumiendo una postura proactiva ante la potestad sancionadora estatal (Quintero Olivares, 2020).

Esta transformación implica que los programas de compliance ya no son sólo buenas prácticas empresariales sino mecanismos que pueden utilizarse como eximente ante procedimientos sancionadores o penales. Por tanto, el cumplimiento se traduce en deber jurídico, y la ausencia del mismo puede derivar en responsabilidad jurídica de la empresa. En ese sentido, se alinea con los modelos modernos de responsabilidad corporativa que exigen sistemas de control interno, canales de denuncia, formación continua, auditoría y supervisión independiente, lo que convierte al oficial de cumplimiento en un actor estratégico dentro de la organización. Dicho actor asume funciones de vigilancia, reporte y garantía de integridad.

2.4.3. Modelos de *compliance* en el derecho comparado

El desarrollo del compliance corporativo varía en función del modelo legal y cultural de cada país, aunque existen tendencias globales convergentes, siendo que a continuación se desarrollará brevemente el desarrollo de algunos casos.

a. El caso estadounidense

En los Estados Unidos, el enfoque del compliance corporativo se centra en el cumplimiento de la regulación financiera y anticorrupción, especialmente a partir de la Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), que impuso una transformación estructural en la forma en que las empresas gestionan los riesgos de soborno y corrupción. Esta ley obligó a las corporaciones a adoptar controles internos rigurosos, políticas contables transparentes y programas preventivos de cumplimiento, bajo supervisión constante del Department of Justice (DOJ) y la Securities and Exchange Commission (SEC). Con el tiempo, las empresas comprendieron que el compliance no solo respondía a un mandato legal, sino que también constituía una herramienta estratégica para salvaguardar su reputación, generar confianza con inversionistas y fortalecer la ética organizacional. La aplicación estricta de la FCPA llevó a que el modelo estadounidense de prevención del soborno se convirtiera en un referente internacional, inspirando el desarrollo de normas y sistemas de gestión antisoborno en diversas jurisdicciones y consolidando la noción de que el cumplimiento normativo es un componente esencial de la buena gobernanza corporativa.

b. El caso español

En España, el modelo de *compliance* corporativo se consolidó a partir de la reforma del Código Penal introducida por la Ley Orgánica 1/2015, que incorporó la responsabilidad penal de las personas jurídicas y estableció la posibilidad de eximir o atenuar dicha responsabilidad mediante la implementación efectiva de programas de prevención. Esta reforma representó un punto de inflexión en el derecho penal español, al reconocer la relevancia de los modelos de organización y gestión como mecanismos jurídicos de defensa frente a la imputación penal. Desde entonces, las empresas españolas han desarrollado sistemas de *compliance* orientados a prevenir delitos, fortalecer la cultura ética y demostrar la diligencia debida de la organización. Así, el *compliance* dejó de ser una simple práctica administrativa para convertirse en un requisito normativo que articula responsabilidad, transparencia y gobernanza. Este avance legislativo también generó un importante desarrollo doctrinario y jurisprudencial sobre la función de los programas de cumplimiento, sentando las bases de un modelo europeo que influiría en otros países de habla hispana, incluido el Perú, en la configuración de sus propios regímenes de prevención penal (De las Heras Zúñiga, 2020).

c. El caso italiano

En Italia, la regulación del *compliance* corporativo se consolidó con la promulgación del **Decreto Legislativo 231/2001**, norma pionera en establecer la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por delitos cometidos en su beneficio o interés. Este decreto introdujo los llamados *modelli di organizzazione, gestione e controllo*, equivalentes a los programas de *compliance*, que permiten a las empresas eximirse o atenuar su responsabilidad si demuestran haber adoptado y aplicado eficazmente mecanismos de prevención y control. La experiencia italiana marcó un hito en el Derecho comparado, al establecer una correlación directa entre la existencia de un modelo de prevención y la valoración judicial de la diligencia corporativa. Este enfoque impulsó una transformación profunda en la cultura empresarial italiana, promoviendo la autorregulación y la ética organizacional como componentes esenciales de la gestión jurídica. Asimismo, el modelo 231/2001 ha servido de referencia normativa y doctrinaria para diversos países de América Latina, que han adaptado sus principios a sus propios marcos legales en materia de responsabilidad penal corporativa, incluyendo a Perú, Chile y Colombia, que incorporaron en sus ordenamientos la figura de los programas de cumplimiento como herramientas legales de prevención.

d. El caso peruano

En el Perú, el hito normativo que marca la incorporación del compliance al ámbito jurídico fue la Ley N.º 30424, que establece la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por delitos que afecten al Estado. Esta ley convierte al compliance en un mecanismo jurídico-preventivo y no meramente opcional. Establece que para que una empresa quede exenta de sanción debe haber implementado un sistema de organización, gestión y control idóneo para prevenir la comisión de delitos. La doctrina peruana, como Caro Coria (2020), subraya que esta norma transforma el cumplimiento en una obligación interna para la empresa, con efectos jurídicos reales.

El reglamento de la Ley 30424 desarrolla aspectos como los deberes de diligencia, los sistemas de control interno, el oficial de cumplimiento, la revisión independiente y los canales de denuncia, lo que alinea el ordenamiento peruano con los estándares internacionales de autorregulación efectiva. Esta incorporación normativa obliga a las empresas que operan en Perú a adoptar programas de compliance reales y funcionales, en lugar de meramente cosméticos.

La doctrina peruana advierten que la eficiencia del compliance penal depende de la evidencia documentada de su implementación y funcionamiento, y no únicamente de la existencia de un manual de compliance. En ese sentido, la implementación de la norma ISO 37001 aparece como instrumento de soporte técnico que puede cumplir con los requerimientos de diligencia de la ley (Salinas & Palomino, 2023).

Para las empresas del sector infraestructura, como el Grupo AENZA, la relevancia es mayor: operan en ambientes de alto riesgo y múltiples contratos públicos, lo que hace que el cumplimiento penal y la gestión antisoborno existan simultáneamente. La transformación del compliance en obligación jurídica exige a la empresa no sólo adoptar políticas, sino demostrar su operatividad, monitoreo y mejora continua. Este marco jurídico-normativo peruano convierte al compliance en parte central de la gestión empresarial y del Derecho penal económico. La tensión entre la norma técnica (ISO 37001) y la exigencia legal (Ley 30424) genera el espacio de análisis de tu tesis: evaluar cómo la empresa implementa el sistema de gestión antisoborno en ese contexto normativo.

2.4.4. Función jurídica del oficial de cumplimiento

El oficial de cumplimiento (*compliance officer*) se ha convertido en una nueva figura clave dentro de la empresa, con funciones que trascienden las tradicionales de asesoría legal para asumir roles de vigilancia, supervisión, reporte y gestión de riesgos. En el modelo moderno de compliance, esta persona —o unidad corporativa— opera con autonomía, acceso al órgano de administración y poder para investigar, recomendar y supervisar programas de cumplimiento (Quintero Olivares, 2020).

Desde un enfoque jurídico, la designación de un compliance officer responde al deber de la empresa de establecer un sistema de organización y gestión idóneo, lo cual está vinculado a la doctrina de diligencia debida. Su existencia y operatividad pueden influir directamente en la valoración de una empresa frente a procedimientos sancionadores, cuando su programa de cumplimiento aparece bien implementado y supervisado.

Desde la perspectiva empresarial, la figura del oficial compliance representa una señal de compromiso con la integridad, la reputación y la sostenibilidad. Las empresas que asignan recursos, formación y autonomía real a esta función incrementan su capacidad para identificar riesgos, responder a alertas y adaptarse al entorno regulatorio, elementos críticos del éxito del compliance corporativo (Caro Coria, 2020).

Asimismo, su rol integra aspectos de gobernanza, auditoría interna, formación y canales de denuncia; esto convierte al compliance officer en puente entre la dirección de la empresa, el órgano de control y el entorno normativo externo. Su correcta actuación es un factor de mitigación de riesgos y, en muchos casos, puede aportar datos para exención o atenuación de responsabilidad jurídica.

2.5. La norma ISO 37001: Sistema de Gestión Antisoborno

El origen de la ISO 37001 se encuentra en la respuesta internacional al creciente riesgo del soborno y la corrupción empresarial. Según la International Organization for Standardization (2016), la norma fue publicada en octubre de 2016 como el primer estándar internacional de sistemas de gestión antisoborno, resultado de un comité de proyecto que reunió a numerosos países y organizaciones. Esta naturaleza voluntaria pero estructurada buscaba dotar a las organizaciones de un marco técnico que, aunque no crea

por sí misma obligaciones legales, sirve de instrumento para la prevención, detección y respuesta al soborno (ISO, 2016). De ahí que la norma tenga una doble dimensión: técnica, pues establece cláusulas detalladas sobre gestión de riesgo; y jurídica/política, porque opera en el contexto del compliance y la responsabilidad empresarial. En ese sentido, su implementación adquiere relevancia para los agentes del derecho corporativo y penal, al brindar evidencia de diligencia debida ante eventuales investigaciones.

La estructura técnica de la ISO 37001 sigue la estructura de alto nivel (High-Level Structure, HLS) común a otros estándares de gestión, lo que facilita su integración con sistemas como ISO 9001 o ISO 14001 (PECB, 2018). Concretamente, el estándar se organiza en cláusulas que incluyen: contexto de la organización (4); liderazgo (5); planificación (6); soporte (7); operación (8); evaluación del desempeño (9); y mejora (10) (PECB, 2018). Esta estructura refleja el ciclo plan-do-check-act (PDCA), lo que permite un enfoque sistemático de mejora continua. La cláusula de “Contexto de la organización” exige que se identifiquen los factores internos y externos relevantes, los intereses de las partes interesadas y los límites del sistema de gestión antisoborno. En “Liderazgo” se exige el compromiso de la alta dirección, la asignación de recursos y la promoción de una cultura de integridad; mientras que “Operación” contempla los controles específicos, la debida diligencia sobre terceros y las investigaciones de denuncias.

La planificación (cláusula 6) requiere que la organización identifique los riesgos de soborno, establezca objetivos medibles y defina acciones para tratar esos riesgos. En soporte (cláusula 7) se incluyen recursos, competencia, sensibilización, comunicación y control de la información documentada. Esta sistematización técnica convierte a la norma en una herramienta de compliance concreto: la empresa no solo adopta una política antisoborno, sino que implementa procesos integrados, controles y métricas. Según SoftExpert (2018), los elementos clave de ISO 37001 abarcan política antisoborno, liderazgo, formación, evaluación de riesgos, controles financieros y no financieros, canales de denuncia, investigación y revisión. Esto indica que la norma vincula directamente la operativa empresarial con el deber jurídico de prevenir soborno.

La integración de la ISO 37001 con los sistemas de compliance y ética empresarial es esencial para que su implementación no sea meramente formal. Como señalan tanto Assent (2023) como DNV (2022), la norma puede implementarse como sistema independiente o integrarse en el sistema general de gestión de la empresa, lo que favorece

la alineación entre políticas de ética, compliance operativo y controles financieros. Una visión de compliance eficaz exige que el sistema antisoborno no sea un parche, sino parte de la gobernanza corporativa, supervisión independiente y cultura organizacional. Esta integración refuerza que la norma sirve no solo para prevenir actos individuales de soborno, sino para estructurar una lógica de integridad que recorre toda la organización.

En cuanto a mecanismos específicos, la ISO 37001 exige que se establezcan canales de denuncia accesibles y protegidos, se realice formación periódica de todos los niveles de la organización, se implementen controles financieros y comerciales adecuados (incluyendo regalos, hospitalidad, donaciones), se realicen auditorías internas y externas, y se mantenga un programa de mejora continua. El documento de PECB (2018) describe cómo la organización debe implementar procedimientos formales de investigación, pruebas de diligencia debida sobre terceros, y revisión del sistema en intervalos planificados. Estos mecanismos vinculan directamente con la gestión del riesgo de soborno, y desde la perspectiva del derecho penal o del compliance corporativo sirven como evidencia documental de que la empresa actuó con diligencia razonable.

No obstante, la doctrina advierte que existe un riesgo de formalismo: la implementación de la ISO 37001 puede convertirse en un ejercicio simbólico si no va acompañada de cultura ética, supervisión real y seguimiento efectivo. Como señala GiACC (2016) en un documento de difusión, la norma puede ser vista como una “primera línea” pero no garantiza por sí sola la ausencia de soborno; los autores advierten que sin verificación independiente y mejoras efectivas, la norma puede actuar como “*window dressing compliance*” (GiACC, 2016). En ese sentido, el estándar presenta una tensión entre su valor técnico y su eficacia práctica: su implementación exige compromiso, recursos y transformación organizacional, lo que lo vuelve una herramienta de compliance robusto solo si supera el mero formalismo documental.

CAPÍTULO III: DISCUSIÓN Y RESULTADOS

3.1. Resultados de la investigación

3.1.1. Sobre el objetivo específico N.º 01

En primer lugar, respecto al primer objetivo específico de la investigación: “Identificar los impactos y desafíos identificados en la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 en el Grupo Aenza, según la perspectiva de la empresa y de expertos en la materia”, corresponde señalar los siguientes hallazgos en las entrevistas realizadas a expertos en la materia.

a. Impactos y desafíos organizacionales

El entrevistado N.º 01 señaló que la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno (SGA) ISO 37001 en el Grupo Aenza se percibió como un proceso progresivo, ajustado al contexto específico de la empresa. Indicó que, pese a que la organización contaba previamente con un programa de cumplimiento sólido, los eventos que afectaron su reputación impulsaron una reevaluación de los controles existentes, priorizando la modificación o fortalecimiento de aquellos considerados críticos. Además, destacó cambios significativos en la estructura directiva y en la imagen corporativa, orientados a proyectar mayor solidez institucional y mejorar la gestión interna, alineándola con las expectativas del mercado y de la sociedad. Según su perspectiva, estas transformaciones no solo representaron ajustes técnicos, sino también un esfuerzo de la empresa por consolidar una cultura organizacional más robusta y coherente con estándares internacionales de ética y transparencia.

El entrevistado N.º 02 coincidió en que la implementación de la ISO 37001 generó cambios relevantes en la estructura y gestión organizacional. Resaltó la formalización de roles de compliance y la definición clara de responsabilidades en materia de integridad, así como el fortalecimiento de la coordinación entre las áreas legales, de auditoría interna y operaciones. Asimismo, mencionó que estas medidas buscan asegurar decisiones críticas más transparentes y un control sistemático de las operaciones de alto riesgo. El

entrevistado destacó que, aunque los cambios fueron graduales, se logró establecer un marco organizativo más sólido y alineado con los objetivos de prevención y mitigación de riesgos de soborno.

El entrevistado N.º 03 enfatizó que la implementación del SGA ISO 37001 permitió consolidar estructuras más sólidas de gobernanza y control. Señaló que se promovió una cultura de rendición de cuentas más definida y se reforzaron los canales de comunicación entre áreas de cumplimiento, legal y auditoría interna. Además, mencionó la creación de mecanismos que garantizan la independencia funcional del área de cumplimiento, asegurando que sus recomendaciones sean consideradas a nivel estratégico. Este entrevistado también destacó la importancia de un liderazgo ético y comprometido, que contribuye a fortalecer la reputación institucional y a garantizar la sostenibilidad de los procesos organizacionales.

El entrevistado N.º 04 sostuvo que el SGA generó una transversalidad de la prevención del soborno en todas las unidades de negocio, integrando la ética y la integridad a la gestión cotidiana. Indicó que los mecanismos de supervisión y control interno se fortalecieron, pasando de un enfoque meramente legal y financiero a uno preventivo basado en riesgos y trazabilidad. Además, señaló que el rol del Oficial de Cumplimiento se transformó en una figura estratégica, con participación en la planificación corporativa y en comités de riesgo, contribuyendo al desarrollo de una cultura organizacional más consciente y sensible a temas éticos.

El entrevistado N.º 05 destacó que la implementación del SGA marcó un punto de inflexión en la gobernanza corporativa del Grupo Aenza, promoviendo una gestión ética, transparente y preventiva. Señaló que se fortalecieron los comités de ética y cumplimiento, incorporando procesos de debida diligencia para terceros antes de cualquier contratación. Asimismo, mencionó que los procesos internos, incluyendo compras y licitaciones, se automatizaron y se integraron a herramientas de control como SAP e Integrity Plus de EY, asegurando la trazabilidad y eficiencia del sistema.

El entrevistado N.º 06 expresó que la adopción del SGA transformó el modelo de gobernanza corporativa, fortaleciendo el liderazgo ético desde la alta dirección y estableciendo comités especializados en cumplimiento y ética. Destacó que la función antisoborno adquirió mayor autonomía, recursos y capacidad de supervisión, permitiendo

que el sistema se integrara transversalmente en la estrategia empresarial. Además, mencionó que se promovió una cultura basada en la integridad mediante programas de formación continua y sensibilización para todos los niveles jerárquicos, consolidando una estructura organizacional adaptada a la gestión de riesgos y conflictos de interés.

El entrevistado N.º 07 coincidió en que el cambio organizacional más relevante fue la formalización y fortalecimiento del gobierno corporativo, que generó una cultura de mayor trazabilidad, control y rendición de cuentas. Indicó que el cumplimiento dejó de ser responsabilidad exclusiva del área legal y se incorporó en las líneas operativas, permitiendo que se integraran controles y evaluaciones de riesgo en la gestión diaria. Esto representó un avance significativo hacia una cultura ética, preventiva y comprometida con los valores corporativos. Impactos operativos

b. Impactos y desafíos operativos

El entrevistado N.º 01 señaló que la ISO 37001 constituye un estándar fundamental para la implementación de programas de cumplimiento, permitiendo a la empresa alinear procesos y controles a un marco preventivo integral. Destacó que la adopción del sistema ha fortalecido la confianza en la gestión interna y externa, incorporando mecanismos de control financiero y operativo, así como medidas para prevenir delitos asociados como la evasión tributaria o el lavado de activos. Consideró que estos ajustes contribuyen a la mejora continua y sostenibilidad del sistema de cumplimiento.

El entrevistado N.º 02 destacó que la norma impulsó cambios directos en la gestión de procesos operativos, especialmente en la interacción con terceros y proyectos de gran escala. Señaló que Aenza fortaleció la documentación de procedimientos, implementó controles preventivos antes de la contratación de proveedores y socios estratégicos, y formalizó procesos para la gestión de conflictos de interés. Resaltó que estas acciones permiten a la empresa actuar de manera preventiva, identificando vulnerabilidades antes de que se conviertan en incidentes de soborno o corrupción.

El entrevistado N.º 03 indicó que la ISO 37001 obligó a revisar los flujos de trabajo desde un enfoque preventivo, promoviendo la formalización de la evaluación de riesgos de terceros, contratistas y proveedores. Señaló que las decisiones de contratación o aprobación de gastos deben pasar por filtros de debida diligencia y validaciones de

cumplimiento ético, transformando la gestión operativa de reactiva a preventiva. Además, destacó que la norma fomenta la identificación de posibles focos de riesgo antes de que generen consecuencias legales o reputacionales, mejorando la capacidad de respuesta de la organización.

El entrevistado N.º 04 manifestó que el SGA integró la gestión antisoborno en los procesos cotidianos, estableciendo controles específicos en contrataciones, licitaciones y adquisiciones. Mencionó que se fortaleció la debida diligencia hacia terceros, lo que permitió identificar riesgos antes de formalizar relaciones comerciales. Además, subrayó que la documentación y trazabilidad de decisiones reducen la discrecionalidad, generando confianza tanto interna como externa en un sector altamente expuesto como infraestructura.

El entrevistado N.º 05 resaltó que los controles financieros y no financieros introducidos por la norma aseguran la trazabilidad de interacciones con funcionarios públicos y terceros. Indicó que los procesos están completamente automatizados y requieren múltiples niveles de aprobación antes de iniciar relaciones comerciales. Esto refleja un enfoque integral del riesgo de soborno, garantizando que las decisiones internas se tomen bajo criterios de control, evidencia y cumplimiento.

El entrevistado N.º 06 señaló que la ISO 37001 tuvo un impacto directo en la automatización y sistematización de procesos operativos, incorporando debida diligencia continua para proveedores, contratistas y socios comerciales. Destacó la implementación de cláusulas contractuales robustas y mecanismos de monitoreo, así como herramientas tecnológicas para detectar patrones anómalos y generar alertas tempranas. Según su perspectiva, esto permitió una gestión operativa más eficiente y preventiva frente al riesgo de soborno.

El entrevistado N.º 07 indicó que la norma integró el concepto de integridad dentro de los procesos operativos, asegurando que la selección de proveedores, contrataciones y aprobaciones financieras se realicen bajo criterios objetivos y verificables. Resaltó la interconexión entre el área de cumplimiento y las áreas operativas, con matrices de riesgo, revisiones de debida diligencia y cláusulas contractuales más robustas. Esto fortaleció la gestión preventiva y redujo la exposición al riesgo en todas las operaciones críticas del Grupo Aenza.

3.1.2. Sobre el objetivo específico N.º 02

En segundo lugar, respecto al segundo objetivo específico: “Observar los desafíos que enfrenta el Grupo Aenza durante la implementación del sistema, considerando tanto su experiencia como los criterios técnicos de expertos”, corresponde señalar los siguientes hallazgos en las entrevistas realizadas a expertos en la materia.

El entrevistado N.º 01 indicó que las principales dificultades internas durante la implementación del SGA ISO 37001 estuvieron relacionadas con la resistencia al cambio generada por prácticas anteriores y arraigadas en la empresa. Señaló que los colaboradores con más antigüedad podían sentirse incómodos ante la formalización de procesos y la incorporación de controles adicionales, lo que generaba inicialmente cierta tensión dentro de la organización. Asimismo, mencionó que la adaptación a los nuevos lineamientos requería tiempo, pero que, con el transcurso del proceso, estas medidas se integraban gradualmente en la cultura organizacional, promoviendo una mayor transparencia, disciplina y cumplimiento normativo.

Asimismo, también indicó que las barreras culturales se relacionaban con los diferentes niveles de formación y valores personales de los colaboradores. Señaló que la efectividad del programa de cumplimiento dependía de la disposición individual para alinearse con principios éticos y normativos, más allá de la estructura formal de la empresa. Además, identificó que la evaluación de riesgos y la definición de metodologías adecuadas resultaban aspectos técnicos complejos de aplicar, pues implicaban un proceso de adaptación constante y cierto grado de incertidumbre al clasificar o priorizar riesgos. Para superar estos desafíos, destacó la importancia del acceso directo al directorio, que permitía al oficial de cumplimiento actuar con autonomía y tomar decisiones alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa, facilitando así la integración del sistema.

El entrevistado N.º 02 señaló que las dificultades internas se centraban principalmente en la resistencia al cambio y en la sobrecarga de tareas operativas. Expresó que, en muchas empresas, la comprensión limitada de la importancia de la norma y la disponibilidad restringida de recursos especializados podían retrasar la implementación del sistema. Además, identificó que las barreras culturales surgían en contextos donde las relaciones informales habían sido tradicionales, generando percepción de lentitud en los procesos o desconfianza en los canales de denuncia. Según su experiencia, superar estas

barreras requería educación, ejemplos prácticos y un liderazgo que demostrara el compromiso corporativo con la integridad.

El mismo entrevistado indicó que los aspectos técnicos más complejos incluían la gestión de riesgos de terceros y la evaluación de proveedores, lo que demandaba información detallada y seguimiento constante. También destacó la dificultad de integrar el SGA con los sistemas internos de auditoría y control, asegurando que las políticas fueran comprensibles y aplicables a todos los niveles jerárquicos. En cuanto a recursos, señaló que la limitación principal era el personal especializado en compliance y auditoría, así como presupuestos insuficientes para auditorías externas y herramientas tecnológicas. Entre las estrategias efectivas mencionó priorizar riesgos críticos, capacitar intensivamente al personal clave, contar con respaldo de la alta dirección y optimizar los recursos tecnológicos existentes.

El entrevistado N.º 03 indicó que uno de los principales retos internos fue la integración del sistema dentro de la estructura organizacional existente, especialmente al alinear políticas previas de control y auditoría con los lineamientos de la ISO 37001. Señaló que la resistencia al cambio y la falta de conocimiento técnico representaban obstáculos importantes, pues la implementación de un estándar internacional no solo implica tener documentación, sino también modificar hábitos y mentalidades. Destacó que el entendimiento por parte de cada colaborador sobre los riesgos de soborno, incluso en formas sutiles, constituye uno de los grandes retos culturales en el proceso.

Además, el entrevistado N.º 03 indicó que las barreras culturales más relevantes estaban relacionadas con la normalización de ciertas prácticas, donde conductas que no se consideraban ilícitas podían generar conflictos de interés. Para superar estas barreras, consideró fundamental la educación constante y la coherencia institucional, asegurando que las decisiones diarias reflejaran los valores éticos de la organización. En el plano técnico, identificó como desafío clave la debida diligencia de proveedores y socios comerciales, así como la mejora continua del sistema, que requiere recursos humanos capacitados, tiempo de gestión y visión estratégica. Entre los recursos limitados destacó el personal especializado y las herramientas tecnológicas, mientras que las estrategias efectivas incluyeron la priorización de riesgos, el aprovechamiento de tecnología y la formación de referentes internos de cumplimiento.

El entrevistado N.º 04 indicó que las principales dificultades internas se originaban en la cultura de “resolver rápido” y la confianza en relaciones personales para gestionar negocios, lo cual representaba un gran reto para instaurar un sistema formal de control. Señaló que existía desconfianza hacia el canal de denuncias y que era necesario reforzar la idea de que el sistema protege tanto al denunciante como a la empresa. Destacó que involucrar a líderes intermedios fue una estrategia clave para generar aceptación y promover la cultura de cumplimiento en toda la organización.

Este mismo entrevistado señaló que las barreras culturales se manifestaban en la percepción de que los controles eran burocráticos o lentos, especialmente en la evaluación de riesgos y niveles de debida diligencia, los cuales requieren criterio profesional y herramientas adecuadas. Indicó que los recursos limitados incluían tiempo y presupuesto, pero que la convicción institucional y el respaldo de la alta dirección fueron determinantes para superar estas limitaciones. Entre los aspectos técnicos más complejos mencionó la planificación de procesos, la dedicación constante a auditorías y el manejo de riesgos emergentes, enfatizando que la norma fortalece la transparencia, trazabilidad y reputación corporativa.

El entrevistado N.º 05 indicó que una de las principales dificultades fue garantizar la cobertura del sistema sobre todos los colaboradores, dado que la empresa contaba con hasta 8.000 trabajadores distribuidos en diversas líneas de negocio. Señaló que la limitada disponibilidad de herramientas tecnológicas y la falta de acceso a correo corporativo complicaban la capacitación y sensibilización de personal operativo en campo. Además, mencionó que la gestión de terceros y proveedores representaba un reto adicional, dado que se debía mantener actualizada la debida diligencia para un registro de aproximadamente 10.000 proveedores, lo que demandaba sistemas de alerta y seguimiento oportunos.

Asimismo, el entrevistado indicó que las barreras culturales se superaban promoviendo una visión de compliance como aliado estratégico y no como obstáculo operativo. Resaltó la importancia de la interacción fluida con las áreas comercial, legal y de recursos humanos para transmitir la cultura de integridad. En términos técnicos, destacó la gestión de riesgos, la visibilización de controles y la capacitación aplicada a los dueños de procesos como elementos críticos. Para superar las limitaciones de recursos humanos, financieros y tecnológicos, señaló que la estrategia se centraba en empoderar

aliados estratégicos, sensibilizar de manera práctica y mantener canales de denuncia confiables y justos.

El entrevistado N.º 06 indicó que las principales dificultades internas se relacionaban con la resistencia al cambio en sectores operativos tradicionales y la escasez de personal especializado en compliance. Mencionó que los controles nuevos eran percibidos como una carga administrativa o una amenaza a la autonomía, generando fricciones que requerían comunicación estratégica y sensibilización constante. Asimismo, destacó que la armonización de políticas entre unidades de negocio, sobre todo internacionales, implicaba adaptar el sistema a contextos culturales y regulatorios diversos.

Además, el entrevistado señaló que las barreras culturales incluían la normalización de prácticas informales y la percepción de que los controles ralentizaban los procesos. Entre los aspectos técnicos más complejos identificó la debida diligencia continua de terceros y la gestión de denuncias, que requerían metodologías específicas, protección de denunciantes y coordinación entre áreas. Las limitaciones en recursos humanos, financieros y tecnológicos se superaron mediante priorización de riesgos, integración con plataformas existentes, indicadores de avance y liderazgo visible de la alta dirección.

El entrevistado N.º 07 indicó que las principales dificultades internas residían en la resistencia al cambio de algunos niveles operativos y la necesidad de armonizar criterios entre unidades de negocio con distintos niveles de madurez. Señaló que esta coordinación requería gestión de cambio planificada y paciencia, pero que, una vez lograda, los beneficios del sistema fueron evidentes y percibidos por la organización. Además, la percepción de que el cumplimiento era responsabilidad exclusiva del área legal constituía una barrera cultural que debía ser superada mediante formación y liderazgo participativo.

Finalmente, el entrevistado señaló que los aspectos técnicos más complejos fueron la gestión de la evidencia documental y la definición de indicadores de desempeño que reflejaran objetivamente la eficacia del sistema. En cuanto a recursos, la principal limitación estuvo en la disponibilidad de profesionales especializados en compliance, así como en la inversión en herramientas tecnológicas y consultoría. Entre las estrategias

efectivas destacó la implementación gradual y participativa del sistema, la digitalización de procesos y la alianza con comunicaciones internas para mantener el mensaje vivo y cercano a toda la organización.

3.1.3. Sobre el objetivo específico N.º 03

En tercer lugar, respecto al tercer objetivo específico: “Evaluar cómo valoran los expertos la aplicación del ISO 37001 en el contexto empresarial peruano y su potencial para fortalecer la integridad organizacional”, corresponde señalar los siguientes hallazgos en las entrevistas realizadas a expertos en la materia.

El entrevistado N.º 01 indicó que la aplicación del ISO 37001 en el contexto peruano debe realizarse de manera progresiva y coherente, priorizando primero el fortalecimiento de los programas de cumplimiento obligatorios, como el Programa PLAFT de la SBS, antes de implementar la norma internacional. Sostuvo que aplicar la ISO sin una base sólida podría comprometer la efectividad del sistema de cumplimiento. A su juicio, la norma otorga un valor reputacional importante, ya que genera confianza ante terceros, aunque por sí sola no garantiza la prevención del soborno. Su efectividad depende del grado de compromiso de la organización y de la forma en que se integre en la cultura empresarial. Destacó que la aplicación debe adaptarse al contexto y a la madurez institucional de cada empresa, evitando enfoques genéricos que no consideren su realidad operativa.

En cuanto a los principales retos, el entrevistado señaló limitaciones relacionadas con el presupuesto, la disponibilidad de recursos humanos especializados y la cultura organizacional. Expresó que muchas veces la implementación de programas de cumplimiento resulta incómoda para ciertos actores internos, por lo que se requiere una gestión del cambio que fomente la aceptación y apropiación del sistema. Asimismo, resaltó que toda implementación debe partir de un diagnóstico del perfil de riesgos, lo que permite comprender las vulnerabilidades de la organización y definir acciones específicas para fortalecer los controles. Finalmente, recomendó que las empresas adopten las mejores prácticas internacionales, pero adaptándolas a su propio contexto, asegurando la mejora continua y la eficiencia del sistema antisoborno a largo plazo.

El entrevistado N.º 02 advirtió que el ISO 37001 resulta un estándar pertinente para el contexto peruano, especialmente en sectores de infraestructura donde los riesgos

de soborno son más evidentes. Desde su perspectiva, la norma ofrece un marco internacional reconocido que mejora la gobernanza, fortalece la integridad institucional y refuerza la confianza ante clientes y autoridades. Sin embargo, subrayó que su aplicación requiere adaptaciones al marco legal y cultural del país para maximizar su efectividad. Entre los beneficios concretos, destacó el incremento de la transparencia, la reducción de riesgos reputacionales y legales, así como la consolidación de una cultura de disciplina interna que favorece la toma de decisiones éticas y sostenibles.

Respecto a las limitaciones, el entrevistado mencionó la resistencia cultural al cambio, la escasez de especialistas en cumplimiento y las restricciones presupuestales. También observó que la presión por resultados operativos puede entrar en conflicto con la rigurosidad de los controles internos, dificultando la implementación equilibrada de la norma. Consideró que el contexto cultural peruano, caracterizado por relaciones informales y prácticas arraigadas, puede reducir la efectividad inicial del sistema, aunque el fortalecimiento del marco regulatorio y la exigencia de transparencia por parte de clientes internacionales están impulsando su adopción. Finalmente, recomendó adaptar la norma a la realidad de cada empresa, promover la capacitación constante y garantizar el liderazgo de la alta dirección, de modo que el sistema ISO 37001 no se perciba como una formalidad, sino como una herramienta real de prevención y gestión ética.

El entrevistado N.º 03 sostuvo que la norma ISO 37001 es sumamente adecuada para el contexto peruano, particularmente en el sector infraestructura, donde la interacción con entidades públicas incrementa los riesgos de soborno. Afirmó que su principal fortaleza es la flexibilidad, ya que puede adaptarse a empresas de diferentes tamaños y niveles de madurez en cumplimiento. Consideró que el éxito de su implementación depende de una auténtica voluntad de cambio cultural y del reconocimiento de que el cumplimiento no representa un obstáculo, sino una ventaja competitiva. Asimismo, resaltó que la norma genera confianza en los inversionistas y socios comerciales, siendo un factor clave para la reputación empresarial en contextos donde la corrupción ha afectado la credibilidad del sector.

En cuanto a los beneficios, el entrevistado señaló que la ISO 37001 contribuye a consolidar un marco ético transversal, reduciendo la discrecionalidad en la toma de decisiones y mejorando la eficiencia operativa. También enfatizó que la norma facilita la construcción de relaciones de confianza con autoridades y actores del mercado,

fortaleciendo la imagen institucional. No obstante, identificó limitaciones estructurales y culturales, como la falta de recursos financieros y humanos especializados, así como la percepción del cumplimiento como una exigencia externa. Añadió que la falta de articulación entre el sector público y privado dificulta la creación de una cultura de integridad común. Por ello, recomendó promover ecosistemas de integridad y espacios de colaboración donde las buenas prácticas puedan compartirse, contribuyendo así a una mayor efectividad y sostenibilidad del sistema.

El entrevistado N.º 04 manifestó que, aunque el ISO 37001 ofrece un marco sólido para prevenir el soborno, su implementación enfrenta obstáculos significativos en el contexto peruano debido a la falta de conocimiento técnico y a la informalidad empresarial. Explicó que muchas organizaciones carecen de equipos de cumplimiento consolidados o de profesionales especializados, lo que debilita la sostenibilidad del sistema a largo plazo. En su experiencia, el entorno regulatorio nacional y la cultura empresarial todavía dificultan la aplicación de controles efectivos, sobre todo en empresas medianas o con cadenas de suministro amplias. Aun así, reconoció que la presión de organismos multilaterales y del propio Estado ha favorecido su adopción, impulsando una mayor conciencia sobre la importancia de la integridad corporativa.

El entrevistado destacó que el principal beneficio del ISO 37001 radica en su capacidad para estructurar y verificar las acciones de prevención, detección y respuesta ante actos de soborno. Señaló que la norma no solo impone reglas, sino que transforma la mentalidad organizacional, posicionando la integridad como parte central del modelo de gestión. Entre los retos más relevantes mencionó la falta de recursos económicos, la resistencia cultural y la escasa capacitación. Además, señaló que, a pesar de los avances normativos, persiste una cultura empresarial que tiende a normalizar la informalidad y a relativizar la importancia de los controles éticos. Finalmente, recomendó fortalecer la educación ética, fomentar la colaboración interinstitucional y aprovechar la tecnología para mejorar la trazabilidad de los procesos, recordando que la certificación ISO 37001 es solo el inicio del camino hacia una verdadera cultura de integridad.

El entrevistado N.º 05 indicó que la aplicación del ISO 37001 en el Perú constituye una herramienta clave para elevar los estándares de integridad en el sector empresarial, especialmente en aquellos rubros expuestos a altos niveles de riesgo, como la construcción y la contratación pública. Desde su experiencia, la norma permite

estructurar un sistema de control coherente y verificable, que ayuda a las empresas a demostrar su compromiso con la transparencia ante clientes, socios y autoridades. Consideró que el estándar internacional genera una ventaja competitiva importante, pues las organizaciones certificadas suelen ser percibidas como más confiables y responsables. No obstante, subrayó que el proceso de implementación requiere un liderazgo sólido por parte de la alta dirección, ya que sin un compromiso genuino, los mecanismos establecidos pueden quedarse en simples formalidades documentales.

El entrevistado también resaltó que el ISO 37001 ofrece un marco integral para la mejora continua, al exigir revisiones periódicas, auditorías internas y la evaluación constante de riesgos. Sin embargo, advirtió que muchas empresas en el Perú aún no cuentan con una cultura de control suficientemente desarrollada, lo que limita la efectividad del sistema. Además, señaló que existe cierta confusión sobre el alcance real de la norma, pues algunas organizaciones esperan que la certificación garantice la ausencia total de corrupción, cuando en realidad su objetivo es mitigar los riesgos y fortalecer la prevención. Finalmente, recomendó que las empresas acompañen la implementación del estándar con programas de sensibilización, comunicación interna y capacitación, de modo que el cumplimiento se convierta en un valor compartido y no en una imposición técnica o burocrática.

El entrevistado N.º 06 advirtió que la norma ISO 37001 representa un avance significativo en materia de gestión antisoborno, pero su impacto en el contexto peruano depende en gran medida de la madurez institucional de las organizaciones. Según explicó, la efectividad del sistema está directamente relacionada con la capacidad de las empresas para internalizar los principios éticos en todos los niveles jerárquicos. En ese sentido, consideró que el ISO 37001 no debe verse solo como un instrumento de control, sino como un mecanismo de transformación cultural que promueve comportamientos éticos y fomenta la confianza en las relaciones comerciales. A su juicio, la adopción de esta norma es especialmente relevante para empresas que buscan participar en licitaciones públicas o en proyectos internacionales, donde la transparencia y el cumplimiento son requisitos imprescindibles.

Por otro lado, el entrevistado enfatizó que uno de los principales desafíos en el Perú radica en la sostenibilidad del sistema de gestión antisoborno. Explicó que muchas organizaciones implementan la norma por exigencias externas, como requisitos de

contratistas o inversionistas, pero luego descuidan su mantenimiento, lo que reduce su eficacia a largo plazo. También identificó como obstáculo la falta de articulación entre las políticas públicas y las iniciativas privadas, lo cual impide una adopción más generalizada. No obstante, destacó la existencia de un creciente interés del sector empresarial en fortalecer sus prácticas éticas, lo que podría consolidar una cultura de cumplimiento más robusta. Finalmente, propuso reforzar la capacitación de los equipos de cumplimiento y establecer mecanismos de cooperación entre empresas y organismos reguladores para garantizar la efectividad y legitimidad del ISO 37001 en el país.

El entrevistado N.º 07 sostuvo que la implementación del ISO 37001 en el Perú es una oportunidad estratégica para fortalecer la gobernanza corporativa y mejorar la reputación de las empresas frente a los grupos de interés. Desde su punto de vista, la norma contribuye a institucionalizar las prácticas de integridad, ayudando a las organizaciones a identificar, prevenir y mitigar los riesgos de soborno de forma sistemática. Además, destacó que la certificación internacional facilita la apertura de mercados y la atracción de inversión extranjera, dado que demuestra un compromiso tangible con la transparencia y el buen gobierno corporativo. Consideró, sin embargo, que la efectividad del sistema depende de que las empresas comprendan que el cumplimiento no es solo un requisito legal, sino una práctica esencial para su sostenibilidad.

En relación con los obstáculos, el entrevistado señaló que el principal desafío radica en la cultura organizacional, ya que en muchos casos los valores éticos aún no están plenamente interiorizados por los colaboradores. Expresó que, si bien las normas pueden establecer lineamientos técnicos claros, el verdadero cambio se produce cuando los líderes transmiten con coherencia el ejemplo de integridad. Asimismo, advirtió que la falta de recursos y la limitada capacidad técnica de las medianas empresas pueden frenar la adopción del ISO 37001, generando brechas entre las grandes corporaciones y el resto del mercado. Finalmente, propuso fortalecer la articulación entre el sector privado, las asociaciones empresariales y el Estado, a fin de generar sinergias que promuevan la educación ética, la certificación responsable y la creación de una cultura nacional de integridad basada en la prevención y no solo en la sanción.

3.2. Discusión de la investigación

3.2.1. Sobre el objetivo específico N.º 01

En primer lugar, respecto al primer objetivo específico de la investigación: “Identificar los impactos y desafíos identificados en la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 en el Grupo Aenza, según la perspectiva de la empresa y de expertos en la materia”, se desarrolla la siguiente discusión.

a. Transformaciones organizacionales

El entrevistado N.º 01 evidenció que la implementación del SGA ISO 37001 no solo trajo cambios estructurales, sino también culturales, reflejando un proceso de profesionalización y formalización de la gobernanza corporativa. La integración de roles claros y la visibilidad de los procesos de compliance sugiere que la empresa busca consolidar una cultura basada en la ética y la transparencia. Esto coincide con la literatura que sostiene que la adopción de normas internacionales de cumplimiento puede fortalecer la legitimidad institucional y reducir vulnerabilidades a conductas corruptas, especialmente en empresas expuestas a riesgos reputacionales significativos.

El entrevistado N.º 02 resaltó que la formalización de procesos y la redefinición de responsabilidades tuvo un efecto directo en la coordinación interdepartamental y la eficiencia de las decisiones estratégicas. Desde una perspectiva crítica, este tipo de ajustes muestran cómo la norma ISO 37001 no solo previene conductas indebidas, sino que también optimiza la estructura operativa de la organización. Sin embargo, también plantea el desafío de mantener un equilibrio entre formalización y flexibilidad, evitando que los procedimientos se conviertan en un obstáculo para la agilidad empresarial en contextos dinámicos.

El entrevistado N.º 03 evidenció que la independencia del área de cumplimiento y la consolidación de mecanismos de control reflejan una gobernanza más profesionalizada. Esto sugiere que, más allá de la prevención de sobornos, la ISO 37001 puede fortalecer la credibilidad interna y externa de la empresa, generando confianza en inversionistas, socios y autoridades. No obstante, la discusión apunta a la necesidad de evaluar continuamente si estas estructuras generan verdaderos cambios culturales o si se

limitan a un formalismo de cumplimiento que responde más a la apariencia que a la efectividad real.

El entrevistado N.º 04 destacó que la transversalidad del cumplimiento en todas las unidades de negocio evidenció un enfoque preventivo y sistémico. Este hallazgo confirma estudios comparativos sobre ISO 37001, que indican que la integración de la ética en la operación diaria favorece la sostenibilidad de los sistemas de gestión. Aun así, la discusión debe considerar la resistencia al cambio que puede presentarse entre empleados, especialmente en organizaciones con culturas consolidadas y procesos operativos tradicionalmente menos estructurados.

El entrevistado N.º 05 enfatizó que la formalización de comités de ética y la debida diligencia hacia terceros fortalecieron la transparencia y la trazabilidad interna. Esto puede interpretarse como un esfuerzo consciente de la organización por alinearse con estándares internacionales y mitigar riesgos de corrupción. Desde un análisis crítico, es relevante evaluar si estos mecanismos son efectivamente aplicados en la práctica cotidiana, y no solo incorporados como requisito normativo o reputacional, evitando el riesgo de un “window dressing compliance”.

El entrevistado N.º 06 sugirió que la implementación del SGA reforzó el liderazgo ético, promoviendo la formación continua y la sensibilización de los trabajadores. Esto indica que la norma puede actuar como catalizador de una cultura de integridad más arraigada, especialmente cuando la alta dirección se involucra activamente. Sin embargo, la discusión también resalta la importancia de medir la efectividad real de estas iniciativas mediante indicadores de comportamiento ético, en lugar de limitarse a evaluar la existencia formal de programas o comités.

El entrevistado N.º 07 señaló que la formalización de la gobernanza corporativa y la integración del cumplimiento en las líneas operativas evidenció un cambio cultural profundo, orientado a la rendición de cuentas. Desde un enfoque crítico, este hallazgo refuerza la idea de que la ISO 37001 puede transformar la cultura organizacional, pero también subraya la necesidad de que estos cambios sean sostenibles en el tiempo y no dependan únicamente del impulso de la alta dirección o de factores externos, como auditorías o certificaciones.

b. Transformaciones operativas

El entrevistado n.º 01 destacó que la integración de la norma en los procesos operativos generó mayor trazabilidad y control, permitiendo anticipar riesgos antes de que se materialicen. Desde un análisis interpretativo, esto evidencia que la ISO 37001 funciona como un instrumento preventivo, alineando los procesos operativos con prácticas éticas y de cumplimiento. Sin embargo, también plantea la necesidad de evaluar si la implementación genera eficiencia operativa real o si, por el contrario, introduce burocracia adicional que podría afectar la agilidad en proyectos críticos.

El entrevistado N.º 02 observó que la documentación sistemática y la debida diligencia hacia terceros fortalecen la capacidad de la empresa para tomar decisiones más seguras y verificables. Esto permite interpretar que la norma contribuye no solo a prevenir sobornos, sino también a optimizar la gestión de riesgos en operaciones de gran escala. No obstante, la discusión también debe considerar el desafío de equilibrar control y eficiencia, evitando que la seguridad jurídica se convierta en un freno operativo que genere retrasos o costos innecesarios.

El entrevistado N.º 03 señaló que la revisión de flujos de trabajo y la evaluación preventiva de riesgos transformaron la gestión de contratos y proveedores, promoviendo decisiones más fundamentadas y éticas. Esto evidencia que el SGA ISO 37001 puede fortalecer la integridad de los procesos operativos, pero también resalta que el éxito depende del compromiso continuo de las áreas operativas y la disponibilidad de recursos para sostener controles robustos a lo largo del tiempo.

El entrevistado N.º 04 destacó que la integración de la gestión antisoborno permitió reducir discrecionalidad y asegurar que las decisiones clave cuenten con evidencia y trazabilidad. Desde una interpretación crítica, esto indica que la norma puede disminuir riesgos de corrupción estructural, pero también requiere supervisión constante y actualización de procedimientos para enfrentar cambios en el entorno regulatorio y del mercado.

El entrevistado N.º 05 enfatizó que la automatización de procesos y los controles multicapa fortalecieron la prevención de riesgos de soborno, evidenciando un enfoque proactivo en la gestión operativa. Esto permite interpretar que la ISO 37001 no solo actúa como un marco normativo, sino como una herramienta de gestión estratégica que integra prevención, control y eficiencia. Sin embargo, la sostenibilidad de estos beneficios

depende de la correcta capacitación del personal y de la evaluación periódica de resultados.

El entrevistado N.º 06 indicó que la implementación de mecanismos tecnológicos y cláusulas contractuales robustas permitió un monitoreo constante de riesgos y un enfoque preventivo frente a posibles infracciones. Desde un análisis crítico, esto evidencia que la norma tiene un impacto tangible en la operación diaria, pero también subraya la necesidad de un mantenimiento activo del sistema, evitando que el cumplimiento se vuelva meramente formal o rutinario.

El entrevistado N.º 07 señaló que la integración del cumplimiento en todas las decisiones operativas generó mayor consistencia y seguridad en la gestión de proveedores y aprobaciones financieras. Esto permite interpretar que la norma refuerza la cultura de integridad y prevención en la operación cotidiana, contribuyendo a una mayor confianza de los stakeholders. Sin embargo, también implica la necesidad de monitoreo constante y de una actualización periódica de los procedimientos para asegurar que los beneficios operativos se mantengan frente a cambios organizacionales y regulatorios.

3.2.2. Sobre el objetivo específico N.º 02

En segundo lugar, respecto al segundo objetivo específico: “Observar los desafíos que enfrenta el Grupo Aenza durante la implementación del sistema, considerando tanto su experiencia como los criterios técnicos de expertos”, corresponde señalar la siguiente discusión identificada en las entrevistas realizadas a expertos en la materia.

a. Resistencia al cambio

Los resultados muestran que la resistencia al cambio fue un desafío transversal durante la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 en AENZA. Al respecto, el entrevistado N.º 01 indicó que algunos colaboradores con mayor antigüedad percibían los nuevos controles como una carga innecesaria que complicaba procesos previamente rutinarios, lo que generaba tensiones entre áreas. Mientras que, el entrevistado N.º 02 señaló que la resistencia también se manifestaba en el nivel operativo, especialmente en departamentos donde las relaciones comerciales históricas se basaban en acuerdos informales. Ambos entrevistados coincidieron en que la falta de comprensión

sobre los objetivos de la norma potenciaba esta resistencia, lo que evidenció la necesidad de estrategias de comunicación más claras y constantes dentro de la organización.

Con relación a ello, el entrevistado N.º 03 indicó que la resistencia se relacionaba directamente con hábitos arraigados y la percepción de que el cumplimiento solo era relevante para auditorías externas, más que para la protección real de la empresa. Por su parte, el entrevistado N.º 04 agregó que esta percepción limitaba la participación activa de algunos colaboradores en capacitaciones y en la aplicación de los controles, generando inconsistencias en los procesos. Ambos entrevistados resaltaron que el liderazgo visible y la constante supervisión eran determinantes para disminuir la resistencia, así como la inclusión de mensajes claros sobre los beneficios internos de la norma, no solo el cumplimiento formal.

b. Aspectos técnicos

En cuanto a los aspectos técnicos, el entrevistado N.º 05 indicó que la debida diligencia de proveedores y terceros representó un reto significativo, especialmente en contratos antiguos donde la información era limitada o incompleta. Por su lado, el entrevistado N.º 06 señaló que la armonización de políticas entre distintas unidades de negocio fue compleja, debido a que cada área operaba con procedimientos internos propios que no siempre coincidían con los estándares de ISO 37001. Ambos entrevistados coincidieron en que este desafío demandó un esfuerzo adicional de documentación, seguimiento y coordinación, y destacó la importancia de definir indicadores de desempeño claros para evaluar la efectividad de los controles implementados.

Los entrevistados N.º 01 y N.º 02 también señalaron que la gestión de riesgos fue un área donde se evidenció mayor dificultad. Al respecto, el entrevistado N.º 01 indicó que la identificación de riesgos de corrupción o soborno requería un análisis detallado de operaciones, contratos y relaciones externas, lo que implicaba tiempo y dedicación. Mientras que, el entrevistado N.º 02 agregó que la priorización de riesgos fue un proceso complicado, pues se debía equilibrar la atención entre riesgos críticos y riesgos menores sin perder efectividad en la implementación del sistema. Ambos coincidieron en que la gestión de riesgos activa fue esencial para prevenir incidentes y fortalecer la cultura de cumplimiento en la organización.

c. Recursos humanos y tecnológicos

En relación con los recursos humanos y tecnológicos, el entrevistado N.º 03 indicó que la falta de personal especializado en compliance obligó a capacitar a empleados de otras áreas, aumentando su carga laboral y generando cierta resistencia al nuevo sistema. Por su parte, el entrevistado N.º 04 agregó que los recursos tecnológicos disponibles no siempre permitían monitorear adecuadamente los riesgos, lo que implicaba complementarlos con procesos manuales y seguimiento más cercano. Ambos destacaron que, pese a estas limitaciones, la organización logró avances importantes mediante la coordinación y el compromiso de los líderes de cada área, evidenciando que la voluntad interna es un factor clave para superar barreras de recursos.

Los entrevistados N.º 05 y N.º 06 resaltaron la importancia de la capacitación continua como elemento central para la consolidación del sistema. Así, el entrevistado N.º 05 indicó que las sesiones de capacitación no solo transmitían procedimientos, sino que también generaban conciencia sobre la importancia de la integridad y la transparencia. Por su lado, el entrevistado N.º 06 señaló que la repetición periódica y la actualización de contenidos permitió que los colaboradores internalizaran los conceptos y los aplicaran en su trabajo diario. Ambos coincidieron en que la capacitación contribuyó a disminuir errores operativos y a mejorar la percepción positiva de la norma dentro de la empresa, fortaleciendo el compromiso de todos los niveles de la organización.

d. Cultura organizacional

El entrevistado N.º 07 indicó que la implementación del sistema generó un cambio gradual en la cultura organizacional, evidenciado en mayor transparencia en las decisiones y en la comunicación entre áreas. Adicionalmente, el entrevistado N.º 01 agregó que la norma promovió un mayor sentido de responsabilidad individual y colectiva, donde cada colaborador comprendió su rol en la prevención del soborno. Ambos entrevistados coincidieron en que los cambios culturales no ocurren de manera inmediata, sino que requieren un esfuerzo sostenido en el tiempo, supervisión constante y la demostración de resultados positivos que refuercen la importancia del cumplimiento más allá de las formalidades.

3.2.3. Sobre el objetivo específico N.º 03

En tercer lugar, respecto al tercer objetivo específico: “Evaluar cómo valoran los expertos la aplicación del ISO 37001 en el contexto empresarial peruano y su potencial

para fortalecer la integridad organizacional”, corresponde señalar la siguiente discusión advertida en las entrevistas realizadas a expertos en la materia.

Los resultados obtenidos evidencian que los expertos valoran positivamente la aplicación del ISO 37001 como una herramienta que contribuye a consolidar la integridad organizacional y fortalecer los sistemas de cumplimiento en las empresas peruanas. Todos los entrevistados coincidieron en que la norma representa un marco de referencia internacional que brinda orden, estructura y transparencia a la gestión empresarial, especialmente en sectores con alto riesgo de soborno, como la infraestructura. Sin embargo, también señalaron que la efectividad del estándar depende de las condiciones internas de cada organización, del compromiso real de la alta dirección y del nivel de madurez del sistema de cumplimiento previo a su adopción. Por ello, la norma es vista como un instrumento útil, pero no suficiente por sí misma para garantizar la integridad, ya que requiere una implementación genuina y sostenida.

Los entrevistados coincidieron en que el factor cultural es determinante para el éxito o el fracaso del sistema. Se advirtió que muchas empresas en el Perú aún mantienen estructuras informales, prácticas poco transparentes y una débil cultura de control, lo que limita la efectividad de las medidas que propone la norma. La resistencia al cambio y la percepción del cumplimiento como una carga administrativa fueron aspectos recurrentemente mencionados. Los expertos señalaron que, en contextos donde los valores éticos no están interiorizados, la certificación puede convertirse en un simple requisito documental sin impacto real. Por ello, resaltaron la necesidad de acompañar la implementación del ISO 37001 con programas de capacitación, comunicación interna y liderazgo visible, para generar una verdadera transformación cultural dentro de las organizaciones.

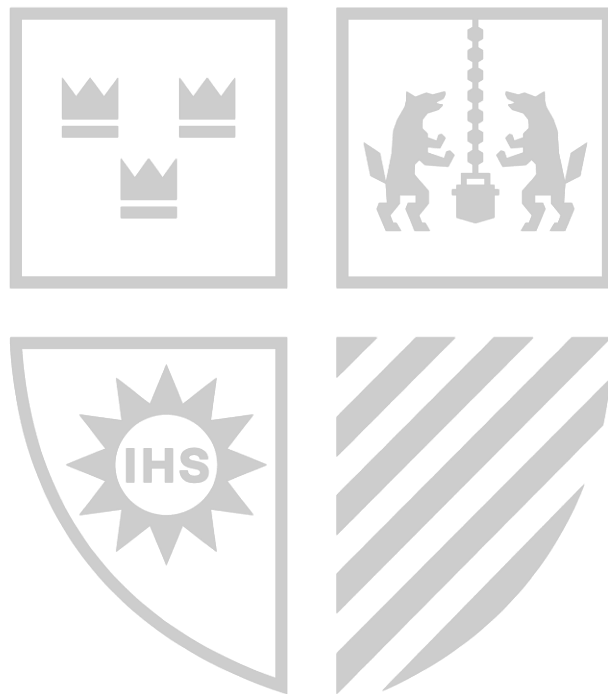
Otro punto importante que surgió de las entrevistas es la idea de que el ISO 37001 otorga credibilidad y ventaja competitiva a las empresas que lo adoptan. Los participantes destacaron que las organizaciones certificadas proyectan confianza ante clientes, inversionistas y autoridades, mejorando su reputación y sus oportunidades de negocio. En especial, se mencionó que contar con la certificación puede facilitar el acceso a licitaciones públicas o contratos internacionales, donde se valora el cumplimiento ético y la transparencia. No obstante, los expertos enfatizaron que el valor reputacional solo se mantiene cuando existe coherencia entre lo declarado y lo practicado, de modo que el

cumplimiento no sea una fachada, sino un compromiso que se refleje en la conducta diaria y en las decisiones de la alta dirección.

Los entrevistados también reconocieron que la norma brinda una estructura metodológica clara para gestionar y prevenir los riesgos de soborno. Destacaron su enfoque preventivo, basado en la identificación de riesgos, la definición de controles y la evaluación constante del sistema. Sin embargo, todos coincidieron en que su sostenibilidad depende de la disponibilidad de recursos humanos y financieros. En muchas organizaciones, la falta de personal especializado o de presupuesto limita el mantenimiento del sistema y debilita su impacto. Algunos expertos mencionaron que las empresas implementan la norma solo para cumplir con exigencias externas, sin garantizar su continuidad. Esto demuestra que el desafío no está solo en obtener la certificación, sino en mantenerla viva, asegurando que el sistema evolucione junto con la empresa.

Asimismo, los participantes coincidieron en que el éxito del ISO 37001 depende de su integración transversal dentro de la organización. Los programas de cumplimiento no pueden quedar restringidos a un área específica, sino que deben involucrar a todos los niveles jerárquicos y a cada proceso operativo. En esa línea, varios expertos destacaron la importancia del liderazgo ético y del ejemplo de la alta dirección como condición esencial para consolidar una cultura de integridad. Señalaron que cuando los líderes asumen el cumplimiento como un valor estratégico y no solo como una obligación formal, los colaboradores tienden a adoptar comportamientos coherentes con los principios del sistema. La gestión de la integridad, por tanto, requiere coherencia entre el discurso y la acción, acompañada de mecanismos claros de comunicación y rendición de cuentas.

Por último, los entrevistados coincidieron en que el ISO 37001 tiene un gran potencial para fortalecer la integridad organizacional en el Perú, siempre que su aplicación se adapte al contexto y se combine con estrategias de educación ética y fortalecimiento institucional. Aunque todos reconocen las dificultades derivadas de la informalidad, la falta de capacitación y los recursos limitados, también perciben un avance progresivo en la conciencia empresarial sobre la importancia de la transparencia. En conjunto, las opiniones de los expertos reflejan que la norma puede convertirse en un pilar fundamental para el desarrollo de organizaciones más éticas y sostenibles, siempre que se aplique con compromiso, liderazgo y una visión orientada al cambio cultural, más allá de la mera certificación formal.



CONCLUSIONES

Primera conclusión:

La certificación bajo la norma ISO 37001 en el Grupo Aenza constituyó un punto de inflexión en su proceso de reconstrucción institucional, en la medida en que permitió formalizar el programa de prevención del soborno previamente diseñado e implementado por la empresa. Así pues, se colige que su adopción contribuyó a reforzar la cultura de cumplimiento ético y a ordenar de manera sistemática los controles, procedimientos y responsabilidades existentes. Este proceso favoreció la recuperación de la credibilidad ante stakeholders y evidenció un compromiso institucional con la transparencia. Los expertos coincidieron en que la certificación actuó como un catalizador del cambio organizacional, fortaleciendo la integridad organizacional.

Segunda conclusión:

El impacto positivo del ISO 37001 en Aenza demuestra que la integridad corporativa puede convertirse en un activo estratégico cuando se gestiona de manera coherente. La certificación no solo mejoró la reputación de la empresa, sino que también sirvió para buscar reconstruir sus relaciones con el Estado, organismos multilaterales e inversionistas, quienes reconocen en el cumplimiento un indicador de confiabilidad. Este proceso confirma que la sostenibilidad empresarial requiere de principios éticos integrados a la gestión operativa y no de medidas aisladas o reactivas.

Tercera conclusión:

Los expertos señalaron que el éxito de la norma en el caso Aenza se debió, principalmente, al liderazgo comprometido de su alta dirección y a la existencia de una estructura organizacional que permitió la implementación efectiva del sistema. La

participación activa del directorio y de las áreas de cumplimiento fue determinante para mantener la coherencia entre los valores declarados y las prácticas cotidianas. Ello evidencia que el compromiso institucional es el pilar fundamental para la consolidación de una cultura de integridad.

Cuarta conclusión:

Pese a los avances, los entrevistados identificaron desafíos persistentes en la sostenibilidad del sistema, relacionados con la necesidad de mantener la capacitación continua, el monitoreo permanente y la actualización constante del programa de cumplimiento. La efectividad de la ISO 37001 depende de que los controles se mantengan vivos y no se conviertan en formalidades burocráticas. Para ello, se requiere inversión sostenida, innovación y una visión estratégica que vincule el cumplimiento con los objetivos del negocio.

Quinta conclusión:

En el contexto peruano, la implementación de la ISO 37001 enfrenta obstáculos estructurales y culturales, como la informalidad, la resistencia al cambio y la falta de profesionales especializados en compliance. Estos factores limitan la expansión de la norma a otras empresas, especialmente a las de mediana escala. Sin embargo, el caso Aenza demuestra que, con voluntad institucional y compromiso ético, es posible revertir una crisis reputacional y convertir el cumplimiento en una ventaja competitiva.

Sexta conclusión:

La experiencia del Grupo Aenza permite concluir que la ISO 37001 tiene un potencial significativo para fortalecer la integridad organizacional y reconstruir la confianza social en el empresariado peruano. Su impacto trasciende el ámbito corporativo, al contribuir al fortalecimiento del entorno institucional y a la promoción de un modelo de desarrollo más transparente y sostenible, en el que la ética se consolide como principio rector de la gestión empresarial.

RECOMENDACIONES

Primera recomendación:

Se recomienda que el Grupo Aenza mantenga la certificación ISO 37001 como un pilar de su organización, integrando sus principios a todos los niveles de gestión. Ello implica asegurar la actualización de políticas, controles y procedimientos, así como reforzar los mecanismos de evaluación de riesgos y debida diligencia en la relación con terceros.

Segunda recomendación:

Resulta fundamental que la empresa objeto de estudio continúe posicionando la integridad como un eje estratégico, no solo desde una perspectiva corporativa, sino también como un valor interiorizado por las personas que la integran, es decir, el talento humano que lo conduce, incorporando la ética de forma transversal en las actuaciones que se mantengan con actores privados y públicos. Asimismo, este enfoque debe consolidarse como una ventaja competitiva sostenible que distinga a Aenza dentro del sector infraestructura y refuerce una cultura organizacional basada en la responsabilidad y la integridad.

Tercera recomendación:

Se sugiere fortalecer los programas de formación ética y de capacitación en cumplimiento, asegurando que todos los colaboradores comprendan la importancia de la ISO 37001 y su aplicación práctica, de forma que la sensibilización constante permita mantener la coherencia entre la política institucional y la conducta individual de los trabajadores. Cabe destacar que la actuación de las personas colaboradoras no debe limitarse a la capacitación, sino también a hacerlas parte activa de los mecanismos de denuncia, cuando se identifiquen situaciones que así lo ameriten.

Cuarta recomendación:

A fin de garantizar la sostenibilidad del sistema, se recomienda implementar auditorías internas periódicas y evaluaciones de eficacia, que permitan corregir desviaciones, detectar oportunidades de mejora y asegurar la vigencia real del programa antisoborno. El control preventivo debe consolidarse como práctica habitual y no como respuesta puntual a las exigencias regulatorias.

Quinta recomendación:

Se propone promover espacios de colaboración y diálogo entre empresas, gremios y entidades públicas para compartir buenas prácticas en materia de cumplimiento e integridad. Estas sinergias contribuirían a fortalecer el ecosistema empresarial y a elevar los estándares éticos del sector, especialmente en el ámbito de infraestructura.

Sexta recomendación:

Se recomienda que el Estado peruano no solo fomente políticas públicas que reconozcan el valor del cumplimiento y de la certificación ISO 37001, particularmente en los procesos de contratación pública, sino que además impulse la actualización periódica de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, a fin de que responda de manera adecuada a las nuevas problemáticas, riesgos emergentes y dinámicas del entorno económico y tecnológico. En este marco, resulta pertinente evaluar la incorporación de herramientas tecnológicas innovadoras que fortalezcan el abordaje de riesgos asociados a la corrupción.

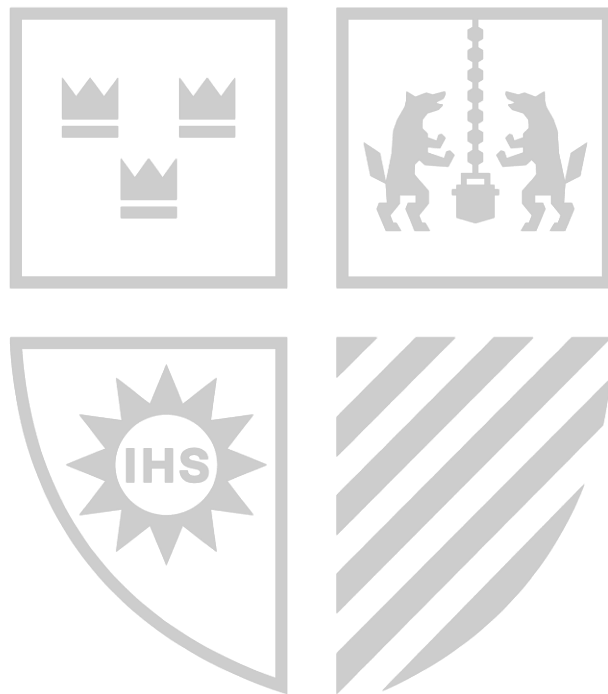
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aenza S.A.A. (2021). Memoria anual 2021. Recuperado de <https://api.aenza.com.pe/storage/memorias/pdf/memoria32anual.pdf>
- Aenza S.A.A. (2022). Memorial anual 2022. Recuperado de <https://api.aenza.com.pe/storage/memorias/pdf/aenza-reporte-integrado-2022.pdf>
- Álvarez Porras, J. M. (2024). El Derecho procesal penal de las personas jurídicas: la regulación procesal ofrecida por la Ley N.º 30424 garantiza suficientemente el derecho de defensa de las personas jurídicas como imputadas en el proceso penal [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/29226>
- Andrade Terán, A. C. (2024). La aplicación de los programas de cumplimiento como eximentes de responsabilidad penal de la persona jurídica en el marco de la Ley N.º 30424 [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC. <https://hdl.handle.net/10757/675878>
- Banco Mundial. (2020). Combating corruption: Global issues and challenges. Washington, D.C.: World Bank. Recuperado de <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/anti-corruption>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). Integridad y transparencia en América Latina y el Caribe: Avances y desafíos. Washington, D.C.: BID. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Integridad-y-transparencia-en-America-Latina-y-el-Caribe-Avances-y-desafios.pdf>
- Basualdo García, P. E. (2024). Los alcances de la Ley N.º 30424 y la responsabilidad penal de las personas jurídicas en la legislación peruana [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/14467>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Camero Alva, J. W. (2024). *Compliance y la responsabilidad penal de las personas jurídicas en el marco legal peruano en la Región Loreto* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana]. <https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/items/2d019e4a-29df-4030-9a86-9c0ab22099cc>
- Castro, A., Phillips, N., & Ansari, S. (2020). Corporate corruption: A review and an agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 14(2), 935–968. <https://spiral.imperial.ac.uk/bitstreams/4ac397c6-d667-43ae-ac61-385368989858/download>
- Caro Coria, D. C. (2020, junio 12). Mitos del cumplimiento normativo corporativo. Universidad de Lima. <https://www.ulima.edu.pe/educacion-ejecutiva/noticias/mitos-del-cumplimiento-normativo-corporativo>

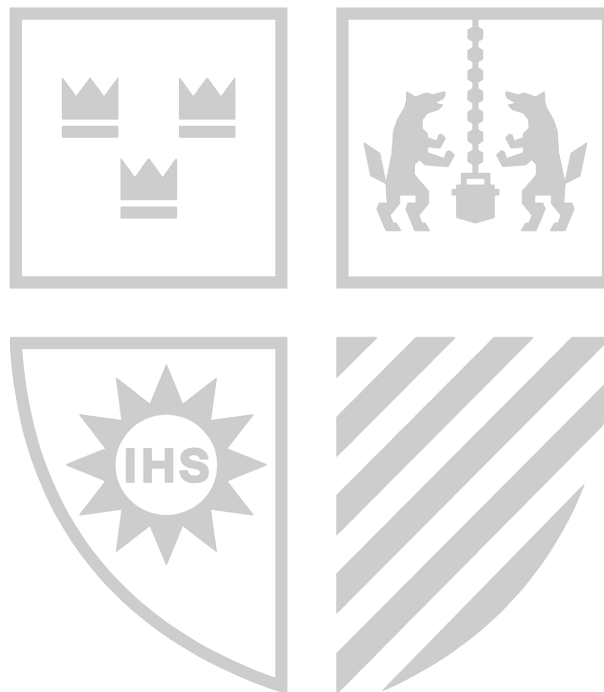
- Chanjan Documet, R. (2020). Repercusiones jurídico-penales del criminal compliance: A propósito de la regulación española. *Nuevo Foro Penal*, 16(95), 137-154. <https://doi.org/10.17230/nfp16.95.5>
- Coffee, J. C. (2007). *Gatekeepers: The Professions and Corporate Governance*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195305876.001.0001>
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2019). *Informe Empresas y Derechos Humanos: Estándares Interamericanos* (REDESCA Informe No. CIDH/REDESCA/INF.1/19). Organización de los Estados Americanos (OEA). <https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/EmpresasDDHH.pdf>
- Comisión Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2021). Código de ética en investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación. Lima: CONCYTEC.
- Congreso de la República del Perú. (1991). *Código Penal Peruano*. Recuperado de: <https://www.peru.gob.pe/>
- Congreso de la República del Perú. (2015). Ley N° 30424: Ley que establece la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por delitos de corrupción. Recuperado de: <https://www.gob.pe/>
- Contraloría General de la República. (2023). Informe anual sobre el costo de la corrupción y la inconducta funcional 2022. Lima: CGR. Recuperado de <https://www.contraloria.gob.pe/>
- Defensoría del Pueblo. (2022). Corrupción e integridad pública en el Perú: Retos institucionales y balance de políticas anticorrupción. Lima: Defensoría del Pueblo. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/>
- De las Heras Zúñiga, G. (2020). La función del compliance penal en el modelo español de responsabilidad penal de la persona jurídica (Máster en Derecho Penal Económico). Universidad Internacional de La Rioja. <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/10734/de%20Las%20Heras%20Z%3%BA%3%BIga%2C%20Gonzalo.PDF>
- El Comercio. (2019, 26 de febrero). Graña y Montero y su relación con el caso Odebrecht. Recuperado de <https://elcomercio.pe>
- Fiscalía de la Nación. (2019). Informe sobre investigaciones del caso Lava Jato en el Perú. Ministerio Público. Recuperado de <https://www.mpf.n.gob.pe>
- Friedrichs, D. O. (2017). Corruption and the Global Economy. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 33(3), 257-275. <https://doi.org/10.1177/1043986217700519>
- García Cavero, P. (2021). Responsabilidad penal de las personas jurídicas y modelos de prevención en el Perú. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Gestión. (2022, 3 de junio). Aenza: Avances en compliance y transparencia tras el caso Lava Jato. Recuperado de <https://gestion.pe>

- Guerrero Osorio, C. F. (2023). *Fundamentos, alcance y evolución del compliance*. Universidad Externado de Colombia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/16346>
- Heaston, W. R. (2022). Clickbait Compliance and Transnational Corruption. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=4066608>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- ISO (Organización Internacional de Normalización). (2016). ISO 37001:2016 – Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso. Ginebra: ISO. Recuperado de <https://www.iso.org/standard/65034.html>
- Kaufmann, D., & Roussel, F. (2017). Corporate Compliance and Ethical Business: A Global Perspective. *Harvard Business Review*, 95(1), 82-90.
- Lambsdorff, J. G. (2002). Corruption and Rent-Seeking. *Economics of Governance*, 3(2), 195-213. <https://doi.org/10.1007/s101010200046>
- Lawrence, J. L. (2024). Explaining corporate adoption of imported governance institutions in Latin America – the case of a voluntary corporate governance code in Peru (PhD thesis). University College London. <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10191978/>
- Lizarzaburu, E., Burneo, K., Barriga, G., Noriega, E., & Cisneros, J. (2019). Gestión empresarial: una revisión a la norma ISO 37001 antisoborno. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (73), 111–150. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357559582004>
- Mauro, P. (1995). Corruption and Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 110(3), 681-712. <https://doi.org/10.2307/2946696>
- Mauro, P. (1997). The Effects of Corruption on Growth, Investment, and Government Expenditure: A Cross-Country Analysis. En *Corruption and the Global Economy* (pp. 83-107). Institute for International Economics. https://www.iie.com/publications/chapters_preview/234/6iie2340.pdf
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2019). Decreto Supremo N.º 002-2019-JUS que aprueba el Reglamento de la Ley N.º 30424. *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). (2021). *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción: Texto completo*. Viena: UNODC. Recuperado de <https://www.unodc.org/unodc/es/corruption/convention.html>
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (2019). *Convención Interamericana contra la Corrupción*. Washington, D.C.: OEA. Recuperado de https://www.oas.org/es/sla/dil/inter_american_treaties_B58_anti_corruption.asp

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (1997). Directrices de la OCDE para la lucha contra el soborno y la corrupción en el sector privado. Recuperado de: <https://www.oecd.org/daf/antibribery/oecdantibriberyconvention.htm>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022). Implementing the OECD Anti-Bribery Convention: 2022 Annual Report. Paris: OECD Publishing. Recuperado de <https://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>
- Quintero Olivares, G. (2020). Los sistemas de compliance y su significación en el Derecho penal español. *Revista Peruana de Ciencias Penales*, 32,-. <https://rpcp.pe/index.php/RPCP/article/download/44/198/93>
- Ronalter, L. M. (2023). Essays on the relationship between the integration of governance standards and corporate sustainability (Doctoral thesis). Universitat de Barcelona. https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/204647/1/LMR_PhD_THESIS.pdf
- Salinas Rivas, S., & Palomino Carrión, D. (2023). Adaptación de las empresas peruanas a los estándares internacionales en materia de compliance corporativo: análisis comparativo e implicancias legales. *Advocatus*, 43, 317-333. <https://vlex.com.pe/vid/adaptacion-empresas-peruanas-estandares-939639547>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Schneider, H. (2017). Corruption: A Global Perspective. *World Politics*, 29(4), 381-394. <https://doi.org/10.2307/2010786>
- Seagle, P., & Schneider, H. (2017). Corruption: A Global Perspective. *World Politics*, 29(4), 381-394. <https://doi.org/10.2307/2010786>
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI). (2023). Empresas peruanas implementan sistemas ISO 37001 para fortalecer la integridad corporativa. Lima: SNI. Recuperado de <https://www.sni.org.pe/>
- Talavera Díaz, R. M. (2020). Necesidad de implementar programas de cumplimiento normativo en empresas públicas del sector financiero frente a actos de corrupción [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16154>
- Transparencia Internacional (2025). Índice de Percepción de la Corrupción 2024. Berlín: Transparency International. Recuperado de <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/per>
- Valenza Trujillo, L. C. (2021). La incidencia del compliance penal en la teoría jurídica del delito aplicable a la persona jurídica [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/20962>
- White, J. M. (2019). Standardising the city: Global metrics and local governance (Master's thesis, Maynooth University). Maynooth University Repository.



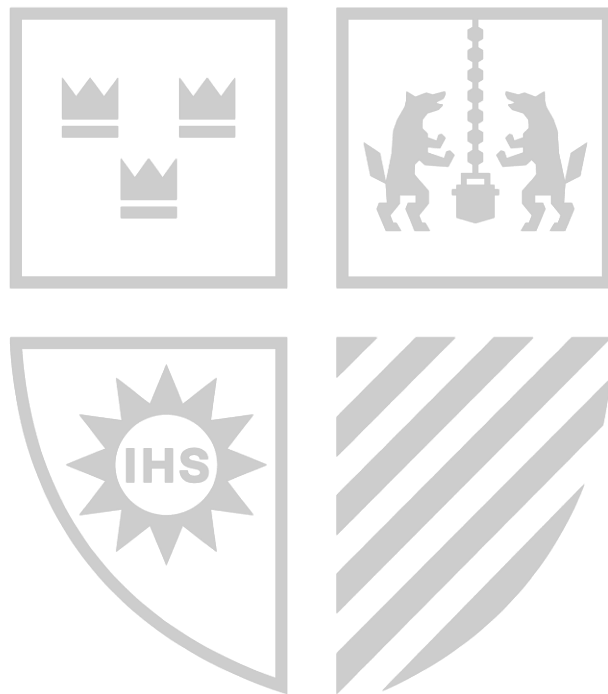
ANEXOS



ANEXO N.º 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA		
PROBLEMA	OBJETIVOS	METODOLOGÍA

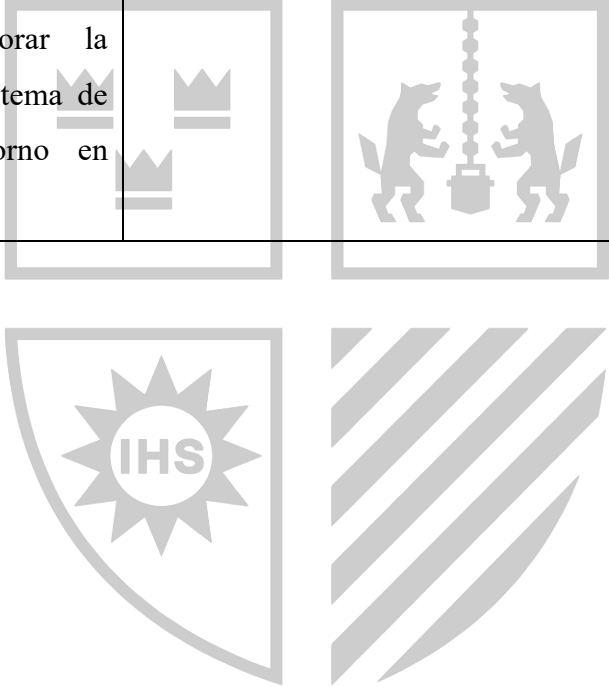
<p><u>Problema general:</u></p> <p>¿Cuáles son los impactos y desafíos identificados en la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 en el Grupo Aenza, según la perspectiva de la empresa y de expertos en la materia en el período 2024-2025?</p> <p><u>Problemas específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué impactos organizacionales y operativos ha generado la implementación del SGA ISO 37001 en el Grupo Aenza, según la perspectiva interna? - ¿Qué desafíos enfrenta el Grupo Aenza durante la implementación del sistema, considerando tanto su experiencia como los criterios técnicos de expertos? - ¿Cómo valoran los expertos la aplicación del ISO 37001 en el contexto empresarial peruano y su potencial para fortalecer la integridad organizacional? 	<p><u>Objetivo general:</u></p> <p>Identificar los impactos y desafíos identificados en la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 en el Grupo Aenza, según la perspectiva de la empresa y de expertos en la materia en el período 2024-2025.</p> <p><u>Objetivos específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Advertir los impactos organizacionales y operativos que ha generado la implementación del SGA ISO 37001 en el Grupo Aenza, según la perspectiva interna. - Observar los desafíos que enfrenta el Grupo Aenza durante la implementación del sistema, considerando tanto su experiencia como los criterios técnicos de expertos. - Evaluar cómo valoran los expertos la aplicación del ISO 37001 en el contexto empresarial peruano y su potencial para fortalecer la integridad organizacional. 	<p><u>Enfoque:</u> Cualitativo.</p> <p><u>Diseño:</u> No experimental, transversal, descriptivo.</p> <p><u>Técnicas:</u> Entrevista estructurada a expertos en la materia.</p> <p><u>Instrumentos:</u> Entrevista estructurada.</p>
--	---	---



ANEXO N.º 2: GUÍA DE ENTREVISTA

GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA	
SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 01	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Cuáles han sido los principales cambios organizacionales observados desde la implementación del SGA ISO 37001 en el Grupo Aenza?	
2. ¿De qué manera la norma ha influido en los procesos operativos relacionados con la gestión antisoborno?	
3. ¿Qué efectos ha tenido la implementación del sistema en la cultura y clima organizacional de la empresa?	
4. ¿Puede identificar mejoras concretas en la gestión del riesgo de soborno tras la adopción del ISO 37001?	
5. ¿Qué estrategias o acciones considera que fueron efectivas para superar estos desafíos?	
SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 02	
6. ¿Cuáles fueron las principales dificultades internas encontradas	

durante la implementación del SGA ISO 37001?	
7. ¿Qué resistencia al cambio o barreras culturales se identificaron en el proceso?	
8. Desde su experiencia, ¿qué aspectos técnicos o normativos del ISO 37001 resultaron más complejos de aplicar?	
9. ¿Qué recursos (humanos, financieros, tecnológicos) fueron limitados y afectaron la implementación del sistema?	
10. ¿Qué estrategias o acciones considera que fueron efectivas para superar estos desafíos?	
SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 03	
11. ¿Cuál es su opinión sobre la adecuación del ISO 37001 para las empresas peruanas, en particular en sectores como infraestructura?	
12. En su experiencia, ¿qué beneficios concretos aporta la norma para fortalecer la integridad y prevenir el soborno?	

<p>13. ¿Qué limitaciones o retos considera que enfrentan las empresas peruanas al implementar esta norma?</p>	
<p>14. ¿Cómo evalúa el impacto del contexto cultural y regulatorio peruano en la efectividad del ISO 37001?</p>	
<p>15. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la aplicación del Sistema de Gestión Antisoborno en empresas locales?</p>	

ANEXO N.º 3: ENTREVISTA N.º 1

I. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 01

1. **¿Cuáles han sido los principales cambios organizacionales observados desde la implementación del SGA ISO 37001 en el Grupo Aenza?**

R: Desde mi perspectiva, el resultado obtenido fue progresivo considerando el contexto particular de la empresa. En un inicio, Graña y Montero —ahora Aenza— contaba con un programa de cumplimiento reconocido como líder en su sector. Sin embargo, tras los acontecimientos que afectaron su reputación, la compañía se vio en la necesidad de reevaluar sus controles, identificando cuáles debían modificarse o reforzarse, aunque sin perder de vista los principios corporativos que la caracterizaban.

Dentro de este proceso, se implementaron cambios significativos, entre ellos la renovación de la imagen corporativa y la sustitución de toda la línea gerencial. Estas medidas estratégicas les han permitido proyectar una mayor solidez, lo cual aparentemente se refleja en la mejora de sus estándares y en una gestión más alineada con las expectativas actuales del mercado y la sociedad.

2. **¿De qué manera la norma ha influido en los procesos operativos relacionados con la gestión antisoborno?**

R: Considero que la ISO constituye un estándar de referencia fundamental para la implementación de programas de cumplimiento, especialmente en el marco de la Ley N.º 30424 y su reglamento. Esta norma legal busca adaptar y complementar lo establecido por la ISO 37001, incorporando componentes adicionales que no solo apuntan a la prevención de riesgos de corrupción, sino también al control de prácticas como la contabilidad paralela, la evasión tributaria, el lavado de activos, entre otros.

En ese sentido, el estándar mínimo esperado en materia de cumplimiento es la adopción de la ISO 37001 como base sólida sobre la cual construir mecanismos más integrales. Bajo esta línea, considero que Aenza ha orientado sus esfuerzos, alineando sus procesos y controles a dicho marco para fortalecer su gestión de cumplimiento y generar mayor confianza en el entorno empresarial y social.

3. ¿Qué efectos ha tenido la implementación del sistema en la cultura y clima organizacional de la empresa?

R: Considero que contar con una certificación ISO genera en las personas una mayor conciencia sobre la importancia de mantener y preservar estándares de cumplimiento dentro de la empresa. Este reconocimiento no solo proyecta una imagen positiva frente a terceros, sino que también representa un valor agregado en la participación en concursos o licitaciones públicas, donde el cumplimiento normativo se convierte en un factor clave de competitividad.

Además, la certificación contribuye a que los trabajadores internalicen estos estándares, integrándolos en sus actividades diarias y comprendiendo que no se trata únicamente de una exigencia formal, sino de una práctica que fortalece la cultura organizacional. En ese sentido, la ISO actúa como un mecanismo que impulsa tanto la mejora continua como la sostenibilidad del sistema de cumplimiento en el tiempo.

4. ¿Puede identificar mejoras concretas en la gestión del riesgo de soborno tras la adopción del ISO 37001?

R: A grandes rasgos, sé que la empresa cuenta con una política corporativa a nivel de grupo económico orientada a la prevención del soborno y de los delitos contemplados en la Ley N.º 30424. Sin embargo, más allá de este marco general, no dispongo de información detallada o específica respecto a la implementación de dichas políticas.

5. ¿Qué estrategias o acciones considera que fueron efectivas para superar estos desafíos?

R: Si bien podría parecer una acción menor, considero que el cambio de marca, junto con la renovación de la plana gerencial y del directorio, constituye un símbolo significativo en materia de cumplimiento. Estas decisiones reflejan la intención de la empresa de proyectar una nueva identidad, acompañada de valores renovados que buscan consolidarse dentro de la organización.

Este tipo de medidas no solo representan un ejercicio de “lavado de imagen”, sino también un esfuerzo por demostrar a los distintos grupos de interés que existe un compromiso real con la transformación cultural. En ese sentido, puede entenderse como un punto de partida relevante para construir una base más sólida sobre la cual desarrollar un sistema de cumplimiento sostenible y creíble en el tiempo.

II. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 02

6. ¿Cuáles fueron las principales dificultades internas encontradas durante la implementación del SGA ISO 37001?

R: Considero que la forma de hacer las cosas dentro de una empresa suele estar marcada por prácticas anteriores a la implementación de un programa de compliance. Por ello, las personas que llevan mucho tiempo en la organización pueden experimentar cierta resistencia o incomodidad ante los cambios. La incorporación de nuevos controles, procesos y revisiones genera un entorno más estructurado y supervisado, lo que puede resultar desafiante para quienes no están acostumbrados a este tipo de lineamientos y actividades.

No obstante, con el tiempo, estas medidas tienden a integrarse en la cultura organizacional, contribuyendo a una mayor transparencia, disciplina y cumplimiento normativo en todas las áreas de la empresa.

7. ¿Qué resistencia al cambio o barreras culturales se identificaron en el proceso?

R: En una empresa conviven personas con diferentes niveles de formación y antecedentes, algunas con una educación sólida y valores familiares fuertes, y otras con experiencias distintas. Dependiendo del perfil de quienes ocupan posiciones altas, medias o gerenciales, la labor del oficial de cumplimiento puede resultar más sencilla o más compleja.

Cuando se busca cambiar la cultura organizacional, es común encontrar resistencia por parte de quienes están acostumbrados a valores y prácticas previas. Sin embargo, considero que no se trata únicamente de cultura, sino también del nivel de valores personales de cada individuo. La efectividad del programa de cumplimiento depende, en gran medida, de la disposición de las personas a alinearse con principios éticos y normativos dentro de la empresa.

8. Desde su experiencia, ¿qué aspectos técnicos o normativos del ISO 37001 resultaron más complejos de aplicar?

R: En mi experiencia, uno de los aspectos más complejos al implementar desde cero una ISO es comprender la evaluación de riesgos y definir la metodología adecuada para llevarla a cabo. Durante la formación de un abogado, no es común enfrentarse a este tipo de situaciones, por lo que inicialmente puede resultar novedoso y desafiante. Adaptar una numerología de riesgos a la realidad concreta de una empresa puede ser un proceso tedioso y, en ocasiones, generar cierta incertidumbre sobre cómo clasificar o priorizar los riesgos de manera efectiva.

Sin embargo, con la práctica y la experiencia, es posible afinar la metodología y ajustarla a las particularidades de la organización, logrando que la evaluación de riesgos se convierta en una herramienta útil para la toma de decisiones y la

prevención de incidentes. Este proceso no solo fortalece el programa de cumplimiento, sino que también contribuye a desarrollar una visión más estratégica y proactiva frente a los riesgos empresariales.

9. ¿Qué recursos (humanos, financieros, tecnológicos) fueron limitados y afectaron la implementación del sistema?

R: Yo considero que una empresa que recién inicia en la implementación de programas de cumplimiento, por lo general no tiene claridad sobre el presupuesto que realmente requiere. En la mayoría de los casos, se comienza con un presupuesto mínimo, bajo la premisa de que el oficial de cumplimiento puede asumir todas las funciones necesarias. Esto genera una visión reducida, en la cual no se destinan recursos para adquirir herramientas tecnológicas, realizar capacitaciones continuas ni, mucho menos, para conformar un equipo de trabajo especializado que respalde de manera adecuada la gestión.

Este enfoque limitado puede poner en riesgo la efectividad del programa, ya que el cumplimiento no debe ser visto como una tarea aislada de una sola persona, sino como un sistema que necesita recursos, apoyo institucional y una planificación financiera sólida para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

10. ¿Qué estrategias o acciones considera que fueron efectivas para superar estos desafíos?

R: El acceso directo al directorio está estrechamente relacionado con la relevancia que se le otorga al oficial de cumplimiento dentro de la empresa. Cuando el oficial de cumplimiento cuenta con esta cercanía, se le reconoce la autonomía necesaria para tomar decisiones y acciones orientadas a cumplir los objetivos estratégicos del directorio, los cuales suelen tener un enfoque más comercial.

No obstante, para que esta relación sea efectiva, es fundamental considerar dos aspectos: primero, conocer a fondo la empresa a la que se ingresa; y segundo, evaluar la calidad de los directores que conforman el directorio y su disposición para trabajar de manera alineada con las metas y principios que busca

implementar el oficial de cumplimiento. Sin este respaldo y apertura por parte del directorio o del gerente general, resulta complicado que el oficial de cumplimiento pueda implementar todas las iniciativas y cumplir con los objetivos del programa de manera efectiva.

III. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 03

11. ¿Cuál es su opinión sobre la adecuación del ISO 37001 para las empresas peruanas, en particular en sectores como infraestructura?

R: Las empresas del sector construcción deben centrarse primero en fortalecer su programa de cumplimiento obligatorio conforme a la Norma 786 de la SBS. Una vez que este programa PLAFT esté bien estructurado y consolidado, podrán complementar su gestión adaptando la ISO 37001. Es importante resaltar que este proceso debe seguir un orden lógico: primero establecer una base sólida con el programa de cumplimiento obligatorio, y luego avanzar hacia la implementación de la ISO. Realizarlo de manera inversa podría comprometer la efectividad y coherencia del sistema de cumplimiento.

12. En su experiencia, ¿qué beneficios concretos aporta la norma para fortalecer la integridad y prevenir el soborno?

R: En mi experiencia, considero que la ISO otorga principalmente un valor reputacional, pero por sí sola no garantiza la prevención de riesgos si no se aplica de manera concreta y efectiva. No podría afirmar que la norma ISO asegura de manera absoluta la prevención del soborno, ya que su efectividad depende en gran medida de la gestión y compromiso de quienes la implementan.

Inicialmente, contar con la certificación transmite que la empresa mantiene buenos estándares y genera confianza frente a terceros. Sin embargo, en términos preventivos, los resultados varían según cada organización; no existe una fórmula única que se aplique de igual manera a todas las empresas. La prevención real depende de cómo se integre la norma en la cultura, los procesos y las prácticas diarias de la compañía.

13. ¿Qué limitaciones o retos considera que enfrentan las empresas peruanas al implementar esta norma?

R: Como mencionamos anteriormente, los desafíos en la implementación de un programa de cumplimiento incluyen aspectos relacionados con el presupuesto, los recursos, la cultura organizacional y la capacitación del personal. Sin embargo, uno de los retos más significativos es la capacidad de aportar una perspectiva distinta y necesaria sobre estos temas, lo cual muchas veces resulta incómodo o incluso un inconveniente para algunas personas dentro de la organización.

14. ¿Cómo evalúa el impacto del contexto cultural y regulatorio peruano en la efectividad del ISO 37001?

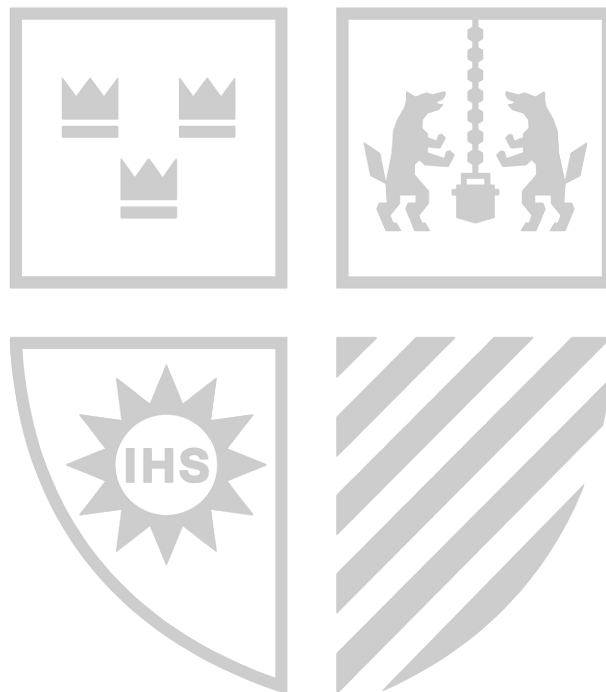
R: Es fundamental considerar que el inicio de cualquier programa de cumplimiento debe partir de un diagnóstico del perfil de riesgos. Este diagnóstico permite conocer la situación actual de la empresa, evaluar el contexto en el que se encuentra y determinar cuáles son los riesgos más relevantes y cómo abordarlos. Además, brinda información sobre cómo se estaban gestionando los riesgos previamente y cuáles son los recursos, procesos y acciones necesarios para fortalecer el programa de cumplimiento de manera efectiva.

15. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la aplicación del Sistema de Gestión Antisoborno en empresas locales?

R: Recomendaría a los oficiales de cumplimiento que consideren las mejores prácticas de la ISO, pero siempre actualizadas a la fecha, ya que a nivel internacional han surgido nuevas pautas y enfoques que pueden fortalecer los controles estratégicos de la empresa. Sin embargo, no se trata de copiar y pegar lo que se hace en otra organización, sino de adaptar las buenas prácticas al contexto específico de la empresa para lograr una implementación efectiva y sostenible.

Es fundamental que esta mejora continua se mantenga en el tiempo, asegurando que los controles se optimicen constantemente. La eficiencia en la

implementación del programa de cumplimiento es clave para prevenir complicaciones futuras y garantizar que los procesos se mantengan alineados con los objetivos y riesgos de la organización.



ANEXO N.º 4: ENTREVISTA N.º 2

I. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 01

1. **¿Cuáles han sido los principales cambios organizacionales observados desde la implementación del SGA ISO 37001 en el Grupo Aenza?**

R: En mi opinión, la implementación de un Sistema de Gestión Antisoborno como ISO 37001 suele generar cambios importantes en la estructura y gestión organizacional. Considero que, desde la publicación de información sobre Aenza, se observa una tendencia a formalizar los roles de compliance, definir responsabilidades claras en materia de integridad y fortalecer la coordinación entre las áreas legales, de auditoría interna y operaciones. Desde mi punto de vista, estas medidas buscan asegurar que las decisiones críticas sean tomadas con transparencia y que exista un control más sistemático sobre las operaciones de alto riesgo.

2. **¿De qué manera la norma ha influido en los procesos operativos relacionados con la gestión antisoborno?**

R: Yo creo que la ISO 37001 impulsa cambios directos en la manera en que las empresas manejan sus procesos operativos, especialmente en áreas con interacción con terceros y proyectos de gran escala. Considero que, según la información pública disponible, Aenza y empresas similares han fortalecido la

documentación de procedimientos, implementando controles preventivos antes de la contratación de proveedores o socios estratégicos. Desde mi punto de vista, esto implica revisiones más detalladas de antecedentes de terceros, establecimiento de protocolos claros sobre regalos o atenciones, y formalización de procesos para la gestión de conflictos de interés..

3. ¿Qué efectos ha tenido la implementación del sistema en la cultura y clima organizacional de la empresa?

R: Desde mi experiencia, considero que la adopción de un SGA ISO 37001 tiene un efecto positivo en la cultura corporativa, al promover la ética y la transparencia. En mi opinión, aunque los efectos son graduales, se logra una mayor concientización sobre la importancia de actuar con integridad en todas las áreas de la empresa. Yo creo que esto contribuye a un clima laboral más responsable, donde los colaboradores entienden que sus decisiones pueden tener implicancias legales y reputacionales. Sin embargo, también considero que mantener esta cultura requiere liderazgo constante y refuerzo a través de capacitaciones y campañas de sensibilización.

4. ¿Puede identificar mejoras concretas en la gestión del riesgo de soborno tras la adopción del ISO 37001?

R: Uno de los logros más evidentes es la mayor formalización y trazabilidad de los riesgos de soborno. Considero que, incluso basándome en información pública, se puede observar una reducción de riesgos operativos al contar con procesos estandarizados para evaluar proveedores, revisar contratos y monitorear transacciones críticas. Desde mi punto de vista, la norma permite que las empresas actúen de manera preventiva, identificando vulnerabilidades antes de que se conviertan en incidentes de corrupción o soborno.

5. ¿Qué estrategias o acciones considera que fueron efectivas para superar estos desafíos?

R: En mi opinión, varias estrategias se destacan por su efectividad. Yo creo que la capacitación continua del personal, el liderazgo visible de la alta dirección y la promoción de canales de denuncia confiables son acciones fundamentales.

Considero que involucrar a todos los niveles de la organización en la identificación de riesgos y en la implementación de controles genera compromiso y facilita la aceptación de nuevas prácticas. Desde mi punto de vista, la comunicación transparente sobre los beneficios del sistema y la integración de auditorías internas periódicas también han sido herramientas clave.

II. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 02

6. ¿Cuáles fueron las principales dificultades internas encontradas durante la implementación del SGA ISO 37001?

R: Considero que, en general, las empresas enfrentan desafíos relacionados con la resistencia al cambio y la sobrecarga de tareas operativas. En mi opinión, la falta de comprensión de la importancia de la norma y la limitada disponibilidad de recursos especializados pueden retrasar la implementación. Desde mi punto de vista, estos desafíos son comunes cuando se busca integrar un sistema de gestión antisoborno en empresas que históricamente han operado con procesos menos formalizados.

7. ¿Qué resistencia al cambio o barreras culturales se identificaron en el proceso?

R: Existen barreras culturales importantes, especialmente en contextos donde las relaciones informales y redes personales han sido tradicionales en la toma de decisiones. En mi opinión, algunas personas pueden percibir que los controles ralentizan los procesos o que los canales de denuncia no son completamente confidenciales. Yo creo que superar estas barreras requiere educación, ejemplos prácticos y un liderazgo que muestre el compromiso de la empresa con la integridad.

8. Desde su experiencia, ¿qué aspectos técnicos o normativos del ISO 37001 resultaron más complejos de aplicar?

R: La gestión de riesgos de terceros y la evaluación de proveedores son de los aspectos más complejos, ya que requieren información detallada y constante

monitoreo. Desde mi punto de vista, otro reto importante es integrar el SGA con los sistemas internos de auditoría y control, asegurando que las políticas y procedimientos sean comprensibles y aplicables a todos los niveles jerárquicos. En mi opinión, esto demanda un trabajo coordinado y recursos especializados.

9. ¿Qué recursos (humanos, financieros, tecnológicos) fueron limitados y afectaron la implementación del sistema?

R: La principal limitación suele ser la disponibilidad de personal especializado en compliance y auditoría. Considero también que el presupuesto destinado a auditorías externas y herramientas tecnológicas puede ser insuficiente, afectando el seguimiento y la trazabilidad de controles. Desde mi punto de vista, estas restricciones requieren estrategias de priorización y optimización de recursos para que la implementación sea efectiva.

10. ¿Qué estrategias o acciones considera que fueron efectivas para superar estos desafíos?

R: En mi opinión, las estrategias más efectivas incluyen priorizar los riesgos críticos, utilizar consultoría externa para asesoramiento especializado, y capacitar de manera intensiva al personal clave. Yo creo que además es crucial contar con el respaldo y compromiso visible de la alta dirección, así como optimizar los recursos tecnológicos existentes para facilitar el monitoreo y la trazabilidad de procesos.

III. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 03

11. ¿Cuál es su opinión sobre la adecuación del ISO 37001 para las empresas peruanas, en particular en sectores como infraestructura?

R: El ISO 37001 es un estándar muy adecuado para el contexto peruano, especialmente en sectores de infraestructura donde los riesgos de soborno son más relevantes. Desde mi punto de vista, proporciona un marco internacional reconocido que fortalece la integridad, mejora la gobernanza y genera confianza frente a clientes, socios y reguladores. En mi opinión, requiere adaptaciones al contexto local y a la normativa peruana para maximizar su efectividad.

12. En su experiencia, ¿qué beneficios concretos aporta la norma para fortalecer la integridad y prevenir el soborno?

R: Los beneficios más concretos son el aumento de la transparencia en la toma de decisiones, la reducción de riesgos reputacionales y legales, y el fortalecimiento de la disciplina interna. Desde mi punto de vista, estos elementos contribuyen a generar una cultura de integridad más sólida y a establecer relaciones de confianza con terceros, incluyendo clientes, proveedores y autoridades.

13. ¿Qué limitaciones o retos considera que enfrentan las empresas peruanas al implementar esta norma?

R: Las limitaciones principales son la resistencia cultural al cambio, la escasez de especialistas en compliance y los recursos financieros y tecnológicos limitados. Considero también que la presión por resultados operativos puede competir con la rigurosidad de los controles internos, lo que hace necesario un enfoque equilibrado y estratégico para la implementación.

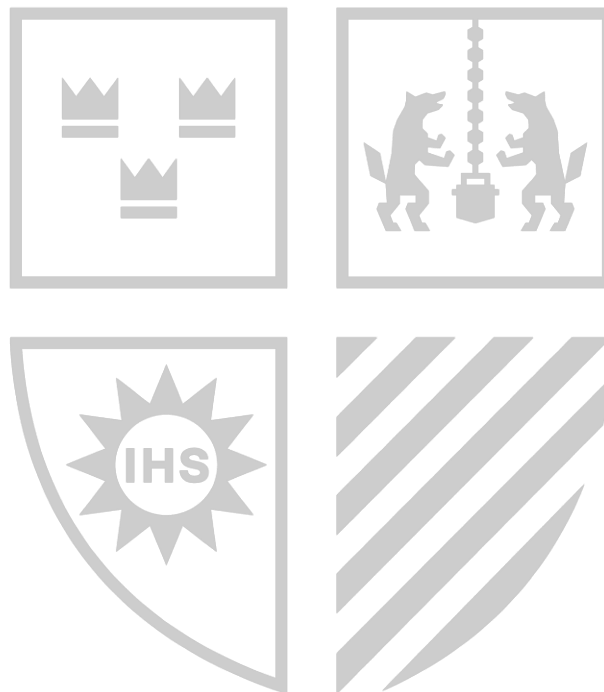
14. ¿Cómo evalúa el impacto del contexto cultural y regulatorio peruano en la efectividad del ISO 37001?

R: El contexto cultural peruano, donde las relaciones informales han sido históricamente relevantes en los negocios, puede limitar la efectividad inicial del sistema. Desde mi punto de vista, sin embargo, la consolidación de un marco regulatorio más estricto y la exigencia de transparencia por parte de clientes internacionales favorecen cada vez más la adopción de buenas prácticas antisoborno.

15. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la aplicación del Sistema de Gestión Antisoborno en empresas locales?

R: es fundamental adaptar la norma al contexto operativo y cultural de la empresa, capacitar continuamente a todos los niveles y establecer indicadores claros de desempeño en compliance. En mi opinión, también es importante promover un liderazgo visible y un compromiso real de la alta dirección, así como implementar auditorías internas periódicas para garantizar la mejora

continua. Yo creo que estas acciones permiten que el SGA ISO 37001 sea más que un requisito formal y se convierta en una herramienta efectiva de prevención y fortalecimiento de la integridad.



ANEXO N.º 5: ENTREVISTA N.º 3

I. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 01

1. ¿Cuáles han sido los principales cambios organizacionales observados desde la implementación del SGA ISO 37001 en el Grupo Aenza?

R: Desde mi punto de vista, los principales cambios organizacionales que suelen producirse tras la implementación de un Sistema de Gestión Antisoborno conforme a la norma ISO 37001 están vinculados con la consolidación de estructuras más sólidas de gobernanza y control. En el caso del Grupo Aenza, de acuerdo con la información pública disponible, considero que esta implementación representó un punto de inflexión en la forma en que se gestionaban los riesgos de integridad y transparencia. Se promovió una cultura de rendición de cuentas mucho más definida, se reforzaron los canales de comunicación entre las áreas de cumplimiento, legal y auditoría interna, y se redefinieron los procesos de toma de decisiones para asegurar trazabilidad. Un aspecto clave de este tipo de cambios organizacionales es la creación de mecanismos internos que garanticen la independencia funcional del área de cumplimiento, asegurando que sus recomendaciones sean tomadas en cuenta a nivel estratégico. Además, este tipo de transformaciones promueven un liderazgo más ético y comprometido, lo que termina por fortalecer la reputación institucional.

2. ¿De qué manera la norma ha influido en los procesos operativos relacionados con la gestión antisoborno?

R: Considero que la norma ISO 37001 influye directamente en la forma en que las empresas diseñan, ejecutan y supervisan sus procesos operativos. En mi experiencia en el sector construcción e infraestructura, la implementación de esta norma obliga a revisar los flujos de trabajo desde un enfoque preventivo, es decir, preguntarse no solo si un procedimiento es eficiente, sino si es íntegro.

En el caso de Aenza, de acuerdo con información pública, se observa que la norma generó una mayor formalización en la evaluación de riesgos asociados a terceros, contratistas y proveedores. Esto significa que las decisiones de contratación o aprobación de gastos deben pasar por filtros de debida diligencia, revisiones de antecedentes y validaciones de cumplimiento ético.

En mi opinión, esto cambia radicalmente la cultura operativa: se pasa de una gestión reactiva a una gestión preventiva, donde la empresa busca identificar posibles focos de riesgo antes de que generen consecuencias legales o reputacionales

3. ¿Qué efectos ha tenido la implementación del sistema en la cultura y clima organizacional de la empresa?

R: Yo creo que la implementación de un sistema como el ISO 37001 tiene un impacto profundo en la cultura corporativa, especialmente cuando el liderazgo asume un rol activo. En empresas grandes y con operaciones complejas, como las del sector construcción, el cambio cultural es un proceso gradual. Desde mi punto de vista, el principal efecto es que los colaboradores comienzan a interiorizar la idea de que el cumplimiento no es solo un conjunto de reglas, sino una forma de trabajar.

Es importante recalcar cómo se transforma la percepción del riesgo: antes se podía ver el soborno como un problema aislado o ajeno a la realidad cotidiana, pero con un sistema estructurado los colaboradores entienden que todos tienen un rol en prevenirlo. Esto mejora el clima organizacional, ya que se genera

confianza en los procedimientos, se fortalece la comunicación interna y se reduce la tolerancia frente a conductas inadecuadas. Además, considero que este tipo de sistemas empodera al personal de todos los niveles, porque los hace sentir parte de un propósito mayor: construir una empresa íntegra y sostenible.

4. ¿Puede identificar mejoras concretas en la gestión del riesgo de soborno tras la adopción del ISO 37001?

R: La adopción del ISO 37001 conlleva mejoras tangibles en la forma en que las organizaciones gestionan los riesgos asociados al soborno. Una de las mejoras más visibles es la creación de mapas de riesgos actualizados y específicos por área o proyecto, lo que permite actuar de manera focalizada.

En el caso de empresas del sector, como Aenza, se fortalecieron los procesos de identificación de riesgos en fases críticas: licitaciones, contrataciones de consultores y gestión de permisos públicos. Estas son etapas donde, tradicionalmente, existe mayor exposición al soborno.

Otra mejora importante es la existencia de procedimientos más robustos para la aprobación de gastos, donaciones o patrocinios, así como la revisión periódica de controles. En mi opinión, esto reduce la posibilidad de que se materialicen conductas indebidas y mejora la capacidad de respuesta de la empresa ante cualquier señal de alerta.

5. ¿Qué estrategias o acciones considera que fueron efectivas para superar estos desafíos?

R: La capacitación continua y contextualizada es una de las estrategias más efectivas. En Flesan, por ejemplo, hemos comprobado que los programas de formación deben adaptarse al lenguaje y las responsabilidades de cada grupo de colaboradores. En mi opinión, cuando las personas entienden por qué las medidas existen y cómo se conectan con su trabajo diario, el nivel de cumplimiento mejora de manera significativa.

Otra estrategia que considero clave es el involucramiento de la alta dirección. La norma ISO 37001 requiere un compromiso explícito desde el nivel más alto, y en mi experiencia esto marca la diferencia: cuando el liderazgo predica con el

ejemplo, la resistencia al cambio se reduce. Finalmente, creo que la comunicación transparente, acompañada de indicadores de seguimiento, ayuda a que el sistema gane legitimidad interna y se perciba como una herramienta útil, no como una imposición.

II. **SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 02**

6. **¿Cuáles fueron las principales dificultades internas encontradas durante la implementación del SGA ISO 37001?**

R: Uno de los desafíos más comunes es la integración del sistema dentro de la estructura organizacional existente. Muchas veces las empresas ya cuentan con políticas de control, auditoría o cumplimiento, y al incorporar el ISO 37001 es necesario alinear todo ese marco bajo un enfoque común. En mi opinión, este proceso demanda tiempo, recursos y, sobre todo, coordinación entre áreas.

También considero que la resistencia al cambio y la falta de conocimiento técnico pueden ser obstáculos importantes. Implementar un estándar internacional no se trata solo de tener documentos o manuales, sino de cambiar hábitos y mentalidades. Yo creo que lograr que cada colaborador entienda que el soborno puede presentarse en formas muy sutiles y eso es uno de los grandes retos culturales.

7. **¿Qué resistencia al cambio o barreras culturales se identificaron en el proceso?**

R: Las principales barreras culturales tienen que ver con la normalización de ciertas prácticas que, aunque no se consideren abiertamente ilícitas, pueden generar conflictos de interés. En el entorno empresarial peruano todavía existe cierta tolerancia hacia gestos o beneficios que en otras jurisdicciones serían vistos como inadecuados. Desde mi punto de vista, romper con esas costumbres requiere educación constante y coherencia institucional. Es decir, no basta con tener políticas escritas; se necesita que las decisiones del día a día reflejen los valores éticos de la organización. En mi opinión, otra barrera cultural importante

es la percepción de que las normas de cumplimiento son burocráticas o poco flexibles, cuando en realidad están diseñadas para proteger a la propia empresa.

8. Desde su experiencia, ¿qué aspectos técnicos o normativos del ISO 37001 resultaron más complejos de aplicar?

R: Considero que uno de los aspectos más desafiantes es la correcta implementación del proceso de debida diligencia, especialmente cuando se trata de proveedores o socios comerciales en regiones donde la información pública es limitada. En mi opinión, este es un punto técnico clave porque el sistema requiere evidencia documentada que respalde la evaluación del riesgo, y eso implica desarrollar metodologías consistentes. Otro elemento complejo es la necesidad de mantener la mejora continua del sistema. No se trata de certificar y olvidarse, sino de revisar, medir y ajustar los controles constantemente. Desde mi punto de vista, esto demanda recursos humanos capacitados, tiempo de gestión y una visión estratégica del cumplimiento como un proceso permanente.

9. ¿Qué recursos (humanos, financieros, tecnológicos) fueron limitados y afectaron la implementación del sistema?

R: Los recursos humanos especializados en compliance siguen siendo limitados en muchas organizaciones, especialmente fuera de Lima. Contar con profesionales que comprendan tanto la norma ISO 37001 como el entorno regulatorio local es un reto. Desde mi experiencia, también los recursos financieros pueden representar una barrera, ya que implementar y mantener un sistema antisoborno implica costos en consultoría, capacitación, auditorías y tecnología. Considero que las herramientas tecnológicas son otro punto crítico: muchas empresas aún carecen de plataformas que permitan registrar y monitorear en tiempo real los controles, las denuncias o los procesos de debida diligencia.

10. ¿Qué estrategias o acciones considera que fueron efectivas para superar estos desafíos?

R: Una estrategia clave es la priorización de riesgos, es decir, enfocar los esfuerzos en los procesos o áreas más expuestas. Desde mi punto de vista, esto

permite usar los recursos disponibles de manera inteligente. También creo que es fundamental aprovechar la tecnología disponible, incluso herramientas simples de registro o trazabilidad pueden marcar una gran diferencia si se usan correctamente.

Otro elemento decisivo es la formación de una red interna de referentes o “champions” de cumplimiento dentro de cada área. Estas personas actúan como multiplicadores del mensaje y ayudan a aterrizar los principios del sistema en la práctica diaria. El mantener una comunicación abierta y constante con la alta dirección asegura que las decisiones sobre recursos y prioridades estén alineadas con los objetivos del sistema.

III. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 03

11. ¿Cuál es su opinión sobre la adecuación del ISO 37001 para las empresas peruanas, en particular en sectores como infraestructura?

R: La norma ISO 37001 es sumamente adecuada para el contexto peruano, especialmente en sectores como infraestructura donde la interacción con el sector público es intensa y los riesgos de soborno son más elevados. Yo creo que esta norma no solo estandariza prácticas, sino que genera confianza entre inversionistas, socios comerciales y entidades gubernamentales.

La principal fortaleza de la ISO 37001 es su flexibilidad: puede adaptarse a empresas de diferentes tamaños y niveles de madurez en cumplimiento. Sin embargo, considero que para que funcione plenamente en Perú, debe implementarse acompañada de una genuina voluntad de cambio cultural y un entendimiento de que el cumplimiento no es un obstáculo, sino una ventaja competitiva.

12. En su experiencia, ¿qué beneficios concretos aporta la norma para fortalecer la integridad y prevenir el soborno?

R: Los beneficios del ISO 37001 van más allá del cumplimiento legal. Desde mi punto de vista, el principal aporte es que consolida un marco ético que permea

todas las operaciones de la empresa. Esto no solo previene el soborno, sino que también mejora la eficiencia operativa al reducir la incertidumbre y las decisiones discrecionales.

Además, considero que la norma ayuda a generar confianza en el entorno empresarial y con las autoridades. En un país como el Perú, donde los escándalos de corrupción han afectado la credibilidad del sector infraestructura, contar con un sistema certificado envía un mensaje potente: el de una empresa comprometida con la transparencia. En mi experiencia, esto se traduce también en mejores oportunidades comerciales, mayor acceso a financiamiento y relaciones más sostenibles con clientes y aliados

13. ¿Qué limitaciones o retos considera que enfrentan las empresas peruanas al implementar esta norma?

R: Las limitaciones son tanto estructurales como culturales. En primer lugar, la disponibilidad de recursos financieros y humanos especializados sigue siendo limitada. En segundo lugar, considero que todavía existe una brecha de entendimiento entre lo que significa “cumplimiento” y la operatividad del negocio. Algunas organizaciones ven la norma como una exigencia externa más que como una herramienta estratégica.

Yo creo que otro reto importante es la falta de articulación entre los sectores público y privado en la promoción de estándares éticos. Si no existe una cultura de cumplimiento transversal, los esfuerzos de una sola empresa pueden verse limitados. Por ello, en mi opinión, es vital fortalecer los ecosistemas de integridad, compartiendo buenas prácticas entre empresas, gremios y autoridades.

14. ¿Cómo evalúa el impacto del contexto cultural y regulatorio peruano en la efectividad del ISO 37001?

R: El contexto cultural y regulatorio peruano tiene un impacto dual: por un lado, representa un desafío, pero por otro, una gran oportunidad. Culturalmente, todavía enfrentamos prácticas informales y una cierta tolerancia hacia conductas poco éticas, lo cual puede dificultar la implementación inicial del sistema. Sin embargo, considero que el entorno regulatorio ha avanzado de manera

significativa en los últimos años, especialmente con normas de responsabilidad administrativa de las personas jurídicas y con la exigencia creciente de estándares de compliance en los contratos con el Estado. Este contexto obliga a las empresas a modernizar sus sistemas de gestión y adoptar estándares internacionales como el ISO 37001, no solo por cumplimiento normativo, sino por sostenibilidad y reputación.

15. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la aplicación del Sistema de Gestión Antisoborno en empresas locales?

R: La clave está en la personalización y sostenibilidad del sistema. En mi opinión, no existe un modelo único; cada empresa debe adaptar la norma a su realidad operativa y cultural. Es esencial invertir en formación, no solo técnica sino también ética, para que los colaboradores comprendan el “por qué” detrás de cada control.

También recomiendo fortalecer los canales de comunicación, no únicamente los de denuncia, sino los que promuevan diálogo y confianza entre áreas. Desde mi experiencia, un sistema antisoborno solo es efectivo cuando todos se sienten parte de él. Finalmente, creo que las empresas deben apostar por la transparencia como principio rector, comunicando abiertamente sus avances, retos y compromisos. Eso no solo fortalece la integridad interna, sino que también contribuye a elevar el estándar del sector en su conjunto.

ANEXO N.º 6: ENTREVISTA N.º 4

I. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 01

1. ¿Cuáles han sido los principales cambios organizacionales observados desde la implementación del SGA ISO 37001 en el Grupo Aenza?

R: La implementación del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 ha significado un cambio estructural importante en la forma en que se entiende y gestiona la integridad dentro de Aenza. Considero que uno de los principales cambios organizacionales ha sido la transversalidad que el sistema ha generado: hoy la prevención del soborno no recae únicamente en el área de cumplimiento, sino que se ha convertido en un compromiso compartido entre todas las líneas de negocio, desde las gerencias operativas hasta las áreas de soporte.

Asimismo, se han fortalecido los mecanismos de supervisión y control interno. Antes, muchos procesos estaban más enfocados en el cumplimiento legal y financiero, pero con el SGA se ha introducido una mirada preventiva, de gestión de riesgos y trazabilidad en las decisiones. También considero que el rol del Oficial de Cumplimiento ha evolucionado hacia una figura más estratégica, con voz en la planificación corporativa y presencia directa en los comités de riesgo. Esto ha permitido una cultura más consciente, con mayor sensibilidad hacia los temas éticos y de transparencia.

2. ¿De qué manera la norma ha influido en los procesos operativos relacionados con la gestión antisoborno?

R: El impacto ha sido notable porque el ISO 37001 ha logrado integrar la gestión antisoborno dentro de los procesos operativos cotidianos. Ya no se trata de tener políticas aisladas, sino de establecer controles específicos dentro de cada flujo de trabajo: contrataciones, licitaciones, adquisiciones y subcontrataciones. Por ejemplo, se ha fortalecido la debida diligencia hacia terceros, lo que ha permitido identificar riesgos antes de formalizar relaciones comerciales. Además, los procesos de autorización de pagos, obsequios o contribuciones se manejan ahora con criterios más estrictos y documentados, reduciendo espacios de discrecionalidad. Esto genera confianza tanto interna como externamente, especialmente en un sector como el de infraestructura, donde los proyectos suelen involucrar grandes inversiones y múltiples actores.

3. ¿Qué efectos ha tenido la implementación del sistema en la cultura y clima organizacional de la empresa?

R: El cambio cultural ha sido uno de los logros más profundos, aunque también uno de los más desafiantes. Implementar un SGA no solo implica ajustar procedimientos, sino transformar mentalidades. En ese sentido, considero que el ISO 37001 ha contribuido a fortalecer una cultura basada en la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas. El clima organizacional se ha beneficiado del establecimiento de canales de denuncia confidenciales y del compromiso visible de la alta dirección. Las personas sienten que su voz tiene valor y que existen mecanismos reales para actuar frente a conductas inadecuadas.

A mi juicio, este tipo de cultura genera cohesión y sentido de pertenencia. Cuando todos entienden que la ética es parte de la identidad corporativa, se consolida un entorno de mayor confianza y colaboración.

4. ¿Puede identificar mejoras concretas en la gestión del riesgo de soborno tras la adopción del ISO 37001?

R: Sí, considero que se han producido mejoras tangibles. Una de las más relevantes, desde mi punto de vista, es la formalización del proceso de evaluación de riesgos. Antes, las empresas solían tener controles dispersos o basados en la experiencia; ahora, el sistema obliga a identificar, analizar y tratar los riesgos de manera metódica, con evidencia documentada y seguimiento continuo. Asimismo, se han reducido los riesgos asociados a la contratación de proveedores y socios estratégicos, gracias a la implementación de procedimientos de debida diligencia más rigurosos. También se ha fortalecido el monitoreo de transacciones sensibles y la trazabilidad de decisiones, lo cual permite detectar patrones o señales de alerta temprana.

Yo creo que el ISO 37001 ha permitido que la gestión del riesgo de soborno deje de ser reactiva y se convierta en un proceso preventivo, dinámico y orientado a la mejora continua.

5. ¿Qué estrategias o acciones considera que fueron efectivas para superar estos desafíos?

R: No de los mayores retos fue alinear a todas las unidades de negocio bajo un mismo enfoque de cumplimiento. JJC tiene operaciones diversas y cada área tenía su propia dinámica, por lo que estandarizar procedimientos requirió tiempo y comunicación constante. Otro desafío importante fue la resistencia inicial de algunos colaboradores que veían el sistema como una carga administrativa o una medida de control excesivo. Superar esa percepción implicó un esfuerzo de sensibilización, mostrando con ejemplos concretos cómo el SGA no limita, sino que protege la operación.

También hubo dificultades técnicas, especialmente en la etapa de integración con otros sistemas de gestión (como los de calidad, seguridad y medio ambiente). Asegurar coherencia entre políticas, registros y reportes fue un trabajo complejo que requirió coordinación entre varias áreas.

II. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 02

6. ¿Cuáles fueron las principales dificultades internas encontradas durante la implementación del SGA ISO 37001?

R: La principal barrera cultural fue la costumbre de “resolver rápido” o de confiar en relaciones personales para la gestión de negocios. En muchos contextos, la informalidad está arraigada y se percibe como una forma eficaz de operar. Romper con ese paradigma fue uno de los mayores retos. Existe cierto temor hacia el canal de denuncias, asociado a la desconfianza sobre su confidencialidad. Por eso, fue clave realizar campañas de comunicación y reforzar la idea de que el sistema protege tanto al denunciante como a la empresa. La clave para superar estas barreras fue involucrar a los líderes intermedios. Cuando los mandos medios entienden y respaldan el mensaje de cumplimiento, el resto de la organización empieza a seguir ese ejemplo.

7. ¿Qué resistencia al cambio o barreras culturales se identificaron en el proceso?

R: En mi opinión, los aspectos más complejos son aquellos que requieren una evaluación subjetiva, como la valoración del riesgo de soborno o la determinación de los niveles de debida diligencia. Estos procesos demandan criterio profesional, información precisa y herramientas adecuadas para asegurar uniformidad en la aplicación. Creo que la norma es exigente, pero justamente esa rigurosidad es la que garantiza su efectividad.

8. Desde su experiencia, ¿qué aspectos técnicos o normativos del ISO 37001 resultaron más complejos de aplicar?

R: El recurso más limitado fue el tiempo. Implementar un sistema de gestión robusto exige dedicación, planificación y paciencia. En paralelo, el área de cumplimiento debe atender las operaciones diarias, responder a auditorías y gestionar riesgos emergentes. También hubo limitaciones presupuestales en algunos momentos, sobre todo al inicio, cuando era necesario invertir, más que recursos materiales, lo que más se necesita es convicción institucional, y eso sí lo tuvimos desde el principio.

9. ¿Qué recursos (humanos, financieros, tecnológicos) fueron limitados y afectaron la implementación del sistema?

R: Esta norma ofrece un marco internacional de buenas prácticas que ayuda a fortalecer la confianza y la transparencia en entornos donde la exposición al riesgo de soborno es alta. Sin embargo, también creo que su efectividad depende de la madurez institucional de cada empresa y de su capacidad para adaptar el sistema a su realidad operativa.

10. ¿Qué estrategias o acciones considera que fueron efectivas para superar estos desafíos?

R: Yo creo que los beneficios son múltiples. En primer lugar, la norma promueve la transparencia y la trazabilidad en la toma de decisiones, lo cual disuade prácticas indebidas. En segundo lugar, fortalece la reputación corporativa, lo que genera ventajas competitivas frente a clientes, inversionistas y socios internacionales.

III. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 03

11. ¿Cuál es su opinión sobre la adecuación del ISO 37001 para las empresas peruanas, en particular en sectores como infraestructura?

R: Desde mi experiencia, uno de los principales retos es la falta de conocimiento especializado. Muchas empresas aún no cuentan con equipos de cumplimiento consolidados o con profesionales formados en gestión antisoborno. También existe el reto de sostener el sistema en el tiempo, especialmente cuando las prioridades de negocio cambian.

Considero además que el entorno regulatorio y la informalidad del mercado peruano pueden dificultar la implementación de controles efectivos, sobre todo en empresas medianas o con cadenas de suministro extensas.

12. En su experiencia, ¿qué beneficios concretos aporta la norma para fortalecer la integridad y prevenir el soborno?

R: El contexto peruano presenta tanto oportunidades como desafíos. Por un lado, la creciente exigencia del Estado y de los organismos multilaterales para que las empresas implementen sistemas de integridad favorece la adopción del ISO 37001. Pero por otro, persisten prácticas culturales que normalizan la informalidad o el “favor comercial”, lo cual exige un trabajo educativo constante.

Desde mi experiencia, considero que el principal beneficio del ISO 37001 es que brinda una estructura clara y verificable para prevenir, detectar y responder a posibles actos de soborno. La norma no solo impulsa la creación de políticas y controles, sino que genera un cambio de mentalidad dentro de las organizaciones, al establecer que la integridad debe ser parte del modelo de gestión, y no solo un discurso.

13. ¿Qué limitaciones o retos considera que enfrentan las empresas peruanas al implementar esta norma?

R: Los principales retos que enfrentan las empresas peruanas al implementar el ISO 37001 están relacionados con la madurez organizacional y los recursos disponibles. En muchos casos, especialmente en empresas medianas o familiares, el concepto de cumplimiento aún se percibe como algo ajeno al negocio, y no como un componente esencial para su sostenibilidad.

Uno de los mayores desafíos es la falta de conocimiento técnico. No todas las organizaciones cuentan con personal especializado en compliance o gestión antisoborno, lo que puede generar interpretaciones erróneas de la norma o una aplicación meramente formal. A ello se suma la limitación presupuestal: implementar un sistema robusto implica inversión en capacitación, auditorías internas, consultoría y, en algunos casos, tecnología de monitoreo.

14. ¿Cómo evalúa el impacto del contexto cultural y regulatorio peruano en la efectividad del ISO 37001?

R: El país ha venido fortaleciendo su marco normativo en materia de integridad, responsabilidad administrativa y prevención de la corrupción, lo que ha

impulsado a muchas empresas a buscar la certificación como una forma de alinearse con estándares internacionales. Esa presión regulatoria, sumada al escrutinio social y mediático, ha generado un entorno más favorable para la transparencia.

Sin embargo, desde mi punto de vista, persisten factores culturales que dificultan la plena efectividad del sistema. En muchos espacios del ámbito empresarial y estatal, todavía se mantienen prácticas informales que tienden a relativizar la importancia de los controles éticos. A veces se percibe el soborno o la “gestión de favores” como una costumbre normalizada, lo que hace más difícil consolidar una cultura de integridad sostenida.

15. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la aplicación del Sistema de Gestión Antisoborno en empresas locales?

R: Recomendaría tres líneas de acción: Primero, fortalecer la educación y capacitación en ética empresarial desde los niveles más operativos hasta los directivos. Segundo, promover la colaboración entre empresas, asociaciones y entidades públicas para compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas. Y tercero, invertir en tecnología para mejorar la trazabilidad y el monitoreo continuo de los controles.

El camino hacia la integridad corporativa no termina con la certificación ISO 37001, sino que empieza allí. El verdadero reto es mantener vivo el sistema, actualizarlo, y convertirlo en parte del ADN de la organización.

ANEXO N.º 7: ENTREVISTA N.º 5

I. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 01

1. ¿Cuáles han sido los principales cambios organizacionales observados desde la implementación del SGA ISO 37001 en el Grupo Aenza?

R: Lo que te voy a comentar se basa en mi experiencia durante este año y ocho meses en la empresa, así como en el conocimiento que he adquirido a lo largo de casi diez años trabajando en el sector de infraestructura. En el caso de AENSA, la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno (SGA) basado en la norma ISO 37001 está plenamente alineada con lo dispuesto por la Ley 3424 y su reglamento en el Perú. Esta implementación marcó un punto de inflexión en la gobernanza corporativa del grupo, impulsando un cambio significativo hacia una gestión más ética, transparente y preventiva.

Con la puesta en marcha del SGA y del Modelo de Prevención de Delitos, la organización pasó de un enfoque reactivo a uno preventivo: ya no se espera a que ocurran los riesgos, sino que se busca anticiparlos conforme a las mejores prácticas internacionales. En este sentido, todo el modelo de gestión de riesgos de la compañía se encuentra alineado al marco COSO CRM.

A nivel interno, se fortaleció la estructura de cumplimiento mediante la creación de comités de Ética y Cumplimiento, con reporte directo al más alto nivel, es

decir, al Directorio. Asimismo, se incorporaron procesos de debida diligencia para terceros —proveedores, clientes, socios de negocio y contratistas—, los cuales hoy son requisitos indispensables antes de cualquier contratación.

Actualmente, los procesos de compras y licitaciones incluyen una debida diligencia exhaustiva, y se reforzaron políticas clave como las de regalos, hospitalidad y conflictos de interés. Este fortalecimiento responde también a las exigencias regulatorias internacionales, ya que la compañía cotiza tanto en la Bolsa de Valores de Lima como en la de Estados Unidos, lo que implica el cumplimiento de los estándares establecidos por las normativas norteamericanas.

En la práctica, ningún tercero puede ser contratado sin contar con una debida diligencia aprobada. Este proceso está automatizado e integrado en los sistemas internos de la compañía, principalmente a través del SAP y la herramienta Integrity Plus de EY, una plataforma robusta que permite realizar las evaluaciones de cumplimiento e incorporarlas dentro del flujo de aprobaciones.

En cuanto al Grupo AENZA, estos cambios comenzaron a implementarse hace aproximadamente cuatro años. Cuando ingresé, el proceso ya se encontraba en marcha, con los últimos lineamientos en fase de aprobación. Actualmente, el sistema opera de manera integral, con la debida diligencia totalmente incorporada al control interno, al registro de terceros y a los procesos de pagos dentro del SAP.

Por ello, si bien es importante reconocer la evolución histórica, me enfoco principalmente en los avances más recientes —entre 2024 y 2025—, donde se evidencia claramente la funcionalidad y madurez de este nuevo modelo de cumplimiento y gestión antisoborno.

2. ¿De qué manera la norma ha influido en los procesos operativos relacionados con la gestión antisoborno?

R: En el caso de AENZA, se establecieron controles financieros y no financieros, tal como lo requiere la norma. Estos controles incluyen límites de aprobación

según montos y niveles jerárquicos, de manera que los líderes responsables aprueban tanto los gastos como las interacciones con terceros. Actualmente, existe un registro centralizado de interacciones con funcionarios públicos. Cualquier colaborador que mantenga reuniones con autoridades debe registrar la información en esta herramienta, detallando la agenda, la duración del encuentro y los participantes. Este mecanismo ha reforzado significativamente la trazabilidad de las gestiones y autorizaciones ante entidades públicas.

Además, se ha buscado que los procesos no solo estén documentados en manuales o procedimientos, sino que dejen evidencia verificable y permitan su monitoreo continuo. De esta manera, se generan alertas tempranas que facilitan una actuación oportuna ante cualquier señal de irregularidad.

Hoy en día, no existen órdenes de compra ni facturas manuales; todos los procesos están completamente automatizados. Las aprobaciones son electrónicas y se han implementado dobles y hasta 5 autorizaciones, especialmente en casos de debida diligencia de terceros de alto riesgo. Esto significa que, hasta que no se complete la revisión y aprobación por todas las instancias correspondientes, la relación comercial no puede iniciarse. En síntesis, los niveles de aprobación ya no se limitan únicamente al ámbito financiero o contable, sino que abarcan también las decisiones estratégicas sobre con quién se hace negocio. Esto refleja una visión integral del riesgo de soborno, asegurando que las decisiones internas se tomen bajo criterios de control, evidencia y cumplimiento.

3. ¿Qué efectos ha tenido la implementación del sistema en la cultura y clima organizacional de la empresa?

R: Considero que, a raíz de los acontecimientos ocurridos en el pasado dentro del Grupo Graña y Montero —hoy AENZA—, la evolución en materia de integridad ha sido gradual, pero sostenida, hasta llegar al punto en que la organización puede afirmar con total convicción que existe una tolerancia cero frente a cualquier acto de soborno o corrupción. La cultura de integridad hoy atraviesa todos los niveles de la compañía: desde el Directorio y la Gerencia General hasta los gerentes de cada unidad de negocio. Este compromiso se refleja

en la existencia de comités mensuales de Cumplimiento, Riesgos y Ética, donde se analizan y gestionan de forma constante estos temas.

Asimismo, se ha puesto un fuerte énfasis en la difusión del Sistema de Cumplimiento, de las políticas internas y, en particular, de la Política Antisoborno. La organización promueve activamente que los colaboradores “alcen la mano”, no solo para reportar sospechas o inquietudes, sino también para consultar sobre la aplicación del sistema o resolver dudas de cumplimiento.

La capacitación continua es un pilar fundamental. En mi caso, realizo visitas periódicas a los proyectos de concesiones e infraestructura, como las concesiones viales Survia (Interoceánica Tramo 1, que conecta Cusco con Marcona, Ica) y la Línea 1 del Metro de Lima. Estas visitas in situ permiten fortalecer el vínculo entre el área de cumplimiento y los distintos niveles operativos: desde los trabajadores de campo hasta los jefes y gerentes de proyecto. Llevar el mensaje directamente al terreno asegura que la cultura de integridad realmente se viva y se interiorice. Todo este esfuerzo busca fomentar una mayor apertura y confianza hacia el área de cumplimiento, generando un entorno en el que los colaboradores reporten de manera oportuna cualquier potencial conflicto de interés o riesgo detectado. El objetivo es poder actuar de forma anticipada, antes de que un problema se materialice.

Al final, todo esto se sustenta en la sensibilización y la cultura de prevención. Porque si una organización actúa recién cuando el riesgo ya se concretó, los impactos —legales, regulatorios y reputacionales— son mucho mayores. Por eso, apuesto firmemente por la conciencia ética de las personas, ya que son ellas quienes pueden marcar la diferencia entre actuar correctamente o ceder ante la presión de un beneficio inmediato.

4. ¿Puede identificar mejoras concretas en la gestión del riesgo de soborno tras la adopción del ISO 37001?

R: A partir de la implementación de la ISO 37001, se integró en la organización un Modelo de Prevención de Delitos que complementa y fortalece el sistema de

gestión antisoborno. En nuestro caso, contamos con dos grandes marcos de referencia: la ISO 37001, que aborda los riesgos de soborno, y la Ley 30424, que incorpora los delitos de corrupción y otros ilícitos.

Ambos lineamientos se han integrado en un único sistema de cumplimiento, sustentado en un mapa de riesgos que identifica tanto los riesgos de soborno como los delitos previstos en la Ley 30424. Este mapa, a su vez, se encuentra alineado con el marco de gestión de riesgos COSO-ERM, que es la metodología adoptada por la compañía para la gestión integral de riesgos.

Como parte de esta integración, se establecieron indicadores de cumplimiento anuales, los cuales son medidos y monitoreados mensualmente. Entre ellos destacan los indicadores de debida diligencia, capacitaciones, cumplimiento de objetivos del sistema, así como los relacionados con la atención de denuncias e investigaciones internas. Estos indicadores permiten medir de forma objetiva la eficacia del sistema y asegurar su mejora continua. En conjunto, todas estas medidas buscan prevenir fallas en el sistema de cumplimiento que pudieran generar pérdidas reputacionales, económicas o legales para la organización.

5. ¿Qué estrategias o acciones considera que fueron efectivas para superar estos desafíos?

R: El compromiso que deben asumir los líderes dentro de la organización, y esto se evidencia claramente en las sesiones trimestrales del Directorio y en los comités mensuales de Ética, Cumplimiento y Riesgos, en los que participan directamente los directores. En estas reuniones se revisan aspectos vinculados al cumplimiento de los objetivos del sistema, así como los resultados de investigaciones internas y otros temas críticos para la gestión ética y transparente. Adicionalmente, existe una Comisión Ética encargada de revisar los casos reportados a través del canal de denuncias, asegurando que cada situación sea analizada con rigor, imparcialidad y confidencialidad.

En cuanto a la formación continua, se han desarrollado programas de capacitación diferenciados según el rol y nivel jerárquico. Por un lado, están las

inducciones dirigidas al nuevo personal; por otro, las capacitaciones específicas para gerentes y directores, y finalmente, los programas orientados a mandos medios, personal operativo y de campo. De esta forma, se busca garantizar que el mensaje de cumplimiento llegue a todos los niveles de la organización, fortaleciendo una cultura de integridad compartida.

Como estrategia general, el propósito es claro: pasar del papel a la práctica. Es decir, asegurarnos de que el sistema de cumplimiento no se quede únicamente en manuales o documentos, sino que se viva en el día a día. Siempre digo que “el papel aguanta todo”, pero lo verdaderamente valioso es que los colaboradores de AENZA actúen con integridad por convicción, no solo por obligación.

II. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 02

6. ¿Cuáles fueron las principales dificultades internas encontradas durante la implementación del SGA ISO 37001?

R: Hoy en día, lo que he identificado no es tanto una resistencia al cumplimiento, sino más bien una dificultad operativa para alcanzar a todos los colaboradores de la organización. Actualmente, somos entre 4.000 y 5.000 empleados, y si se incluye al personal de proyectos en todas las líneas de negocio, la cifra puede llegar hasta 8.000 personas, entre operarios, técnicos y personal de obra. Esto representa un reto importante, sobre todo considerando que el área de cumplimiento, como suele ocurrir, no siempre cuenta con los recursos humanos y económicos suficientes para cubrir de forma efectiva a toda la población laboral. En mi caso, durante el último año he realizado diversos viajes a proyectos para brindar capacitaciones presenciales; sin embargo, persisten limitaciones logísticas.

Por ejemplo, no todos los trabajadores cuentan con correo electrónico corporativo ni con acceso a herramientas tecnológicas como Teams o plataformas virtuales. En muchos casos, se trata de jefes de cuadrilla o personal operativo cuyo día a día se desarrolla en campo —como en autopistas o zonas de obra— y no están habituados a conectarse a internet o participar en capacitaciones virtuales. Por ello, el desafío está en garantizar que el mensaje de

cumplimiento llegue también a ellos, mediante estrategias presenciales o adaptadas a su realidad. A pesar de estas limitaciones, he percibido una gran apertura hacia los temas de cumplimiento. Hoy, cuando se habla de compliance, ya se entiende que implica promover las mejores prácticas corporativas y que existe cero tolerancia hacia la informalidad o conductas irregulares.

Otro desafío importante está vinculado a la gestión de terceros y proveedores. Actualmente, manejamos un registro de alrededor de 10.000 proveedores, debido a las cuatro grandes líneas de negocio del grupo. Nuestro sistema de debida diligencia establece plazos de vigencia según el nivel de riesgo: tres años para riesgo bajo, dos años para riesgo medio y un año para riesgo alto.

El problema surge cuando algunos de estos plazos vencen y se continúa trabajando con el proveedor sin haber renovado la evaluación correspondiente. Por ello, estamos implementando un sistema de alertas automáticas que permita anticiparnos a estos vencimientos —por ejemplo, notificando desde octubre a los proveedores cuya debida diligencia vence en noviembre—, con el fin de asegurar su actualización oportuna.

Sin embargo, este proceso también presenta dificultades derivadas del tipo de proveedor. No todos son grandes empresas como Ferreyros o Comax; muchos son proveedores locales o pequeños negocios, como ferreterías o servicios especializados, que no siempre tienen la capacidad tecnológica para completar formularios o cuestionarios en línea. Esto genera retrasos y obstáculos al momento de mantener actualizada la información de cumplimiento.

En resumen, las principales dificultades que enfrentamos están relacionadas con el uso limitado de la tecnología por parte de algunos grupos de interés y la diversidad operativa de nuestro entorno. A veces, al intentar elevar los estándares mediante soluciones tecnológicas, se vuelve más complejo el proceso porque no todos los actores están preparados para responder al mismo ritmo.

7. ¿Qué resistencia al cambio o barreras culturales se identificaron en el proceso?

R: En mi enfoque del compliance, siempre busco que no se perciba como un obstáculo o una limitación para la operación o las oportunidades de negocio. Más bien, trato de transmitir la idea de que el cumplimiento es una forma de protegernos todos. Si alguien no puede hacerlo o tiene dudas, mi mensaje es: “pregúntame, busquemos juntos la manera de hacerlo correctamente”. Se trata de equilibrar las cosas. Porque, al final del día, si el compliance se vuelve demasiado rígido o fiscalizador, lo que ocurre es que la gente busca saltarlo, y uno termina enterándose solo cuando el problema ya sucedió.

Con el área comercial, por ejemplo, mi rol ha sido el de convertirme en un aliado estratégico, un verdadero socio de negocio. Ellos tienen la presión natural por vender, así que la idea es acompañarlos para que puedan hacerlo de manera segura. Si un contrato está por caerse o un cliente se niega a firmar la cláusula anticorrupción, buscamos juntos un punto de equilibrio. No se trata de ser más papistas que el Papa, sino de encontrar un acuerdo razonable en el que ambas partes acepten los compromisos éticos del otro.

Tengo una interacción muy fluida con el área comercial, sobre todo porque es fundamental que comprendan que los temas de compliance no son negociables ni deben pasarse por alto. Así como nosotros exigimos estándares éticos a nuestros clientes, ellos también lo hacen con nosotros, y lo ideal es llegar a un punto medio. Hoy en día, muchas empresas compiten por demostrar quién tiene el mejor sistema de cumplimiento, pero si eso genera trabas excesivas, la oportunidad de negocio se pierde. Por eso, el objetivo es simplificar sin perder rigor.

En mi caso, trabajo en la línea de concesiones, específicamente con la Línea 1 del Metro de Lima. Si observas los trenes, verás que están brandeados con marcas de terceros: esos son nuestros clientes. Nosotros les ofrecemos ese espacio, por lo que nos convertimos en proveedores, pero un tipo de proveedor muy particular, porque somos el único medio disponible para esa exposición. Eso nos da una posición de negociación sólida. Si existieran otros cinco trenes

similares, sería distinto, pero hoy tenemos la ventaja de ser los únicos, y eso nos permite mantener un equilibrio comercial y de cumplimiento en los contratos.

En resumen, siempre procuro que las partes se obliguen y se comprometan de forma mutua, no que una imponga sobre la otra. Las operaciones comerciales siguen su curso —los trenes salen cada mes, se generan ingresos y nuevas oportunidades— y el objetivo del compliance es precisamente no limitar esas actividades, sino asegurarse de que se desarrollen bajo principios éticos y seguros.

Llevo 1 año y 8 meses en AENZA, y anteriormente trabajé cinco años en OHLA, una empresa española del sector infraestructura. Allí también mantenía una relación muy estrecha con tres áreas clave: comercial, legal y gestión humana. Con gestión humana, porque es el canal esencial para llegar a los colaboradores y transmitir la cultura de integridad; si no te apoyas en ellos, el mensaje no llega. Con legal, porque un contrato no puede trabarse por temas de cumplimiento: debemos lograr que todo fluya en equilibrio. Y con comercial, porque son quienes pueden llevar al cliente un mensaje que vaya más allá del producto o servicio: un mensaje de compromiso ético.

Muchas veces las empresas no mencionan temas de compliance hasta que el contrato ya está sobre la mesa, y eso genera fricciones. Por eso, prefiero que el área comercial hable desde el inicio sobre nuestras certificaciones, como la ISO 37001, y sobre nuestro compromiso con el cumplimiento. Esa transparencia anticipada evita conflictos y refuerza la confianza.

Hoy en AENZA trabajamos muy alineados bajo esa lógica: comunicar, prevenir y acompañar. Esa es la única forma de que el compliance se viva realmente dentro del negocio.

8. Desde su experiencia, ¿qué aspectos técnicos o normativos del ISO 37001 resultaron más complejos de aplicar?

R: Yo considero que en compliance no basta con hablar bien, sino que es fundamental conocer en profundidad los procesos y los riesgos. Para convencer a las áreas de negocio, no alcanza con argumentar de manera general; es necesario demostrar conocimiento concreto. Muchas áreas inicialmente dicen: “No tenemos riesgos, todo está bajo control”, y en algunos casos es cierto, pero ahí es donde tu conocimiento técnico marca la diferencia.

Por ejemplo, en mis talleres de actualización sobre ISO 37001 y el catálogo de delitos, identificamos de manera preliminar los riesgos potenciales y los procesos en los que podrían materializarse. Con esa información, puedes presentar ejemplos prácticos de cómo podría ocurrir un riesgo, incluso si la probabilidad es muy baja. Luego, al sentarte con el dueño del proceso, puedes contrastar la teoría con la práctica: quizá un trámite de licencia podría representar un riesgo, pero resulta que en la realidad no se realiza ningún trámite; o en otro caso, un proceso de transporte de materiales peligrosos estaba procedimentado, pero hacía cinco años que no se utilizaba.

El objetivo de este ejercicio no es generar alarma, sino hacer que los dueños de procesos comprendan cómo podrían presentarse los riesgos y cuáles serían sus consecuencias. Incluso si la probabilidad de ocurrencia es remota, basta que ocurra una vez para que las implicancias sean graves, especialmente en nuestro sector de infraestructura, donde un delito de corrupción o lavado de activos podría comprometer la operación de la empresa.

Por ello, es crucial que los dueños de procesos conozcan, gestionen y mitiguen sus riesgos: que manejen su matriz de riesgos, identifiquen los controles asociados y apliquen las medidas correspondientes en su día a día. Si los controles no se aplican o no se conocen, el área de compliance no podrá monitorear adecuadamente el sistema, y auditorías internas o externas encontrarán evidencia incompleta. Muchas veces los dueños de procesos me dicen: “No sabía que tenía este control”; si eso ocurre, significa que desde compliance no se hizo suficiente trabajo técnico para visibilizarlo.

En definitiva, la gestión de riesgos en compliance es tanto técnica como normativa: debes conocer los riesgos de soborno según ISO 37001 y los delitos contemplados en la Ley 30424, evaluarlos, mitigarlos y asegurarte de que los dueños de procesos los comprendan y apliquen en su rutina. Solo así el sistema de cumplimiento funciona de manera efectiva y sostenible.

9. ¿Qué recursos (humanos, financieros, tecnológicos) fueron limitados y afectaron la implementación del sistema?

R: El principal desafío en cumplimiento siempre es la falta de recursos humanos y financieros para poder cumplir con los objetivos del área. Sin embargo, considero que la clave está en delegar y lograr que otras personas dentro de la organización, que no son del área de cumplimiento, “se pongan la camiseta”. Estas personas no reportan directamente al área, pero apoyan en iniciativas, capacitaciones o actividades específicas, lo cual es invaluable para multiplicar el impacto del cumplimiento.

En cuanto a los recursos financieros, lamentablemente, como cumplimiento es un área de soporte, no genera ingresos directos para la empresa, por lo que el presupuesto suele ser mínimo. Por ello, hay que aprender a hacer más con menos. Es importante planificar y sustentar ante la dirección la necesidad de recursos, consultorías externas o capacitaciones internas para asegurar que el área pueda cumplir sus objetivos de manera efectiva. Por ejemplo, cuando trabajé en OHLA, dependíamos de consultores externos especializados en distintos frentes: uno en ISO 37001, otro en la Ley 30424, y aun así el sistema funcionaba de manera impecable.

Un punto crítico es la formación continua del equipo de cumplimiento. Las competencias que se requieren no se aprenden únicamente en la universidad; se desarrollan en la práctica, en diplomados, cursos especializados o congresos. Como líder, es fundamental garantizar que tu equipo esté actualizado, que aprenda y se mantenga al día con las mejores prácticas. Esto incluye escuchar a otros profesionales, participar en foros, congresos o cursos y promover la inversión en estas actividades.

La inversión en tecnología es otro factor clave. En grandes empresas, distintas áreas invierten en plataformas que facilitan sus operaciones: Finanzas en sistemas contables, Legal en automatización de contratos. En cumplimiento, la inversión puede estar destinada a automatizar la debida diligencia, la gestión de riesgos y los planes de acción, lo que permite generar KPIs, indicadores y resultados medibles.

Por supuesto, esto aplica principalmente a grandes empresas. Cuando trabajas con pymes, el enfoque cambia: no se trata de pedir un presupuesto elevado, sino de vender el mensaje de cumplimiento de manera práctica y gradual. Se puede comenzar con acciones que no impliquen un gasto significativo, como documentar valores y principios en un código de ética, establecer políticas básicas anticorrupción y crecer progresivamente en complejidad.

En definitiva, el tema central siempre gira en torno a los recursos humanos y financieros, pero con estrategia, delegación y creatividad, es posible hacer mucho con lo que se tiene y generar un impacto real en la cultura de cumplimiento.

10. ¿Qué estrategias o acciones considera que fueron efectivas para superar estos desafíos?

R: Considero que los aliados estratégicos dentro de la empresa, es decir, los socios de negocio que no son del área de cumplimiento son fundamentales para sacar adelante todas las iniciativas del área. Si te ven como “el malo de la película” u obstáculo, difícilmente cumplirán con lo que necesitas. Por eso, empoderar a las personas y reconocer su aporte es vital. Por ejemplo, en Recursos Humanos, ellos me ayudan a organizar eventos, coordinar capacitaciones y difusiones; siempre les agradezco y destaco su contribución. Este reconocimiento genera motivación y compromiso, incluso en personas que no forman parte del área de cumplimiento.

En cuanto a la capacitación, creo firmemente que no basta con enviar un correo o lanzar un curso virtual. Es necesario llegar a las personas de tú a tú, transmitir un mensaje claro, sencillo y aplicable tanto dentro como fuera del trabajo. Hablar en términos demasiado técnicos o legales puede resultar confuso y poco memorable. No es necesario ser abogado para entender o comunicar cumplimiento; lo importante es cómo se transmite el mensaje, que sea práctico y relevante para quien lo recibe.

Una adecuada sensibilización y capacitación permite que las personas tengan la confianza de alertar y acercarse al área de cumplimiento cuando identifican hechos o situaciones de riesgo. Si no saben quién eres o no confían en ti, simplemente no lo harán. Por eso, es fundamental también fidelizar el canal ético: garantizar que sea libre de represalias, confidencial y objetivo. Las personas deben entender quién gestiona el canal, cómo se gestionan las denuncias y qué medidas de protección existen para los denunciantes.

Además, siempre destaco que el denunciado también tiene derechos: debe recibir un debido proceso, la presunción de inocencia y la oportunidad de defensa. Esto es crítico para que las investigaciones internas sean justas y confiables. En muchas empresas, este aspecto se descuida, pero es clave para generar confianza en el sistema.

Si logras que las personas usen activamente el canal ético, sabrán que sus comunicaciones se manejarán con seguridad y confidencialidad, y que no sufrirán estigmatización dentro de la empresa. Esto, en última instancia, refuerza la cultura de cumplimiento y la integridad en toda la organización.

III. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 03

11. ¿Cuál es su opinión sobre la adecuación del ISO 37001 para las empresas peruanas, en particular en sectores como infraestructura?

R: El principal reto es adaptar la normativa y los estándares a la realidad de la empresa y del sector en el que opera. No es lo mismo gestionar riesgos de soborno en una construcción en Perú que en Europa. Por eso creo que toda norma

o estándar debe “tropicalizarse”, es decir, adecuarse al contexto local para que los riesgos se identifiquen claramente, se establezcan controles adecuados, se mitiguen efectivamente y el sistema pueda funcionar en la práctica.

En infraestructura y construcción, existe alta exposición a riesgos de soborno, especialmente por la interacción con licitaciones públicas y fondos estatales. Lamentablemente, en muchos casos, la función pública sigue siendo vulnerable a prácticas corruptas, tanto a nivel alto como bajo. Además, la presencia de intermediarios facilita ciertos negocios ilícitos. Mientras existan empresas dispuestas a pagar, habrá funcionarios que buscan aprovecharlo, y eso es parte de la realidad del contexto peruano y latinoamericano.

Comparando con otros países, por ejemplo España, la situación es muy distinta. Por eso, la adecuación del sistema de cumplimiento al contexto local es fundamental. No se trata de reinventar la rueda, sino de tomar un estándar de referencia y ajustarlo a las necesidades específicas del negocio.

Un error común es sobre sofisticar la ISO 37001 llenando la empresa de procedimientos y políticas que van más allá de lo que la norma exige. Yo siempre digo que hay que cumplir exactamente lo que pide la norma, de manera que sea fácilmente evidenciable en la práctica. Si se desea ir más allá, perfecto, pero siempre asegurándose de que el sistema sea operativo y aplicable en la realidad de la organización.

12. En su experiencia, ¿qué beneficios concretos aporta la norma para fortalecer la integridad y prevenir el soborno?

R: Podría profundizar mucho más, pero para mí, el valor agregado y la ventaja competitiva de la empresa radica en contar con una ISO 37001. Esto marca la diferencia frente a terceros y frente a sus principales competidores. En el caso peruano, que es uno de los pocos países en el mundo —por no decir el único—, el Estado otorga puntaje adicional en licitaciones públicas a las empresas que cuentan con esta certificación. Esto constituye un incentivo real para adoptar y mantener la ISO 37001.

Sin embargo, es importante destacar que tener la ISO 37001 no garantiza por sí sola la ausencia de corrupción. Existen casos emblemáticos, como en Chile con Corpeja, que contaba con la certificación y aun así enfrentó problemas graves de soborno.

Más allá de los incentivos o la certificación en sí, lo que realmente aporta es tranquilidad y confianza a los grupos de interés: clientes, proveedores y trabajadores saben que hacer negocios con la empresa es seguro, porque se cumplen estándares mínimos internacionales. En resumen, la ISO 37001 **ofrece** tanto ventaja competitiva como confianza, que son elementos fundamentales para la sostenibilidad y reputación de la empresa.

13. ¿Qué limitaciones o retos considera que enfrentan las empresas peruanas al implementar esta norma?

R: Desde mi experiencia en AENZA, las empresas peruanas enfrentan varios retos y limitaciones al implementar la ISO 37001, que van más allá del simple cumplimiento normativo. Uno de los principales desafíos es la adecuación al contexto local. No todas las prácticas o lineamientos de la norma se aplican de manera directa al entorno peruano, especialmente en sectores como infraestructura, donde la interacción con licitaciones públicas y terceros intermediarios es frecuente. Por ello, es fundamental “tropicalizar” la norma, adaptando los controles y procedimientos a la realidad de la empresa y del sector para que sean efectivos y aplicables en la práctica.

Otro reto importante está relacionado con los recursos humanos y financieros. El área de cumplimiento es, por naturaleza, un área de soporte que no genera ingresos directos, lo que hace que los presupuestos y la dotación de personal sean limitados. Esto obliga a ser creativos y estratégicos para capacitar, supervisar y monitorear a todos los colaboradores, especialmente en empresas grandes con fuerza laboral extensa, como ocurre en infraestructura, donde no todos los empleados tienen acceso a herramientas tecnológicas o canales digitales.

Finalmente, la cultura y sensibilización organizacional representa un desafío constante. La implementación de la norma solo es efectiva si todas las áreas de la empresa comprenden y adoptan el cumplimiento y los controles, desde operarios hasta altos directivos. Esto requiere capacitación continua, acercamiento directo con los colaboradores, generación de confianza y canales de comunicación efectivos para que los riesgos se identifiquen y reporten de manera proactiva.

En resumen, el reto no es simplemente cumplir con la norma en el papel, sino asegurarse de que se implemente de manera práctica, efectiva y alineada con la cultura y operación de la empresa, generando un sistema de prevención sólido y sostenible.

14. ¿Cómo evalúa el impacto del contexto cultural y regulatorio peruano en la efectividad del ISO 37001?

R: Para identificar y evaluar riesgos de manera efectiva, es fundamental contextualizar la organización, considerando tanto el contexto interno como el externo, y definirlo con claridad y precisión. Esto no solo es un requisito de la ISO 37001, sino que también impulsa su efectividad en el contexto peruano, asegurando que se cumplan no solo los requisitos de la norma, sino también los de la Ley 30424, que regula los delitos de corrupción. La 30424 y la 37001 se complementan: sería contradictorio gestionar riesgos de soborno y pasar por alto los riesgos de corrupción pública y privada que contempla la ley.

La construcción del perfil de riesgo y la identificación de riesgos debe enfocarse en todos los elementos que podrían afectar los objetivos de la organización. Antes de esta etapa, es recomendable realizar un análisis de brechas (gap analysis) para determinar qué aspectos faltan cumplir respecto a la ISO 37001. Esto es especialmente relevante ante el impulso regulatorio actual, las modificaciones recientes a la 30424 y el control recurrente que ejerce la Contraloría, lo que incentiva a las empresas a implementar sistemas de gestión antisoborno y modelos de prevención sólidos.

Sin embargo, existen barreras locales y culturales que pueden limitar la efectividad de la norma. En Perú, la normalización de prácticas informales y la tolerancia a la corrupción representan un desafío: es común que ciertas empresas aún destinen presupuestos para agilizar trámites de manera inapropiada o que se paguen funcionarios de manera irregular. Además, la desconfianza hacia los canales de denuncia dificulta su uso efectivo; si los empleados temen represalias, no reportarán posibles riesgos, a pesar de que la norma exige mecanismos de comunicación de inquietudes.

Para superar estas limitaciones, es crucial promover un compromiso organizacional desde los niveles más altos, asegurando que los líderes adopten la cultura de cumplimiento y la transmitan a toda la empresa. El contexto cultural peruano impacta directamente la gestión de riesgos de soborno, y esto debe considerarse al adaptar la norma internacional a la realidad local. Aun así, con la implementación adecuada y la sensibilización constante, es posible construir un sistema de gestión antisoborno efectivo, confiable y alineado a los estándares internacionales.

15. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la aplicación del Sistema de Gestión Antisoborno en empresas locales?

R: Lo primero que recomendaría es mapear adecuadamente los riesgos que impactan a la empresa, no solo de manera teórica. Tener un catálogo de delitos o riesgos no significa aplicarlos todos de manera indiscriminada; lo importante es internalizar cuáles son los riesgos que realmente podrían perjudicar a la organización. Esto permite cerrar brechas existentes en políticas, procedimientos y lineamientos, asegurando el cumplimiento efectivo de la ISO 37001.

Es fundamental hacer valer la autonomía, independencia y autoridad de la función de cumplimiento. Muchas empresas aún ubican el área de cumplimiento dentro de legal, recursos humanos o control interno, lo que limita su campo de acción. Contar con un área independiente fortalece la capacidad del oficial de cumplimiento para gestionar riesgos y tomar decisiones objetivas.

La debida diligencia es otro pilar clave. Debe realizarse por niveles y capas, diferenciando proveedores o terceros de riesgo bajo, medio y alto. Esta diligencia es la "foto en un momento determinado" de la relación con terceros; si no la tienes, se trabaja a ciegas. Me gusta compararla con el cinturón de seguridad de un auto: nadie se sube al auto sin ponérselo, y de manera similar, la debida diligencia debería ser un proceso automático, garantizando seguridad y sostenibilidad en los negocios.

El testeo de controles también es crítico. No hay que esperar a auditorías internas o externas: el área de cumplimiento debe verificar y medir continuamente, mediante muestras aleatorias, que las áreas estén cumpliendo con los controles definidos, corrigiendo desviaciones de manera proactiva.

En cuanto a capacitación y formación continua, no basta con una sesión anual. Existen métodos alternativos como círculos de integridad, cafés con compliance o espacios de discusión de dilemas éticos, que permiten sensibilizar y acercar a los colaboradores a los principios de cumplimiento de manera práctica y directa.

Finalmente, al comunicar a un directorio o a la alta gerencia, el mensaje clave es invertir en compliance no como un costo, sino como un habilitador del negocio. Un sistema de gestión antisoborno permite trabajar de manera sostenible, gestionar riesgos activamente, tomar decisiones objetivas, documentadas y controladas, y generar confianza en el mercado, en la sociedad y entre los inversionistas. En resumen, compliance no limita, sino que asegura la continuidad y la integridad del negocio

ANEXO N.º 8: ENTREVISTA N.º 6

I. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 01

1. ¿Cuáles han sido los principales cambios organizacionales observados desde la implementación del SGA ISO 37001 en el Grupo Aenza?

R: Cuando estuve de Oficial de Cumplimiento en Aenza hicimos una implementación del Sistema de Gestión Antisoborno conforme a la norma ISO 37001, lo cual generó una transformación estructural, especialmente en su modelo de gobernanza corporativa. Se ha fortalecido el liderazgo ético desde la alta dirección, estableciendo comités especializados en cumplimiento y ética, y se ha redefinido el rol de la función antisoborno, otorgándole mayor autonomía, recursos y capacidad de supervisión. Esta reconfiguración ha permitido que el sistema antisoborno deje de ser un componente aislado y pase a integrarse transversalmente en la estrategia empresarial, alineándose con otros sistemas de gestión como ISO 9001, ISO 14001 e ISO 37002.

Además, se ha promovido una cultura organizacional basada en la integridad, mediante la implementación de programas de formación continua y sensibilización para todos los niveles jerárquicos. La estructura organizacional se ha adaptado para facilitar la trazabilidad de decisiones, la gestión de conflictos de interés y la evaluación periódica de riesgos. Esta evolución ha sido clave para

consolidar una arquitectura ética que no solo responde a los requisitos normativos, sino que también fortalece la reputación institucional y la sostenibilidad del negocio en sectores altamente expuestos como infraestructura y construcción.

2. ¿De qué manera la norma ha influido en los procesos operativos relacionados con la gestión antisoborno?

R: La norma ISO 37001 ha tenido un impacto directo y profundo en los procesos operativos del Grupo AENZA, al introducir controles más rigurosos y sistemáticos en la gestión de relaciones con terceros. La debida diligencia, que antes se aplicaba de forma puntual, ahora se realiza de manera continua y escalable, abarcando proveedores, contratistas, socios comerciales y procesos de adquisiciones y fusiones. Se han establecido criterios específicos para evaluar el perfil de riesgo de cada tercero, incorporando cláusulas contractuales robustas y mecanismos de monitoreo que permiten detectar cambios en el comportamiento o en el entorno regulatorio.

Asimismo, se han automatizado procesos clave mediante el uso de herramientas tecnológicas que permiten el análisis de datos, la detección de patrones anómalos y la generación de alertas tempranas. Esto ha facilitado la implementación de controles operativos más eficaces, como la trazabilidad de pagos, la supervisión de licitaciones y la gestión de denuncias. La norma también ha exigido la revisión de políticas internas, incluyendo la política de regalos, hospitalidad y conflictos de interés, lo que ha contribuido a una mayor coherencia entre los principios éticos y las prácticas operativas del grupo.

3. ¿Qué efectos ha tenido la implementación del sistema en la cultura y clima organizacional de la empresa?

R: La implementación del sistema antisoborno ha generado un cambio cultural significativo en el Grupo AENZA, transformando la percepción del cumplimiento normativo dentro de la organización. La ética y la integridad han dejado de ser conceptos abstractos para convertirse en pilares concretos del comportamiento organizacional. Este cambio ha sido impulsado por el liderazgo

visible de la alta dirección, que ha asumido un rol activo en la promoción de valores éticos, y por la incorporación de la cultura de cumplimiento como un eje estratégico en la gestión empresarial.

El clima organizacional también ha mejorado notablemente, gracias a la creación de espacios seguros para la denuncia de irregularidades, la implementación de canales de comunicación abiertos y la capacitación constante del personal. Los colaboradores se sienten más empoderados para actuar con responsabilidad y reportar situaciones sospechosas sin temor a represalias. Esta evolución ha fortalecido la confianza interna, ha reducido los conflictos éticos y ha incrementado el sentido de pertenencia, consolidando un entorno laboral más transparente, colaborativo y resiliente frente a los riesgos de corrupción.

4. ¿Puede identificar mejoras concretas en la gestión del riesgo de soborno tras la adopción del ISO 37001?

R: La implementación del ISO 37001 ha permitido establecer un enfoque sistemático y proactivo para la gestión del riesgo de soborno. Antes de la adopción del sistema, los controles eran más reactivos y dispersos; ahora, se cuenta con una metodología estructurada para identificar, evaluar y mitigar riesgos en todas las áreas de la organización. Se han desarrollado matrices de riesgo específicas por unidad de negocio, que consideran factores como la exposición geográfica, el tipo de operación, el historial de cumplimiento y la interacción con entidades públicas. Esto ha facilitado la priorización de recursos y la aplicación de controles diferenciados según el nivel de riesgo.

Además, se han incorporado indicadores clave de desempeño (KPIs) que permiten monitorear la eficacia del sistema en tiempo real. Por ejemplo, se mide la frecuencia de actualizaciones de la matriz de riesgos, el número de terceros evaluados, la cantidad de denuncias recibidas y el tiempo promedio de respuesta ante incidentes. Estos datos no solo permiten tomar decisiones informadas, sino que también sirven como evidencia de diligencia debida ante auditorías externas o investigaciones regulatorias. En conjunto, estas mejoras han reducido

significativamente la exposición del Grupo AENZA a sanciones legales, daños reputacionales y pérdidas financieras asociadas al soborno.

5. ¿Qué estrategias o acciones considera que fueron efectivas para superar estos desafíos?

R: Una de las estrategias más efectivas fue adoptar un enfoque de implementación por fases, priorizando las áreas de mayor exposición al riesgo y aquellas con procesos críticos. Esto permitió gestionar los recursos de manera eficiente y generar resultados tangibles en el corto plazo, lo que a su vez fortaleció el compromiso interno. También se promovió la integración del sistema antisoborno con otros sistemas de gestión ya existentes, como calidad, medio ambiente y seguridad, lo que facilitó la adopción operativa y redujo la resistencia al cambio. Esta sinergia permitió que el sistema no se percibiera como una carga adicional, sino como parte del modelo de gestión integral.

Otra acción clave fue el fortalecimiento del liderazgo ético desde la alta dirección. El involucramiento directo del directorio y de los gerentes generales en la promoción del sistema fue fundamental para generar credibilidad y alineamiento estratégico. Se realizaron campañas internas de sensibilización, talleres participativos y capacitaciones especializadas que ayudaron a construir una cultura de cumplimiento sólida. Además, se implementaron herramientas tecnológicas para automatizar procesos de monitoreo, auditoría y denuncia, lo que aumentó la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante incidentes.

II. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 02

6. ¿Cuáles fueron las principales dificultades internas encontradas durante la implementación del SGA ISO 37001?

R: Durante la implementación del sistema, se enfrentaron diversas dificultades internas, siendo la más relevante la resistencia al cambio por parte de ciertos sectores operativos. En organizaciones con estructuras tradicionales, la introducción de controles nuevos y exigencias normativas puede generar fricciones, especialmente cuando se perciben como una amenaza a la autonomía

o como una carga administrativa. Esta resistencia se manifestó en la falta de colaboración en procesos de debida diligencia, en la omisión de reportes y en la subestimación de los riesgos asociados al soborno. Superar esta barrera requirió un trabajo constante de sensibilización y comunicación estratégica.

Otra dificultad importante fue la escasez de personal especializado en cumplimiento normativo y gestión antisoborno. La norma ISO 37001 exige competencias técnicas específicas, tanto en la identificación de riesgos como en la implementación de controles y auditorías. En el caso del Grupo AENZA, fue necesario invertir en formación interna y contratar consultores externos para acelerar el proceso de implementación. También se presentaron desafíos en la armonización de políticas entre distintas unidades de negocio, especialmente aquellas con operaciones en el extranjero, donde las regulaciones locales y los contextos culturales requerían adaptaciones específicas del sistema.

7. ¿Qué resistencia al cambio o barreras culturales se identificaron en el proceso?

R: En el tiempo que estuve se identificaron barreras culturales profundamente arraigadas en la organización, especialmente en áreas operativas donde existía una normalización de prácticas informales. En algunos casos, se percibía que los controles antisoborno eran innecesarios o que podían ralentizar la ejecución de proyectos. Esta visión, basada en una cultura de resultados inmediatos, dificultó la adopción de medidas preventivas y generó resistencia a la documentación de procesos, la trazabilidad de decisiones y la formalización de relaciones con terceros.

Para contrarrestar estas barreras, se desarrollaron campañas de sensibilización que abordaban directamente los riesgos reputacionales, legales y financieros asociados al soborno. Se utilizó una narrativa estratégica que vinculaba la ética con la sostenibilidad del negocio, mostrando casos reales de empresas que enfrentaron sanciones severas por no contar con sistemas de prevención. Además, se promovió el liderazgo ejemplar desde la alta dirección, lo que

permitió generar confianza y demostrar que el cambio cultural era una prioridad institucional, no solo una exigencia normativa.

8. Desde su experiencia, ¿qué aspectos técnicos o normativos del ISO 37001 resultaron más complejos de aplicar?

R: Uno de los aspectos más complejos fue la implementación de la debida diligencia continua en relaciones externas. La norma exige que todas las partes vinculadas a la organización —proveedores, contratistas, socios comerciales— sean evaluadas periódicamente en función de su riesgo de soborno. Esto implicó desarrollar metodologías específicas, establecer criterios de evaluación, y crear sistemas de seguimiento que permitieran actualizar la información de manera dinámica. En un grupo empresarial con operaciones diversas y presencia internacional, esta tarea demandó una inversión considerable en recursos humanos y tecnológicos.

Otro desafío técnico fue la gestión de denuncias y la protección de denunciantes. La norma requiere canales seguros, confidenciales y accesibles para reportar sospechas de soborno, así como procedimientos claros para investigar y sancionar. Implementar estos mecanismos implicó revisar protocolos internos, capacitar al personal en manejo de evidencias, y establecer unidades independientes para garantizar imparcialidad. Además, se debió asegurar que las investigaciones no generaran represalias ni afectaran el clima laboral, lo que exigió una coordinación estrecha entre las áreas de cumplimiento, recursos humanos y auditoría interna.

9. ¿Qué recursos (humanos, financieros, tecnológicos) fueron limitados y afectaron la implementación del sistema?

R: La fase inicial de implementación, se evidenció una limitación significativa en recursos humanos especializados en cumplimiento y gestión antisoborno. La norma ISO 37001 requiere competencias técnicas específicas, tanto en la identificación de riesgos como en la aplicación de controles y auditorías. En el caso del Grupo AENZA, fue necesario capacitar al personal existente y contratar

consultores externos para cubrir brechas de conocimiento, lo que representó un desafío logístico y presupuestario.

En cuanto a recursos financieros, la certificación y el mantenimiento del sistema implican costos que deben ser sostenidos en el tiempo. Esto incluye auditorías externas, licencias de software, formación continua y actualizaciones normativas. También se enfrentaron limitaciones tecnológicas, especialmente en la integración de plataformas de monitoreo y trazabilidad. Para superar estas restricciones, se priorizaron las áreas de mayor riesgo, se optimizaron procesos mediante automatización, y se buscaron sinergias con otros sistemas de gestión ya implementados en la organización.

10. ¿Qué estrategias o acciones considera que fueron efectivas para superar estos desafíos?

R: Una estrategia clave fue la implementación gradual del sistema, comenzando por las unidades de negocio más expuestas al riesgo de soborno. Este enfoque permitió generar aprendizajes, ajustar metodologías y demostrar resultados concretos que sirvieron como referencia para el resto de la organización. También se promovió la capacitación interna como herramienta de empoderamiento, desarrollando programas específicos para cada nivel jerárquico y función operativa. Esto ayudó a construir capacidades técnicas y a generar una cultura de cumplimiento desde la base.

Otra acción efectiva fue la integración del sistema antisoborno con plataformas tecnológicas ya existentes, lo que permitió reducir costos y aumentar la eficiencia. Se utilizaron herramientas de análisis de datos, trazabilidad de pagos y gestión documental para automatizar procesos críticos. Además, se establecieron indicadores de avance que permitieron monitorear el progreso de la implementación, identificar cuellos de botella y tomar decisiones informadas. El liderazgo visible de la alta dirección y la comunicación estratégica fueron también factores determinantes para superar los desafíos internos.

III. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 03

11. ¿Cuál es su opinión sobre la adecuación del ISO 37001 para las empresas peruanas, en particular en sectores como infraestructura?

R: La norma ISO 37001 es altamente pertinente para el contexto peruano, especialmente en sectores como infraestructura, donde las relaciones con el Estado, contratistas y proveedores son frecuentes y complejas. En este entorno, contar con un sistema de gestión antisoborno no solo permite prevenir prácticas indebidas, sino que también fortalece la reputación institucional, mejora el acceso a financiamiento y facilita la participación en licitaciones públicas. La certificación ISO 37001 se ha convertido en un diferenciador competitivo que demuestra compromiso con la ética y la transparencia.

Además, en un país donde los escándalos de corrupción han afectado gravemente la confianza en el sector empresarial, adoptar esta norma representa una respuesta concreta y estructurada. Las empresas que implementan el ISO 37001 no solo cumplen con estándares internacionales, sino que también contribuyen a la construcción de un entorno de negocios más íntegro y sostenible. En el caso del Grupo AENZA, la norma ha sido un instrumento clave para recuperar credibilidad, atraer inversionistas responsables y consolidar una cultura organizacional orientada a la integridad.

12. En su experiencia, ¿qué beneficios concretos aporta la norma para fortalecer la integridad y prevenir el soborno?

R: La norma ISO 37001 aporta beneficios tangibles en múltiples dimensiones. En primer lugar, permite establecer un marco normativo claro y estructurado para prevenir, detectar y responder ante situaciones de soborno. Esto se traduce en una reducción significativa del riesgo legal, financiero y reputacional. Además, facilita la trazabilidad de decisiones, la documentación de procesos y la rendición de cuentas, lo que fortalece la gobernanza corporativa y la confianza de los stakeholders.

En segundo lugar, la norma contribuye a consolidar una cultura organizacional basada en la ética y la transparencia. Al promover la formación continua, la participación activa de los colaboradores y la existencia de canales seguros de

denuncia, se genera un entorno laboral más justo, colaborativo y resiliente. También mejora la relación con clientes, proveedores y autoridades, al demostrar compromiso con estándares internacionales. En conjunto, estos beneficios posicionan a la empresa como un actor responsable y confiable en el mercado.

13. ¿Qué limitaciones o retos considera que enfrentan las empresas peruanas al implementar esta norma?

R: Las empresas peruanas enfrentan varios retos al implementar el ISO 37001, siendo el más común la falta de cultura de cumplimiento. En muchas organizaciones, especialmente en medianas y pequeñas empresas, el cumplimiento normativo aún se percibe como una carga administrativa y no como una herramienta estratégica. Esta visión limita la inversión en sistemas de prevención y dificulta la adopción de estándares internacionales. Además, existe una escasez de profesionales capacitados en gestión antisoborno, lo que obliga a depender de consultoría externa y encarece el proceso.

Otro reto importante es el costo de implementación y certificación, que puede ser elevado para empresas con recursos limitados. A esto se suma la falta de incentivos fiscales o regulatorios que promuevan la adopción de la norma. En el contexto peruano, también se enfrentan desafíos relacionados con la informalidad, la fragmentación normativa y la debilidad institucional. Superar estos obstáculos requiere una articulación más efectiva entre el sector público y privado, así como políticas públicas que promuevan la integridad empresarial como eje del desarrollo económico.

14. ¿Cómo evalúa el impacto del contexto cultural y regulatorio peruano en la efectividad del ISO 37001?

R: El contexto cultural peruano presenta desafíos significativos para la efectividad del ISO 37001, especialmente en lo que respecta a la normalización de prácticas informales y la tolerancia social hacia ciertos comportamientos indebidos. En algunos sectores, el soborno es percibido como una herramienta para agilizar procesos o resolver conflictos, lo que dificulta la implementación de sistemas preventivos. Esta realidad exige un cambio cultural profundo, que

debe ser promovido desde la educación, el liderazgo empresarial y las políticas públicas.

En cuanto al marco regulatorio, si bien existen avances como la Ley N° 30424 sobre responsabilidad administrativa de personas jurídicas, aún se requiere mayor articulación entre las entidades fiscalizadoras, el Poder Judicial y los organismos de control. La efectividad del ISO 37001 depende en gran medida de la capacidad del Estado para generar incentivos, fiscalizar su cumplimiento y sancionar de manera ejemplar. En este sentido, el Grupo AENZA ha asumido un rol activo en promover buenas prácticas, colaborar con autoridades y demostrar que es posible operar con integridad en un entorno complejo.

15. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la aplicación del Sistema de Gestión Antisoborno en empresas locales?

R: Para mejorar la aplicación del ISO 37001 en empresas peruanas, recomendaría comenzar por fortalecer la formación en ética y cumplimiento desde la base. Esto implica capacitar no solo al personal operativo, sino también a la alta dirección y al directorio, para asegurar un liderazgo coherente y comprometido. También es fundamental integrar el sistema antisoborno con otros sistemas de gestión, lo que permite optimizar recursos y generar sinergias operativas. La tecnología debe ser utilizada como aliada, mediante herramientas que faciliten la trazabilidad, el monitoreo y la gestión de denuncias.

Asimismo, sería recomendable que el Estado promueva incentivos para la certificación, como beneficios fiscales, acceso preferente a licitaciones públicas o reconocimiento institucional. Las asociaciones empresariales también pueden jugar un rol clave en la difusión de buenas prácticas, la creación de redes de cumplimiento y la generación de estándares sectoriales. Finalmente, es esencial que las empresas comprendan que la integridad no es solo una obligación legal, sino una ventaja competitiva que fortalece su sostenibilidad, reputación y capacidad de crecimiento.

ANEXO N.º 9: ENTREVISTA N.º 7

I. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 01

1. **¿Cuáles han sido los principales cambios organizacionales observados desde la implementación del SGA ISO 37001 en el Grupo Aenza?**

R: Desde mi punto de vista, el cambio más importante fue la formalización y fortalecimiento del gobierno corporativo. El ISO 37001 no solo introdujo nuevos procedimientos, sino que obligó a revisar y ordenar la manera en que las decisiones eran tomadas y registradas. Esto generó una cultura de mayor trazabilidad, control y rendición de cuentas.

También se observó una mayor transversalidad del cumplimiento: ya no era solo responsabilidad del área legal o de cumplimiento, sino de toda la organización. Las líneas operativas empezaron a incorporar controles y evaluaciones de riesgo en su día a día, lo que representa un avance muy significativo hacia una gestión más ética y preventiva

2. **¿De qué manera la norma ha influido en los procesos operativos relacionados con la gestión antisoborno?**

R: En mi opinión, la norma logró integrar el concepto de integridad dentro de los procesos operativos. Esto significa que, hoy en día, actividades como la

selección de proveedores, las contrataciones o las aprobaciones financieras se realizan bajo un enfoque de riesgo, con criterios más objetivos y verificables.

Además, se generó una interconexión entre el área de cumplimiento y las áreas operativas, de manera que el análisis de riesgo no se queda en el plano teórico, sino que se aplica en la práctica. Por ejemplo, se utilizan matrices de riesgo específicas, revisiones de debida diligencia y cláusulas contractuales más robustas para prevenir conductas indebidas. Todo esto ha hecho que la gestión antisoborno deje de ser reactiva y se vuelva realmente preventiva.

3. ¿Qué efectos ha tenido la implementación del sistema en la cultura y clima organizacional de la empresa?

R: La implementación del sistema tuvo un impacto cultural profundo. Al principio, hubo cierto recelo porque se percibía que la norma podía complicar la operatividad. Pero con el tiempo, los colaboradores comenzaron a comprender que el propósito era proteger a la organización y también a cada uno de ellos.

Hoy se percibe un orgullo institucional por trabajar en una empresa que promueve la transparencia y rechaza activamente prácticas irregulares. En términos de clima laboral, esto ha reforzado la confianza interna y la sensación de pertenencia, porque los valores éticos ya no son solo un discurso, sino parte real de la gestión.

4. ¿Puede identificar mejoras concretas en la gestión del riesgo de soborno tras la adopción del ISO 37001?

R: Sí, definitivamente. La implementación del sistema permitió sistematizar la evaluación de riesgos, algo que antes podía depender de la experiencia o criterio personal de cada área. Hoy existe un procedimiento estandarizado que permite identificar, clasificar y monitorear riesgos de manera continua. Además, se han fortalecido los mecanismos de control sobre terceros, proveedores, contratistas y consultores, con verificaciones más exhaustivas y registros digitales que facilitan la trazabilidad. Todo esto ha reducido la exposición al riesgo y ha permitido responder de manera más ágil ante alertas o incidentes potenciales.

5. ¿Qué estrategias o acciones considera que fueron efectivas para superar estos desafíos?

R: Considero que la comunicación constante y el liderazgo visible fueron determinantes. El cambio no se logra solo con manuales o procedimientos, sino cuando los líderes demuestran coherencia entre lo que dicen y lo que hacen. También resultó efectiva la estrategia de formación continua, con capacitaciones prácticas, casos reales y espacios de diálogo donde los colaboradores pudieran expresar dudas o temores. Otro aspecto importante fue reconocer públicamente las buenas prácticas internas, lo que ayudó a reforzar el compromiso colectivo hacia la ética.

II. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 02

6. ¿Cuáles fueron las principales dificultades internas encontradas durante la implementación del SGA ISO 37001?

R: Una de las mayores dificultades fue la resistencia al cambio en algunos niveles operativos. Implementar nuevos controles o modificar procesos puede generar incomodidad, sobre todo cuando implica documentar más o seguir pasos adicionales. Otra dificultad fue la armonización de criterios entre unidades de negocio con distintos niveles de madurez. En grupos empresariales complejos, esto requiere mucha coordinación y una gestión de cambio bien planificada. Sin embargo, una vez que se logró establecer una línea común, los beneficios se hicieron evidentes.

7. ¿Qué resistencia al cambio o barreras culturales se identificaron en el proceso?

R: Desde mi experiencia, la principal barrera cultural fue la normalización de ciertas prácticas informales. En entornos donde se ha convivido por años con la idea del “favor” o de la flexibilidad excesiva, instalar una cultura de cumplimiento puede generar rechazo.

Otra barrera fue la percepción de que el cumplimiento pertenece solo al área legal, cuando en realidad es responsabilidad de todos. Superar esa mentalidad tomó tiempo, pero se logró a través de formación y liderazgo participativo.

8. Desde su experiencia, ¿qué aspectos técnicos o normativos del ISO 37001 resultaron más complejos de aplicar?

R: El punto más desafiante fue, sin duda, la gestión de la evidencia documental. El estándar exige demostrar con documentación y registros que los controles se aplican efectivamente. En organizaciones grandes, mantener esa trazabilidad en todos los niveles operativos requiere disciplina, herramientas tecnológicas y supervisión continua. También fue complejo definir indicadores de desempeño que midieran de manera objetiva la eficacia del sistema, ya que el cumplimiento no siempre se refleja en cifras inmediatas.

9. ¿Qué recursos (humanos, financieros, tecnológicos) fueron limitados y afectaron la implementación del sistema?

R: En general, los recursos humanos especializados fueron la principal limitación. El perfil del profesional de cumplimiento aún es relativamente nuevo en el mercado peruano, y capacitar internamente a los equipos demandó tiempo. En lo financiero, el reto estuvo en equilibrar la inversión inicial con el retorno esperado, especialmente en herramientas de monitoreo y consultoría. Sin embargo, a mediano plazo, los beneficios reputacionales y operativos justificaron plenamente la inversión.

10. ¿Qué estrategias o acciones considera que fueron efectivas para superar estos desafíos?

R: Se optó por una estrategia gradual y participativa, en la que cada área asumió responsabilidades concretas dentro del sistema. Esto generó sentido de pertenencia y evitó que el cumplimiento se percibiera como algo impuesto.

Asimismo, se promovió la digitalización de procesos, lo que permitió reducir errores humanos y facilitar la auditoría interna. Y, algo que considero clave, se

impulsó una alianza continua con el área de comunicaciones internas para mantener el mensaje vivo y cercano.

III. SOBRE EL OBJETIVO ESPECÍFICO N.º 03

11. ¿Cuál es su opinión sobre la adecuación del ISO 37001 para las empresas peruanas, en particular en sectores como infraestructura?

R: Considero que el ISO 37001 es una norma altamente adecuada y necesaria para las empresas peruanas, especialmente en sectores como el de infraestructura, donde la exposición al riesgo de soborno es más alta debido a la naturaleza de los proyectos, los montos involucrados y la interacción constante con entidades públicas. En mi opinión, el principal valor de esta norma radica en que ofrece un marco estructurado para gestionar riesgos que, históricamente, en nuestro país se abordaban de manera reactiva o informal.

Desde mi punto de vista, el ISO 37001 permite institucionalizar prácticas de integridad que trascienden el cumplimiento normativo. No se trata solo de tener controles o políticas, sino de instaurar una cultura en la que la transparencia y la rendición de cuentas sean parte del ADN corporativo. En el caso de empresas peruanas, esta norma también ayuda a generar confianza frente a stakeholders internacionales, inversionistas y organismos multilaterales, que hoy exigen evidencia tangible de programas antisoborno robustos.

No obstante, la adecuación también depende de la madurez organizacional. Empresas que ya cuentan con estructuras de cumplimiento, auditoría o control interno pueden adaptarse con mayor facilidad. En cambio, aquellas que recién comienzan este camino enfrentan un proceso más largo de aprendizaje y sensibilización.

12. En su experiencia, ¿qué beneficios concretos aporta la norma para fortalecer la integridad y prevenir el soborno?

R: El principal beneficio es que el ISO 37001 convierte la integridad en un proceso medible y gestionable. Antes, muchas empresas hablaban de ética, pero

sin mecanismos claros para operativizarla. Esta norma obliga a identificar riesgos específicos de soborno, establecer controles proporcionales y, lo más importante, monitorear su eficacia. Desde mi experiencia, eso marca una diferencia sustancial: la gestión deja de ser declarativa y pasa a ser verificable.

También resalta el fortalecimiento de la confianza institucional. Cuando los colaboradores perciben que existen mecanismos justos y objetivos, tienden a involucrarse más y a actuar con mayor responsabilidad. Finalmente, para empresas peruanas que participan en licitaciones públicas o buscan alianzas internacionales, el ISO 37001 es una credencial de seriedad y compromiso con la ética empresarial.

13. ¿Qué limitaciones o retos considera que enfrentan las empresas peruanas al implementar esta norma?

R: Uno de los retos más significativos es el factor cultural. En el Perú aún existe cierta normalización de prácticas como los “favores” o los “gestos de buena voluntad”, que pueden confundirse con actos de soborno según la norma. Cambiar esa mentalidad requiere tiempo, liderazgo y capacitación constante.

Otro desafío es la falta de recursos especializados. Implementar el ISO 37001 no se limita a tener políticas escritas, sino que exige realizar evaluaciones de riesgo, auditorías, debidas diligencias y procesos de mejora continua. Muchas empresas medianas o familiares no cuentan con equipos de cumplimiento ni con presupuestos asignados, lo que dificulta la sostenibilidad del sistema.

Además, considero que aún hay una brecha en la articulación con el marco regulatorio nacional. Si bien el Perú ha avanzado con la Ley 30424 y la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, todavía existen vacíos normativos o criterios interpretativos que pueden generar confusión respecto de los alcances y exigencias del sistema.

14. ¿Cómo evalúa el impacto del contexto cultural y regulatorio peruano en la efectividad del ISO 37001?

R: Desde mi punto de vista, el contexto cultural y regulatorio peruano tiene un doble efecto. Por un lado, impulsa la adopción del ISO 37001 porque existe una creciente presión social y estatal por fortalecer la integridad corporativa. La fiscalización de organismos como la Contraloría, la Superintendencia de Mercado de Valores y el Ministerio de Justicia ha motivado a las empresas a demostrar cumplimiento real.

Pero, por otro lado, persiste un contexto cultural donde la informalidad y la tolerancia a la “viveza” siguen siendo obstáculos. En muchas ocasiones, los colaboradores o incluso los socios de negocio no comprenden que el soborno no siempre implica dinero; puede ser un regalo, una atención o una ventaja indebida. En ese sentido, la efectividad del ISO 37001 depende mucho de la gestión del cambio cultural y del compromiso de la alta dirección.

En el plano regulatorio, si bien el Perú ha avanzado, todavía se requiere mayor alineamiento entre las políticas públicas y los estándares internacionales. En la práctica, el marco legal no siempre ofrece incentivos claros para las empresas que invierten en compliance, lo que limita su adopción masiva.

15. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la aplicación del Sistema de Gestión Antisoborno en empresas locales?

R: Recomendaría, primero, que las empresas entiendan el ISO 37001 no como una certificación, sino como un sistema vivo. Implementarlo solo por cumplir o por requisito comercial lleva al fracaso. Debe integrarse con otros sistemas de gestión —como los de calidad, medio ambiente o seguridad— para generar sinergias y optimizar recursos.

Segundo, considero esencial invertir en formación y sensibilización continua. Los programas de capacitación deben ser prácticos y contextualizados, abordando ejemplos reales del entorno peruano. De nada sirve repetir conceptos técnicos si no se logra conectar con la realidad cotidiana del trabajador o del proveedor.

Tercero, es crucial fortalecer los mecanismos de denuncia y protección al denunciante, porque son la base para detectar irregularidades tempranamente. Las empresas deben garantizar canales seguros, confidenciales y gestionados de manera independiente.

Finalmente, recomendaría que el liderazgo directivo sea visible y coherente. La integridad no se impone, se modela. Cuando la alta gerencia actúa con transparencia y da el ejemplo, el resto de la organización se alinea naturalmente. En mi experiencia, esa coherencia entre discurso y práctica es lo que realmente consolida una cultura antisoborno sólida y sostenible.

