

METODOLOGÍA PARA LA INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANTI-SOBORNO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA PERSONERÍA DE BOGOTÁ D.C.

**ANA INGRID VARGAS AMAYA
KAREN JOHANA POLO PEDROZA
MARTHA ROCÍO MURILLO RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS – ICONTEC
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
MAESTRÍA CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
BOGOTÁ, D.C.
2021**

METODOLOGÍA PARA LA INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANTI-SOBORNO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA PERSONERÍA DE BOGOTÁ D.C.

**ANA INGRID VARGAS AMAYA
KAREN JOHANA POLO PEDROZA
MARTHA ROCÍO MURILLO RODRÍGUEZ**

Tesis para optar el título de Magister en Calidad y Gestión Integral

**Directora
Ingrid Carolina Moreno Rodríguez
Magister en Gestión Documental y
Administración de Archivos**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS – ICONTEC
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
MAESTRÍA CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
BOGOTÁ, D.C.
2021**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN -----	10
1.CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN-----	12
1.1 Reseña histórica de la Personería de Bogotá-----	12
1.1.1 Ubicación -----	13
1.2 Plataforma estratégica-----	16
1.2.1 Misión-----	16
1.3 Estructura y funciones de la Personería de Bogotá -----	17
1.3.1 Estructura orgánica -----	17
1.3.2 Funciones-----	19
1.3.3 Portafolio de servicios -----	19
1.4 Análisis del contexto -----	21
1.4.1 Cuestiones internas/externas -----	21
1.4.2 Partes interesadas de la personería de Bogotá -----	24
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN O NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN -----	26
2.1 Antecedentes -----	26
2.1.1 Antecedentes en el contexto mundial-----	26
2.1.2 Antecedentes en el contexto latinoamericano -----	28
2.1.3 Antecedentes en el contexto colombiano -----	31
2.2 Descripción del problemas o necesidades de la organización -----	33
2.3 Formulación del problema-----	34
3. JUSTIFICACIÓN -----	35
4. OBJETIVOS -----	36
4.1 Objetivo general-----	36

4.2 Objetivos específicos -----	36
5. MARCO REFERENCIAL -----	37
5.1 Marco teórico -----	37
5.1.1 Norma ISO 37001: Sistema de Gestión Antisoborno -----	37
5.2 Marco conceptual -----	39
5.2.1 Sistema de gestión -----	39
5.2.2 Sistema de gestión de calidad -----	39
5.2.3 Sistema integrado de gestión -----	41
5.2.4. Metodologías de la Integración -----	42
5.2.5 Cohecho -----	44
5.2.6 Soborno -----	45
5.3 Marco constitucional y legal -----	45
6. METODOLOGÍA -----	48
6.1 Fundamentos epistemológico de la investigación -----	48
6.2 Tipo de investigación -----	48
6.3 Método utilizado -----	48
6.4 Fases del proyecto o metodología de integración -----	48
6.4.1 Fase 1: Diseño de las herramientas para recolección de la información --	49
6.4.2 Fase 2: Análisis de los resultados del diagnóstico e identificación de requisitos -----	50
6.4.3 Fase 3: Diseño metodológico de integración de los sistemas de gestión -	50
6.4.4 Fase 4: Propuesta plan de implementación para la integración de los sistemas de gestión -----	51
6.5 Conformación del equipo de consultoría -----	51
6.6 Cronograma -----	52
6.7 Instrumentos y/o técnicas para la recolección de la información -----	54
7. DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA CONSULTORÍA -----	56

7.1 Fase 1 Diseño de instrumento de aplicación y evaluación de requisitos NTC ISO 37001: 2017 y resultados del diagnóstico-----	56
7.1.1 Análisis por requisito de la norma NTC ISO 37001 -----	59
7.1.2 Aplicación de matriz, análisis e identificación de requisitos comunes y específicos NTC ISO 9001:2015; NTC ISO 37001 -----	64
7.2.1 Análisis de resultados del diagnóstico NTC ISO 37001: 2017 -----	73
7.2.2 Análisis e identificación de los requisitos comunes y específicos de las normas ISO 9001:2015 y NTC ISO 37001: 2017-----	73
7.3 Fase 3. Diseño y estructura de la metodología de integración para sistemas de Gestión -----	75
7.4 Fase 4: Propuesta plan de implementación de integración para los sistemas de gestión-----	87
7.5 Impactos generados -----	88
8.CONCLUSIONES-----	90
9.RECOMENDACIONES-----	93
REFERENCIAS -----	94

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Personerías locales en la ciudad de Bogotá	15
Tabla 2. DOFA Personería de Bogotá	21
Tabla 3. Partes interesadas de la Personería de Bogotá.....	24
Tabla 4. Evolución del concepto de calidad	40
Tabla 5. Marco constitucional y legal	46
Tabla 6. Cronograma	53
Tabla 7. Instrumentos de recolección de información	55
Tabla 8. Escala de cumplimiento de requisitos de la Norma ISO 37001	56
Tabla 9. Valoración de la escala de cumplimiento de requisitos de la Norma ISO 37001.....	56
Tabla 10. Calificación obtenida de los numerales 4 al 10 de la Norma ISO 37001.....	57
Tabla 11. Clasificación de los requisitos de las Normas NTC ISO 9001 e ISO 37001.....	65
Tabla 12. Porcentajes de requisitos comunes entre el SGAS y el SGC	74

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Sede principal Personería de Bogotá D.C.	14
Figura 2. Centro de Atención a la Comunidad C.A.C.....	14
Figura 3. Personerías Locales	15
Figura 4. Organigrama Personería de Bogotá D.C.	18
Figura 5. Fases de la consultoría.....	49
Figura 6. Estado de cumplimiento de los requisitos del SGAS	58
Figura 7. Contexto de la organización	59
Figura 8. Liderazgo	60
Figura 9. Planificación.....	61
Figura 10. Apoyo.....	62
Figura 11. Operación	62
Figura 12. Evaluación del desempeño.....	63
Figura 13. Mejora.....	64
Figura 14. Requisitos comunes y específicos del Contexto de la organización	67
Figura 15. Requisitos comunes y específicos del capítulo de Liderazgo	68
Figura 16. Requisitos comunes y específicos del capítulo de Planificación.....	69
Figura 17. Requisitos comunes y específicos del capítulo de Apoyo.....	70
Figura 18. Requisitos comunes y específicos del capítulo de Operación	70
Figura 19. Requisitos comunes y específicos del capítulo de Evaluación del desempeño	71
Figura 20. Requisitos comunes y específicos del capítulo de Mejora.....	72
Figura 21. Porcentajes de requisitos comunes entre el SGAS y el SGC	74
Figura 22. Aspectos clave planteados por el manual de la ISO.....	76
Figura 23. Aspectos clave extraídos de la AENOR.....	78
Figura 24. Estructura de la metodología y los principales aportes ¡Error! Marcador no definido.	
Figura 25. Marco general de la estructura del diseño metodológico para integrar los sistemas de gestión.....	80
Figura 26. Método para definir la misión en la Personería de Bogotá	81
Figura 27. Mapeo de procesos	82
Figura 28. Definición y análisis de cuestiones internas y externas	82
Figura 29. Matriz DOFA	83
Figura 30. Objetivos estratégicos y estrategias	84
Figura 31. Tableros de control KPIS	85
Figura 32. Análisis de brechas.....	85
Figura 33. Matriz de auditoría interna	86

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Diagnostico del sistema de gestión antisoborno NTC ISO 37001:2017.

Anexo B. Matriz Requisitos Comunes y Especificos NTC 9001 2015 – NTC ISO 37001:2017.

Anexo C. Metodología de Integración NTC ISO 9001:2015 – NTC ISO 37001: 2017

Anexo D. Modelo Plan de Implementación.

RESUMEN

El sistema de gestión antisoborno está diseñado para propiciar una cultura contra el soborno dentro de una organización e implementar los controles adecuados, que a su vez aumenten la probabilidad de detectar hechos de soborno y reducir su incidencia, es por esto que siendo la Personería de Bogotá un órgano de control del Distrito Capital que vigila y sanciona a los funcionarios públicos por omisión o extralimitación de sus funciones, así como el ejercicio de actividades preventivas por medio de las veedurías que verifica y garantiza el cumplimiento de la constitución y la Ley, por lo tanto, esta consultoría tiene como propósito fundamental destacar la implementación y cumplimiento de requisitos del Sistema de Gestión Antisoborno – SGAS y estructurar una metodología que permita la integración de la norma NTC ISO 37001:2017 y el Sistema de Gestión de Calidad – SGC NTC ISO 9001:2015, para contribuir de manera proactiva en contra del soborno y posibles hechos de corrupción, el diseño propuesto de integración para estos dos sistemas el cual se facilita por los requisitos comunes que tienen las normas y a su vez ayudan a la combinación, alineación de la planeación, desarrollo, control y mejora, de manera simultánea, reduciendo costos, tiempos en el número de actividades y generando una metodología para integrar dos o más sistemas.

El Implementar un sistema integrado de gestión de manera efectiva permitirá a la organización manejar un número menor de documentos, directrices integradas y más coherentes para el personal, un sistema más comprensible y respaldado por la dirección y que pueda sentar las bases para un sistema de gestión empresarial completo evidenciando mayor eficacia y participación de los colaboradores durante este proceso.

Esta investigación propone estructurar y desarrollar una metodología que permita integrar el Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS), NTC ISO 37001: 2017 con el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), NTC ISO 9001: 2015 en la Personería de Bogotá, para coadyuvar a combatir los delitos de corrupción y soborno al interior de ella y en su ejercicio o función pública.

PALABRAS CLAVE: Sistema de gestión de calidad, sistema de gestión antisoborno, sistema integrado de gestión, metodología, integración, calidad, antisoborno.

INTRODUCCIÓN

La corrupción es en la actualidad la mayor preocupación de los ciudadanos alrededor del mundo, teniendo en cuenta los antecedentes de corrupción, se puede determinar que el soborno es un fenómeno generalizado el cual debilita los gobiernos, las sociedades y entidades, destruyendo la confianza en las personas e instituciones, interfiriendo en el adecuado y eficiente funcionamiento en las negociaciones.

Si bien, existen normas, leyes nacionales e internacionales para prevenir y luchar contra el soborno y las diversas manifestaciones de corrupción en las empresas públicas y privadas, a las organizaciones, les asiste la responsabilidad de establecer medidas que propendan por la contribución en contra del soborno, lo cual podrá lograrse a través de un efectivo Sistema de Gestión que luche contra estas actividades ilícitas.

Así, por ejemplo, en el ámbito nacional, existen normas legales como la ley 1474 (Estatuto Anticorrupción) que dispone de herramientas de prevención y control de la corrupción y demás leyes administrativas, disciplinarias, fiscales y penales, al articular estas leyes con los sistemas de gestión, se contribuye a mitigar las causas y efectos de las prácticas corruptas como el soborno y otros delitos dentro y fuera de la entidad, además de la generación de una cultura.

En el desarrollo de esta investigación al consultar diferentes referencias literarias, en donde se muestra la implementación e integración de los sistemas de gestión en una organización, por lo tanto, se ha seleccionado para la consecución de los objetivos de la presente investigación, el manual: *The Integrated Use of Management System Standards* (IUMSS) (International Organization for Standardization [ISO], (2018), ayuda a las organizaciones a comprender y aplicar las normas de los sistemas de gestión, por su practicidad y pedagógica, orienta la integración dos o más sistemas de gestión.

Asimismo, se seleccionó el segundo referente literario que aporta de manera significativa a esta investigación para el desarrollo metodológico como es la Guía práctica para la integración de sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 de la AENOR, esta guía propone una clasificación de los requisitos de los sistemas de gestión integrables en comunes, específicos y homólogos y los relaciona con el ciclo PHVA y con la estructura de alto nivel propuesta en el Anexo SL de las Normas ISO.

Lo anterior, permitió el diseño y estructura de la metodología de integración dando inicio con un proceso conceptual cualitativo, formulando el diagnóstico general de la Personería de Bogotá, con relación a los sistemas de gestión ISO 9001:2015 y

ISO 37001:2017, así como efectuar el análisis de los requisitos de estas dos normas técnicas, identificando los requisitos integrables.

De igual manera, se elaboró la matriz correlacional de identificación de requisitos comunes y específicos, resultado que permitió evidenciar cuales se deben fortalecer para dar cumplimiento del enfoque antisoborno.

Dichos resultados orientaron de manera práctica la estructura de la metodología de la integración del sistema de gestión antisoborno y el sistema de gestión de calidad en la Personería de Bogotá, de aceptarse esta propuesta permitiría la alineación de la planeación, desarrollo, control y mejora, de manera simultánea, reduciendo costos, tiempos en el número de actividades y generando una metodología para integrar dos o más sistemas.

Al implementar e integrar el Sistema de Gestión Antisoborno la Personería de Bogotá, propiciara una cultura de prevención, detección y corrección de la comisión y/o concusión de delitos de corrupción como el soborno y el cohecho. Adicionalmente, esta integración, ayudará a aunar esfuerzos y optimizar el uso de los recursos, convirtiéndose en la primera entidad pública en implementar e integrar dicho sistema de gestión, siendo así un referente en el Distrito Capital.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Reseña histórica de la Personería de Bogotá

De acuerdo con información contenida en la página web de la Personería de Bogotá, (Personería de Bogotá, 2021, p. 1), esta institución es una de las más antiguas del país. Esta figura surgió en Grecia y ha existido desde épocas remotas en el mundo hispánico; su llegada a Latinoamérica se dio en la época de la conquista española, el Síndico Procurador se constituyó en el vocero de los ciudadanos e investigador de la conducta de los funcionarios públicos.

La figura de Personero Municipal fue incluida dentro de la División General de los Procuradores, con un fin legal y como defensor de los derechos de los ciudadanos.

En 1853 fue nombrado el Procurador de Bogotá, con funciones de Ministerio Público y como vocero de los habitantes de la ciudad. El procurador era designado por la municipalidad por un período de dos años. Dentro de sus funciones estaba la de promover los cobros de los saldos, espirar las cuentas de la Administración del Tesoro Municipal y vigilar que los empleados públicos cumplieran sus funciones legales. (Guerrero Díaz, Maritza, 2016, p. 41).

Desde la Constitución de 1886 se definió que el Personero sería nombrado por el presidente de la República. En 1888 se le otorgó la Representación Legal del Distrito Municipal. En el año 1893, el Ministro de Justicia de la época, Miguel Antonio Caro, delegó a los Concejos Municipales de Cundinamarca, el nombramiento de los Personeros principales y suplentes, subordinado a la aprobación del Gobierno. (Guerrero Díaz, Maritza, 2016, p. 42).

En 1926 el Procurador formaba la Junta Administrativa Municipal que tenía función de administradora de los bienes del municipio. En 1927, se estableció el funcionamiento de la entidad, con el objeto de organizar la actuación del Ministerio Público en la Capital, bajo las medidas generales de la Ley 4ª de 1913. En 1934 la Personería fue reformada, atribuyéndole la facultad de estar al tanto de los asuntos de tipo civil, administrativo y penal y así portar la voz del Ministerio Público en los asuntos judiciales del municipio. (Guerrero Díaz, Maritza, 2016, p. 42).

En 1958 se fundaron los cargos de visitadores del Departamento Penal, con la encomienda de asistir a las Alcaldías Menores e Inspecciones de Policía y de Tránsito y realizar las pesquisas a lugar para delimitar los actos de conducta indebida del funcionario del Distrito de Bogotá. En 1952 se promulgó el Código de Policía y, en él se creó la Personería Delegada de Policía, para resguardar a los ciudadanos de la invasión del espacio público. En 1986 se dio paso al proceso de descentralización

administrativa, con lo que se dispuso en ese proceso la elección popular de alcaldes y tomó relevancia la figura del personero municipal. (Guerrero Díaz, Maritza, 2016, p. 42).

En 1990 la Personería Distrital se convierte en un defensor de los derechos humanos y civiles, llega a cárceles y toma las denuncias sobre los probables atropellos al ciudadano. También, se implanta la figura de “delegada para la Protección del Medio Ambiente y el Desarrollo Urbano”, donde se investigan temas de contaminación ambiental, deforestación, así como manejo del espacio público y erosión. (Guerrero Díaz, Maritza, 2016, p. 43).

La Constitución de 1991 otorgó mayores funciones a los Personeros (Decreto 1421, 1993) lo que transformó a la Personería en un cuerpo autónomo e independiente de la Administración Distrital. Ese Decreto habilitó a este organismo de control también para la “Defensa del Consumidor” y revalidó la función de vigía de la conducta de los funcionarios del Distrito. De igual modo, se estableció que la elección del Personero era para tres años y era facultad del Concejo Distrital. Así mismo, se dio un gran avance al descentralizar la Personería en las 20 localidades que conforman el Distrito Capital, nombrando a los Personeros Locales. (Guerrero Díaz, Maritza, 2016, p. 43).

Luego, se reorganizó la Personería del Distrito Capital de Santa Fe de Bogotá, y el Concejo Distrital expidió el Acuerdo 34 de 1993 para tal efecto, el cual determinó las funciones del Personero, la estructura orgánica y las funciones particulares de cada dependencia, hoy vigentes y en continua actualización. (Guerrero Díaz, Maritza, 2016, p. 43).

En el año 2013 entró en vigor el Acuerdo 514 de 2012, que reformó la Personería de Bogotá. Con la creación de algunas dependencias que adelantaron para esta época al ente de control, para las nuevas realidades del siglo y las nuevas necesidades de la comunidad: conciliación, defensa del consumidor, víctimas, defensa de derechos individuales y colectivos, entre otros temas. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).

1.1.1 Ubicación

La Personería de Bogotá, D.C., además de la atención en sus dos edificios donde funciona su sede principal ubicados en la Carrera 7 # 21 -24 y Calle 21 # 6- 34 pisos 1 al 5, cuenta con atención en el centro de atención a la comunidad C.A.C y 20 personerías locales como se presenta a continuación:

Figura 1. Sede principal Personería de Bogotá D.C.



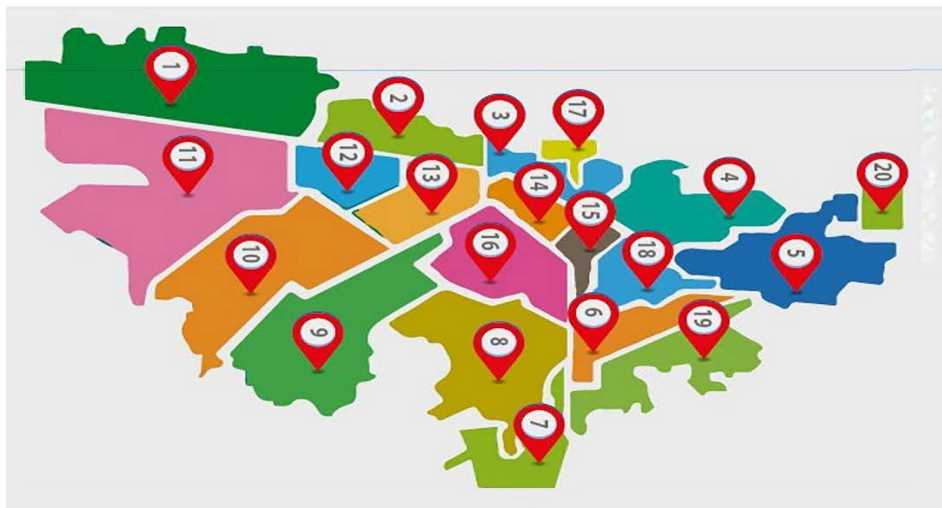
Fuente: Personería de Bogotá. (2021). Entidad. Personería de Bogotá. <https://acortar.link/7pn3n>

Figura 2. Centro de Atención a la Comunidad C.A.C



Fuente: Personería de Bogotá. (2021). Entidad. Personería de Bogotá. <https://tinyurl.com/yj4crxm8>

Figura 3. Personerías Locales



Fuente: Personería de Bogotá. (2021). Entidad. Personería de Bogotá. <https://www.personeriabogota.gov.co/archivos/guia-de-servicios-personeria-bogota.pdf>

Tabla 1. Personerías locales en la ciudad de Bogotá

ÍTEM	NOMBRE DE LA SEDE	DIRECCIÓN
1	Personería Local de Usaquén	Calle 121 No. 7A – 29 Piso 2
2	Personería Local de Chapinero	Calle 57 No. 8B – 05 Interior 4 y 6
3	Personería Local de Santa Fe	Carrera 7 No. 17 - 75 Local 6
4	Personería Local de San Cristóbal	Avenida 1 de mayo No. 1 – 40 Sur
5	Personería Local de Usme	Calle 137 C No. 2A – 37 Sur
6	Personería Local de Tunjuelito	Carrera 11B No. 51 – 43 Sur
7	Personería Local de Bosa	Calle 60 Sur No. 80D – 48 Sur
8	Personería Local de Kennedy	Calle 40 Sur No. 77A – 52 Piso 1
9	Personería Local de Fontibón	Carrera 100 No. 22J - 28
10	Personería Local de Engativá	Calle 55 No 71-01
11	Personería Local de Suba	Carrera 92 No. 146 – 24
12	Personería Local de Barrios Unidos	Calle 74 A No. 62 - 43
13	Personería Local de Teusaquillo	Carrera 19 No.39B-59
14	Personería Local de Mártires	Calle 17 No 28A – 84 Local 1
15	Personería Local de Antonio Nariño	Carrera 16 sur No. 15-16
16	Personería Local Puente Aranda	Carrera 31 No. 4 – 05 esquina
17	Personería Local de la Candelaria	Calle 12 C # 2 - 47 / 53
18	Personería Local Rafael Uribe Uribe	Carrera 24 No. 27 - 65 Sur
19	Personería Local de Ciudad Bolívar	Diagonal 62 sur No. 20F – 20
20	Personería Local Puente Sumapaz	Carrera 34 No 5C-37 Piso 2

Fuente: Personería de Bogotá. (2021). Entidad. Personería de Bogotá. <https://www.personeriabogota.gov.co/archivos/guia-de-servicios-personeria-bogota.pdf>

Adicionalmente, de acuerdo con información contenida en la página web de la Personería de Bogotá, (Personería de Bogotá, 2021, p. 1) realiza acompañamientos en los Supercades del Distrito; en las Casas de Justicia; Salas de Atención al Usuario – SAU Suba; Unidades de atención Inmediata – URI; en el Centro de Atención contra la violencia Intrafamiliar - CAVIF; en las inspecciones de inspecciones de tránsito, y en la Unidad de Apoyo y Orientación a la población desplazada – UAO. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).

1.2 Plataforma estratégica

De acuerdo con la información plasmada en la página web de la entidad, la Personería de Bogotá, D.C., es garante de los derechos humanos, realiza asistencia y orientación jurídica a los ciudadanos, vigila la conducta de los servidores públicos y revisa la gestión pública en el Distrito Capital. (Personería de Bogotá, 2021).

1.2.1 Misión

De acuerdo con la información de la entidad revisada en su página web, la misión de la entidad es: ser un organismo de control con enfoque integral e incluyente, que protege, defiende y promueve los derechos de las personas, controla la Función Pública y vigila la conducta oficial de los(as) servidores(as) públicos(as) en el Distrito Capital, para contribuir al cumplimiento de los fines del Estado. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).

1.2.2 Visión

De acuerdo con la información de la entidad contenida en su página web, la visión de la entidad es: la Personería de Bogotá, D. C., en el 2024, apoyada en el uso de tecnologías eficientes, un talento humano honesto y comprometido, a través del control y la colaboración armónica interinstitucional, será una Entidad garante de los derechos de las personas, donde prevalecerá el interés público, con atención oportuna, integral y efectiva; referente en innovación e investigación. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).

1.2.3 Objetivos estratégicos

La Personería de Bogotá, D.C., dentro de la información establecida en su plataforma estratégica consultada a través de la intranet plantea los siguientes objetivos estratégicos (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).

1. Promover la defensa y protección de los derechos de las personas en el Distrito Capital con énfasis en los sujetos de especial protección constitucional, en particular

de las personas mayores y mujeres y la población migrante a través de acciones que propendan por su garantía. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).

2. Realizar acciones de prevención y control a la Función Pública, en el marco del cumplimiento del Plan de Desarrollo, con énfasis en los Derechos e intereses colectivos. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).

3. Vigilar la conducta oficial de los(as) servidores(as) públicos(as) del Distrito Capital, mediante acciones preventivas y correctivas, que permitan un adecuado cumplimiento de los principios de la Función Pública. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).

4. Fortalecer la gestión institucional a través del uso y apropiación de tecnologías de la información y las comunicaciones, la aplicación de buenas prácticas, un Talento Humano y una infraestructura adecuados para la prestación del servicio. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).

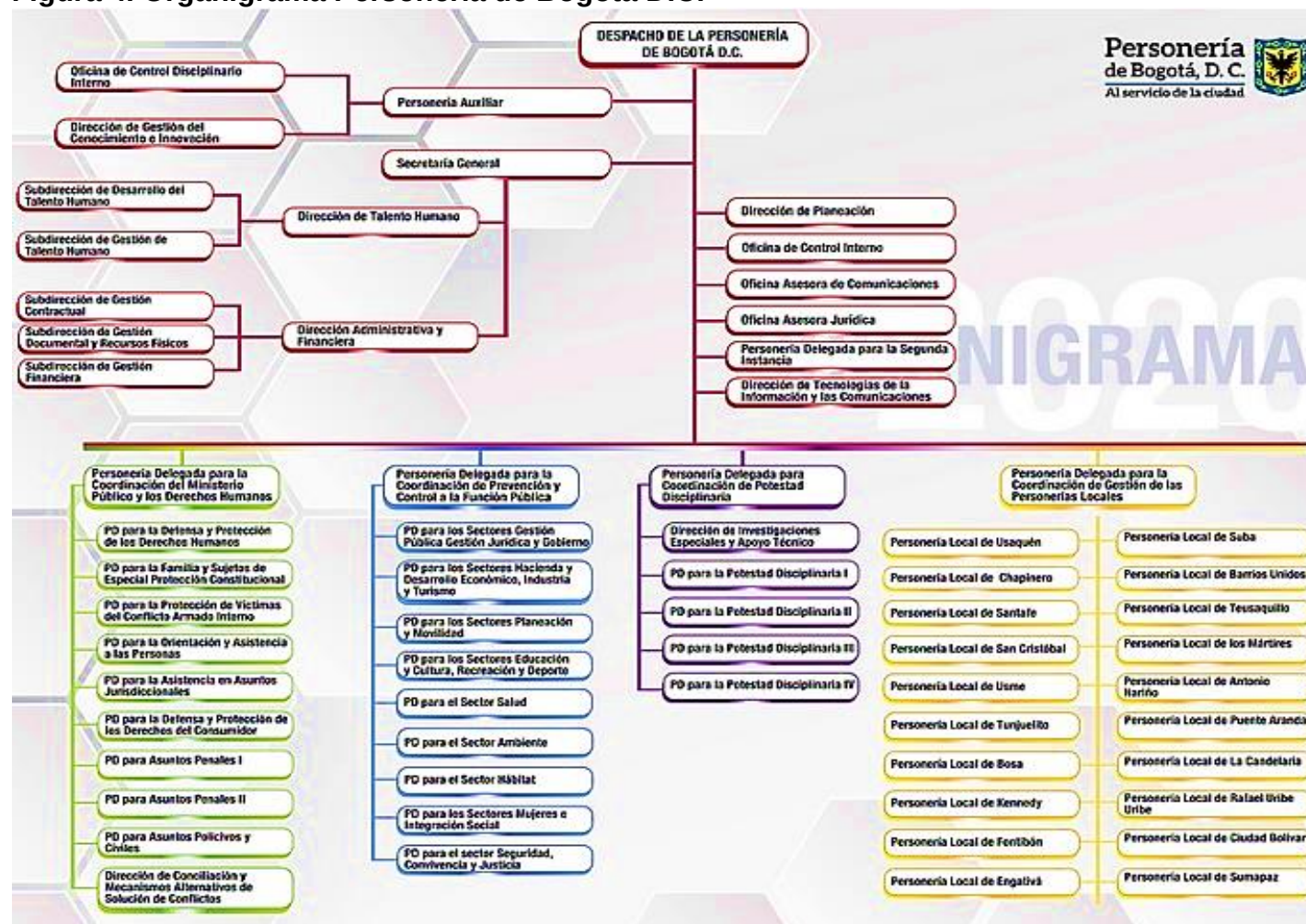
5. Incorporar una cultura del conocimiento y la innovación a través de actividades que permitan el desarrollo de ideas, lecciones aprendidas e investigaciones para mejorar los resultados de la gestión institucional. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).

1.3 Estructura y funciones de la Personería de Bogotá

1.3.1 Estructura orgánica

La Personería de Bogotá, para su funcionamiento cuenta con la estructura organizacional que se presenta en la figura 1:

Figura 4. Organigrama Personería de Bogotá D.C.



Fuente: Personería de Bogotá. (2021). Entidad. Personería de Bogotá. <https://www.personeriabogota.gov.co/la-entidad/estructura-organica-y-funciones>

1.3.2 Funciones

La Personería de Bogotá, D.C., dentro de la información establecida en su página web indica que la entidad tiene las siguientes funciones generales. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).

- Función de Defensa, Protección y Promoción de los Derechos Humanos.
 - Función de Veeduría.
 - Función de Ministerio Público.
 - Función de vigilar la conducta oficial de los servidores públicos.
- (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).

Adicionalmente, hay tres (3) fuentes de funciones adicionales para la Personería resultantes de la Ley 1448 de 2011 (de víctimas), la Ley 1480 de 2011 (del consumidor) y la Ley 1551 de 2012 (modificatoria de la Ley 136 de 1994). (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).

1.3.3 Portafolio de servicios

De acuerdo con lo establecido en el documento Portafolio de Servicios de la entidad, la Personería de Bogotá, D.C., presta los siguientes servicios:

- Orientación: Este servicio busca dar respuesta a las inquietudes o consultas que presentan los usuarios o la comunidad en el marco de las competencias de la Entidad. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).
- Asistencia: En este servicio se elaboran documentos jurídicos y la gestión necesaria para autorizar, adquirir o lograr algún derecho vulnerado del usuario o comunidad en el marco de las competencias de la Entidad. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).
- Intervención: en este servicio se realizan las actuaciones necesarias en el marco de las competencias de la Entidad, por medio de agentes de ministerio público que procuren garantizar los derechos de los usuarios/comunidad y permitan dar respuesta de fondo a los mismos. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).
- Promoción: este servicio comprende la promoción institucional de los servicios que presta la entidad, la socialización y sensibilización de los derechos

y deberes de las personas y comunidades. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).

- Conciliaciones: este servicio abarca la solicitud de las personas, la realización de audiencia y uniones maritales de hecho, como mecanismo de resolución de conflictos a través del cual dos o más personas, acudiendo a sus principios y valores, solucionen sus inconvenientes con la ayuda de un tercero neutral y calificado denominado conciliador. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).
- Reconocimiento e inscripción de veedurías ciudadanas y redes de veedurías ciudadanas: en este servicio se realiza el reconocimiento de una veeduría ciudadana o Red de veeduría Ciudadana. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).
- Ejercicios de rendición de cuentas locales: A través de este servicio la Personería de Bogotá, D.C., realiza presentación de la rendición de cuentas, mediante Audiencia pública participativa, entre ciudadanos, organizaciones y servidores públicos, en donde se comunica la gestión de la Entidad, el cumplimiento de las funciones, los planes ejecutados en un periodo determinado; con el fin de garantizar los derechos ciudadanos y cumplir con una obligación legal. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).
- Reconocimiento e inscripción de la plataforma de juventudes locales: la Personería a través de este servicio realiza el registro y actualización de las plataformas de juventudes locales a nivel distrital y realiza el acompañamiento y seguimiento al cumplimiento de las acciones contempladas en las agendas de las juventudes. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).
- Vigilar y promover el cumplimiento de los deberes y actuaciones de los funcionarios en el distrito capital: Por medio de las acciones preventivas y de intervención de otros procesos misionales de la personería de Bogotá, así como las denuncias de los ciudadanos, concejo de Bogotá e informes de servidor que son radicadas por presentar alguna posible incidencia disciplinaria por omisión o extralimitación en ejercicio de las funciones de los servidores públicos en el Distrito Capital. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).
- Espacios de participación ciudadana (audiencias públicas de requerimientos ciudadanos y mesas de trabajo): Mediante este servicio la Personería realiza las audiencias públicas de requerimientos ciudadanos que sean ordenadas por el (la) Personero(a), o mesas de trabajo, obteniendo pronta decisión de requerimientos o peticiones presentadas por la ciudadanía sobre productos

o servicios ofrecidos por las Entidades del Distrito Capital. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).

1.4 Análisis del contexto

De acuerdo con lo establecido en la norma NTC ISO 9001:2015, Capítulo 4. Contexto de la Organización podemos establecer que para la Entidad el mismo está conformado por:

- Las cuestiones internas y externas
- Las Necesidades y Expectativas de la Partes Interesadas
- Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad
- Mapa de Procesos

1.4.1 Cuestiones internas/externas

De acuerdo con lo establecido en el documento del contexto de la organización, el análisis de las cuestiones internas y externas en la Personería de Bogotá, D. C., se realizó identificando los aspectos internos bajo la metodología (DOFA) a través de la cual se identificaron 24 debilidades, 14 oportunidades, 28 fortalezas y 12 amenazas es decir 51 aspectos internos y 27 aspectos externos. Se realizó el cruce de variables y la formulación de 17 estrategias: 3 FO, 4 DO, 6 FA y 4 DA.

Tabla 2. DOFA Personería de Bogotá

Debilidades	Oportunidades
1. Falta de capacitación específica de cada proceso 2. Falta de sistemas de información 3. Desconocimiento de los alcances del Sistema de Gestión de Calidad. 4. Inadecuada infraestructura física, tecnológica de la Entidad 5. Planta de personal para el cumplimiento de las funciones y demandas de una ciudad en crecimiento. 6. Cambio de modelo de gestión interno. 7. Recursos financieros limitados para adquisición de nuevas tecnologías y adecuación de puntos de atención. 8. Ausencia de memoria institucional por el personal desvinculado por el proceso meritocrático. 9. Ingreso de aproximadamente el 27% de nuevo personal por el concurso meritocrático de la CNSC en 2018.	1. Reconocimiento, credibilidad y confianza por parte de la ciudadanía. 2. Ante el nuevo escenario de los Derechos Humanos en el posconflicto, la Entidad tiene la oportunidad de posicionarse como un referente en el tema a nivel nacional. 3. Existencia de diversos medios de comunicación para cumplir con la estratégica gobierno en línea y crear valor para la ciudadanía en el ejercicio de los deberes misionales de la Entidad. 4. Posibilidad de alianzas para la cooperación internacional, nacional y distrital para el fortalecimiento de la gestión institucional. 6. Facilidad para integrar el SG-SST con otros sistemas de gestión que se están adelantando en la Personería de Bogotá. D. C. 7. Servir de ejemplo para otras personerías a nivel nacional.

10. No hay unificación ni almacenamiento adecuado de la información del SG-SST. 11. No se cuenta con un sistema de gestión en SST certificado, solo se está dando a cumplimiento legal. 12. Migración de personal a otras oportunidades laborales. 13. No existen sistemas de seguridad de la información. 14. Falta de compromiso de los mandos medios 15. Falta de cultura de medición y metodología de análisis de causa y estadística de los indicadores de gestión. 16. Falta de interés por parte de algunos(as) colaboradores(as) y contratistas. 17. Falta de compromiso de algunos(as) colaboradores(as) y contratistas. 18. Falta de información a los(as) visitantes acerca del SG-SST. 19. Falta de ejecución del manual de proveedores y contratistas. 20. Falta de socialización de las políticas, procesos y procedimientos existentes y actualizados con todos(as) los(as) colaboradores(as) y contratistas en temas de seguridad y salud en el trabajo. 21. Falta de inducción sobre el SG-SST antes del inicio de la ejecución de actividades. 22. Altos costos administrativos. 23. Falta de seguimiento y control al cumplimiento de los requisitos legales. 24. No se tiene en cuenta la estructura de la norma ISO 45001 en el desarrollo del SG-SST.	8. Obtener el certificado bajo la norma ISO 45001, otorgado por un ente certificador. 9. Consolidar la imagen de prevención de riesgos ante clientes, proveedores y entidades gubernamentales. 10. Comités de ayuda para fortalecer los planes de emergencia de la Entidad (C.A.M.). 11. Apoyo de entidades para realizar actividades de medicina preventiva (Secretaría Distrital de Salud). 12. Actividades de bienestar brindadas para los(as) servidores(as) públicos(as) con apoyo de entidades externas (red de apoyo). 13. Mayor poder de negociación con las compañías aseguradoras, gracias a la garantía de la gestión del riesgo de la institución. 14. Apoyo y asesoría de la ARL en el desarrollo de las actividades de SST.
Fortalezas	Amenazas
1. Alto grado de experiencia del talento humano. 2. Cercanía al ciudadano a través de los canales institucionales. 3. Compromiso de la Alta Dirección. 4. Buena remuneración salarial frente a las demás entidades distritales. 5. Adecuada identificación de la misión institucional. 6. Estabilidad Laboral 7. Autonomía administrativa	1. Incremento en la población objetivo y falta de recursos para ampliación en cobertura de planes, programas y proyectos. 2. Crisis migratoria de Venezuela a Colombia y en particular a Bogotá, D. C. 3. Demora en el reporte de las sanciones emitidas por la Administración Distrital. 4. Desconocimiento de la Entidad, sus funciones y servicios por parte de la comunidad.

8. Se encuentra implementado el SG-SST, acorde con el Decreto 1072 de 2015, evaluado y certificado en un 86% por la ARL. 9. Desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma NTC ISO 9001:2015. 10. Asignación de presupuesto para el desarrollo del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo. 11. Se cuenta con un plan padrino que fortalece el SG-SST. 12. Los puestos de trabajo se encuentran dotados de forma adecuada y son inspeccionados por un profesional. 13. Se cuenta con personal capacitado desde el área de seguridad y salud en el trabajo, cada uno con una especialidad diferente 14. Reconocimientos a nivel distrital por las actividades ejecutadas desde el SG-SST de la Entidad. 15. Interdisciplinariedad del recurso humano. 16. Se cuenta con la conformación de los comités (COPASST y CCL) quienes se encargan de hacer vigilancia y control 17. Se encuentra establecido un plan de capacitación y bienestar que fortalece el SG-SST. 18. Compromiso y liderazgo desde la cabeza central de la personería en las necesidades internas y externas en temas de SST 19. Desarrollo e implementación de metodología para la puesta en marcha del SG-SST a través de la norma ISO 45001 20. Disminución de índice de accidentalidad respecto de vigencias anteriores 21. Desarrollo de métodos de comunicación interna y externa para la socialización de temas de seguridad y salud en el trabajo 22. Se tienen normogramas y asesoría en la aplicabilidad de requisitos legales 23. Se cuenta con el desarrollo del SG-SST según la normatividad vigente. 24. Aseguramiento confiable en el proceso de selección y desarrollo de proveedores.	5. Falta de cooperación entre los organismos de control a nivel distrital para optimizar la gestión. 6. Demanda del servicio que desborda la capacidad de respuesta y de competencia de la Entidad. 7. La no competencia en el control sobre organismos de carácter nacional y privado quienes no están obligados a dar respuesta a los requerimientos institucionales. 8. Sanciones, demandas y costos adicionales por incumplimiento de requisitos legales. 9. Cambios en la normatividad relacionada a Salud y Seguridad en el Trabajo. 10. Exigencia de certificación del SG-SST por parte de proveedores, clientes o entidades gubernamentales. 11. Afectaciones hacia el SG-SST por el cambio de administración. 12. Disminución del presupuesto.
--	---

25. Para la identificación de cambios en normativas se cuenta con procesos competentes y una persona delegada para dicha actividad. 26. Ampliación de cobertura del SG-SST a colaboradores que desarrollan su labor en las sedes externas de la Entidad. 27. Existe un cronograma anual de Inducción y reinducción para todo el personal en temas específicos de seguridad y salud en el trabajo. 28. Mejoramiento de infraestructura y condiciones físicas de trabajo.	
--	--

Fuente: Personería de Bogotá. (2021). Entidad. Personería de Bogotá. <https://www.personeriabogota.gov.co/component/jdownloads/send/492-contexto-de-la-entidad/10098-contexto-de-la-entidad>

Las cuestiones externas de la Entidad fueron identificadas a través de la herramienta de planificación estratégica “Análisis PESTEL” es así como, para la planeación estratégica institucional de la Personería de Bogotá, D. C. 2016 – 2020 se tuvo en cuenta la situación vista desde los entornos: político – administrativo, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Esta revisión se hizo sobre los principales aspectos a nivel distrital y nacional que se consideraron importantes. Esta identificación se realizó en la formulación del Plan Estratégico Institucional PEI en el 2016 y se actualizó en la vigencia 2018. (Personería de Bogotá, 2021, p. 1).

1.4.2 Partes interesadas de la personería de Bogotá

De acuerdo con lo establecido en el documento contexto de la organización D.C., la identificación de las partes interesadas asociadas al SGC se elaboró a través del análisis de las herramientas metodológicas de planeación, verificando el contexto externo e interno, usuarios, entidades con las que interactúa la entidad. La identificación se realizó con la actualización de las caracterizaciones, de documentos de los procesos, trabajo que se adelantó con los referentes y pares en reuniones internas con los responsables de los procesos y con la Alta Dirección, actualización normativa, entre otras.

Producto de la revisión y análisis del contexto, de los procesos, de los productos y servicios la Entidad ha identificado las siguientes partes interesadas, descritas en la tabla 3:

Tabla 3. Partes interesadas de la Personería de Bogotá

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Administración Distrital	Hace referencia a las 15 Secretarías Distritales, las 38 entidades adscritas o vinculadas y las 20 Alcaldías Locales.

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Archivo General de la Nación	Entidad del orden nacional lidera la política pública en materia de archivo y gestión documental.
Archivo Distrital	Entidad del orden distrital coordina y emite lineamientos a nivel distrital en materia de archivo y gestión documental.
Comunidad	Conjunto de personas naturales o jurídicas que poseen características o intereses comunes.
Concejo de Bogotá, D. C.	Es la Corporación político-administrativa de elección popular.
Colaboradores	Hace referencia a los asesores, profesionales especializados, profesionales universitarios, secretarios, auxiliares administrativos, conductores, personal de servicios generales, y contratistas de prestación de servicios de apoyo a la gestión.
Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP	Es la cabeza del sector que emite políticas relacionadas con la Función Pública.
Entes de Control	Hace referencia a las Entidades: Contraloría de Bogotá, D. C., Contraloría General de la República, Veeduría Distrital y Procuraduría General de la Nación
Organizaciones	Asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines (públicas o privadas)
Personas	Hace referencia a usuarios, ciudadanos, niños, niñas, adolescentes, hombres, mujeres, población LGBTI, afrocolombiano, indígena, raizal, ROM y Palenquero.
Proveedores	Hace referencia a las personas naturales o jurídicas que brindan sus servicios a la Entidad
Veedores	Persona que dedica a observar, registrar o controlar las acciones de otras personas, de empresas o entidades y denuncia posibles actos de corrupción.

Fuente: Personería de Bogotá. (2021). Entidad. Personería de Bogotá. <https://www.personeriabogota.gov.co/component/jdownloads/send/492-contexto-de-la-entidad/10098-contexto-de-la-entidad>.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN O NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes en el contexto mundial

La revista Compromiso empresarial (2019), presenta investigación realizada por la organización no gubernamental Transparencia Internacional (TI) España y define la corrupción como: “el abuso del poder delegado, con fines de lucro personal” y la cual realiza la medición del Índice de Percepción de Corrupción (IPC) a nivel global.

En dicha investigación se indica que: “El IPC de 2018 mide la percepción de la corrupción en el sector público de 180 países y territorios, a los que se asigna una puntuación de 0 (corrupción elevada) a 100 (transparencia elevada)”. (Compromiso Empresarial, 2019, p. 1).

Consultada la información referente a la percepción de corrupción en Europa, presenta “En las primeras posiciones del Índice se encuentran Dinamarca y Nueva Zelanda, con 88 y 87 puntos respectivamente, mientras que los últimos puestos son ocupados por Somalia, Siria y Sudán del Sur, con 10, 13 y 13 puntos respectivamente. En cuanto a las regiones, Europa Occidental y la Unión Europea tienen las mejores puntuaciones (66 puntos de media), y África es la que cuenta con la puntuación media más baja, con 32 puntos”. (Compromiso Empresarial, 2019, p. 1).

Así mismo, el informe indica que Desde el año 2012, únicamente 20 países han demostrado mejoras en sus puntuaciones. Entre de ellos están Argentina, Senegal y Costa de Marfil. Por el contrario, en 16 países, están España, Australia, Chile, Hungría, Turquía y Malta, las puntuaciones han desmejorado de manera significativa. (Compromiso Empresarial, 2019, p. 1).

La investigación concluye, que en términos generales la percepción de corrupción en Europa es menor, teniendo en cuenta los esfuerzos que han realizado los gobiernos en la lucha contra la corrupción en el sector público, vinculado con el tener una democracia saludable y hacen aclaración que la corrupción es fácil de ingresar cuando las bases de los gobiernos son débiles.

El estudio de Contreras y Anticona (2016), presenta algunos casos de arbitrales de corrupción y sobornos que sucedieron en Europa. El primer ejemplo es un caso arbitral llamado Lagergren, fue el primer caso arbitral que presentó el tema de corrupción, ya que estaba relacionado con un contrato mediante el que una sociedad británica le había encargado a un intermediario argentino, comisiones para contratos de obras públicas en Argentina. El caso resultó ser particular ya que hubo un

único árbitro, el profesor Gunnar Lagergren, quien determinó que hubo actos de corrupción comprometidos con ese negocio.

Existen varios casos arbitrales que sirven de ejemplo para demostrar el manejo de los casos de corrupción, estableciendo prácticas modernas efectivas relativas al tratamiento de controversias con evidentes elementos de corrupción camuflados.

En el documento “Causas y Efectos de la Corrupción en las Sociedades Democráticas”, realizado por Díaz (2018), se hace una breve recopilación de las primeras leyes anticorrupción de occidente las cuales fueron aprobadas en la segunda mitad del siglo XX, siendo los EEUU los pioneros en la materia con la aprobación en 1977 del *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), que tuvo serias dificultades para su aplicación en el comercio internacional debido a la falta de medidas similares en los países de su entorno y en la comunidad internacional, no sólo porque era incapaz por sí solo de hacer frente a la corrupción global (el FCPA regulaba la corrupción en la actividad de empresas estadounidenses en el extranjero, para evitar sobornos a gobiernos extranjeros), sino porque lejos de ser beneficiosa para los intereses de EE.UU., resultó amplia. (Díaz, 2018 p. 4).

No obstante, a pesar de los intereses estadounidenses, no sería hasta la década de los 90 cuando la corrupción comenzó a posicionarse como una de las prioridades dentro de la comunidad internacional. Así, habría que esperar hasta el 17 de diciembre de 1997, para que la OCDE aprobara la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales, que fue durante algunos años el documento legal anticorrupción vinculante de carácter internacional con mayor ámbito de aplicación. (Díaz, 2018 p. 4).

Algunos años antes (1993) se había fundado Transparencia Internacional, la primera y única organización internacional dirigida a lucha contra la corrupción, y que publica anualmente importantes informes como el Índice de Percepción de la Corrupción, el Barómetro Global de la Corrupción, el Índice de Fuentes del Soborno, o el Informe Global sobre la Corrupción. (Díaz, 2018 p. 4).

Sin embargo, habría que esperar hasta el siglo XXI para la aprobación del referente internacional y primer instrumento realmente global para prevenir y luchar contra la corrupción: la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC), que tras un proceso de elaboración que comenzó en el año 2000, fue finalmente aprobada el 31 de octubre de 2003, siendo firmada inicialmente por 95 países. Se configuró como un instrumento armonizador, funcional, eficaz y efectivo, que tiene en cuenta las múltiples facetas del fenómeno de la corrupción y que establece un lenguaje y unas guías comunes para la homogeneización de la legislación internacional sobre el tema. (Díaz, 2018 p. 5).

De acuerdo con lo anterior, el Organismo Internacional de Estandarización ISO, se hizo partícipe presente en la investigación y ayudó a las organizaciones para poder realizar acciones al respecto y que les coadyuven a mitigar los casos de corrupción, mediante la norma ISO 37001 (Méndez Ortiz, et al., 2018).

Según este estudio, la idea principal de ISO 37001 es usar los instrumentos de un sistema de gestión ISO, para implementar una cultura eficaz antisoborno, mediante la norma de mayor impacto en el mundo la ISO 9001 o SGC. Este modelo presenta cambios en su estructura, que busca ser de alto nivel y lograr que el tiempo y recursos invertidos en la gestión sean reducidos considerablemente (Lizarzaburu, et al., 2019).

Es importante, tener el sistema de gestión de calidad implementado como base para la integración de otros sistemas de gestión, tal como lo indica (Malagón Medina, A. 2018), así como la identificación de los requisitos comunes de las normas de sistemas de gestión. Esta norma, tiene como principales elementos que se abordan la política, la planificación del sistema, su aplicación y operación, la evaluación del desempeño y la mejora y revisión por la dirección que constituyen los elementos comunes de los sistemas.

De igual manera, en el plano internacional, existe una norma española, Norma UNE 66177: 2005, (Asociación Española de Normalización y Certificación 2005), que constituye la guía para la integración de los sistemas de gestión, al proporcionar directrices para desarrollar, implantar y evaluar el proceso de integración de los sistemas de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.

2.1.2 Antecedentes en el contexto latinoamericano

De acuerdo con la Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana:

El soborno, es un tipo de corrupción que consiste en otorgar alguna dádiva a cierta persona con la finalidad de obtener algo a cambio corrompiendo ciertas normatividades. También es conocido como cohecho, pero ésta se atribuye más a cuestiones públicas, ya que se trata y/o clasifica como un delito cuando un funcionario público acepta o exige una dádiva para concretar una acción u omitirla. (Méndez Ortiz, Lorena et al., 2018)[Haga clic aquí para escribir texto..](#)

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE, el soborno es una de las cuestiones más destructivas y desafiantes del mundo. “Con un estimado de más de 1 billón de dólares pagados en sobornos cada año, las 7 consecuencias son catastróficas, lo que reduce la calidad de vida, aumenta la pobreza y erosiona la confianza pública”. (Diez Figueroa & Vargas Herbozo, 2019, pp. 6-7). De acuerdo con este estudio:

La región latinoamericana, es una de las más afectadas por el fenómeno de la corrupción y el soborno, como lo sugieren las cifras basadas en datos de instituciones locales e internacionales, que revelan alarmantes números, por ejemplo: en México la corrupción puede llegar al 9% del PIB, (aproximadamente 103 mil millones de dólares) y en Honduras las pérdidas superan 367.1 millones de dólares al año, casi el 4,3% del PIB (Federación Internacional por los Derechos Humanos [FIDH], 2018).

El estudio indica también que el Índice de Percepción de Corrupción (IPC), en el sector público de la organización Transparencia Internacional (TI), evaluó 180 países sobre una puntuación de 100, corroborando los siguientes datos del puesto y calificación correspondientes de varios países latinoamericanos: Uruguay 23 (70), Chile, puesto 27 (67) y Costa Rica el 48 (56), Argentina 85 (40), Panamá 93 (37), *Colombia* 99 (36); Brasil, El Salvador y Perú 105 (35), Ecuador 114 (34); Bolivia, Honduras y Paraguay 132 (29), México 138 (28); Guatemala 144 (27) puntos en el puesto 144, Nicaragua 152 (25), Venezuela 168 (18) (Diez Figueroa & Vargas Herbozo, 2019, p. 20).

Por su parte, el Fondo Monetario Internacional estima que solo los montos asociados al soborno anualmente están entre 1.5 y 2 millones de millones (billones) de dólares, lo que equivale al 2% PIB de todo el planeta (FIDH, 2018).

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se puede establecer que una de las principales dificultades ante las que se enfrentan las empresas y organizaciones para su operatividad cotidiana, es la corrupción y en particular el soborno. Según Malgwi (2016), “su impacto cambia en magnitud y localización de acuerdo con la naturaleza del negocio, y por esto es importante y esencial comprender su heterogeneidad al momento de señalar sus factores de mitigación”. (Méndez Ortiz, Lorena et al., 2018, p. 12).

Es así como en octubre de 2016, sale la norma ISO 37001, emitida por el Organismo Internacional de Estandarización, con el objetivo de identificar y controlar los hechos de soborno que se puedan presentar en una organización. Se hace necesario profundizar en acciones enfocados al mejoramiento de la reputación de las Organizaciones mediante el incentivo de valores como la confianza y seguridad, así como establecer una cultura ética y aplicar medidas que contrarresten el soborno, en caso de que se presenten. (ISO, 2016). De esta forma, se ha dicho que:

Al igual que otros sistemas de gestión ISO, la ISO 37001 legitima el papel del órgano de gobierno y de la alta dirección como gestores de cambio, ya que transmitir la cultura contra el soborno a través de la organización depende en gran medida de su gestión”. (Lizarzaburu, et al., 2019, pp. 117-118).

Es entonces como la aplicación de sistemas de control “y en este caso, la aplicación de la norma ISO 37001 Sistemas de Gestión Antisoborno (SGAS), permiten una administración donde puede existir un mejor accionar de la organización para cuando este tipo de inconvenientes se hacen presentes”. (Méndez Ortiz, et al., 2018).

En Latinoamérica países como Chile, Colombia, Perú, Brasil o Ecuador han promovido estrategias particulares de gobernar, cambios en sus instituciones y reformas legislativas de gran impacto en el cumplimiento normativo. En algunos casos, implica a organismos públicos y autoridades nacionales y, en otros, logrando nuevos compromisos internacionales. “En esta línea, las políticas de *compliance* representan aspectos económicos interesantes al permitir el establecimiento de controles o mecanismos de supervisión que contribuyen a mejorar tanto la eficacia de la gestión pública como la prevención criminal en el sector privado”. (Leo-Castela, 2019, p. 2).

Chile fue el primer país en Latinoamérica en adoptar oficialmente la norma ISO 37001: Sistema de Gestión Antisoborno, a través del Instituto Nacional de Normalización en diciembre del año 2016. Por su parte Perú, Brasil, Ecuador y Colombia adoptaron la norma ISO 37001 en el 2017. (Vargas, et al., 2020, p. 19).

Por su parte Paraguay, Argentina y Guatemala adoptaron la norma a través de sus institutos de Normalización tres años después en el 2019. (Vargas, et al., 2020, p. 19).

Aunque Chile fue el primer país en adoptar la ISO 37001, Perú se posiciona como líder en la implementación de la Norma Antisoborno, motivado por la aplicación de mejores prácticas de prevención de hechos de corrupción y soborno, así mismo Perú predomina con el mayor número de organizaciones certificadas con la norma ISO 37001 tanto del sector público como del sector privado. (Vargas, et al., 2020, p. 20).

Cinco años después de su publicación, la certificación en ISO 37001 ha ido despertando año tras año el interés de muchas compañías que ya cuentan con la certificación de otros sistemas de gestión. (Vargas, et al., 2020, p. 23).

Integrar la ISO 37001 con otros sistemas de gestión es la apuesta de muchas empresas que aspiran a alcanzar la máxima excelencia en el ámbito de la gestión empresarial. Asimismo, se espera demostrar que con este sistema de gestión la compañía adquiere un firme compromiso con las buenas prácticas antisoborno que han sido reconocidas mundialmente. (Méndez Ortiz, et al., 2018).

Frente a los sistemas integrados de gestión, acorde con lo indicado por Almeida Guzmán, (2017), en el informe de investigación titulado: “Estudio de empresas ecua-

torianas que han implementado sistemas de gestión basados en estándares internacionales, las investigaciones con referencia a la integración de sistemas de gestión han sido significativas y han abarcado diferentes industrias. Dicho estudio plantea beneficios divisados internamente por las organizaciones ecuatorianas, entre los cuales se destacan:

Cumplimiento más fácil de la legislación, mayor capacidad para alcanzar los objetivos y ventaja competitiva de mercado, gestión común de políticas, objetivos, metas e indicadores clave de rendimiento de procesos, aumento de la eficiencia de la organización, mejora del ambiente y calidad de vida en el trabajo, mejoras en la estrategia global de la organización, mayor capacidad para alcanzar los objetivos, eliminación de barreras y mayor colaboración entre departamentos, mejora de la gestión de riesgos, mayor facilidad para la toma de decisiones, y mejora de la cultura organizacional, entre otros. Así mismo este estudio refleja que de las organizaciones investigadas el 80% han integrado los tres sistemas de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo, mientras que el restante 20% han integrado dos sistemas de gestión en las siguientes combinaciones: Sistemas de gestión de calidad y ambiente 7.14%, Sistemas de gestión de calidad y seguridad y salud en el trabajo 8,57% y Sistemas de gestión ambiental y seguridad y salud en el trabajo 4,29%. (Almeida Guzmán, 2017, p. 72).

2.1.3 Antecedentes en el contexto colombiano

A partir de la Constitución de 1991, el país ha demostrado una mayor preocupación por el aminoramiento de la corrupción. Y, aunque en la Carta magna no existe específicamente un título dedicado al “Control de la corrupción”, sí se consagran artículos que expresan, por ejemplo, el derecho a la participación de la ciudadanía en la vigilancia de las funciones del Estado. Además, se establecen las formas de selección, posesión del cargo y cumplimiento de las funciones de los empleados públicos; aspectos que, aunque genéricos, marcan la pauta a la hora de controlar aquellos ambientes que resultan propicios para que la corrupción aflore (Constitución Política de Colombia. [C.P.] 1991).

En 1993 se promulgó la Ley 87, que establece normas para ejercer el control interno en las entidades estatales (Ley 87, 1993). Más adelante surgió la Ley 489 de 1998, que en su artículo 27 crea el Sistema Nacional de Control Interno (Ley 489, 1998); y luego, el Decreto 1083 de 2015, que incorporó el Decreto 943 de 2014 que actualiza el Modelo Estándar de Control Interno, adoptado en el 2005 (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2017). Estas normas están encaminadas a fomentar la transparencia, probidad y control en el actuar público.

También se han presentado otros avances, como la Ley 1474 de 2011, conocida como “Estatuto Anticorrupción”, que nació como una iniciativa de corte social, con

el fin de incorporar 12 nuevos aspectos para tratar de corregir prácticas de corrupción que requerían la intervención del Estado; a esa fecha Colombia se ubicaba en el puesto 94 con 36 puntos entre los 174 países del ranking mundial de corrupción (Transparency International, 2012).

Por esta ley se dictan normas dirigidas al fortalecimiento de mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción, y también al logro de la efectividad del control de la gestión pública. Posee artículos destinados al control de la corrupción en términos generales, como, por ejemplo, aquellos enfocados en las llamadas “medidas administrativas para la lucha contra la corrupción”, “medidas penales en la lucha contra la corrupción pública y privada”, “medidas disciplinarias para la lucha contra la corrupción”; incluso, en el artículo 62 se señala la creación de la denominada “Comisión Nacional para la Moralización” (Ley 1474, 2011).

El Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) dedica su documento 167 de 2013 al componente nacional de la Política Pública Integral Anticorrupción (PPIA), “cuyo objetivo central es fortalecer las herramientas y mecanismos para la prevención, investigación y sanción de la corrupción en Colombia” (Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES], 2013, p. 4). Es decir, afianzar factores concretos para reducir el fenómeno de la corrupción y sus efectos colaterales en el país. De otra parte, se encuentra la Ley 1712 de 2014, por la cual “se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones”.

Con el propósito de fortalecer el control social, entre otros aspectos relativos a la lucha contra la corrupción, se expidió la Ley 1757 de 2015, que dicta disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática, adoptando la estrategia de rendición de cuentas, que es uno de los componentes del plan de lucha contra la corrupción y atención al ciudadano. Por su lado, el Decreto 124 de 2016 se encuentra conformado por artículos que instan a determinadas autoridades de cada entidad a observar directamente el cumplimiento de las estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Este decreto señala la obligación de publicidad de las Estrategias de lucha contra la corrupción en las páginas web- de las entidades (Decreto 124, 2016).

Por último, el gobierno nacional expidió el Decreto 1686 de 2017, que define y reglamenta la creación y organización de las Comisiones Regionales de Moralización, conformadas por los representantes de los órganos de control en los territorios y que, entre otras funciones, tienen la de coordinar las acciones de estos en cuanto a la prevención, investigación y sanción de la corrupción (Decreto 1686, 2017). Adicionalmente, Colombia adquirió compromisos internacionales en temas específicos de lucha contra la corrupción establecidas expresamente con la necesidad de tomar acciones para contrarrestar el cometido del soborno.

Con el avance y popularidad de la implementación de sistemas de gestión principalmente calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo los cuales han seguido un desarrollo independiente y paralelo además de las necesidades que se generaron para su implementación, se identificó la necesidad de hacerlo de manera integrada con el objetivo de aunar esfuerzos en el cumplimiento de sus requisitos de las normas que se estén integrando, así como los sistemas de gestión tiene ventajas, los sistemas integrados de gestión además de simplificar la implementación, evidencia mayor eficacia y participación de los colaboradores durante este proceso. De igual manera, como se relaciona en el artículo de la referencia se alcanza un alto nivel en la mejora de las condiciones de trabajo, de la calidad y del respecto por el medio ambiente y principalmente es mayor la confianza de los clientes (Peralta Cruz & Guataqui Cervera, 2017).

2.2 Descripción de los problemas o necesidades de la organización

En Colombia existe la Ley 1474 de 2011, cuyo objetivo es el establecimiento de una serie de medidas administrativas dirigidas a prevenir y combatir la corrupción, entendiendo que la Administración Pública es el ámbito natural para la adopción de medidas para la lucha contra la corrupción, así pues, la ley trae una propuesta de pedagogía de la moral, con énfasis en el castigo de la conducta reprochable para funcionarios públicos y administradores de recursos y empresas del Estado. (Ley 1474, 2011).

No obstante, y a pesar de que existen varias leyes para evitar, mitigar y combatir, la corrupción, se evidencia en nuestro país un gran índice de corrupción, flagelo que cada día va en aumento, por lo tanto, es importante que las entidades generen herramientas que puedan contribuir en contra del soborno siendo este soborno, como una de las principales expresiones del fenómeno de la corrupción, (Villamil, 2017).

Por lo anterior, la Personería de Bogotá D.C., como ente de control del Distrito que vigila y sanciona a los funcionarios públicos por cometer omisión o extralimitación de sus funciones, así como en su labor de ejercer actividades preventivas por medio de las veedurías y su función de ministerio público, puede tomar la iniciativa de implementar la NTC ISO 37001:2017 (SGAS) para prevenir y contrarrestar el soborno, haciendo frente a los retos del milenio y como apoyo al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Teniendo en cuenta que la Personería de Bogotá, tiene implementada y certificada la NTC ISO 9001:2015, y una vez tomada la decisión de ejecutar la NTC ISO 37001:2017, es relevante aplicar una metodología para la integración de los dos sistemas, teniendo en cuenta que estas normas tienen elementos comunes, como lo es la estructura de alto nivel, lo que quiere decir que con el trabajo realizado con el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y al integrarlo con el Sistema de Gestión

Antisoborno (SGAS), se permitirá la combinación y alineación de su planeación, desarrollo, control y mejora para que se realicen simultáneamente, reduciendo costos y tiempos en el número de actividades, generando un sistema global, evitando que se tengan sistemas independientes o aislados.

La importancia de articular el SGAS con el SGC de la institución radica en que esa integración sería una herramienta imprescindible en la prevención, detección y corrección de la comisión y/o concusión de delitos de corrupción como el soborno y el cohecho. Adicionalmente, sería una herramienta de mejora continua en la entidad.

2.3 Formulación del problema

¿Cuáles son los elementos para estructurar una metodología que permita la integración del sistema de gestión antisoborno (SGAS) y el sistema de gestión de calidad (SGC) en la Personería de Bogotá D.C.?

3. JUSTIFICACIÓN

La corrupción es en la actualidad la mayor preocupación de los ciudadanos alrededor del mundo, teniendo en cuenta los antecedentes de corrupción, se puede determinar que el soborno es un fenómeno generalizado el cual debilita los gobiernos, las sociedades y entidades, destruyendo la confianza en las personas e instituciones, interfiriendo en el adecuado y eficiente funcionamiento en las negociaciones.

La presente investigación, permite que la Personería de Bogotá, conozca, implemente e integre la NTC ISO 37001: 2017 Sistema de Gestión Antisoborno, para ayudar a combatir los delitos de corrupción y soborno, y reducir los diversos impactos financieros, que son causados por multas, suspensiones de actividades, daños reputacionales entre otros.

La metodología que se propone diseñar pretende integrar los sistemas de calidad y antisoborno en la Personería de Bogotá D.C., aprovechando que estas normas tienen elementos comunes, que permiten la alineación de la planeación, desarrollo, control y mejora, de manera simultánea, reduciendo costos y tiempos en el número de actividades y generando un sistema global. Adicionalmente, al implementar esta integración, permitirá aunar esfuerzos y optimizar el uso de los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Esta herramienta metodológica para la integración de los sistemas de Calidad y Antisoborno, es importante para la entidad, toda vez, que en la literatura que se encuentra relacionada con la integración, hacen alusión a la importancia, ventajas y beneficios de su incorporación, sin embargo, no profundizan en su diseño, método, técnica, modelos o prácticas de cómo se desarrolla la integración de los sistemas, como lo manifiesta en su escrito Cuevas Castañeda, (2018).

Por lo tanto, la organización contará con un modelo para el desarrollo de la metodología de integración de los SGC y SGAS y si deciden implementarla, será la primera entidad pública en Colombia en adoptar la NTC ISO 37001:2017 y pionera en la integración de los sistemas de calidad, influyendo a que otras Entidades del Distrito realicen la implementación del sistema de gestión antisoborno y su integración con otros sistemas.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Proponer una metodología para integrar el sistema de gestión de antisoborno (NTC ISO 37001:2017) y el sistema de gestión de calidad (NTC ISO 9001:2015), en la Personería de Bogotá, D.C.

4.2 Objetivos específicos

- Efectuar un diagnóstico que permita evidenciar el estado actual de la Personería de Bogotá, frente al cumplimiento de requisitos contenidos en la norma ISO 37001: 2017.
- Identificar los requisitos comunes y requisitos específicos entre el sistema de gestión de calidad NTC ISO 9001:2015 y el sistema de gestión de antisoborno NTC ISO 37001:2017.
- Estructurar la metodología para la integración del sistema de gestión de calidad y el sistema de gestión antisoborno.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 Marco teórico

Colombia adquirió compromisos internacionales en temas específicos de lucha contra la corrupción, para tomar acciones y contrarrestar la comisión del soborno. Al respecto, la normativa nacional considera el soborno como un delito contra la administración pública en diferentes modalidades (Ley 599,2000, arts. 405-407), y consagra el delito del soborno transnacional y las medidas para contrarrestarlo. En este sentido se encuentra la Ley 1778 de 2016: “Por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción”. (Ley 1778, 2016).

A escalas nacional y distrital, las entidades públicas han acogido lineamientos y medidas para erradicar el soborno en este sector, articuladas por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG-, construido y liderado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), que pretende que las entidades oficiales implementen acciones en siete (7) dimensiones, y una de estas dimensiones es el talento humano, mediante la enunciación de una política de integridad, que describa los valores mínimos de integridad de los servidores públicos y que se desarrolle en una infraestructura de integridad institucional como códigos y políticas antisoborno y de conflictos de intereses (DAFP, 2017, pp. 27-28).

En esta línea, los organismos distritales han realizado esfuerzos por formalizar un conjunto de normas, valores o lineamientos encaminados a moralizar los comportamientos de sus funcionarios, bajo los principios de transparencia y responsabilidad (Transparencia por Colombia, 2018, p. 45). En el componente de institucionalidad, se midió la existencia de políticas antisoborno de estas entidades, obteniéndose un puntaje de 37,9 sobre 100 y de políticas antifraude y antipiratería con un puntaje de 27,6 sobre 100, entre otros lineamientos éticos.

El Estatuto Anticorrupción (Ley 1474, 2011) introdujo el delito de soborno transnacional como la conducta que comete una persona al: “(...) dar, prometer u ofrecer a un servidor público extranjero, para su provecho o de un tercero, directa o indirectamente, una suma de dinero o cualquier otro objeto o utilidad a cambio de que este realice, omita, o retarde cualquier acto relacionado con el ejercicio de sus funciones y en relación con un negocio o transacción internacional” (Ley 599, 2000, art. 433).

5.1.1 Norma ISO 37001: Sistema de Gestión Antisoborno

Esta Norma ISO, denominada: Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS), fue publicada el 14 de octubre de 2016 y desarrollada por la Organización Internacional de

Normalización (ISO). Este estándar internacional provee requisitos y lineamientos para establecer, implementar y mantener un sistema de gestión anticorrupción acorde con estándares internacionales. Los requerimientos de la norma son genéricos y aplicables a todas las organizaciones, independientemente del tipo, tamaño y giro de la actividad, sea en el sector público, privado o mixto (Quaragroup, 2018).

El sistema SGAS está diseñado para inculcar una cultura contra la corrupción dentro de una organización e implementar los controles adecuados, que a su vez aumenten la probabilidad de detectar la corrupción y reducir su incidencia. La norma otorga los requisitos y las orientaciones para establecer, implementar, mantener y mejorar un SGAS. Según la propia organización ISO, el sistema puede ser independiente, o estar integrado en un Sistema de Gestión global y abarca el soborno en los sectores público, privado y sin fines de lucro, incluyendo el soborno contra una organización, y sobornos pagados a través o por una tercera parte.

La contribución de esta norma empieza por ayudar a las organizaciones a implementar el Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) y mejorar los controles que la organización tiene. Para esto es necesario implementar una serie de medidas que incluyen aspectos tales como: adopción de una política Antisoborno, designación de un veedor para el cumplimiento de tal política, formación de los empleados, realización de evaluaciones de riesgo en proyectos y socios de negocios e institucionalización de la presentación de informes y los procedimientos de investigación (Business Alliance for Secure Commerce, [BASC], 2017).

En la norma ISO 37001 se aborda lo siguiente en relación con las actividades de la organización:

- Soborno en los sectores público, privado y sin fines de lucro;
- Soborno por parte de la organización;
- Soborno por parte de personal de la organización que actúa en nombre de la organización o para su beneficio;
- Soborno a la organización;
- Soborno de los socios de negocios de la organización en relación con las actividades de la organización;

Soborno directo e indirecto (por ejemplo, un soborno ofrecido o aceptado por o a través de un tercero. (ISO 37001, 2016).

La Norma ISO 37001 es aplicable solo para el soborno. En ella se establecen los requisitos y se proporciona una guía para un sistema de gestión diseñado para ayudar a una organización a prevenir, detectar y enfrentar al soborno y cumplir con las leyes antisoborno y los compromisos voluntarios aplicables a las actividades (ISO 37001, 2016).

5.2 Marco conceptual

Con el fin de realizar el diseño una metodología para integrar el sistema de gestión antisoborno y el sistema de gestión de calidad es importante aclarar inicialmente conceptos como: sistema de gestión, sistema de gestión de calidad, sistema integrado de gestión, corrupción y soborno. Es importante mencionar que las normas internacionales ISO mencionadas en el desarrollo de esta investigación, han sido adoptadas y editadas para Colombia por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

5.2.1 Sistema de gestión

Conjunto de elementos interrelacionados (procedimientos, instrucciones, formatos, etc.), mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar. Un sistema de gestión no es más que un mapa o una guía que explica cómo se administra y dirige una organización o empresa. De acuerdo con estas premisas, un sistema de gestión es el conjunto de elementos interrelacionados de una organización o empresa utilizados para lograr los objetivos plasmados por la misma. (Diez Figueroa & Vargas Herbozo, 2019, p. 17).

5.2.2 Sistema de gestión de calidad

La Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 9000:2000, define el término calidad como el “grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos establecidos” (González, 2011 p. 80).

La calidad puede ser entendida como, un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las partes o subsistemas que la conforman participan activamente para lograr que los requisitos establecidos para el desarrollo de productos y/o servicios, se cumplan y satisfagan las necesidades de los clientes, contribuyendo al aumento de la productividad y competitividad. (González, 2011 p. 80).

El origen de la calidad se remonta a la necesidad inherente del hombre en hacer las cosas bien, y de la mejor forma posible lo que le proporciona una ventaja sobre sus competidores y sobre el entorno con el cual interactúa. A lo largo de la historia se evidencia cómo el concepto de calidad ha sido tenido en cuenta por el hombre, partiendo del hecho que le permitió diferenciar entre los productos que podía consumir y aquellos que eran perjudiciales para su salud. En el proceso evolutivo el

hombre entendió que el uso de las armas le facilitaba el abastecimiento de sus alimentos, obligándole a realizar mejoras en estas y así lograr mejores presas en menos tiempo. (Cubillos et al., 2009).

En la tabla 4 se resume la evolución del concepto de calidad:

Tabla 4. Evolución del concepto de calidad

Etapas	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacción del artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único
Revolución Industrial	Producir en grandes cantidades sin importar la calidad de los productos.	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Administración científica	Técnicas de control de calidad por inspección y métodos estadísticos, que permiten identificar los productos defectuosos.	Satisfacción de los estándares y condiciones técnicas del producto.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la calidad de los productos (armamento), sin importar el costo, garantizando altos volúmenes de producción en el menor tiempo posible.	Garantizar la disponibilidad de un producto eficaz en las cantidades y tiempos requeridos.
Posguerra Occidente	Producir en altos volúmenes, para satisfacer las necesidades del mercado	Satisfacer la demanda de bienes causada por la guerra.
Posguerra Japón	Fabricar los productos bien al primer intento.	Minimizar los costos de pérdidas de productos gracias a la calidad.
Década de los sesenta	Sistemas y procedimientos en el interior de la organización para evitar productos defectuosos	Satisfacer las necesidades del cliente.
Década de los noventa	La calidad en el interior de todas las áreas funcionales de la empresa	Generar competitividad.

Etapa	Concepto	Finalidad
Actualidad	Capacitación de líderes de calidad que potencialicen el proceso.	Satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. Revista de la Universidad de La Salle, (48), 80-99. <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls/vol2009/iss48/4/>

Tras la noción o definición de calidad, irrumpió el concepto de *sistema de gestión de la calidad*, el cual es definido de acuerdo con la norma NTC ISO 9000:2015, como “aquella parte del sistema de gestión relacionada con la calidad”.

La Norma ISO 9001 versión 2015 (SGC) presenta cambios importantes ya que se incorpora la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos dentro de los sistemas de gestión de calidad. Así mismo presenta cambios en su estructura los cuales buscan ser de alto nivel y lograr que el tiempo y recursos invertidos en la gestión sean reducidos considerablemente. (Lizarzaburu, et al., 2019).

El propósito de esta estructura es lograr consistencia y alineamiento de los estándares de sistemas de gestión de la ISO por medio de la unificación de su estructura, textos y vocabulario fundamentales. La estructura común en la que se dividen los apartados de requisitos en el instrumento es: Capítulo 4: Contexto de la organización, Capítulo 5: Liderazgo, Capítulo 6: Planificación, Capítulo 7: Soporte, Capítulo 8: Operaciones, Capítulo 9: Evaluación de desempeño y, Capítulo 10: Mejora. (Lizarzaburu, et al., 2019).

5.2.3 Sistema integrado de gestión

El Sistema Integrado de Gestión (SIG) es un proceso que tiene varias fases y que satisface los requisitos establecidos para un único sistema de gestión, con base en la política y los procedimientos, su implementación, el seguimiento, el control, las auditorías y las mejoras. Esto permite a la organización demostrar su compromiso con todas las partes interesadas. Así como los sistemas de gestión tienen ventajas, los sistemas integrados de gestión además de simplificar la implementación, evidencia mayor eficacia y participación de los colaboradores durante este proceso. (Peralta Cruz & Guataqui Cervera, 2017).

El Implementar un sistema integrado de gestión de manera efectiva permitirá a la organización manejar un número menor de documentos, directrices integradas y más coherentes para el personal, un sistema más comprensible y respaldado por la dirección y que pueda sentar las bases para un sistema de gestión empresarial completo. (Álvarez & Morales, 2018. p. 31).

Lo anterior, ratifica la importancia de la propuesta de una metodología para la integración de los dos sistemas, el de gestión de la calidad y el sistema antisoborno en la Personería de Bogotá como herramienta para contribuir proactivamente en la lucha contra el soborno, generando prácticas adecuadas, para brindar a la entidad de posibles conductas reprochables de corrupción y soborno, con los beneficios relacionados en este proyecto al implementar sistemas de gestión integrados que permitan aunar esfuerzos y optimizar el uso de los recursos en términos de talento humano, financieros, tiempo y tecnológicos.

5.2.4. Metodologías de la Integración

De acuerdo con las diferentes conceptualizaciones mencionadas acerca de la integración, se generan propuestas metodológicas, que buscan forjar en las empresas o brindar una orientación para llevar a cabo dicha integración.

Dentro de los diferentes metodologías o guías para integrar sistemas de gestión, uno de los primeros modelos fue la directriz británica BS 8800:1996. Posteriormente, distintos autores han publicado artículos en los que presentan comparativos de este modelo con estándares como UNE-EN ISO 9001:1994 y UNE-EN ISO 14001:1996. Sin embargo, el objetivo en todos esos modelos propuestos era la disminución documental que podía obtenerse con la integración de los sistemas. (Moreno et al., 2020).

En el año 2005, se genera uno de los principales adelantos, en materia de sistemas integrados de gestión, la norma española UNE 66177:2005, (Sistemas de integración. Guía para la integración de los sistemas de gestión), establecida por AENOR, esta norma proporciona directrices para desarrollar, implantar y evaluar el proceso de integración de los sistemas de gestión de la calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo, en las organizaciones que tengan decidido integrar ya sea total o parcialmente dichos sistemas a fin de mejorar su eficacia y su rentabilidad. Esta Norma se centra en identificar el nivel de madurez de los procesos y en su gestión por medio del ciclo PHVA, establece que la integración se supedita al nivel de madurez en la gestión por procesos que tenga la organización. (Peralta Cruz & Guataqui Cervera, 2017).

Por su parte la *British Standards Institution* publicó en el año 2006 la primera versión de la especificación PAS 99 y, posteriormente en el año 2012, publicó la nueva versión de PAS 99. Esta norma reúne una serie de especificaciones de requisitos comunes del sistema de gestión como base para la integración, además identifica los elementos comunes entre los sistemas de gestión integrables y los relaciona con el ciclo PHVA y con la estructura de alto nivel propuesta en el Anexo SL publicado por ISO para desarrollar normas de sistemas de gestión. (Peralta Cruz & Guataqui Cervera, 2017).

Para el desarrollo de este proyecto se han aplicado dos metodologías de integración: la primera de ellas, la metodología para el uso integrado de normas de sistemas de gestión de la ISO en su versión 2018 “(ISO, 2018). Esta metodología tiene por objeto ayudar a las organizaciones a comprender y aplicar las normas de los sistemas de gestión y el marco para aplicar un sistema de gestión unificado o para integrar múltiples sistemas de gestión. En este manual, se utiliza la expresión "sistema de gestión integrada" para referirse al resultado del proceso de integración de los requisitos de múltiples normas de sistemas de gestión en un sistema de gestión singular dentro de una organización. (The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS), 2018).

Esta metodología define siete pasos para lograr la integración:

1. Promover la integración;
2. Determinar el ámbito o alcance de la integración;
3. Planificar la integración;
4. Conectar los requerimientos de los sistemas de gestión con el sistema de gestión de la organización;
5. Incorporar los requerimientos de los sistemas de gestión ya estandarizados en el sistema de gestión de la organización;
6. Mantener y mejorar la integración, y
7. Aplicar las lecciones aprendidas en la organización. (The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS), 2018).

Este manual se consolidó con la participación de organizaciones voluntarias en la respuesta a un cuestionario sobre sus sistemas de gestión integrada. Dichas organizaciones son representativas de países de todo el mundo.

- Capítulo 1: se describen los fundamentos de un sistema de gestión y cómo se vinculan las estrategias, planes y operaciones de una organización.
- Capítulo 2: se describe la estructura y el contenido de las diferentes normas de los sistemas de gestión y su aplicación.
- Capítulo 3: se describe la forma en que una organización integra los requisitos de múltiples normas de sistemas de gestión en su sistema de gestión.

Así mismo este manual fue concebido de modo que se pueda comenzar por cualquier capítulo, según el contexto de la organización y el problema que trate de resolver. Por ejemplo, en una organización que ya utiliza una o más normas de sistemas de gestión, se puede simplemente pasar al capítulo 3 para obtener orientación sobre la integración de los requisitos de esas normas o de normas adicionales en el

sistema de gestión de la organización. Alternativamente, si la organización desea mejorar y tener una mayor comprensión de su sistema de gestión mediante la aplicación de una o más normas de sistemas de gestión, puede comenzar desde el Capítulo 1 o 2. (ISO, 2018).

La segunda metodología empleada en el proyecto es la Guía práctica para la integración de sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 de la AENOR, Aunque esta guía aborda de manera específica la integración de los requisitos de estas tres normas, asimismo sirve de base y guía para emprender la integración de otras normas de sistemas de gestión de manera que las organizaciones hagan un uso eficiente de los recursos, evitando la duplicidad de funciones y optimizando el trabajo.

Para poder abordar la integración de los sistemas, los autores de esta guía proponen:

1. Comprender el concepto de sistema de gestión, las similitudes existentes entre los sistemas de gestión de la calidad, ambiental y de la seguridad y salud en el trabajo, y las particularidades de cada uno.
2. Conocer la importancia de los procesos y las distintas perspectivas de integración existentes para poder tomar una decisión consciente sobre el camino a seguir.
3. Utilizar un criterio de clasificación de requisitos que ayudará en la integración de los sistemas.
4. Iniciar el proyecto de integración aprendiendo a elaborar un plan que conducirá al éxito del proyecto. (Álvarez & Morales, 2018).

Teniendo claridad de los conceptos referentes a sistemas, gestión, sistemas integrados y calidad entre otros a continuación, se detallarán los conceptos de cohecho y soborno

5.2.5 Cohecho

Este delito es una forma de soborno entendida como: “[una] evidente corrupción en donde el funcionario público se engaña a sí mismo al dar algo inestimable como es la función pública por un objeto de menor valor como es el dinero o la promesa de una remuneración” (Corte Suprema de Justicia, 1976 citado por Gómez y Gómez, 2008). De acuerdo con Newman y Ángel, (2017), el cohecho se presenta cuando una persona da u ofrece dinero u otra utilidad para que se realice u omita un acto propio del cargo de un funcionario público, o para que se ejecute uno contrario a sus deberes oficiales. Según Rojas Vargas (2007), este delito es:

Una especie concreta de corrupción focalizada en función a los comportamientos de sujetos públicos que lesionan o ponen en peligro el bien jurídico tutelado del correcto

funcionamiento de la administración pública y de la imparcialidad como condición fundamental de sus actos (Diez Figueroa & Vargas Herbozo, 2019).

5.2.6 Soborno

La RAE define sobornar como “dar dinero o regalos a alguien para conseguir algo de forma ilícita”. De acuerdo con la Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana:

“El soborno es un tipo de corrupción que consiste en otorgar alguna dádiva a cierta persona con la finalidad de obtener algo a cambio corrompiendo ciertas normatividades. También es conocido como cohecho, pero ésta se atribuye más a cuestiones públicas, ya que se trata y/o clasifica como un delito cuando un funcionario público acepta o exige una dádiva para concretar una acción u omitirla” (Méndez Ortiz, et al., 2018, p. 4).

Por su parte, la NTC ISO 37001:2017, define el soborno como la oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor (que puede ser de naturaleza financiera o no financiera), directamente o indirectamente, e independiente de su ubicación, en violación de la ley aplicable, como incentivo o recompensa para que una persona actúe o deje de actuar en relación con el desempeño de las obligaciones de esa persona. (NTC ISO 37001:2017).

Lo anterior, ratifica la importancia de la propuesta de una metodología para la integración los dos sistemas, el de gestión de la calidad y el sistema antisoborno en la Personería de Bogotá como herramienta para contribuir proactivamente en la lucha contra el soborno, proponiendo una cultura de integridad, transparencia, honestidad y cumplimiento, generando prácticas adecuadas, para brindar a la entidad de posibles conductas reprochables de corrupción y soborno, con los beneficios derivados de implementar sistemas de gestión integrados que permitan aunar esfuerzos y optimizar el uso de los recursos en términos de talento humano, financieros, tiempo y tecnológicos.

5.3 Marco constitucional y legal

En referencia a la regulación de los sistemas de gestión para las entidades públicas y en concordancia con el objetivo de este proyecto de investigación se relacionan a continuación las normas, leyes, decretos y demás que tienen relación con la temática abordada:

Tabla 5. Marco constitucional y legal

Tipo de norma	Año	Descripción
Constitución Política de Colombia	1991	Derecho a la participación de la ciudadanía en la vigilancia de las funciones del Estado. (Constitución Política de Colombia. [C.P.] 1991).
Ley 87	1993	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. (Ley 87, 1993).
Ley 489	1998	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. (Ley 489, 1998).
Ley 599	2000	Código penal. (Ley 599, 2000).
Ley 1474	2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. (Ley 1774, 2011).
Ley 1482	2011	Por medio de la cual se modifica el Código Penal y se establecen otras disposiciones. (Ley 1482, 2011).
Ley 1712	2014	por la cual “se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones. (Ley 1712, 2014).
Ley 1755	2015	Por la cual se regula el Derecho Fundamental de Petición y se sustituye un título del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. (Ley 1755, 2015).
Ley 1778	2017	Por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción. (Ley 1778, 2017).
Decreto 1081	2015	Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República. (Decreto 1081, 2015).
Decreto 1083	2015	Esta versión incorpora las modificaciones introducidas al Decreto Único Reglamentario del Sector

Tipo de norma	Año	Descripción
		de Función Pública a partir de la fecha de su expedición. (Decreto 1083, 2015).
Decreto 124	2016	Por el cual se sustituye el Título 4 de la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, relativo al "Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. (Decreto 124, 2016).
Decreto 1686	2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1081 de 2015 - Decreto Reglamentario Único del Sector de la Presidencia de la República, en lo que hace referencia a las Comisiones Regionales de Moralización. (Decreto 1686, 2017).
Decreto 1499	2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. (Decreto 1499, 2017).
Documento CON-PES 167	2013	Estrategia nacional de la política pública integral anticorrupción. (Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES], 2013, p. 4).
Modelo Integrado de Planeación y Gestión	2017	Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. (DAFP, 2017, pp. 27-28).
ISO 19600	2014	Sistemas de Gestión de Compliance. (ISO 19600: 2014).
NTC-ISO 37001	2017	El ISO 37001 proporciona los requisitos y guías para establecer, implementar, mantener y mejorar los sistemas de gestión antisoborno. (NTC ISO 37001:2017).
NTC-ISO 9000	2015	Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario. (NTC ISO 9000: 2015)
NTC-ISO 9001	2015	Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. (NTC ISO 9001)

Fuente: Elaboración propia, que condensa la normatividad legal vigente.

6. METODOLOGÍA

6.1 Fundamentos epistemológicos de la investigación

Para el desarrollo metodológico se tuvo en cuenta la postura epistemológica del pragmatismo, el cual se fundamenta en métodos mixtos (cuantitativo y cualitativo) y cuyo fundamento, de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2018), se sugiere usar el método más apropiado para un estudio específico.

6.2 Tipo de investigación

La Investigación se fundamenta en el método mixto en el cual se da la conjunción de estrategias cuantitativas y cualitativas. La investigación inició con un proceso conceptual cualitativo, donde se realizó consulta de literatura teniendo en cuenta métodos de investigación, fechas de publicación, tipos de sistema de gestión en los que se han aplicado las investigaciones, alcance de los proyectos y referentes normativos, así mismo se desarrolló otro análisis de literatura, con el fin de identificar herramientas y estrategias de integración que contribuyeran a dar respuesta al problema de la investigación.

Una vez finalizada la etapa cualitativa, se procedió a la cuantitativa, donde se desarrolló el diagnóstico general de la Personería de Bogotá en relación con los sistemas de gestión ISO 9001:2015 y ISO 37001:2017, así como el análisis de correspondencia de los requisitos de las normas técnicas colombianas ISO 9001:2015 e ISO 37001:2017, identificando los requisitos integrables y se procede a la elaboración de la propuesta.

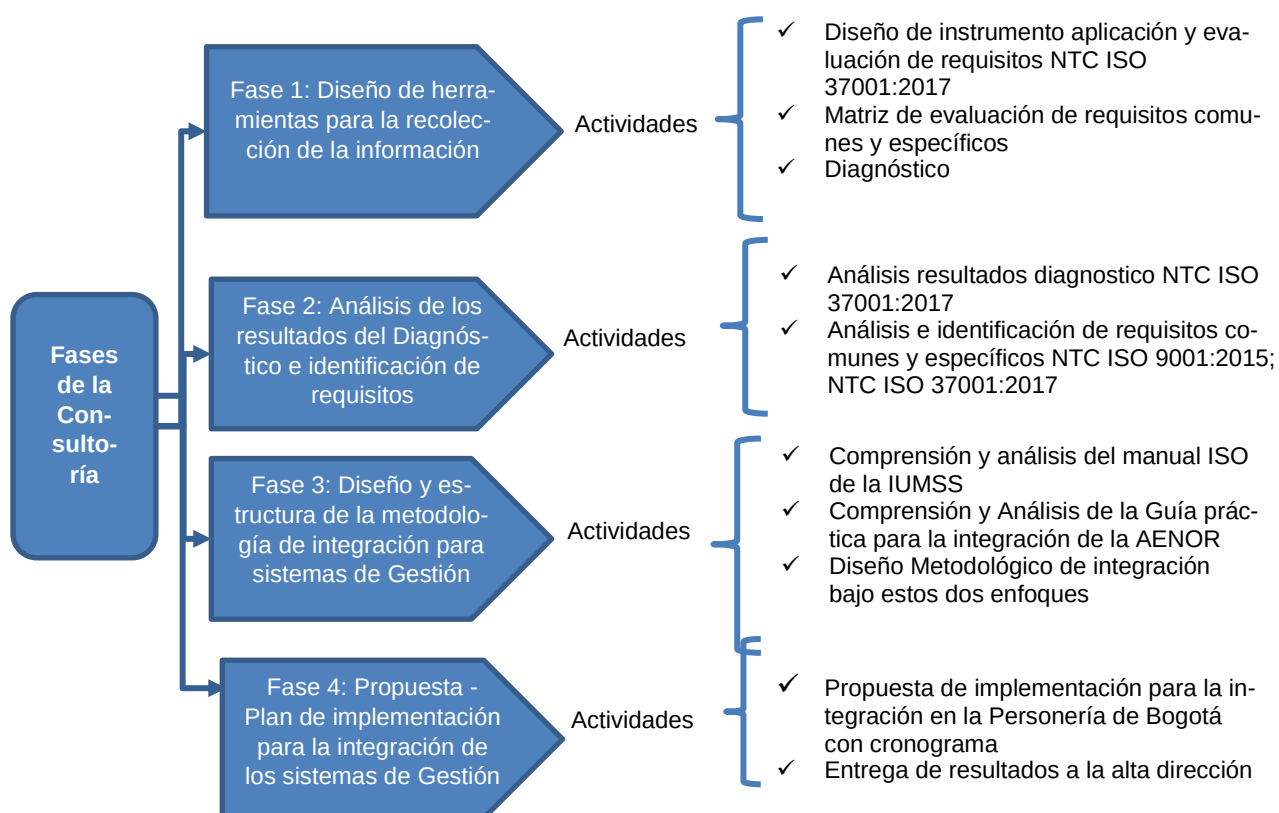
6.3 Método utilizado

El método de investigación es el deductivo, ya que, de las normas de gestión de antisoborno y de calidad y de la estructura actual del SGC y del SGAS de la Personería de Bogotá, se desea integrar los dos sistemas en uno solo, además de integrar el contexto legal a la organización. La naturaleza del estudio es exploratorio y correlacional: exploratorio de una realidad en el objeto de estudio y del comportamiento de los individuos (funcionarios y contratistas) al interior de la Personería; correlacional debido a que aglutina dos aspectos de la gestión (calidad y prevención del soborno o de la posible concusión de delitos de corrupción) y las funciones propias de la entidad.

6.4 Fases del proyecto o metodología de integración

El proceso de consultoría se desarrolló mediante fases consecutivas y ordenadas, con el fin de garantizar una ejecución coherente de cada una de ellas. Las fases ejecutadas como parte del proceso de consultoría comprenden en su desarrollo cuatro (4) fases, las cuales son presentadas en la figura 5, en la que se identifica la actividad macro y las actividades específicas para la elaboración de la metodología para la integración de los dos Sistemas de Gestión NTC ISO 9001:2015 y NTC ISO 37001:2017 en la Personería de Bogotá D.C.

Figura 5. Fases de la consultoría



Fuente: Elaboración propia.

6.4.1 Fase 1: Diseño de las herramientas para recolección de la información

El cumplimiento y desarrollo de esta fase se realizó en el orden las actividades planeadas de la siguiente manera:

- ✓ Presentación, aprobación y firma de la consultoría.
- ✓ Diseño y elaboración de matriz diagnóstica de evaluación de los requisitos de la NTC ISO 37001:2017.

- ✓ Aplicación del diagnóstico con acompañamiento del equipo de referentes de procesos de la Personería de Bogotá.
- ✓ Consolidado de la evaluación por capítulos.
- ✓ Diseño y aplicación de la matriz de correlación de los requisitos comunes y específicos del sistema de gestión NTC ISO 9001:2015 y del sistema de gestión de antisoborno NTC ISO 37001:2017.
- ✓ Resultado matriz de correlación.

6.4.2 Fase 2: Análisis de los resultados del diagnóstico e identificación de requisitos

Esta fase permite identificar claramente cómo se encuentra la Personería con el cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 37001:2017, partiendo de la base de la implementación y certificación del sistema de gestión NTC ISO 9001:2015, que actualmente posee esta entidad. Por lo que fue necesario realizar un análisis para cada capítulo y sus numerales e identificar cual es la brecha que existe para el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión antisoborno, asimismo se analizó la matriz correlacional del grado de requisitos comunes y específicos entre estas dos normas generando los siguientes resultados:

- ✓ Análisis de los resultados del diagnóstico NTC ISO 37001:2017 teniendo como base la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la Personería de Bogotá. El cual refleja el nivel de avance e implementación del sistema de gestión antisoborno en la entidad.
- ✓ Análisis e identificación de requisitos comunes y específicos entre las normas NTC ISO 9001:2015; y NTC ISO 37001. Se realizó un análisis comparativo entre los requisitos de ambas normas. En este aspecto fue fundamental aplicar esta correlación puesto que muestra de manera clara la estructura de alto nivel su interrelación y los requisitos específicos entre estos dos sistemas, revelando el camino para su integración.

6.4.3 Fase 3: Diseño metodológico de integración de los sistemas de gestión

Para esta fase fue fundamental conocer la organización y el cumplimiento de los estándares con el fin de formular con literatura referencial de integración de manera fácil y práctica, aprovechando las fortalezas que se tiene el contar con certificaciones en la norma NTC ISO 9001:2015 y NTC ISO 45001:2018.

Para el diseño de esta metodología de integración se contempló lo descrito en el manual (IUMSS) de la ISO “El uso integrado del sistema de las normas de gestión”

2018 y la “Guía práctica para la integración de sistemas de gestión” (AENOR) versión 2018. Bajo la orientación de estos dos modelos se construye la propuesta metodológica para lograr una integración adecuada de los dos sistemas de gestión.

El manual y la guía aportan valor a la práctica e iniciativa de integrar los sistemas en cualquier organización. Además, este proyecto que se plantea de integración puede ser una gran iniciativa para integrar varios sistemas de gestión como se muestra al abordar cada uno de sus capítulos, en donde se encuentran experiencias de otras empresas y sus métodos de éxito.

Bajo estos dos esquemas se diseñan y elaboran las matrices y herramientas que paso a paso permiten detallar y conocer la Personería de Bogotá para abordar el cumplimiento de requisitos bajo estos esquemas por medio de herramientas concretas que permitirán una adecuada integración, para esta labor se cumplieron con las siguientes actividades:

- ✓ Selección de los modelos de integración.
- ✓ Diseño de la metodología de integración, desde estos dos nuevos modelos.
- ✓ Enfoque basado en procesos mapeo, ciclo PHVA y estructura de alto nivel.

6.4.4 Fase 4: Propuesta plan de implementación para la integración de los sistemas de gestión

En esta etapa se formula una propuesta para ilustrar a la Personería Bogotá, cómo integrar los sistemas de gestión por medio de un cronograma, actividades, posibles, responsables y fechas de resultados.

- ✓ Diseño de propuesta del plan de implementación para llevar a cabo la integración de los dos sistemas de gestión propuestos (SGC y SGAS).
- ✓ Elaborar las actividades planeadas, tareas, definir responsables y cronograma

6.5 Conformación del equipo de consultoría

Para llevar a cabo la elaboración de la metodología para la integración del sistema de SGC y SGAS en la Personería de Bogotá, se realiza el proceso de consultoría, en la cual participaron las siguientes personas o grupo de interés interno:

- Secretario General o representante.
- Director de Gestión del Conocimiento e Innovación.
- Director de Planeación.
- Referentes de procesos.
- Docente integrante del grupo de investigación GEAMEC.

- Estudiantes aspirantes a Maestría.

La señora Personera de Bogotá, en la firma convenio 001, propuso la asignación del Secretario General, El Director de Gestión del Conocimiento e Innovación y el Director de Planeación, para el acompañar al equipo investigador, los cuales deberán tener conocimiento y experiencia en sistemas de gestión.

Responsabilidades:

Secretario General, el Director de Gestión del Conocimiento e innovación y Director de Planeación:

- Acompañaran el proceso de investigación mediante reuniones de presentación y avance
- Suministrar información que requiera el equipo investigador para el desarrollo del proyecto de consultoría
- Expedir certificación al finalizar la consultoría que contenga el objeto, resultados obtenidos y calidad de la consultoría presentada.
- En caso de que la Personería de Bogotá tome la decisión de efectuar publicaciones o desarrollar proyectos en los cuales use el resultado de la consultoría, deberá citar a los autores o estudiantes que desarrollaron el trabajo en la entidad y al director o directora que se encontraba a cargo de los estudiantes, así como al grupo de investigación GEAMEC de la universidad.

Referentes del proceso:

- Apoyar a los estudiantes de investigación en la evaluación, para definir qué elementos de gestión tiene la entidad frente a la norma ISO 37001, antisoborno.

Docente integrante del grupo de investigación GEAMEC:

- Coordinar y supervisar el proyecto de consultoría y el o los maestrantes como auxiliares de investigación para realizar la consultoría.

Estudiantes aspirantes a Maestría:

- Elaborar la investigación de consultoría
- Suministrar a la Personería de Bogotá, los productos del trabajo de trabajo, asociados con el objetivo de la consultoría.
- Garantizar la confidencialidad de la información de la Personería de Bogotá.

6.6 Cronograma

A continuación se presenta el Cronograma de desarrollo de cada una de las fases de la consultoría:

Tabla 6. Cronograma

No .	ACTIVIDADES	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FASE 1: DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN													
1	Presentación, aprobación y firma de la consultoría										2020		
2	Diseño y elaboración de matriz diagnóstica de evaluación de los requisitos de la NTC ISO 37001:2017.								2020				
3	Aplicación del diagnóstico con acompañamiento de equipo de referentes de procesos de la Personería de Bogotá								2020		2020		
4	Consolidado de la evaluación por capítulos										2020		
5	Diseño y aplicación de la matriz de correlación de los requisitos comunes y específicos del sistema de gestión NTC-ISO 9001:2015 y del sistema de gestión de antisoborno NTC-ISO 37001:2017											2020	
6	Resultado matriz de correlación											2020	
FASE 2: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO													
7	Análisis de los resultados diagnóstico NTC-ISO 37001:2017 y la NTC-ISO 9001:2015											2020	
8	Análisis e identificación de requisitos comunes y específicos NTC 9001:2015; NTC 37001,											2020	

No .	ACTIVIDADES	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	análisis comparativo entre requisitos de ambas normas												
FASE 3: DISEÑO METODOLÓGICO DE INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN													
10	Selección de los modelos de integración		2021	2021									
11	Diseño de la metodología de integración de los dos modelos el manual de Integración la IUMSS y la Guía de integración de AENOR				2021								
12	Enfoque basado en procesos mapeo, ciclo PHVA y estructura de alto nivel				2021								
FASE 4: PROPUESTA PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA LOS SISTEMAS DE GESTIÓN													
13	Diseño de propuesta de plan de implementación para llevar a cabo la integración de los dos sistemas de gestión propuesta SGC y SGAS					2021							
14	Elaborar las actividades planeadas, tareas, definir responsables y cronograma					2021							

Fuente: Elaboración propia.

6.7 Instrumentos y/o técnicas para la recolección de la información

A continuación, se describen los instrumentos y/o técnicas que se utilizarán para realizar la metodología para la integración del SGAS al SGC en la Personería de Bogotá.

Tabla 7. Instrumentos de recolección de información

Objetivo específico	Tareas o actividades	Instrumento y/o técnica utilizados
Efectuar un diagnóstico que permita evidenciar el estado actual de la Personería de Bogotá, frente al cumplimiento de requisitos contenidos en la norma NTC ISO 37001:2017.	1) Aplicar el instrumento diagnóstico en la Personería de Bogotá D.C.	Instrumento diagnóstico NTC ISO 37001 en el que se evalúe las condiciones actuales que se ha implementado norma y cuáles no.
	2) Analizar y organizar la información que se obtiene.	
Identificar los aspectos comunes o puntos de inflexión del sistema de gestión ISO 9001:2015 y del sistema de gestión de antisoborno ISO 37001:2017.	1) Análisis de la información identificada en el diagnóstico inicial	Matriz de correlación o relación de la estructura de alto nivel entre las dos normas NTC ISO 9001 y NTC ISO 37001
	2) Identificar en la estructura de alto nivel los puntos comunes entre las dos normas	
	3) Identificar en la estructura de alto nivel los diferentes requisitos para el SGAS	
Diseñar una metodológica que permita la integración del sistema de gestión de calidad y el sistema de gestión antisoborno en la Personería de Bogotá.	1) Análisis de la información de la aplicación de las herramientas anteriores (diagnóstico, factores comunes y puntos de inflexión) bajo la estructura de alto nivel	Manual the Integrated Use of Management System Standards (IUMSS) propuesto por ISO. Guía Práctica para la integración (AENOR)
	2) Diseñar una herramienta que permita integrar el SGAS al SGC en la Personería de Bogotá D.C.	
	3) Revisión y ajustes de la metodología definida.	
	4) Presentación de la propuesta final y entrega a la Personería de Bogotá D.C.	

Fuente: Elaboración Propia.

7. DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA CONSULTORÍA

Este apartado se desarrollará de acuerdo con las etapas previstas en la metodología de investigación aplicada en la consultoría.

En la Fase 1: referente al diseño de herramientas para la recolección de la información encontramos el siguiente diagnóstico, una vez aplicada.

7.1 Fase 1 Diseño de instrumento de aplicación y evaluación de requisitos NTC ISO 37001: 2017 y resultados del diagnóstico

A continuación, se presentan las escalas de calificación que se formularon para poder identificar el grado de cumplimiento de los requisitos del SGAS en la Personería de Bogotá D.C. En la tabla 8 se presenta la escala de cumplimiento de los requisitos de la norma, en la tabla 9 se da la valoración de la escala de ese cumplimiento:

Tabla 8. Escala de cumplimiento de requisitos de la Norma ISO 37001

ESCALA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE LA NORMA NTC ISO 37001:2017										
0,0	10,0	20,0	30,0	40,0	50,0	60,0	70,0	80,0	90,0	100,0
No se tienen avances			Se tiene documentado pero no está implementado				Parcialmente implementado			Totalmente implementado

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9. Valoración de la escala de cumplimiento de requisitos de la Norma ISO 37001

VALORACIÓN %	DEFINICIÓN
NA.	No Aplica el requisito
0,0	No está operando, ni existe el documento
20,0	No está operando, pero existe un documento
40,0	Está operando parcialmente pero no existe documento

VALORACIÓN %	DEFINICIÓN
60,0	Está operando parcialmente y existe el documento
80,0	Está operando y requiere ajustes
100,0	Totalmente implementado

Fuente: Elaboración Propia.

De tal manera que, al evaluar cada requisito entre estas dos normas sus resultados son los siguientes:

Tabla 10. Calificación obtenida de los numerales 4 al 10 de la Norma ISO 37001

ESTADO CUMPLIMIENTO REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE ANTISOBORNO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	77,3
5. LIDERAZGO	67,7
6. PLANIFICACIÓN	69,4
7. APOYO	72,3
8. OPERACIÓN	53,0
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	72,2
10. MEJORA	79,3
% CUMPLIMIENTO	70,2

Fuente: Elaboración Propia.

Otra manera de ver estos resultados es en la gráfica de radar, la cual muestra claramente la brecha entre el cumplimiento de SGC y el SGAS, y en cuáles numerales se debe definir el complemento para cumplir los requisitos, de acuerdo con la figura 6:

Figura 6. Estado de cumplimiento de los requisitos del SGAS



Fuente: Elaboración Propia.

Los numerales que requieren de mayor atención para poder formular estrategias y herramientas en cumplimiento de los requisitos exigidos en el SGAS, son los que obtuvieron calificación menor de 60 como son los capítulos de operación cuya calificación obtenida fue de 53%; así mismo los numerales que lograron una calificación entre 60 y 70 puntos fueron dos liderazgo y planificación, por último los numerales que obtuvieron entre 70 y 80 puntos se encuentra el capítulo de contexto de la organización, apoyo, evaluación del desempeño y mejora, ningún capítulo obtuvo calificación por encima de 80 puntos.

Es de resaltar que los requisitos de la NTC ISO 9001:2015, reflejan un gran avance con relación al SGAS que se desea integrar, a pesar de que el sistema de calidad está en proceso de maduración.

Ahora, al observar el grado de cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 37001:2017 muchos numerales obtuvieron calificación máxima de 80 puntos, esto quiere decir que, gracias al Sistema de Gestión de la Calidad implementado y Certificado en la Personería de Bogotá, se observa un gran avance hacia el SGAS y se puede afirmar que está operando y que existe un documento; no obstante, se hace

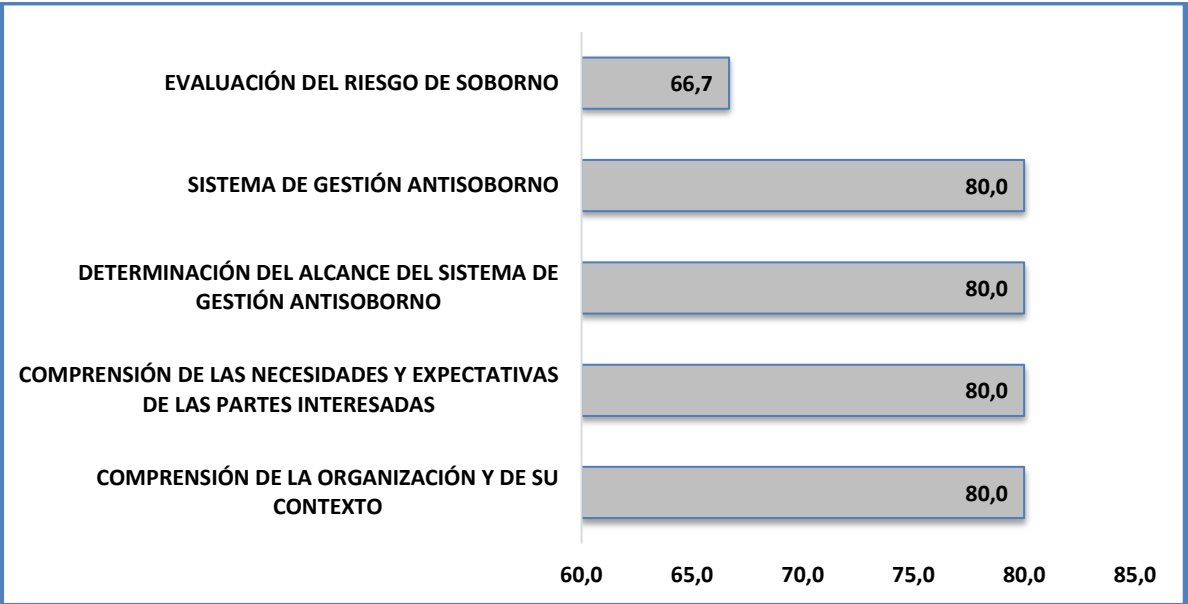
necesario ajustarlo. La calificación total obtenida frente a las exigencias del SGAS es de 70,2 en la entidad.

Adicionalmente en el Anexo A, se muestra detalladamente el estado de cumplimiento requisitos del sistema de gestión antisoborno y su porcentaje de cumplimiento.

7.1.1 Análisis por requisito de la norma NTC ISO 37001

En las siguientes figuras, se presentan los resultados y sus respectivos análisis de cada uno de los requisitos específicos de la norma (4 al 10):

Figura 7. Contexto de la organización



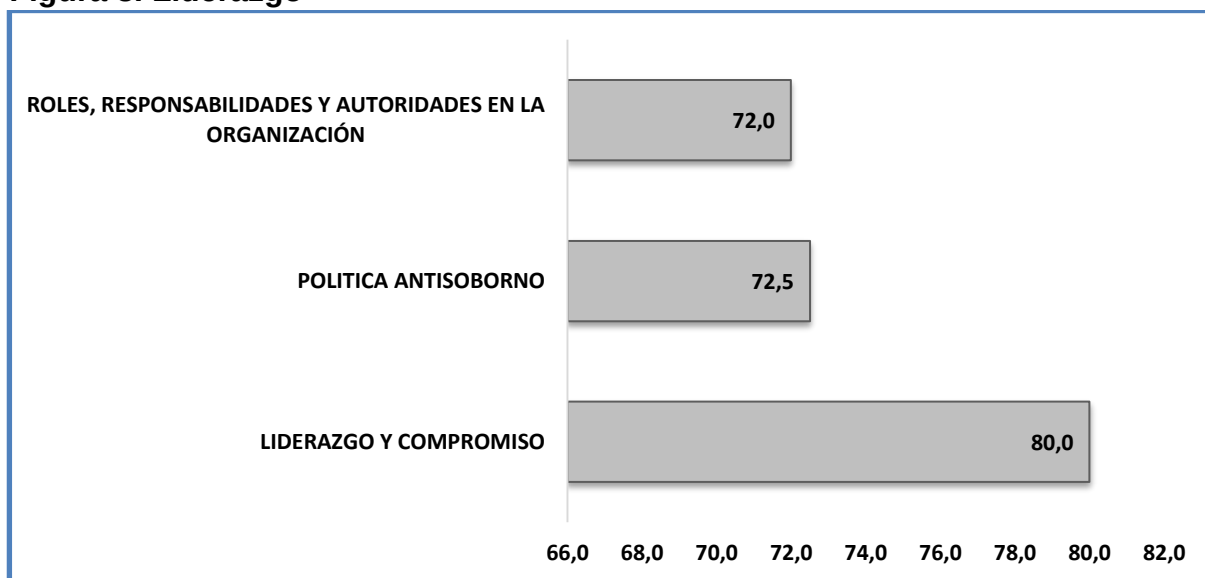
Fuente: Elaboración Propia.

El resultado obtenido para este capítulo fue de 77,3. Este resultado fue uno de los más altos, a pesar de la baja calificación obtenida en el numeral 4.5, debido a que es un requisito específico de la ISO 37001;2017, en donde se deben determinar los riesgos del soborno, por ello la calificación debe darse de manera razonable y proporcional de acuerdo con el nivel de implementación de los riesgos, seguimiento, evaluación y mejora en los procesos de la entidad.

De los documentos existentes actualmente en el contexto de la organización se evidenció el mapa de riesgos en donde se incluyen los riesgos de corrupción, documento al que se le debe dar el enfoque del soborno e identificar los riesgos y los

procesos más vulnerables para ponderar y priorizar, así como, establecer los criterios y escalas de evaluación, para ello se debe tener en cuenta la política y los objetivos definidos en el sistema de gestión antisoborno.

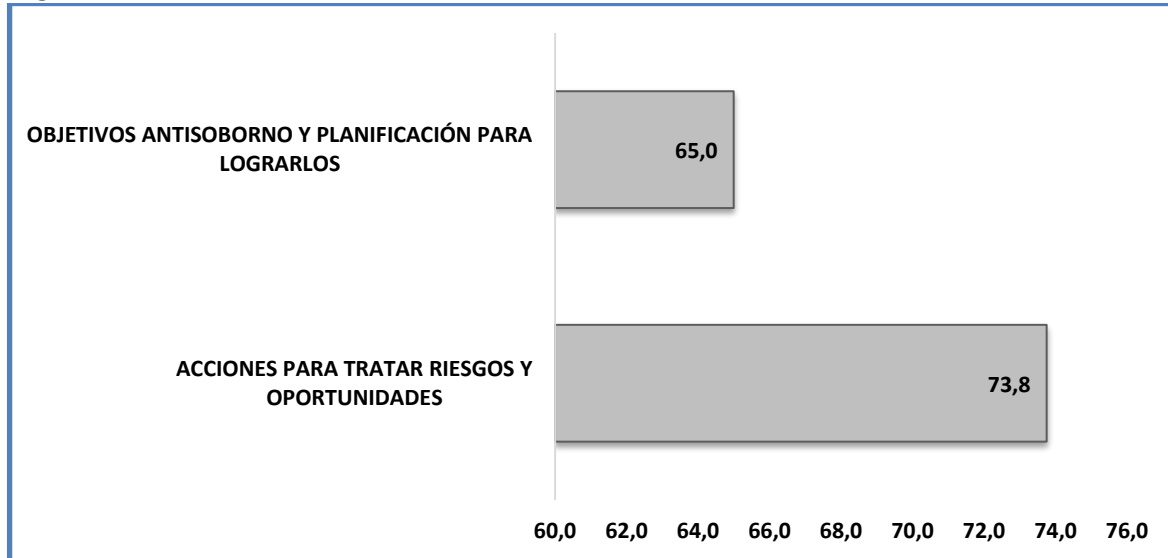
Figura 8. Liderazgo



Fuente: Elaboración Propia.

El compromiso y liderazgo de la alta dirección de la Personería de Bogotá se ha destacado por haber logrado posicionar la entidad cada vez más, obteniendo reconocimientos y logrando la Certificación en dos sistemas de gestión como lo es el sistema de gestión de calidad bajo la norma NTC ISO 9001:2015 y el sistema de seguridad y salud en el trabajo bajo la norma NTC ISO 45001:2018. En el diagnóstico, aplicado a la entidad, el numeral de liderazgo y compromiso obtuvo 80 puntos, la política antisoborno 72,5, esto debido a que falta el enfoque de soborno cumpliendo los requisitos establecidos en ella, en el numeral de roles, responsabilidades y autoridades la organización obtuvo un cumplimiento de 72 puntos, ya que a pesar de que existe la matriz falta constituir los roles y responsabilidades con el enfoque antisoborno de acuerdo con la NTC ISO 37001:2017, así como definir los mecanismos y controles para que el seguimiento y las investigaciones sean eficaces para que la alta dirección destine recursos que van a dar el cumplimiento de la política y objetivos antisoborno.

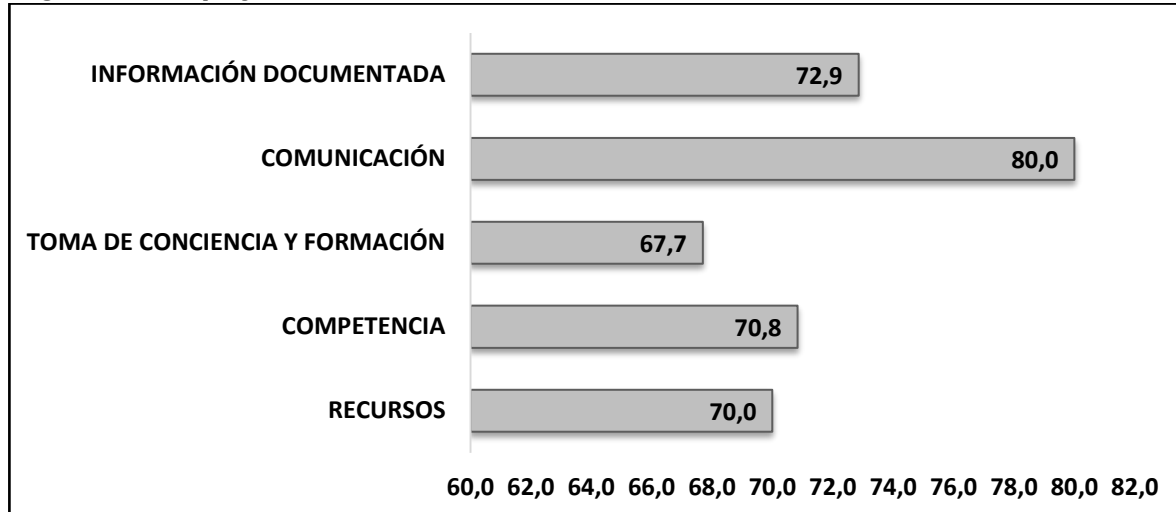
Figura 9. Planificación



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los objetivos antisoborno y planificación para lograrlos, la organización obtuvo una calificación de 65.0, debido a que se cuenta con un objetivo estratégico que define la lucha contra la corrupción, lo cual que permite mejorar su enfoque incluyendo el enfoque de antisoborno. Para el numeral de las acciones para abordar riesgos obtuvo una puntuación superior con 73.8, toda vez que existen dentro del mapa de riesgos, riesgos de gestión y de corrupción, que se han identificado para los procesos misionales que tiene que ver con dadivas y dinero, así mismo se han definido acciones y controles para evitar su materialización, para superar esa brecha es importante involucrar todos los procesos de la entidad y definir quién va a desempeñar la función de cumplimiento y la responsabilidad directa de actuación de cumplimiento de la organización siendo dos acciones diferentes.

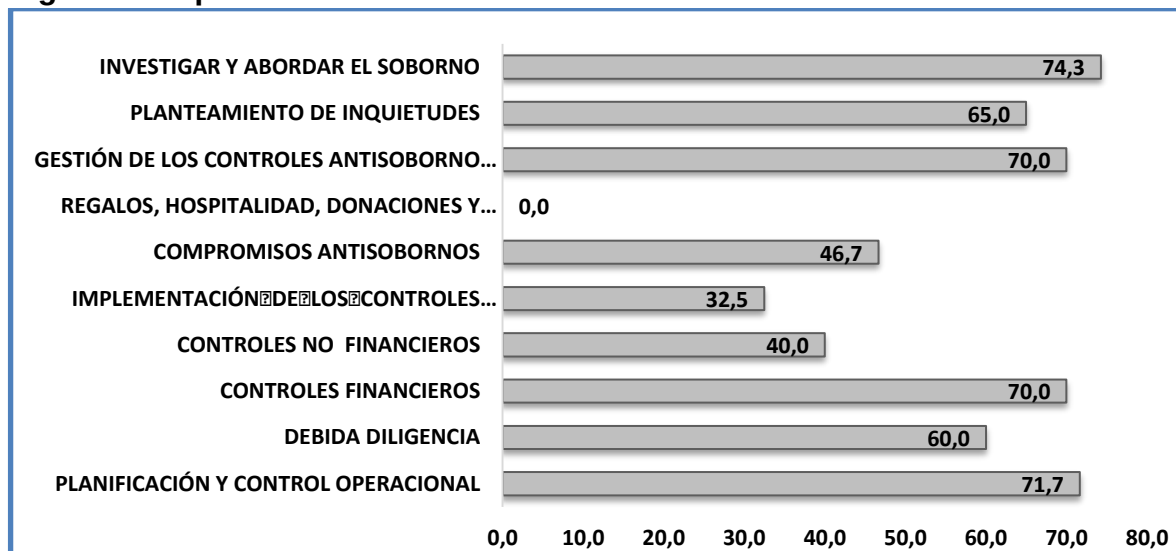
Figura 10. Apoyo



Fuente: Elaboración Propia.

Para este capítulo es importante resaltar que existen recursos destinados y organizados debido a la experiencia previa de la implementación de la NTC ISO 9001:2015 y NTC ISO 45001:2018. Este capítulo es uno de los que mayor puntaje obtuvo en el diagnóstico, ya que denota un porcentaje mayor a 70 el cual es muy bueno, y refleja que la brecha es menor y faltaría adecuar los documentos con enfoque de soborno e integrarlo al SGC. Así mismo el diagnóstico para este capítulo refleja que el numeral que menor puntaje obtuvo es el de toma de conciencia puesto que no cumple con los criterios y requisitos específicos del SGAS.

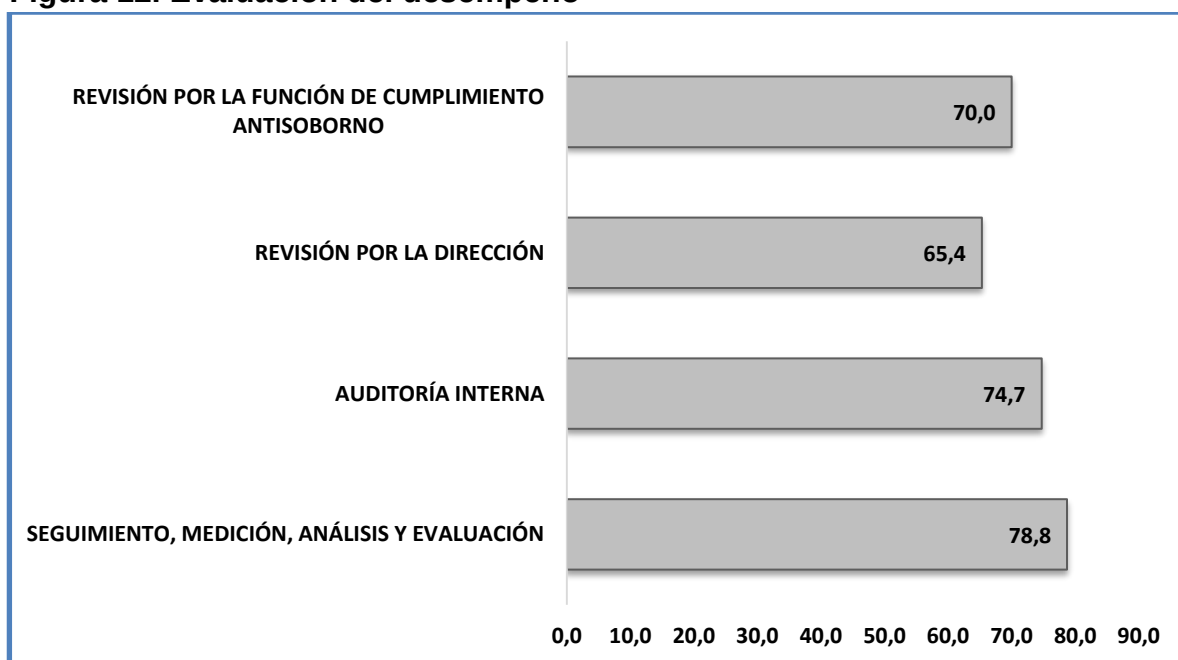
Figura 11. Operación



Fuente: Elaboración Propia.

Este capítulo es uno de los que representa mayor esfuerzo para poder cumplir las exigencias del SGAS con lo que existe en la entidad, ya que se observa que el capítulo 8.7 obtuvo un 0 en la calificación por la inexistencia de procedimientos para determinar montos, regalos y donaciones que puedan presentarse. Así mismo este capítulo contiene la mayor cantidad de numerales donde se deben aplicar más controles en sus actividades operativas. Los numerales que obtuvieron puntuación más baja (32,5- 40,0-46.7) en cuanto a implementación de los controles, controles financieros y compromisos de antisoborno respectivamente, seguido de debida diligencia con un puntaje de 6,0, planteamiento de inquietudes con 6.5, al igual que los numerales que obtuvieron puntajes por encima de 7,0 puntos se deben complementar con el enfoque antisoborno.

Figura 12. Evaluación del desempeño

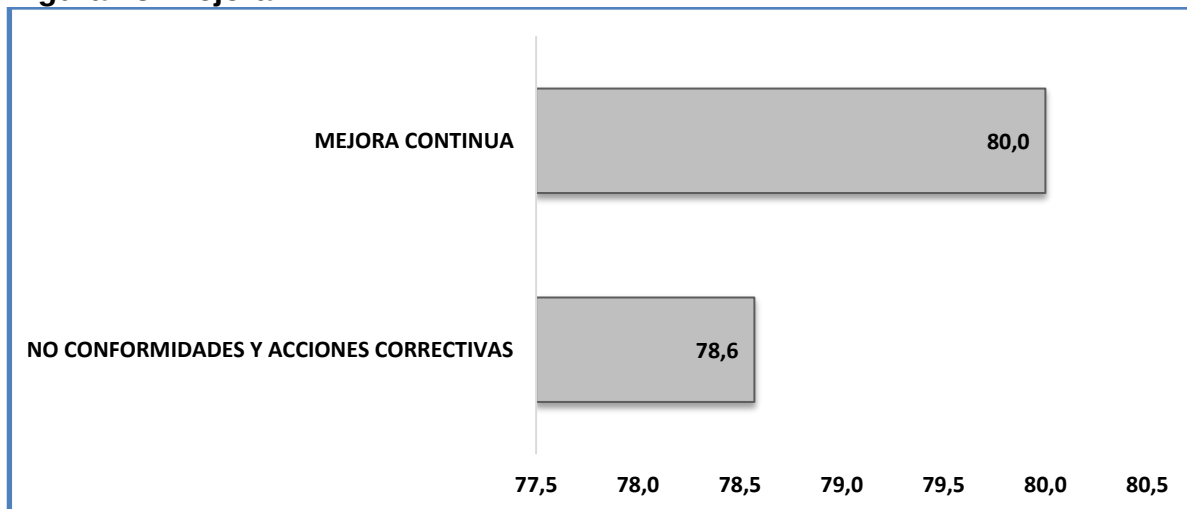


Fuente: Elaboración Propia.

Para este capítulo, la calificación obtenida está por encima de 70,0 con excepción de revisión por la dirección cuya calificación fue de 65,4, debido a que no presenta el enfoque de antisoborno, ya que este no es revisado por el comité de gestión institucional. Es así como al implementar el SGAS una de sus salidas deberá ser el estado del sistema con el fin de evidenciar el compromiso y liderazgo de la alta dirección. Teniendo en cuenta que la entidad tiene implementado y certificado el sistema de la gestión de la calidad, esto permitirá integrar de manera fácil el enfoque

antisoborno a los procesos y documentos existentes en cumplimiento a los requisitos y a la estructura de alto nivel.

Figura 13. Mejora



Fuente: Elaboración Propia.

El resultado obtenido para este capítulo refleja que la entidad tiene experiencia de cómo aplicar el mejoramiento continuo para los sistemas de gestión; sin embargo; en este capítulo se evidencia que a pesar de obtener una calificación de 78.6 en el numeral de no conformidades y acciones correctivas, esta es la más baja calificación de este capítulo, ya que la NTC ISO 37001 exige un cumplimiento a cabalidad de requisitos con el fin de superar la brecha, para el numeral de mejora continua obtuvo una mayor puntuación de 80.0, lo que implica revisión y ajustes específicos para el SGAS.

En el Anexo A, se muestra detalladamente el consolidado detallado y su porcentaje de cumplimiento por cada capítulo de la Norma NTC ISO 37001:2017.

7.1.2 Aplicación de matriz, análisis e identificación de requisitos comunes y específicos NTC ISO 9001:2015; NTC ISO 37001

La integración de sistemas de gestión conlleva a las organizaciones a unificar criterios de cómo actuar, unificar los procesos y recursos empleados de los diferentes sistemas con los que ya cuenta la organización, logrando una estructura única que dé respuesta a los requisitos de las diferentes partes interesadas. Al integrar sistemas de gestión transitamos de una gestión separada de los sistemas existentes a una gestión conjunta de las diversas perspectivas. El objetivo primordial de la integración es eliminar y evitar las duplicidades, optimizar los recursos y facilitar la gestión de todos los sistemas, mejorando así el rendimiento de estos.

Integrar ISO 9001 e ISO 37001 no solo facilita la gestión de los diferentes sistemas de gestión, sino que para la organización se convierte en una necesidad para optimizar recursos y el funcionamiento de los propios sistemas.

Para el desarrollo del objetivo No 2 de la investigación, el cual consiste en identificar los requisitos comunes y específicos del sistema de gestión NTC ISO 9001:2015 y el sistema de gestión de antisoborno NTC ISO 37001:2017, se realizó un análisis y evaluación de cada uno de los requisitos que establece cada norma por capítulo, el cual puede detallarse en el Anexo B. Matriz Requisitos Comunes y específicos NTC 9001 2015 y NTC ISO 37001 2017.

Posteriormente como se indica en la tabla 11. se propuso una clasificación de los requisitos de las normas de referencia en comunes y específicos. Dicha clasificación utiliza como base la estructura de las normas (capítulos 4 al 10) organizada según el ciclo PHVA. Para esto se utilizó la clasificación indicada en la Guía práctica para la integración de sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. (Álvarez, & Morales, 2018).

- **Requisitos comunes:** son aquellos cuyas exigencias son semejantes en las 2 normas de aplicación, lo que los hace plenamente integrables.
- **Requisitos específicos:** son aquellos requisitos que únicamente responden a las exigencias de una norma.

En la tabla 11 presenta los resultados obtenidos frente a la clasificación de los requisitos comunes y específicos de las normas NTC ISO 9001: 2015 e NTC ISO 37001:2017.

Tabla 11. Clasificación de los requisitos de las Normas NTC ISO 9001 e ISO 37001

REQUISITOS		NTC ISO 9001	NTC ISO 37001	CLASIFICACIÓN DEL REQUISITO
CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	Comprensión de la organización y su contexto	4.1	4.1	Común
	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	4.2	4.2	Común
	Determinación del alcance del sistema de gestión.	4.3	4.3	Común
	Sistema de gestión	4.4	4.4	Común
	Evaluación del Riesgo del Soborno	-	4.5	Específico
LIDERAZGO	Liderazgo y compromiso	5.1	5.1	Común
	Política	5.2	5.2	Común

REQUISITOS		NTC ISO 9001	NTC ISO 37001	CLASIFICACIÓN DEL REQUISITO
	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	5.3	5.3	Común
PLANIFICACIÓN	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	6.1	6.1	Común
	Objetivos y Planificación para lograrlos.	6.2	6.2	Común
	Planificación de los cambios	6.3	-	Específico
APOYO	Recursos	7.1	7.1	Común
	Competencia	7.2	7.2	Común
	Toma de conciencia	7.3	7.3	Común
	Comunicación	7.4	7.4	Común
	Información documentada	7.5	7.5	Común
OPERACIÓN	Planificación y control operacional	8.1	8.1	Común
	Requisitos para los productos y servicios	8.2	-	Específico
	Debida Diligencia	-	8.2	Específico
	Diseño y desarrollo	8.3	-	Específico
	Controles Financieros	-	8.3	Específico
	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	8.4	-	Específico
	Controles no Financieros	-	8.4	Específico
	Producción y provisión del servicio	8.5	-	Específico
	Implementación de los Controles Antisoborno Organizaciones Controladas y por Socios de Negocios	-	8.5	Específico
	Liberación de los productos y servicios	8.6	-	Específico
	Compromisos Antisoborno s	-	8.6	Específico
	Control de las salidas no conformes	8.7	-	Específico
	Regalos, Hospitalidad, Donaciones y Beneficios Similares	-	8.7	Específico
	Gestión de los controles antisoborno inadecuados	-	8.8	Específico
	Planeamiento de inquietudes	-	8.9	Específico
	Investigar y abordar el soborno	-	8.10	Específico
EVALUACIÓN	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	9.1	9.1	Común

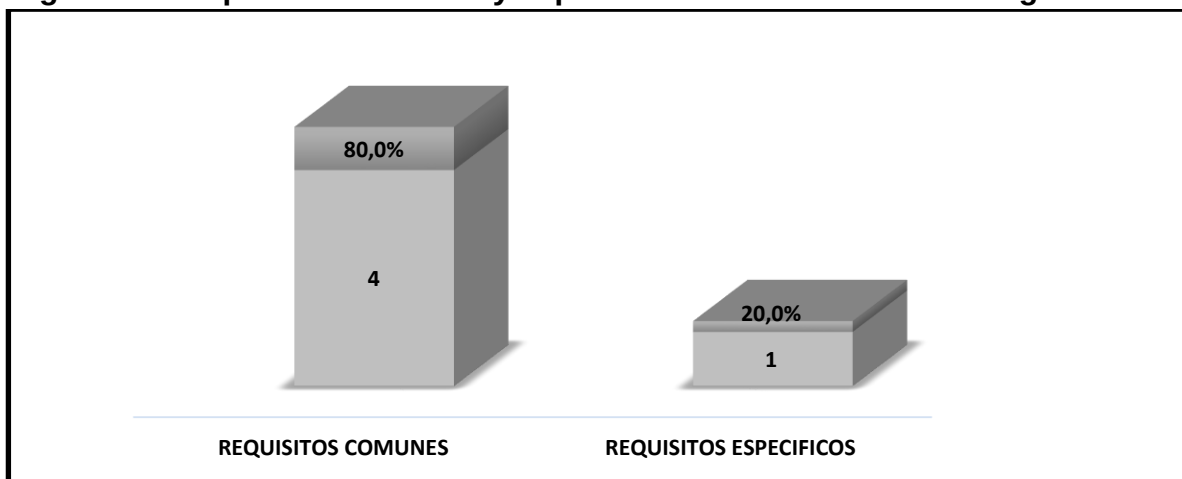
REQUISITOS		NTC ISO 9001	NTC ISO 37001	CLASIFICACIÓN DEL REQUISITO
	Auditoría interna	9.2	9.2	Común
	Revisión por la dirección	9.3	9.3	Común
	Revisión por la función de cumplimiento antisoborno	-	9.4	Específico
ME-JORA	No conformidad y acción correctiva	10.2	10.1	Común
	Mejora continua	10.3	10.2	Común

Fuente: Elaboración Propia.

Este ejercicio permitió conocer los **puntos en consonancia entre** las dos normas, así como considerar los requisitos específicos de cada una de ellas, estableciendo el porcentaje de requisitos comunes, para poder identificar aquellos requisitos que se pueden articular para lograr la integración de los dos sistemas de gestión.

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación y análisis de cada uno de los requisitos por capítulo de las normas evaluadas:

Figura 14. Requisitos comunes y específicos del Contexto de la organización



Fuente: Elaboración Propia.

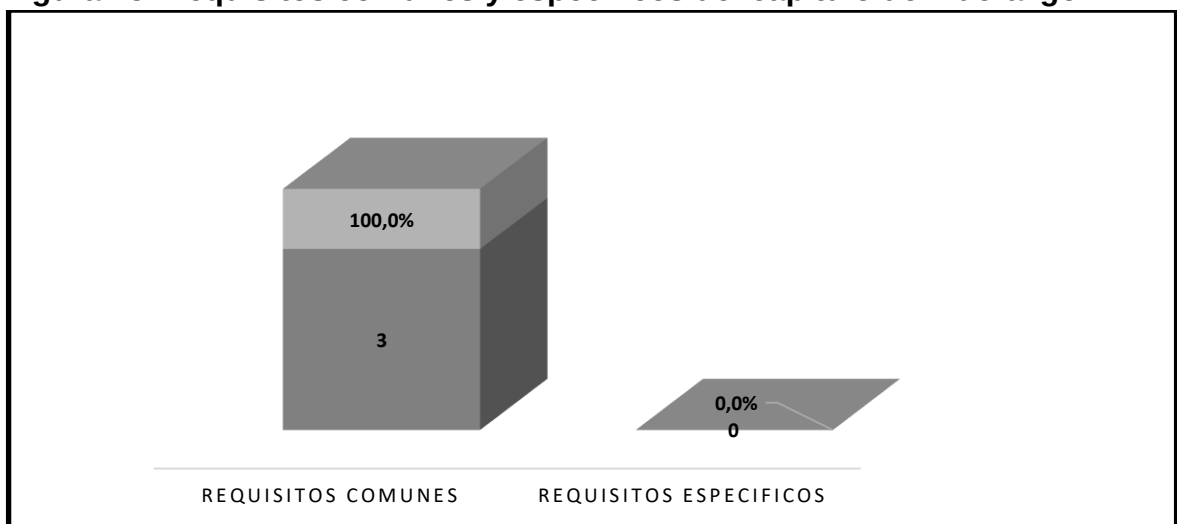
El capítulo de contexto de la organización solicita que se determinen las cuestiones externas e internas que puedan afectar al propósito y funcionamiento del sistema, requiere determinar las partes interesadas pertinentes para el sistema integrado de gestión, las necesidades y expectativas de dichas partes interesadas, cuáles de estas necesidades y expectativas son, o podrían ser, requisitos para el sistema integrado de gestión, también debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance, así como determinar, como

premisa común y básica, el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión.

De los 5 requisitos evaluados en el capítulo 4 se pudo establecer que 4 de estos requisitos correspondientes al 80% son comunes y se pueden integrar plenamente debido a que lo exigido por las normas coincide en su mayor parte.

Es importante tener en cuenta que solo la norma NTC ISO 37001 presenta, respecto a la NTC ISO 9001, la evaluación del riesgo de soborno, que es un requisito específico de dicha norma, el cual se debe manejar para la implementación del sistema integrado de gestión.

Figura 15. Requisitos comunes y específicos del capítulo de Liderazgo

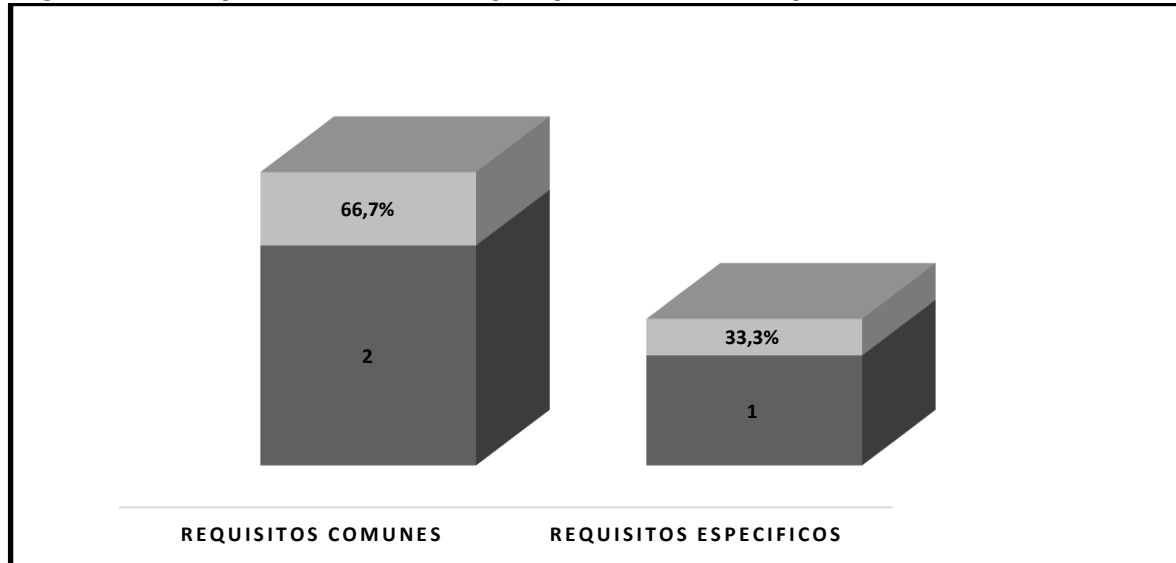


Fuente: Elaboración Propia.

En el apartado de Liderazgo se establecen las responsabilidades de la alta dirección y se tratan cuestiones que son de aplicación directa a la alta gerencia. De acuerdo con el análisis realizado este es un requisito común, el cual presentó un porcentaje de requisitos comunes del 100% toda vez que el contenido de los 3 requisitos evaluados es fundamentalmente el mismo en las dos normas de referencia. El liderazgo y compromiso de la alta dirección es vital para implantar, conservar y mejorar cualquier sistema de gestión, así como para integrarlo.

Es necesario precisar que la norma NTC ISO 37001 diferencia el Órgano de gobierno de la alta dirección (Junta Directiva vs. directores de la empresa), por su parte en la NTC ISO 9001 el enfoque al cliente es un apartado específico de dicha norma y, por ello, en el sistema integrado de gestión deberá tener el mismo tratamiento que podría tener desde el enfoque de un sistema de gestión de la calidad.

Figura 16. Requisitos comunes y específicos del capítulo de Planificación

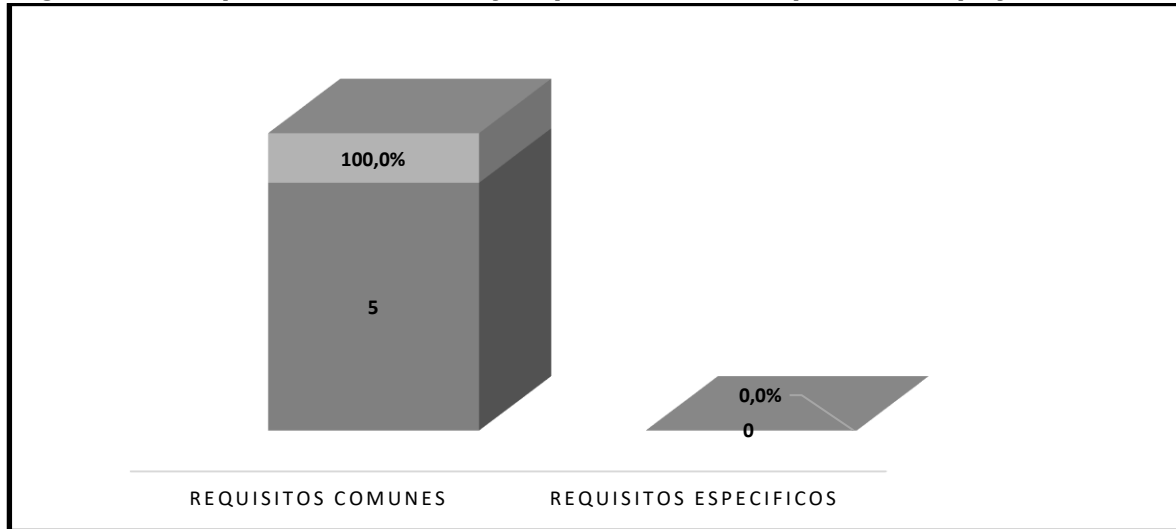


Fuente: Elaboración Propia.

El capítulo 6 establece las pautas para que la organización estipule la información en planes, con el objetivo de determinar qué se va a hacer con respecto a los riesgos que se han encontrado y qué acciones se van a tomar para evitar y mitigar dichos riesgos, así como debe establecer los objetivos para las funciones y niveles pertinentes y a la planificación necesaria para lograrlos. De acuerdo con la evaluación realizada se evidencio que el 66,7% de los requisitos de dicho capítulo son comunes e integrables ya que dos de los 3 requisitos evaluados son comunes entre las dos normas.

Es importante tener en cuenta que, en referencia a la planificación de los cambios, aparentemente, este requisito es específico y por lo tanto no integrable. Sin embargo, en la NTC ISO 37001 el concepto de gestión de cambios se integra a lo largo de la norma en distintos subapartados.

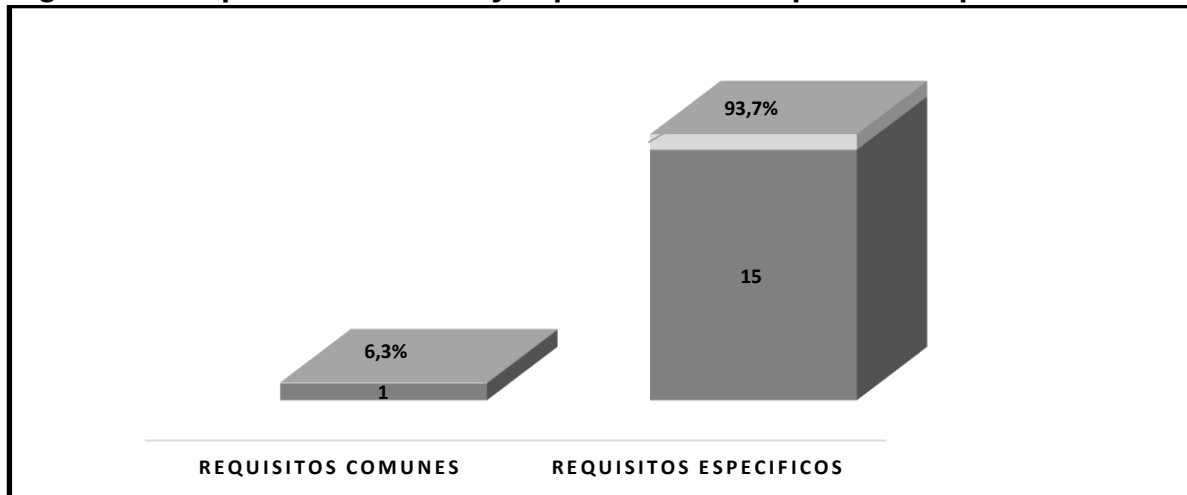
Figura 17. Requisitos comunes y específicos del capítulo de Apoyo



Fuente: Elaboración Propia.

El capítulo de apoyo refleja que la totalidad de los requisitos son comunes entre las dos normas de aplicación y por tanto plenamente integrable. De acuerdo con la evaluación realizada, se obtuvo un 100% de requisitos comunes. Este capítulo abarca las personas, la infraestructura (edificios, equipos, transporte, sistemas de información y comunicación, etc.), la competencia, toma de conciencia, comunicaciones y los recursos financieros necesarios para el funcionamiento del sistema integrado de gestión. Es importante indicar que la Norma NTC ISO 9001 establece exigencias específicas para el apartado 7.1 y es mucho más detallado que en la norma NTC ISO 37001.

Figura 18. Requisitos comunes y específicos del capítulo de Operación



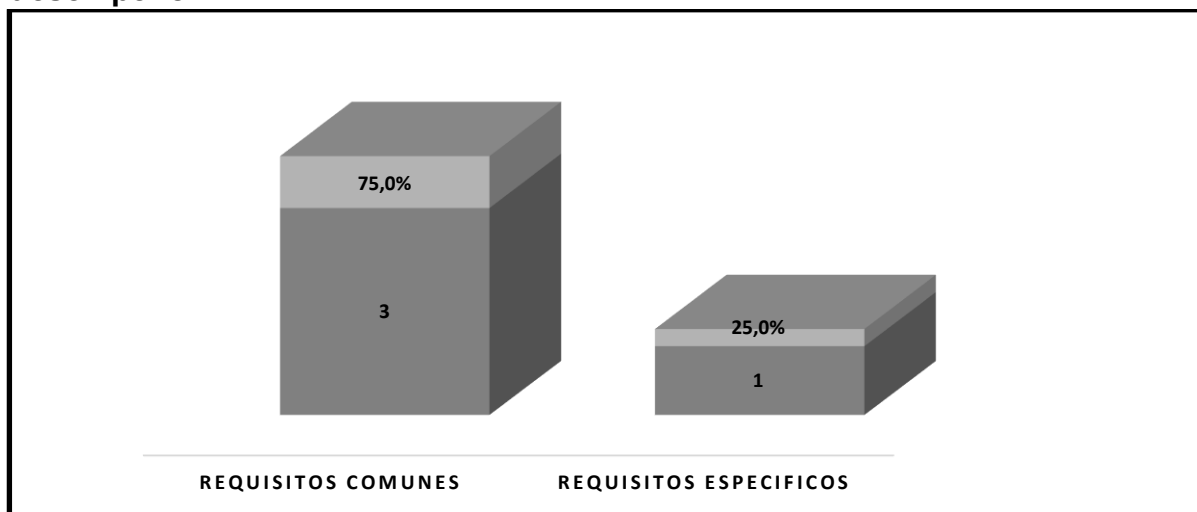
Fuente: Elaboración Propia.

Integrar los requisitos del capítulo 8 es quizás la parte más compleja y puede que sea el que más esfuerzo requiera, este capítulo es la parte medular de las normas, está orientado a la planificación, implementación y control de los distintos procesos que son requeridos en cada uno de los Sistemas de Gestión evaluados. Además, es el capítulo en donde se introducen los requisitos específicos de cada sistema de gestión, en este caso la calidad y la gestión antisoborno.

Así mismo, presenta muchos requisitos específicos tanto para la Norma NTC ISO 9001 (6), como para la Norma NTC 37001 (8) y no existe equivalencia con otros requisitos similares entre las dos normas de referencia. El ejercicio permitió evidenciar que este capítulo es el que obtuvo un porcentaje de requisitos comunes más bajo tan solo del 6.3%, es decir que de 16 requisitos evaluados solo fue común un requisito.

Desde la perspectiva de la integración, la planificación y control operacional se ha clasificado como un requisito común entre las dos normas ya que engloba el requisito del mismo nombre existente en ambas normas. En estos estándares de referencia la planificación y el control operacional se han desarrollado de la misma manera.

Figura 19. Requisitos comunes y específicos del capítulo de Evaluación del desempeño

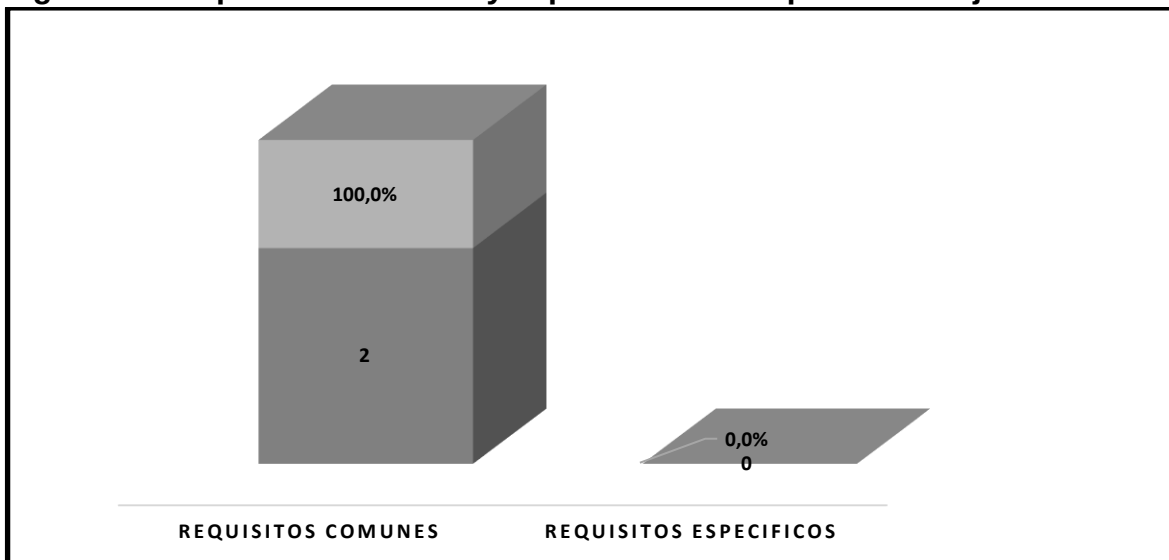


Fuente: Elaboración Propia.

En el capítulo 9, las normas de referencia establecen la necesidad de realizar seguimiento, medición, análisis y evaluación de las actividades respecto de la política y objetivos establecidos. Frente a los requisitos de este capítulo se obtuvo un porcentaje de requisitos comunes del 75%, esto debido a que 3 de los 4 requisitos evaluados están presentes en las dos normas; sin embargo, es importante dar claridad que la NTC ISO 37001 no es tan detallada en los temas de análisis de datos

como la NTC ISO 9001. Así mismo se presentó un requisito específico de la Norma NTC ISO 37001, donde se requiere que la organización implemente los procedimientos adecuados sobre cómo investigar y hacer frente a cualquier cuestión de soborno, o incumplimientos de los controles antisoborno, que se reporten, descubra o se sospechen fundadamente, por lo que desde el punto de vista del sistema integrado de gestión constituye un requisito no integrable. Su gestión será similar a la que pudiera tener en un sistema de gestión antisoborno.

Figura 20. Requisitos comunes y específicos del capítulo de Mejora



Fuente: Elaboración Propia.

El capítulo 10 enfatiza la importancia de realizar acciones de mejora a los procesos, productos, servicios y en general al sistema de gestión. Es necesario identificar y evaluar las no conformidades, así como, la implementación y evaluación de la eficacia de las acciones correctivas. Este es un requisito presente en las 2 normas y puede integrarse sin mayor dificultad, para este apartado se obtuvo un porcentaje de requisitos comunes de 100%, debido a que los 2 requisitos evaluados son comunes entre las dos normas.

Una vez aplicado el diagnóstico y la matriz correlacional de requisitos comunes y específicos se inicia el desarrollo de la siguiente fase, la cual muestra un nivel de profundización cada vez más específico que responda a las necesidades la Personería de Bogotá, la cual se muestra a continuación:

7.2 Fase 2. Análisis de los resultados del Diagnóstico e identificación de requisitos comunes y específicos.

7.2.1 Análisis de resultados del diagnóstico NTC ISO 37001: 2017

Para el análisis específico del diagnóstico se pueden remitir al Anexo A, sin embargo, en la fase 1 se visibilizan los principales resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento.

Para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, el cual es: proponer una metodología para integrar el sistema de gestión de antisoborno (NTC ISO 37001:2017) y el sistema de gestión de calidad (NTC ISO 9001:2015), en la Personería. El diagnóstico aplicado como evaluación de la situación actual en esta entidad, respecto de los requisitos de la norma NTC ISO 37001:2017. Dicha matriz diagnóstica ver Anexo A, fue trabajada con un equipo colaborativo de algunos profesionales referentes de los procesos misionales, Dirección Administrativa, Oficina de Control Interno, Dirección de Planeación de la Personería pues son quienes conocen la entidad junto con el equipo investigador.

El propósito para la aplicación de dicha matriz diagnóstica era examinar uno a uno cada numeral y requisito de la norma internacional y calificar de acuerdo con el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad. Es importante resaltar que las dos normas cumplen con el esquema de alto nivel el cual facilita su evaluación.

Este ejercicio permitió calificar las evidencias existentes por cada capítulo con un porcentaje de avance frente a la norma NTC ISO 37001;2017 y así identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora para la implementación del SGAS en la Personería, dicho resultado permite proponer una metodología de integración para estos dos sistemas. Ahora bien, se mostrará a continuación el resultado por capítulo y el grado de avance que este diagnóstico muestra. También se analizará de manera detallada el cumplimiento por cada numeral identificando las fortalezas y las oportunidades que se tiene para mejorar e implementar el sistema, con el fin de demarcar las acciones claras para proponer la integración entre estas dos normas técnicas.

7.2.2 Análisis e identificación de los requisitos comunes y específicos de las normas ISO 9001:2015 y NTC ISO 37001: 2017

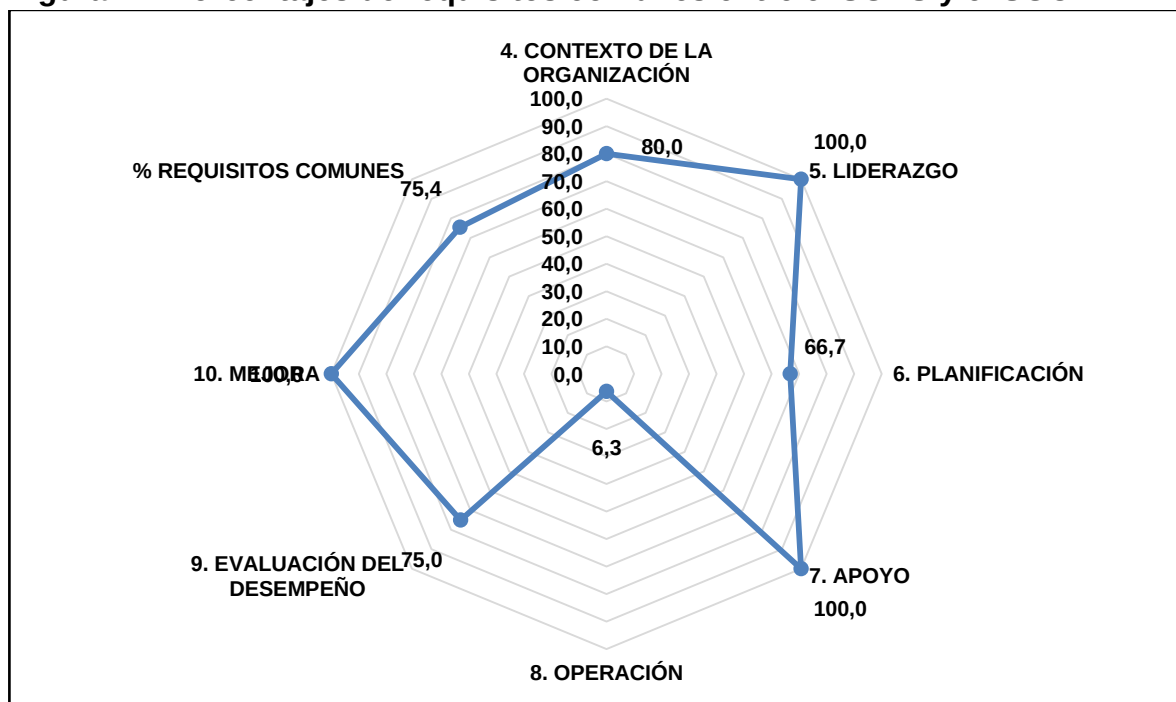
Posterior al análisis y la evaluación realizada a cada uno de los requisitos de las normas por cada capítulo, se presentan en la tabla 12, y en la figura 21, los resultados de cada capítulo de la Norma NTC ISO 37001 y el porcentaje de requisitos comunes con el sistema de gestión de calidad, para obtener el porcentaje de requisitos comunes total; se tomó cada uno de los porcentajes obtenidos en cada capítulo y se realizó el promedio entre los resultados obtenidos lo que arrojó un porcentaje de requisitos comunes del 75,4%.

Tabla 12. Porcentajes de requisitos comunes entre el SGAS y el SGC

REQUISITOS DEL SGAS	PORCENTAJE DE REQUISITOS COMUNES CON EL SGC
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	80,0
5. LIDERAZGO	100,0
6. PLANIFICACIÓN	66,7
7. APOYO	100,0
8. OPERACIÓN	6,3
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	75,0
10. MEJORA	100,0
% REQUISITOS COMUNES	75,4

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 21. Porcentajes de requisitos comunes entre el SGAS y el SGC



Fuente: Elaboración Propia.

Es importante destacar que el sistema de gestión de la Calidad y el sistema de gestión Antisoborno son integrables, ya que reúnen dos elementos comunes como lo son la estructura de Alto Nivel (HLS) y el Anexo SL.

Los resultados del ejercicio de identificación de requisitos comunes y requisitos específicos entre las Normas NTC ISO 9001 y NTC ISO 37001 permitió evidenciar que dichas normas recogen una serie de requisitos a los que se debe dar cumplimiento, algunos de dichos requisitos son comunes variando únicamente el enfoque a aplicar, y, por esto, la organización puede cumplirlos implementando una única metodología y permitiendo utilizar documentación común.

Adicionalmente se pudo establecer que, para los capítulos de Liderazgo, Apoyo y mejora, el 100% de los requisitos evaluados son comunes y se pueden integrar ya que existe equivalencia entre las dos normas. Así mismo, se pudo establecer que el capítulo de operaciones es el que más bajo porcentaje de requisitos comunes presentó con tan solo el 6,3%, esto debido a que en este capítulo es donde se introducen los requisitos específicos de cada sistema de gestión, en este caso el de calidad y la gestión antisoborno, además presenta muchos requisitos específicos tanto para la Norma NTC ISO 9001 (6), como para la Norma NTC ISO 37001 (8) y no existe equivalencia con otros requisitos similares entre dichas normas de referencia.

7.3 Fase 3. Diseño y estructura de la metodología de integración para sistemas de Gestión

Para el desarrollo de esta fase la cual tiene como objetivo fundamental brindar una metodología a la entidad donde pueda integrar los sistemas de gestión propuestos, fue necesario indagar y profundizar en los diferentes métodos, modelos y guías de integración existentes, como resultado de esa investigación se escogieron dos métodos actualizados en su versión 2018, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo de la metodología de integración, ya que proporcionaron de manera clara y específica una orientación práctica, puesto que las dos metodologías seleccionadas, exponen conocimientos para integrar los diferentes sistemas desde el concepto más sencillo hasta el más evolucionado de un sistema y su interacción con los elementos que lo componen.

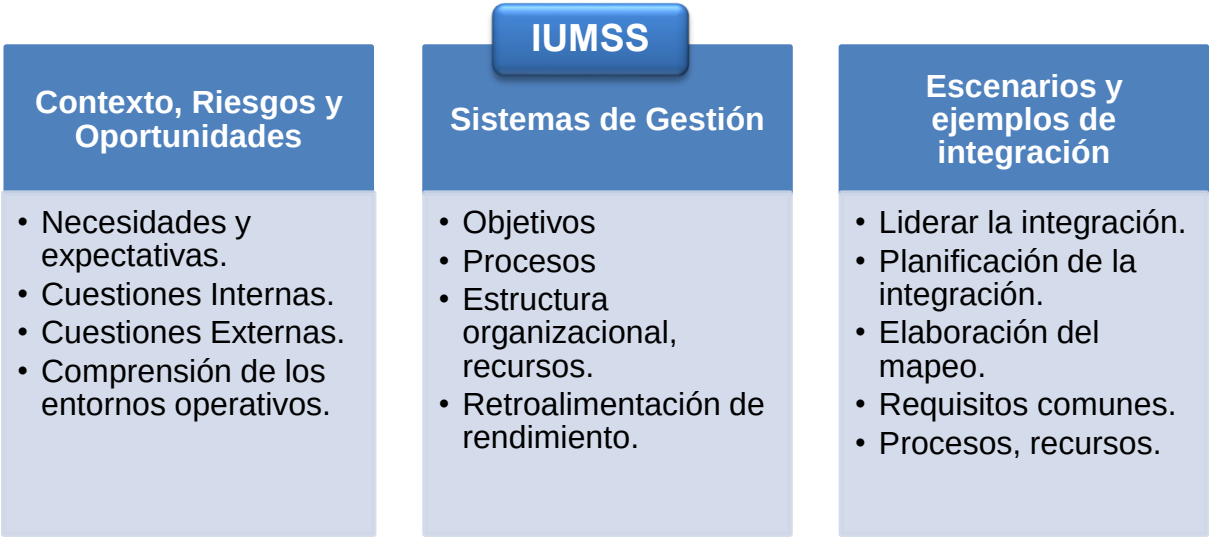
Como se mencionó anteriormente para el diseño de esta metodología, se referenciaron en primera medida el Manual ISO “El uso integrado del sistema de las normas de gestión” (IUMSS) de la versión 2018 en idioma inglés y el segundo referente literario es la “Guía práctica para la integración de sistemas de gestión” (AENOR) versión 2018. Lo cual permite aportar a las organizaciones un enfoque mucho más eficiente y comprensible desde todo punto de vista.

El Manual ISO, “El uso integrado del sistema de las normas de gestión” (IUMSS), se enmarca en tres capítulos, que fueron orientadores y que dan respuesta al desarrollo metodológico para la Personería de Bogotá.

Cada uno de estos capítulos actúa como lineamiento para la comprensión y acción, presentan a lo largo del manual una serie de preguntas orientadoras que permiten a una organización reflexionar sobre el tema tratado en cada capítulo y cómo se puede relacionar con la organización. Adicionalmente, se muestra resumen de este de manera concreta y ejemplo genérico como ilustración de cada temática.

Este manual tiene la facilidad de orientar al lector y a la organización a comprender la implementación de los requisitos de cada sistema de gestión, y si ya se tiene la experiencia de haber implementado algún sistema de gestión, se puede de manera práctica pasar al capítulo tres para obtener orientación de los requisitos integrables, al final se debe comprender las mejores prácticas aplicadas de las empresas objeto de estudio a escala mundial.

Figura 22. Aspectos clave planteados por el manual de la ISO



Fuente: Elaboración propia.

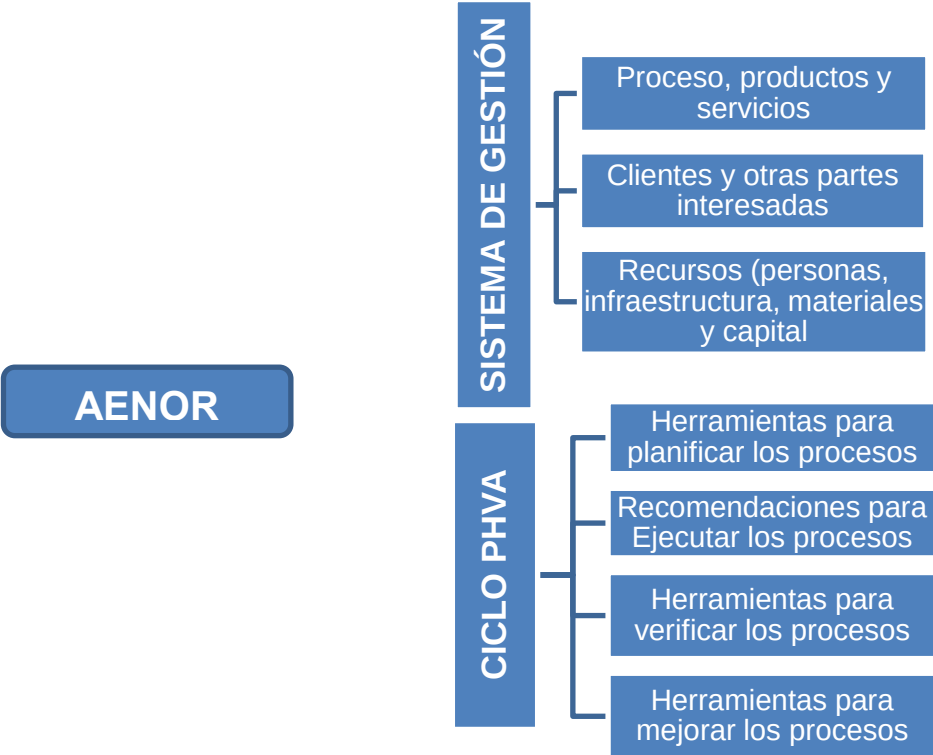
En esta investigación el segundo referente literario fue la “Guía práctica para la integración de sistemas de gestión” (AENOR), la cual ofrece el conocimiento necesario para integrar sistemas de gestión basados en las normas ISO, esta guía aborda de manera específica como integrar los requisitos de la norma ISO 9001:2015, ISO 14001:2018 y 45001:2018. Lo que pretende que los procesos funciones de manera articulada con los procesos, funciones y responsabilidades, los recursos, los documentos y los demás elementos del alcance del sistema y se enmarca en tres fases.

La primera es la integración documental: que requiere un soporte común (documento) para la integración del sistema, lo ideal es apoyarse en documentos existentes que estén formalizados lo que implica reducción del más del 50% antes de la integración lo cual es positivo para la organización.

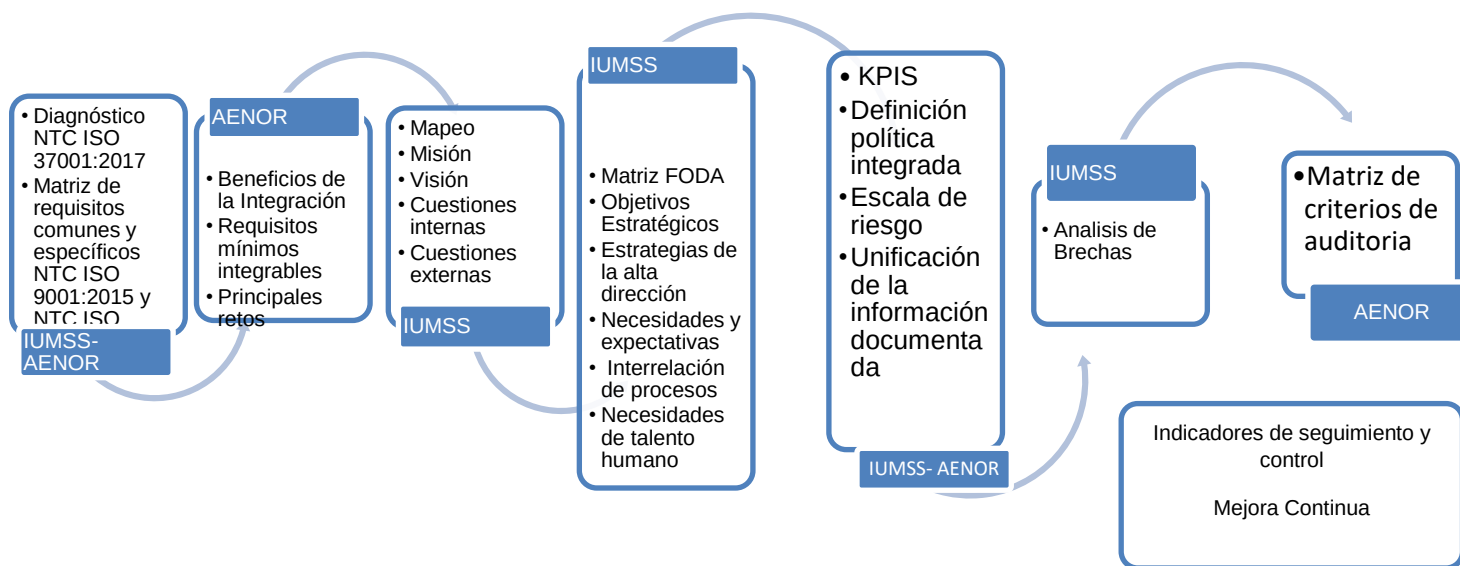
La segunda fase es la integración organizacional: Esta integración de los sistemas de gestión por lo general alteran la estructura organizacional en especial las áreas o departamentos más involucrados en el mantenimiento y mejora, de igual manera designar a los procesos del recurso humano necesario y pertinente para su funcionamiento adecuado.

Por último, la tercera fase es la integración operativa: Esta requiere llevar a la práctica la integración en la organización, al inicio será un gran esfuerzo mientras se asimila la integración con resultados a futuro de eficiencia.

Figura 23. Aspectos clave extraídos de la AENOR



Fuente: Elaboración propia.

Figura 24. Estructura de la metodología y los principales aportes

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 24, las dos metodologías fueron fundamentales para el diseño y desarrollo metodológico de las herramientas que le permite, no solo a la Personería de Bogotá D.C. sino a cualquier organización, poder integrar más de un sistema de gestión de manera organizada como se muestra a continuación:

Figura 25. Marco general de la estructura del diseño metodológico para integrar los sistemas de gestión



Fuente: Elaboración propia tomada de la Metodología de integración.

Como lo mencionan los dos métodos referentes, una de las primeras acciones que se deben tener en cuenta para lograr la integración de sistemas de gestión, es efectuar un diagnóstico de los requisitos de la norma a implementar, que permita identificar claramente el grado de cumplimiento y enmarcar el camino para definir las acciones de mejora. Por otro parte si se desea efectuar una integración se debe aplicar una matriz de correlación que determinará los requisitos comunes y específicos de cada uno de los sistemas de gestión como se observa en el Anexo A y

Anexo B, los cuales pueden dar cumplimiento a la guía de la AENOR y al manual de la IUMSS.

Es de resaltar que el manual de la IUMSS aplica una metodología de preguntas orientadoras claves que conlleva a la organización cuestionarse para definir e identificar de manera adecuada las definiciones, necesidades y o herramientas requeridas para dar cumplimiento al sistema de gestión.

Sin duda, al llegar a definir la integración de estos dos sistemas de gestión para la Personería de Bogotá D.C., se decidió iniciar aplicando el método de formular preguntas claves que orienten a la alta dirección y la involucren con la estrategia. A continuación, se muestra cómo, desde la formulación de la misión y visión, se inicia la aplicación de la metodología, con el fin de lograr una definición específica acorde con la razón de ser de la entidad como se presenta en la figura 26:

Figura 26. Método para definir la misión en la Personería de Bogotá

PERSONERÍA DE BOGOTÁ, D. C.
Guardián de tus derechos

MISIÓN

PREGUNTAS CLAVES Y ORIENTADORAS

¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que le otorga legitimidad a la acción o función institucional
¿Que buscamos?	Las funciones principales de la Entidad. Cambios fundamentales que se desean lograr o incluir en el medio en el cual
¿Por que lo hacemos?	Valores, principios y motivación de orden moral, religioso, político, social, cultural y ético
¿Para quien trabajamos?	Sectores sociales (stakeholders) partes interesadas hacia los cuales se orientan nuestros esfuerzos institucionales

No olvidar los enfoques de los sistemas de gestión

Fuente: Elaboración propia tomada de la Metodología de integración.

La misión y la visión se diseñaron con el fin de involucrar a la función y la estrategia de la organización los enfoques de antisoborno y calidad. Utilizando las orientaciones del manual IUMSS, se debe revisar el contexto de la entidad y mediante la formulación de preguntas claves que permitan orientar a la alta dirección plantear estrategias que faciliten realizar la visión y la misión, acordes a la razón específica de la entidad y con los enfoques de calidad y soborno. Es importante consultar el Anexo C metodología de integración, donde se muestra claramente esta propuesta.

Continuando con la metodología propuesta por el manual de la IUMSS, la cual sugiere efectuar un mapeo de la organización y sus partes interesadas, con el fin de identificar los procesos que se relacionan directamente con el cumplimiento de los

requisitos comunes o específicos, y a través de preguntas claves u orientadoras facilitar y comprender como se da el cumplimiento del requisito, como se muestra en la figura 27, Anexo C (metodología de integración).

Figura 27. Mapeo de procesos

MAPEO REQUISITOS/PROCESOS		NTC ISO 9001:2015	NTC ISO 37001:2017	CLASIFICACIÓN DEL REQUISITO	Requisito de gestión de la calidad	Requisito de gestión de la seguridad	Requisito de gestión de la salud y seguridad	Requisito de gestión de la energía	Requisito de gestión de la información	Requisito de gestión de la propiedad intelectual	Requisito de gestión de la sostenibilidad	Requisito de gestión de la innovación	Requisito de gestión de la cultura	Requisito de gestión de la ética	Requisito de gestión de la transparencia	Requisito de gestión de la responsabilidad social	Requisito de gestión de la gobernanza	PREGUNTAS ORIENTADORAS	HERRAMIENTA PROPUESTA
CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	Comprensión de la organización y su contexto	4.1	4.1	Común	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	¿Cuáles son los problemas internos que afectan el cumplimiento de los objetivos o del sistema de gestión? ¿Cuáles son los problemas externos que pueden afectar el cumplimiento de objetivos o que afectan el sistema de gestión? ¿Cómo identifica las partes interesadas? ¿Identifica claramente los factores de éxito de la entidad?	ECOA
	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	4.2	4.2	Común	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	Determinación del alcance del sistema de gestión	4.3	4.3	Común	X														
	Sistema de gestión	4.4	4.4	Común	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	Evaluación del Riesgo del Soborno	-	4.5	Específico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	¿Cuáles son los riesgos de soborno considerados como prioridad para la entidad? ¿Cómo se llevará a cabo la evaluación del riesgo de soborno? ¿Cómo se ponderan y priorizan los riesgos del soborno y cuáles es el nivel de tolerancia? Tener en cuenta política y objetivos. De la misma manera las diferentes personas y CAC que se encuentran descentralizadas definir las actividades para su control. La integración de este apartado no requiere de acciones adicionales para su cumplimiento, ya que todos los requisitos descritos están desarrollados a lo largo del resto de apartados de las normas de referencia. Se trata por tanto de un apartado que recoge generalidades, que pretenden resumir y concentrar todas las actividades del sistema integrado de gestión para las que la alta dirección debe demostrar el debido compromiso y	
LIDERAZGO	Liderazgo y compromiso	5.1	5.1	Común	X	X	X											¿Cómo se pondrán en práctica los requisitos de gestión? ¿Cómo se pondrán en práctica los requisitos de gestión? ¿Cómo se pondrán en práctica los requisitos de gestión? ¿Cómo se pondrán en práctica los requisitos de gestión?	Lista responsabilidad de la alta dirección
	Política	5.2	5.2	Común	X		X											Identificar los requisitos contenidos dentro de la política integrada	
	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	5.3	5.3	Común	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	¿Cómo definen la jerarquía la entidad? ¿Cómo se asignan las funciones en todos los niveles? ¿Cómo se efectúa la asignación de nuevos roles u	

Fuente: Elaboración propia tomada de la Metodología de integración.

Así mismo, se diseñó una herramienta para la definición y análisis de las cuestiones internas y externas que permite a la alta dirección calificar y ponderar en orden de importancia y prioridad cada uno de los factores identificados como se muestra la figura 28.

Figura 28. Definición y análisis de cuestiones internas y externas

CUESTIONES INTERNAS				ANÁLISIS DE LAS CUESTIONES INTERNAS		
LISTA DE FORTALEZAS				IMPORTANCIA	PRIORIDAD	PONDERACIÓN
Investigación e innovación				0,1	3	0,3
Posicionamiento organizacional (imagen institucional)				0,3	6	1,8
Personal comprometido /involucrado con la estrategia				0,2	9	1,8
Canales de atención con desarrollo tecnológico				0,1	6	0,6
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
LISTA DE DEBILIDADES				IMPORTANCIA	PRIORIDAD	PONDERACIÓN
Personal Insuficiente				0,1	9	0,9
Procesos internos complejos				0,1	6	0,6
Pliego de condiciones sindicales				0,1	3	0,3
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
NO debe sumar más de 1 ponderado o 100, entre las debilidades y las fortalezas						
Fortalezas				1		
Debilidades				0,7		
				0,3		

IMPORTANCIA

0 a 1

NINGUNO	0
BAJA	1
REGULAR	3
MEDIA	6
ALTA	9

PRIORIDAD

0 a 1

NINGUNO	0
BAJA	1
REGULAR	3
MEDIA	6
ALTA	9

ESTRUCTURA

CULTURA (Principios y valores)

TALENTO HUMANO (Capacidad y Competencia)

ESTRATEGIA/PROCESOS

CLIMA ORGANIZACIONAL

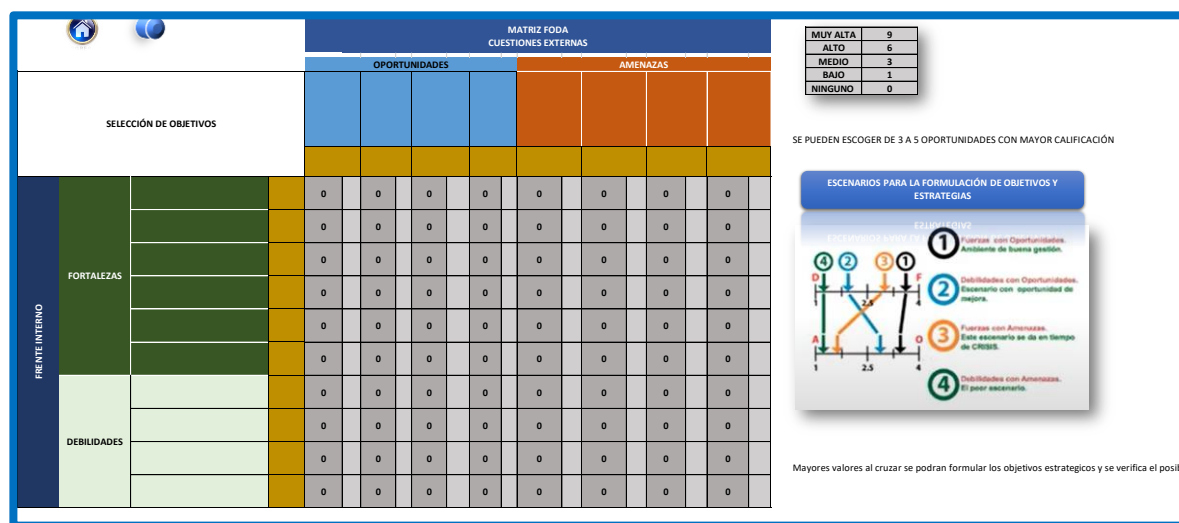
DESEMPEÑO

ESTRUCTURA

Fuente: Elaboración propia tomada de la Metodología de integración.

Esta herramienta debe ser trabajada con el equipo de la alta dirección en donde se identificarán las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la entidad mediante las matrices de cuestiones internas y externas, en ellas la alta dirección debe calificar de 0 a 1 el nivel de importancia cada una de las características definidas. Con el fin de que este trabajo sea objetivo se sugiere en un segundo momento trabajar con los mandos medios con el fin de dar a conocer estas cuestiones identificadas, las cuales se deben calificar en una escala de prioridad así; cero (0) si no se considera una prioridad, uno (1) si se considera baja prioridad, tres (3) si se considera prioridad regular, seis (6) si se considera prioridad media, y nueve (9) si se considera prioridad alta. Una vez se tengan definidas y ponderadas las cuestiones internas y externas, la metodología lleva a diligenciar la matriz FODA con los mayores puntajes de ponderación, como muestra la figura 29:

Figura 29. Matriz DOFA



Fuente: Tomado de la metodología de integración.

Teniendo ya la matriz FODA con los puntajes de ponderación, donde de acuerdo con las calificaciones que obtenga la organización se clasifique en alguno de los siguientes cuatro escenarios:

1. **Escenario de buena gestión:** Cuando se combina la calificación de las fuerzas y oportunidades con una calificación es cercana a 4 en los dos enfoques
2. **Escenario con oportunidad de mejora:** Cuando las debilidades obtienen una calificación cercana a 1 y las oportunidades cerca a la máxima calificación 4.
3. **Escenario de crisis:** Cuando la amenaza está cerca de la calificación 1 y la fortaleza en un punto medio.

- 4. Escenario perturbador:** Cuando las debilidades y las amenazas obtienen una calificación cerca de 1 al mismo tiempo.

Posteriormente y una vez obtenida la calificación, la organización puede definir sus objetivos y estrategias acordes con la calificación y el escenario, como muestra la figura 30:

Figura 30. Objetivos estratégicos y estrategias

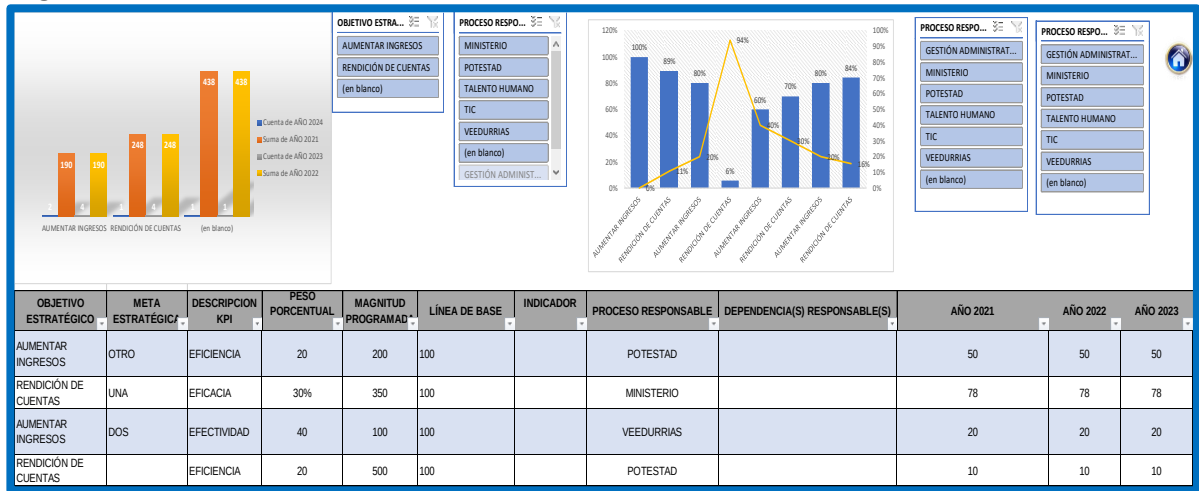
OBJETIVOS ESTRATEGICOS				ESTRATEGIAS (COMO SE CUMPLE EL OBJETIVO)										TOTAL
				1,5										
PESO (RANGO DE 1 a 2)				1,5	20,25	9	0	0	0	0	0	0	0	20,25
MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVO ESTRATEGICO 1:	1,5	20,25	9	0	0	0	0	0	0	0	0	20,25
		OBJETIVO ESTRATEGICO 2:		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		OBJETIVO ESTRATEGICO 3:		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		OBJETIVO ESTRATEGICO 4:		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		OBJETIVO ESTRATEGICO 5:		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		TOTAL		20,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20,25

Fuente: Elaboración propia tomada de la Metodología de integración.

Una vez se identifiquen los objetivos, se debe diligenciar las matrices que permiten tener en cuenta los aspectos pertinentes a la organización como con los recursos, procesos, los clientes y los requisitos de la alta dirección, de tal manera que las cinco matrices permitirán visibilizar los puntajes más altos al efectuar el cruce entre las dos variables, esto generará la identificación de indicadores a los cuales se les deberá formular planes de acción para el cumplimiento de metas para el reporte, seguimiento y control de estos.

Con el fin de realizar el seguimiento y control de los indicadores, se diseñó un tablero de control que permite visibilizar las metas operativas, los principales indicadores y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de manera articulada, como se observa en la figura 31:

Figura 31. Tableros de control KPIS



Fuente: Elaboración propia tomada de la Metodología de integración.

Estos tableros de control se diseñaron con el propósito de permitir a la alta dirección tomar decisiones frente al grado de avance y cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos.

Así mismo, se deberá efectuar el seguimiento y cierre de brechas como lo sugiere el manual de la IUMSS. Esto les permitirá a las organizaciones definir las actividades que se deben mejorar para lograr cerrar las brechas, realizando seguimientos continuos para revisar el grado de avance y la efectividad de las acciones adelantadas, como se muestra en la siguiente figura 32:

Figura 32. Análisis de brechas

GENERAL					PREGUNTAS ORIENTADORAS					
REQUISITOS		ACTUAL	ÓPTIMO	BRECHA	1. ¿Se ha cerrado la brecha?					
					2. ¿Cuál fue el método utilizado para verificar el cierre de la brecha?					
					3. El cierre de la brecha es sostenido y no una solución temporal?					
					4. Existen otras áreas o sistemas de la entidad en los que se podría aplicar el cierre de la brecha?					
NUMERAL DE LA NORMA	REQUISITOS	ACTUAL	ÓPTIMO	BRECHA	PLAN DE ACCIÓN	BRECHA	SEGUIMIENTO I TRIMESTRE	SEGUIMIENTO II TRIMESTRE	SEGUIMIENTO III TRIMESTRE	SEGUIMIENTO IV TRIMESTRE
4.	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	77,3	100,0	-22,7						
4.1.	70	79,6	100,0	-20,4						
	La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los objetivos previstos de su sistema de gestión antisoborno. Estas cuestiones incluyen, pero sin limitarse, a los siguientes factores:									
a.	El tamaño, la estructura y la delegación de autoridad con poder de decisión de la organización;	77,0	100,0	-23,0						
b.	Los lugares y sectores en los que opera la organización o anticipa operar;	80,0	100,0	-20,0						
c.	La naturaleza, escala y complejidad de las actividades y operaciones de la organización;	80,0	100,0	-20,0						
d.	el modelo de negocio de la organización;	80,0	100,0	-20,0						
e.	las entidades sobre las que la organización tiene el control y entidades que ejercen control sobre la organización;	80,0	100,0	-20,0						

Fuente: Elaboración propia tomada de la Metodología de integración.

Teniendo en cuenta la descripción de los requisitos y la calificación obtenida en el diagnóstico, se evidencian para la organización una calificación actual, un óptimo y

una brecha, es así como un análisis de brechas puede ayudar a responder algunas preguntas importantes como: ¿Existe una práctica organizativa para abordar el control de la información documentada, en particular en lo que respecta a la calidad o el antisoborno? ¿En qué medida la práctica de documentación cumple con el objetivo de la organización de cumplir con los requisitos de las normas ISO 9001 y 37001? Una organización puede utilizar una auditoría interna integrada para ayudar a identificar las lagunas en su práctica relacionadas con estos requisitos normativos.

En este instrumento se deben plasmar las actividades de mejora que permita disminuir la brecha hasta lograr cerrarla definitivamente, se deben hacer seguimientos periódicos los cuales mostraran el grado de avance y la efectividad de las acciones.

Adicionalmente, cumpliendo con el ciclo PHVA se propone para la mejora, efectuar auditorías combinadas, para esto se diseñó una herramienta que permite definir los criterios, calificar e identificar los procesos con los puntajes más altos, los cuales serán los primeros en ser auditados. Asimismo, esta herramienta permite evidenciar la cantidad de horas que se requiere para auditar los procesos, como se muestra en la figura 33

Figura 33. Matriz de auditoría interna

PARAMETROS DE SELECCIÓN DE LO PROCESOS Y DURACIÓN DE AUDITORIAS																
PROCESOS /CRITERIOS	*Importancia del proceso	*Relevancia para la Alta Dirección	*Estado de la integración de Sistema de gestión en el proceso	*Compromisos reglamentarios y normativos	*Solicitud del líder	Por el nivel de Riesgo	Eficiencia	PUNTOS	TIEMPO AUDITORIA	CRITERIOS						
	5	5	5	5	5	5	5	35	4 horas	ALTO	5	1	TOTAL	HORAS DE AUDITORIAS		
	5	5	5	5	5	5	5	35	6 horas	MEDIO	3	3	34 a 40	12 horas		
	5	5	5	5	5	5	5	35	4 horas	BAJO	1	5	22 a 33	8 horas		

Fuente: Tomado de la metodología de integración.

Esta metodología adicionalmente propone un diseño para definir e integrar la política de los sistemas de gestión, con base en la guía de la AENOR, la cual incluye todos los requisitos exigidos por la norma técnica. De igual manera se entregan herramientas como: la matriz de identificación de los requisitos CLÍO, herramienta de identificación y escala del riesgo de soborno, inventario documental y relación de responsabilidades de la alta dirección.

Es así como la metodología propuesta no solo sirve para ser aplicada en la Personería de Bogotá D.C. sino en cualquier organización, ya que aborda desde el contexto de la organización, su misión y los diferentes recursos necesarios para su funcionamiento, proporcionando un valor agregado debido a que está desarrollada

para ser de fácil entendimiento y de cumplimiento a los requisitos mínimos integrales.

7.4 Fase 4: Propuesta plan de implementación de integración para los sistemas de gestión

Para la puesta en marcha del proyecto de integración de los sistemas, se dispuso de una hoja de ruta que se plasma en un plan de implementación, para esto fue importante conocer los procesos y su interacción, lo que permitió definir las acciones y actividades a realizar, así como los responsables y los tiempos para desarrollar dichas actividades.

Es así como en la elaboración del plan de integración se propone el desarrollo de este en las siguientes tres etapas:

1. Conocimiento, acompañamiento y aprobación de la dirección del plan de integración.
2. Nombrar a una persona como único responsable o un grupo de personas, que tengan la responsabilidad de realizar y ejecutar el plan.
3. Definir qué, quién y cuándo se va a hacer, por lo tanto, el plan propuesto registra que una de las actividades que se deben realizar es verificar la matriz de requisitos comunes y específicos y el mapeo que se propone en la metodología de la integración que apoyará la identificación del requisito se va a integrar, quién va a hacer el responsable de su ejecución y cuando se realizará la acción de integración.

Teniendo como base estos tres pasos, se elaboró el plan de implementación en el que se proponen diez actividades, que contiene unas tareas con los pasos detallados, responsables y cronograma de ejecución, el cual sería desarrollado en aproximadamente siete meses. El modelo del plan de integración se puede visualizar en el anexo D. Las siguientes son las actividades propuestas para su desarrollo:

1. Reunión con el comité de gestión y desempeño institucional
2. Designación del responsable y el equipo implementador del sistema integrado.
3. Análisis del contexto
4. Definición y análisis de los procesos
5. Construcción de los elementos de apoyo al sistema de integración
6. Documentación de los elementos del sistema
7. Capacitación, difusión y comprensión del sistema

8. Aplicación de los elementos de calidad
9. Validación de la integración
10. Mejoramiento

Por lo anterior se dio cumplimiento a las etapas previstas:

- ✓ Se diseñó el plan de implementación para llevar a cabo la integración de los dos sistemas de gestión propuestos (SGC y SGAS).
- ✓ Se elabora cronograma de tiempos que tomaría la implementación.
- ✓ Se efectuó la entrega al equipo de la alta dirección delegado para recibir los resultados de la consultoría por parte de la Personería de Bogotá.
- ✓ Se recibe el certificado de cumplimiento a satisfacción.

7.5 Impactos generados

La modalidad de consultoría organizacional seleccionada como alternativa de grado cuyos resultados permitieron el cumplimiento del I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación) la cual se fundamenta en el conocimiento y habilidades de las estudiantes de maestría, con el fin de proponer una solución al problema identificado en el contexto de la Personería de Bogotá D.C., para esto fue necesario investigar y profundizar en el sistema de gestión antisoborno a nivel mundo, Latinoamérica y Colombia, así mismo, se consultaron diferentes literaturas de métodos, modelos y guías para la integración de sistemas de gestión, seleccionando dos modelos actuales y prácticos, como lo es el Manual de la IUMSS y la guía de la AENOR, referentes que combinados, logran brindar ideas creativas para el desarrollo de herramientas metodológicas únicas, prácticas y fáciles de entender para cualquier organización, permitiendo a su vez el cumplimiento de todos los requisitos de las normas técnicas, integrando con facilidad mediante la estructura de alto nivel, el ciclo PHVA y una matriz correlacional, que en principio es el punto de partida para la integración de sistemas.

Esta metodología brinda a la Personería de Bogotá D.C., métodos prácticos como es el mapeo de procesos, requisitos de las normas, replantear y formular con enfoques de calidad y antisoborno desde la misión de la organización que a lo largo del desarrollo y mediante preguntas claves que sirven de guía para la organización para entender la exigencia del requisito, así como demostrar su cumplimiento. Paso a paso se va desarrollando y cumpliendo cada uno de los capítulos iniciando con la identificación del contexto, definición de objetivos estratégicos, identificación de necesidades y expectativas de las partes interesadas, los procesos y los recursos, los cuales son fundamentales para dar cumplimiento a las necesidades y expectativas de los usuarios, a su vez cumple los objetivos estratégicos; posteriormente se iden-

tifica los principales indicadores, seguimiento y evaluación, finalizando con un análisis de brechas con la definición del plan de mejora y seguimientos, herramienta para definir criterios de auditorías internas para priorizar los procesos objeto de auditoría, cuyos resultados permitirán aplicar la mejora.

8. CONCLUSIONES

La metodología diseñada y estructurada identifica los elementos para la integración del sistema de gestión antisoborno NTC ISO 37001:2017 a partir del sistema de gestión de calidad NTC ISO 9001:2015 en la Personería de Bogotá D.C., ya que este sistema es considerado el núcleo que facilita la implementación de cualquier otra norma.

El diseño metodológico de integración propuesto contiene matrices dinámicas que permiten evidenciar la trazabilidad de contexto, planeación, identificación necesidades, identificación de riesgos, criterios de auditoria, mapeo de requisitos, interacción de procesos, roles de la alta dirección, guía para la formulación de la política integrada y demás aspectos relevantes de toda organización.

Para el desarrollo de la estructura de la metodología fue necesario identificar los beneficios que aporta a una organización la integración de sistemas de gestión, los requisitos mínimos integrables y los retos en los que se enfrenta una organización, obteniendo como resultado un modelo de integración innovador, práctico, de fácil entendimiento para la alta dirección y que brinda la posibilidad de integrar el sistema de gestión de antisoborno para comprobar la conducta legal y ético de carácter individual que finalmente es el resultado de la imagen institucional.

Integrar el sistema de gestión de calidad NTC ISO 9001 y el sistema de gestión antisoborno NTC ISO 37001 en la Personería de Bogotá D.C., facilita la gestión de la entidad en el marco del sistema integrado de gestión, ya que permite aunar esfuerzos y optimizar el uso de los recursos en términos de talento humano, financieros, tiempo y tecnológicos y contribuye proactivamente en la lucha contra el soborno, generando prácticas adecuadas, para brindar a la entidad de posibles conductas reprochables de corrupción y soborno.

La Integración de sistemas de gestión, busca principalmente el aumento de la eficiencia en las entidades, configurando una estructura única que da respuesta a los requisitos de las distintas partes interesadas, ya que se pasa de una gestión separada de los sistemas a una gestión conjunta de las distintas perspectivas, en pro de evitar y eliminar duplicidades, reprocesos, optimizar recursos y simplificar al máximo la gestión de todos los sistemas, mejorando así el rendimiento de la organización y manejando los enfoques de manera integrada.

Por otra parte, se alcanzaron los objetivos propuestos, lo cual se identificó en el desarrollo de las diferentes fases planteadas, permitiendo así generar los productos esperados para cada objetivo, como se muestra a continuación:

- Se realizó el diseño y elaboración de la matriz diagnóstica para evidenciar el estado actual de la Personería de Bogotá D.C., frente al cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 37001:2017 sistema de gestión antisoborno, este diagnóstico permitió examinar uno a uno los capítulos, numerales y requisitos de la NTC ISO 37001:2017, de cara al sistema de gestión de calidad NTC ISO 9001:2015. Esta matriz valoró las evidencias existentes en la entidad, por cada capítulo ubicándolo dentro de una escala o porcentaje de avance e identificando las oportunidades de mejora para la implementación y cumplimiento de requisitos específicos del sistema de gestión antisoborno en la entidad.
- El resultado obtenido en el diagnóstico permitió identificar los requisitos integrables entre el sistema de gestión antisoborno y el sistema de gestión de calidad, reflejando el grado de avance que presenta la organización respecto a la NTC ISO 37001:2017, revelando las fortalezas y oportunidades de mejora para lograr su integración.
- De igual manera, se desarrolló la matriz de correlación de requisitos comunes y específicos del sistema de gestión NTC ISO 9001:2015 y del sistema de gestión de antisoborno NTC ISO 37001:2017 permitió evidenciar que dichas normas recogen una serie de requisitos comunes variando únicamente el enfoque a aplicar, y, por esto, la organización puede cumplirlos implementando una única metodología y permitiendo utilizar documentación común. Así mismo esta matriz permitió establecer el porcentaje de requisitos comunes por cada capítulo de la norma NTC ISO 9001:2015, identificando aquellos requisitos que se pueden articular para lograr la integración de los dos sistemas de gestión. De igual manera permitió conocer aquellos requisitos en los cuales la organización debe realizar un esfuerzo mayor para dar cumplimiento a los requisitos que incluye la NTC ISO 37001.
- En cuanto a la estructura de la metodología de integración del sistema de gestión de calidad y el sistema de gestión antisoborno, se seleccionaron dos referentes literarios el manual “The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS), 2018 y la “Guía práctica para la integración de sistemas de gestión” (AENOR) versión 2018, estos referentes proporcionan directrices para integrar los sistemas de gestión, de acuerdo con el grado de madurez en el que se encuentran los sistemas en una organización, adicionalmente son herramientas con un lenguaje claro y específico, lo que permite entender claramente los conceptos y lo requerido por cada enfoque normativo.
- El manual de la IUMSS tiene la facilidad de orientar al lector y a la organización a comprender la implementación de los requisitos de cada sistema de gestión, teniendo la posibilidad de escoger el capítulo del manual por el que

se inicia dependiendo si se cuenta o no con la experiencia de haber implementado algún sistema de gestión, para obtener orientación de los requisitos integrables, al final se debe comprender las mejores prácticas aplicadas de las empresas objeto de estudio a escala mundial.

- La guía de la AENOR ofrece el conocimiento necesario para integrar sistemas de gestión basados en las normas ISO, esta guía aborda de manera específica como integrar los requisitos de la norma ISO 9001:2015, ISO 14001:2018 y 45001:2018 asimismo sirve de base y guía para emprender la integración de otras normas de sistemas de gestión de manera que las organizaciones hagan un uso eficiente de los recursos, evitando la duplicidad de funciones y optimizando el trabajo. Lo que pretende que los procesos funcionen de manera articulada con las funciones, responsabilidades, recursos, documentos y demás elementos del alcance del sistema, aspectos que demarca muy claramente lo mostrado a lo largo de las herramientas para el cumplimiento de los requisitos para la integración de los sistemas.

Una vez seleccionada la metodología de integración se puede elaborar el plan de integración, que es la hoja de ruta para el desarrollo de las acciones, la definición de responsables y el establecimiento de los tiempos. La elaboración de este plan permite visualizar qué, quién y cuándo se va a hacer cada actividad, definir su responsable y el grupo de personas que realizarán y ejecutarán el plan, siempre con el acompañamiento y aprobación de la dirección, incluyendo dentro de su desarrollo la formación a las personas que van a intervenir, comunicación a la organización de la puesta en marcha del plan, llevar a la práctica las acciones y su seguimiento.

Finalmente, la metodología propuesta y sus anexos podrán ser aplicados en cualquier organización pública o privada, ya que esta metodología brinda información clara y suficiente para llevar a cabo la integración, es fácil de aplicar y permite integrar dos o más sistemas de gestión.

9. RECOMENDACIONES

Posterior al desarrollo de esta consultoría se recomienda el uso del manual de la IUMSS como herramienta práctica y sencilla de integración de sistemas de gestión, ya que a través de sus tres capítulos explica la correcta estructuración de un sistema de gestión y finaliza con la integración de dos o más sistemas de gestión que se puede aplicar a cualquier tipo de organización.

En segunda medida se recomienda lectura y seguimiento de la guía de integración de la AENOR, la cual presenta a lo largo de sus capítulos esquemas y herramientas de fácil comprensión y utilización para cualquier tipo de entidad que desee integrar sistemas de gestión.

Continuar con el diseño de metodologías e instrumentos que faciliten la integración de sistemas de gestión, que puedan ser aplicados de manera fácil en cualquier organización, esto es fundamental para los nuevos investigadores a los cuales se les facilitaría su labor al encontrar investigaciones donde se han definido y estandarizado herramientas como esta metodología.

Se recomienda a organizaciones públicas y privadas que se encuentren certificados en distintos sistemas de gestión aplicar e implementar metodologías como la diseñada en esta investigación, con el fin de optimizar recursos entre otros beneficios al conseguir una certificación de un sistema de gestión integrado.

Asimismo, invitar a las organizaciones que estén incursionando en la implementación de sistemas de gestión para aplicar esta metodología que es de fácil entendimiento y práctica en su aplicación, que conlleva al cumplimiento de los requisitos de las diferentes normas.

Se recomienda a la Personería de Bogotá D.C., entidad a la cual se direccionó la investigación, considerar la metodología para integrar los Sistemas de Gestión existentes en la entidad (SGC, SG-SST, SGSI, SGA), incluyendo el sistema de gestión antisoborno SGAS. Adoptando el plan de implementación propuesto.

REFERENCIAS

- Abad Puente, J., & Sánchez-Toledo Ledesma, A. S. T. (2012). *Aspectos clave de la integración de sistemas de gestión*. Aenor Ediciones.
- Abad, J., Cabrera, H. R., & Medina-León, A. (2016). An analysis of the perceived difficulties arising during the process of integrating management systems. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(3), 860-878. <https://www.econstor.eu/handle/10419/188793>
- Acuerdo 34 de 1993. *Por el cual se organiza la Personería de Santafé de Bogotá, se establece su estructura básica, se señalan las funciones de sus dependencias, la planta de personal y se dictan otras disposiciones*. (30 de diciembre de 1993). https://www.personeriabogota.gov.co/archivos/acuerdo_34_de_1993.pdf
- Acuerdo 514 de 2012. *Por el cual se modifica la Estructura Organizacional, la Planta de Empleos de la Personería de Bogotá, Distrito Capital y se dictan otras disposiciones*. (8 de diciembre de 2012). <https://www.personeriabogota.gov.co/notificaciones/tutelas/download/47-acuerdos/243-acuerdo-514-de-2012>
- Almeida Guzmán, M. E. (2017). *Estudio de empresas ecuatorianas que han implementado sistemas de gestión basados en estándares internacionales*. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5903>
- Álvarez, J. M. P., & Morales, N. C. (2018). *Guía práctica para la integración de sistemas de gestión*. ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. AENOR-Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Aneiros Pereira, J. (2016). La prevención del blanqueo de capitales y el legal compliance. En Almagro Martin, C (dir.). *Estudios sobre el control del fraude fiscal y la prevención del blanqueo de capitales*. Thomson Reuters Aranzadi Ed. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=693944>
- Antúnez Saiz, V. I. (2016). *Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba*. Cofin Habana, 10(2), 1-28. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612016000200001&lng=pt&nrm=iso
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2005). Norma UNE 66177: 2005. *Guía para la integración de los sistemas de gestión*. Cuadernos de calidad (V). https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=2f9c8623-b422-4b34-bb66-d406418bcbf5&groupId=10128
- Business Alliance for Secure Commerce [BASC]. (2017). *Charla ISO 37001: Nuevo Sistema de Gestión Anti- Soborno en el Perú*. Edición No. 122. Business Alliance for Secure Commerce. https://www.bascperu.org/pdf/principales/BOLETIN_122.pdf
- Cabrera, H. R., León, A. M., Puente, J. A., Rivera, D. N., & Chaviano, Q. N. (2015). La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques

- y tendencias. *Ciencias de la Información*, 46(3), 3-8. <https://www.re-dalyc.org/articulo.oa?id=181443340001>
- Cerina, G. D., & Vesga, C. B. (2009). *La corrupción en el sector privado. Apuntes de derecho comparado e internacional*. En Romero Guzmán, J.J. & Rodríguez García, N. (eds.). *Buen gobierno y corrupción: algunas perspectivas* (pp. 379-447). Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://dial-net.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6916525>
- Compromiso Empresarial. (2019). *España sigue a la cola de Europa en el Índice de la Percepción de la Corrupción*. Compromiso Empresarial. <https://www.compromisoempresarial.com/transparencia/2019/01/espana-sigue-a-la-cola-de-europa-en-el-indice-de-la-percepcion-de-la-corrupcion/>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES] (2013). *Documento Conpes No. 167*. Departamento Nacional de Planeación, Ministerio del Interior, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio de Cultura, Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, Ministerio de Educación Nacional, Ministerio de Educación Nacional, Departamento Administrativo de la Función Pública, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Departamento para la Prosperidad Social, Departamento para la Prosperidad Social, Contraloría General de la República, Procuraduría General de la Nación, Auditoría General de la República (Colombia). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83097>
- Constitución Política de Colombia. [C.P.] (1991). Secretaria de Senado. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html.
- Contreras, C. P. & Anticona, D. Q. (2016). Imputación de Actos de Corrupción en la Contratación Pública y su implicancia en el Arbitraje de Contrataciones con el Estado. *Arbitraje PUCP*, (6), 151-168. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/arbitrajepucp/article/view/17033>
- Cubillos Rodríguez, M. C., & Roza Rodríguez, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, (48), 80-99. <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls/vol2009/iss48/4/>
- Cuevas Castañeda, A. L. (2018). Aportes y contribuciones a la integración de sistemas de gestión: una visión internacional de la ISG 2015. *Signos*, 10(2). <http://coordinacionprogramas.usta.edu.co/mod/turnitintooltwo/view.php?id=151599>.
- De Oliveira, O. J. (2013). Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. *Journal of Cleaner Production*, 57, 124-133. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652613004289>
- Decreto 1081 de 2015. *Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República*. (Mayo 26 de 2015). <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Decreto-1081-2015.pdf>

- Decreto 1083 de 2015. *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.* (26 de mayo de 2015). <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DE-CRETO%201083%20DEL%2026%20DE%20MAYO%20DE%202015.pdf>
- Decreto 124 de 2016. *Por el cual se sustituye el Título 4 de la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, relativo al "Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano".* (26 de enero de 2016). <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DE-CRETO%20124%20DEL%2026%20DE%20ENERO%20DE%202016.pdf>
- Decreto 1421 de 1993. *Por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá.* (21 de julio de 1993). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=106394>
- Decreto 1499 de 2017. *Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.* (11 de septiembre de 2017). <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201499%20DEL%2011%20DE%20SEPTIEMBRE%20DE%202017.pdf>
- Decreto 1686 de 2017. *Por medio del cual se modifica el Decreto 1081 de 2015 - Decreto Reglamentario Único del Sector de la Presidencia de la República, en lo que hace referencia a las Comisiones Regionales de Moralización.* (17 de octubre de 2017). <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201686%20DEL%2017%20DE%20OCTUBRE%20DE%202017.pdf>
- Decreto 943 de 2014. *Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno – MECI.* (21 de mayo de 2014). <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2014/Documents/MAYO/21/DE-CRETO%20943%20DEL%2021%20DE%20MAYO%20DE%202014.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2015). *Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción.* Presidencia de la República y Función Pública. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1461159134_5808c334fdf5c054b27c28ada33880f8.pdf
- Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2017). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG.* Función pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/inicio>
- Díaz, J. M. (2018). Causas y efectos de la corrupción en las sociedades democráticas. *Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado*, (14),1-26. <https://www.jacobeas.edu.mx/revista/numeros/numero14/1.Javier-Miranzo-Di%CC%81az-Causas-Efectos-Corrupcion-Sociedades-Democraticas.pdf>
- Diez Figueroa, A. A., & Vargas Herbozo, V. S. (2019). El ISO 37001: sistema de gestión antisoborno y el impacto financiero en las empresas del sector construcción como proveedores del estado. Universidad Peruana de Ciencias

- Aplicadas. UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625822>
- Federación Internacional por los Derechos Humanos [FIDH]. (2018). *La corrupción socava la democracia y el acceso a los derechos fundamentales*. No. 712 a. Federación Internacional por los Derechos Humanos. https://www.fidh.org/IMG/pdf/luttecorruption712web-1_final.pdf
- Gómez, A. & Gómez, CA. (2008). *Delitos contra la Administración Pública*. Tercera Edición. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- González Vilorio, S. (2011). *Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas*. *Escenarios*, 9(1), 69-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875240>
- Guerrero Díaz, Maritza. (2016). *Revisión y estado del arte de la normatividad, instructivo y el instrumento de evaluación del desempeño laboral de la persona ría de Bogotá, D.C.* Unad.edu.co. <https://doi.org/https://repositorio.unad.edu.co/handle/10596/9310>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). McGraw-Hill Interamericana.
- Icontec (2014). *Compliance management systems Guidelines*. ISO 19600:2014. Icontec. <https://ecollection-icontec-org.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/pdfview/viewer.aspx?Q=1D2AB-FFF6EF47C86A298F13CC529DF96EEF0153C0E846148>
- Icontec (2015). *Sistemas de gestión de calidad. Requisitos*. NTC-ISO 9001:2015. Icontec. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Norma-grama/NORMA%20ISO%209001%202015.pdf>
- Icontec (2017). *Sistema de gestión antisoborno. Requisito con orientación para su uso*. NTC-ISO 37001:2017. Icontec. <https://www.icontec.org/rules/sistemas-de-gestion-antisoborno-requisitos-con-orientacion-para-su-uso/>
- International Organization for Standardization [ISO]. (2018). *The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS)*. ISO. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/publication/PUB100435.html>
- International Organization for Standardization [ISO]. (2016). *ISO 37001:2016 Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es>
- Jewalikar, A. D., & Shelke, A. (2017). Lean integrated management systems in MSME reasons, advantages, and barriers on implementation. *Materials Today: Proceedings*, 4(2), 1037-1044. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785317301177>
- Karapetrovic, S. & Willborn, W. (1998). Integración de sistemas de gestión de calidad y medioambiental. *TQM Magazine*, 10(3), 204-213.
- Leo-Castela, J. I. (2019). Compliance y modelos de organización y gestión del riesgo penal en América Latina. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*.

<https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/05/compliance-modelos-organizacion.html>

- Ley 1474 de 2011. *Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.* (12 de julio de 2011). Diario Oficial No. 48.128. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1474_2011.html
- Ley 1482 de 2011. *Por medio de la cual se modifica el Código Penal y se establecen otras disposiciones.* (30 de noviembre de 2011). Diario Oficial No. 48.270. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1482_2011.html
- Ley 1712 de 2014. *Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.* (6 de marzo del 2014). Diario Oficial No. 49.084. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1712_2014.html
- Ley 1755 de 2015. *Por medio de la cual se regula el Derecho Fundamental de Petición y se sustituye un título del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.* (30 de junio de 2015). Diario Oficial No. 49.559. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1755_2015.html
- Ley 1778 de 2016. *Por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción.* (2 de febrero de 2016). Diario Oficial No. 49.774. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1778_2016.html
- Ley 489 de 1998. *Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.* (30 de diciembre de 1998). Diario Oficial 43.464. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0489_1998.html
- Ley 599 de 2000. *Por la cual se expide el Código Penal.* (24 de julio de 2000). Diario Oficial No. 44.097. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0599_2000.html
- Ley 87 de 1993. *Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.* (29 de noviembre de 1993). Diario Oficial 41.120. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0087_1993.html
- Ley Estatutaria 1757 de 2015. *Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática.* (6 de julio de 2015). Diario Oficial No. 49.565. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1757_2015.html
- Lizarzaburu, Bolaños, E. R. L., Barriga, G., & Noriega, E. (2019). *Gestión Integral de Riesgos y Antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva ISO*

- 31000 e ISO 37001. *Universidad & Empresa*, 21(36), 79-118. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/6089>
- Malagón Medina, A. (2018). Revisión sistemática de teorías de integración de sistemas de gestión normalizados. *Signos: Investigación en Sistemas de Gestión*, 10(1), 177-191. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/4398>
- Malgwi, C. (2016). Corollaries of Corruption and Bribery on International Business. *Journal of Financial Crime*. 23(4). 948-964. https://www.researchgate.net/publication/311481136_Corollaries_of_corruption_and_bribery_on_international_business
- Méndez Ortiz, L., Cruz Landa, A. J., & Galindo Parra, N. D. J. (2018). Características principales de la norma ISO 37001 gestión antisoborno y la relevancia de su aplicación como factor de eficiencia dentro de la administración actual. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (noviembre). <https://www.eu-med.net/rev/oel/2018/12/gestion-antisoborno-administracion.html>
- Moreno Parra, P. A., Sánchez Martín, P. A., & Restrepo Benavidez, B. (2020) *Integración de las Normas NTC ISO 14001: 2015, NTC ISO 45001: 2018 y NTC ISO 13485: 2016 y su Alineación a un Sistema de Gestión Integral Basado en la GTC 180: 2008, en el Sector de Comercialización para Dispositivos Médicos en Colombia*. [Tesis de Maestría en Calidad y Gestión Integral. Universidad Santo Tomás. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/27994>
- Newman, V., & Ángel, M. P. (2017). *Sobre la corrupción en Colombia: marco conceptual, diagnóstico y propuestas de política*. Cuadernos de Fedesarrollo. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3436>
- Oficina Nacional de Normalización (NC). (2008). NC PAS 99. *Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración* (PAS 99:2006, IDT). https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=d4f00264-ee74-4abd-b1c8-4e48fccd6836&groupId=10128
- Ojeda, M. A. P., & Bonilla, N. A. M. (2020). *Propuesta metodológica para la integración de un sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001: 2015 en el sistema de gestión de la calidad de una universidad con modalidad abierta ya distancia en Colombia*. *Signos*, 12(1), 151. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/5426>
- Organization for Economic Cooperation and Development [OECD] (2015). *Informe de la OCDE sobre Cohecho Internacional: Análisis del delito de cohecho de servidores públicos extranjeros*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264226654-es>.
- Peralta Cruz, D. C., & Guataquí Cervera, S. (2017). *Metodología de integración del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema de gestión de calidad en las entidades públicas colombianas de orden nacional*. [Tesis de Maestría en Calidad y Gestión Integral]. Universidad Santo Tomás. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/12069?show=full>

- Personería de Bogotá. (2021). *Entidad*. Personería de Bogotá. <https://www.personeriabogota.gov.co/la-entidad>
- Quaragroup. (2018). *Elementos clave de un Sistema de Gestión de la Innovación*. Quaragroup. <http://www.quaragroup.com/es/post/elementos-clave-de-un-sistema-de-gestion-de-la-innovacion>
- Rojas Vargas, F. (2007). *Delitos contra la administración pública*. (Cuarta edición). Grijley, 19. <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/5b182f8043eb79c49ce6df4684c6236a/Tema+II.-+Enriquecimiento+II%C3%ADcito+Parte+2.pdf?MOD=AJPERES&CA-CHEID=5b182f8043eb79c49ce6df4684c6236a>
- Transparencia por Colombia (2017). *Quinta encuesta nacional de prácticas contra el soborno en empresas colombianas*. Transparencia por Colombia. <https://transparenciacolombia.org.co/2017/12/01/quinta-encuesta-nacional-de-practicas-contra-el-soborno-en-empresas-colombianas/>
- Transparencia por Colombia (2018). *Bogotá mide por primera vez su índice de transparencia*. Transparencia por Colombia. <https://transparenciacolombia.org.co/2018/04/25/bogota-mide-por-primera-vez-su-indice-de-transparencia/>
- Transparency International. (2012). *Ghana Corruption Perception Index*. Transparency International. <https://www.transparency.org/en/countries/ghana>
- Vargas, A. A. I., Polo, P. K. J., & Murillo R. M. R. (2020). *Evolución de la norma ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno en Latinoamérica y Colombia: revisión bibliográfica* [Artículo sin publicar]. Universidad Santo Tomas.
- Villamil, J. E. (2017). *La Corrupción en Colombia, aproximaciones conceptuales y metodológicas para abordarla: un análisis de las entidades de control e investigación y estudio de casos 2010-2014*. [Tesis de Maestría en Estudios Políticos]. Escuela de Ciencia Política, Universidad de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/59539>