

INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER

METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y TRATAMIENTO DE RIESGOS DE SOBORNO



El Salvador 2026

INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER
SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO

METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y TRATAMIENTO DE
RIESGOS DE SOBORNO



El Salvador, 2026

Contenido

I.	INTRODUCCIÓN.....	8
II.	OBJETIVO.....	8
III.	FUNDAMENTO LEGAL	8
IV.	ÁMBITO DE APLICACIÓN	9
V.	CONSIDERACIONES	9
VI.	DEFINICIONES	9
VII.	DOCUMENTOS RELACIONADOS.....	10
VIII.	DISPOSICIONES GENERALES.....	11
A.	Identificación de los riesgos de soborno.....	11
B.	Validación técnica integral de los riesgos identificados	13
C.	Evaluación de la probabilidad	15
D.	Evaluación del impacto.....	16
E.	Valoración del nivel de riesgo y punto de partida.....	17
F.	Tratamiento del riesgo y planes de acción del SGA.....	18
IX.	MECANISMOS DE VIGILANCIA Y EVALUACIÓN.....	20
A.	Seguimiento	20
B.	Evaluación de la eficacia.....	22
C.	Supervisión y aseguramiento	23
D.	Articulación con la planificación institucional.....	24
X.	VIGENCIA Y AUTORIZACIÓN	25
XI.	CONTROL DE CAMBIOS.....	26
XII.	ANEXOS	27
Anexo 1 – Matriz de Identificación, Evaluación y Tratamiento de Riesgos de Soborno		27
A.	Identificación del riesgo.....	28
B.	Evaluación del riesgo inherente	28
C.	Tratamiento del riesgo	29

D.	Riesgo residual.....	29
Anexo 2 - Guía práctica para la identificación de riesgos de soborno.....		30
A.	Objetivo del anexo.....	30
B.	Principio clave.....	30
C.	Identificación de actividades con potencial riesgo	30
D.	Estructura obligatoria para la redacción del riesgo	31
E.	Nivel de análisis esperado.....	31
F.	Ejemplo orientativo de formulación.....	32
Anexo 3 - Criterio de valoración del riesgo y punto de partida.....		32
A.	Cálculo del nivel de riesgo	32
B.	Punto de partida para el tratamiento.....	32
Anexo 4 - Lineamientos para la definición de planes de acción del SGA.....		32
A.	¿Cuándo se elaboran?	32
B.	Criterios mínimos de un plan de acción.....	32
C.	Relación con el POA.....	33
Anexo 5 - Esquema de seguimiento, evaluación y aseguramiento		33

I. INTRODUCCIÓN

El Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU), como institución rectora de las políticas públicas orientadas a la promoción, protección y garantía de los derechos humanos de las mujeres a lo largo de su curso de vida, reconoce la necesidad de fortalecer mecanismos institucionales que aseguren la integridad, la transparencia y la confianza pública en el ejercicio de la función pública.

En el marco de la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno (SGA), conforme a la Norma Internacional ISO 37001:2016, la gestión de los riesgos de soborno constituye un elemento central para prevenir, detectar y mitigar situaciones que puedan comprometer la integridad institucional y la adecuada prestación de los servicios.

El presente procedimiento establece la metodología institucional para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos de soborno, con un enfoque técnico que facilite su comprensión y aplicación por parte de las jefaturas y equipos operativos, sin perjuicio de su rigor normativo y metodológico.

II. OBJETIVO

Establecer la metodología institucional para la identificación, descripción, evaluación, tratamiento, seguimiento y revisión de los posibles riesgos de soborno en los procesos del ISDEMU, como parte del Sistema de Gestión Antisoborno, con el fin de prevenir y mitigar dichos riesgos y fortalecer la mejora continua del sistema.

III. FUNDAMENTO LEGAL

- Ley del ISDEMU
- Ley de Ética Gubernamental
- Norma Internacional ISO 37001:2016 - Sistemas de Gestión Antisoborno
- Normativa aplicable a la administración pública
- Lineamiento para la Elaboración de la Planificación Operativa Anual 2026 del ISDEMU

IV. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente procedimiento aplica a:

- Todas las unidades organizativas del ISDEMU.
- Todos los procesos institucionales, administrativos, operativos y misionales.
- El personal del ISDEMU, independientemente de su forma de vinculación.
- Procesos que involucren relación con proveedores, socios de negocios, terceros o atención directa a usuarias y ciudadanía.

V. CONSIDERACIONES

- La identificación y evaluación de riesgos de soborno tiene un carácter preventivo y no implica la existencia de actos indebidos e irregularidades, sino el análisis preventivo de situaciones donde estos podrían ocurrir.
- La responsabilidad primaria, directa e indelegable de identificar, evaluar, tratar y gestionar los riesgos de soborno recae en las unidades responsables de los procesos, sin perjuicio del acompañamiento técnico, orientación metodológica y supervisión que brinda la Función de Cumplimiento Antisoborno y la persona responsable del Sistema de Gestión Integral.
- La gestión de riesgos debe realizarse con criterio técnico, conocimiento del proceso y enfoque institucional.
- El análisis de riesgos se realiza sobre procesos y actividades, no sobre personas y,
- Los riesgos de soborno se gestionan de manera articulada con la planificación institucional; no obstante, todas las acciones, controles y medidas del SGA deberán contar con seguimiento formal y trazabilidad, aun cuando no se encuentren incorporadas en los Planes Operativos Anuales.

VI. DEFINICIONES

- **Impacto:** Consecuencia potencial que tendría la materialización del riesgo de soborno.
- **Plan de acción del SGA:** Conjunto de medidas orientadas a reducir, mitigar o controlar riesgos de soborno, documentadas en la matriz.

- **Probabilidad:** Posibilidad de que un riesgo de soborno ocurra.
- **Riesgo de soborno:** Posibilidad de que ocurra un acto de soborno, entendido como la oferta, promesa, solicitud, aceptación o entrega de un beneficio indebido, que afecte la integridad institucional y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Riesgo inherente:** Nivel de riesgo existente antes de aplicar controles o acciones de mitigación.
- **Riesgo residual:** Nivel de riesgo que permanece después de aplicar los controles y acciones de tratamiento definidos.
- **Sistema de Gestión Antisoborno (SGA/SGAS):** Conjunto de políticas, procedimientos, controles, responsabilidades, procesos y recursos implementados por el ISDEMU de manera sistemática y articulada, orientados a prevenir, detectar, gestionar y responder frente a los riesgos de soborno, así como a promover una cultura institucional de integridad, transparencia y cumplimiento, conforme a los requisitos establecidos en la Norma ISO 37001:2016. Para efectos de este documento, las denominaciones Sistema de Gestión Antisoborno (SGA) y Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) se utilizan de manera equivalente, refiriéndose al mismo sistema institucional.
- **Tratamiento del riesgo:** Conjunto de acciones destinadas a prevenir, reducir, mitigar, controlar o aceptar un riesgo de soborno identificado.

VII. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Política y Alcance del Sistema de Gestión Antisoborno del ISDEMU.
- Manual del Sistema de Gestión Antisoborno.
- Metodología de Gestión de Riesgos Institucional incorporada en el Lineamiento para la Elaboración de la Planificación Operativa Anual 2026, apartados D. Riesgos de la Unidad Organizativa y E. Gestión del Riesgo.
- Lineamiento para la recepción, gestión y seguimiento de inquietudes, denuncias e investigaciones de posibles actos de soborno.
- Plan de Trabajo del Sistema de Gestión Antisoborno.

VIII. DISPOSICIONES GENERALES

La gestión de riesgos de soborno en el ISDEMU se realiza de forma sistemática, documentada y periódica, considerando el contexto institucional, los procesos, las relaciones con terceros y los riesgos identificados, con un enfoque preventivo y de mejora continua.

A estos efectos, la identificación y evaluación de riesgos de soborno se efectuará, como mínimo, de manera anual, y adicionalmente cuando se produzcan cambios relevantes que puedan alterar el perfil de riesgo institucional, tales como la incorporación de nuevos procesos, modificaciones sustantivas en los existentes, cambios normativos, relaciones con nuevos socios de negocios, situaciones de crisis, denuncias relevantes o incidentes asociados al Sistema de Gestión Antisoborno.

El resultado de estos ejercicios deberá documentarse en la matriz de riesgos antisoborno y en los planes de acción del SGA que correspondan, los cuales formarán parte de los registros oficiales del sistema y servirán de insumo para el seguimiento, la evaluación de la eficacia y la revisión periódica del SGA.

A. Identificación de los riesgos de soborno

Las unidades responsables de los procesos deberán identificar de manera integral, sistemática y documentada los riesgos de soborno asociados a la totalidad de sus procesos, subprocesos y actividades relevantes comprendidas dentro del alcance del Sistema de Gestión Antisoborno. La identificación deberá realizarse considerando no únicamente las actividades centrales del proceso, sino también aquellas ejecutadas:

- En territorio.
- Por delegación.
- Mediante representación legal o administrativa institucional.
- En interacción con cooperantes, socios de negocios o terceros.
- En centros, dependencias desconcentradas o modalidades operativas diferenciadas.

La identificación de riesgos deberá efectuarse considerando, al menos, situaciones donde exista:

- Discrecionalidad en la toma de decisiones.
- Manejo de recursos financieros, bienes o beneficios.
- Relación con proveedores, contratistas o terceros.
- Atención directa a usuarias o ciudadanía.
- Presión operativa, urgencia o debilidades de supervisión.
- Representación institucional.
- Relación con cooperantes.

Si una o más de estas condiciones están presentes, el riesgo deberá ser identificado y documentado en La Matriz de Identificación, Evaluación y Tratamiento de Riesgos de Soborno contenida en el [Anexo 1](#), la cual constituye el instrumento oficial del ISDEMU para la gestión integral de los riesgos de soborno.

La identificación deberá realizarse a un nivel razonable de detalle, centrado en procesos, subprocesos o actividades relevantes, evitando:

- Descripciones excesivamente generales que impidan definir acciones de tratamiento.
- Un nivel de desagregación operativo que dificulte su gestión y seguimiento

Los riesgos deberán formularse como situaciones potenciales que podrían dar lugar a actos de soborno o prácticas indebidas, y no como hechos consumados ni conductas atribuibles a personas específicas.

Para asegurar una redacción clara, consistente y técnicamente evaluable, cada riesgo deberá estructurarse de forma que permita responder, como mínimo, a las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Quién podría ofrecer, prometer, solicitar o aceptar un beneficio indebido?
- ¿Cómo podría materializarse el soborno o beneficio indebido (ofrecimiento, promesa, solicitud, aceptación, intermediación u otra modalidad)?
- ¿A quién podría dirigirse el soborno o quién podría verse involucrado en la interacción indebida?
- ¿Para qué finalidad podría realizarse (obtener un beneficio, acelerar un trámite, influir en una decisión, evitar una sanción, modificar un resultado, entre otros)?

Estas preguntas tienen carácter metodológico y no implican atribución personal ni presunción de conducta indebida, sino que orientan el análisis preventivo del riesgo.

Adicionalmente, el análisis deberá permitir identificar con claridad:

- El escenario de riesgo.
- Las causas que podrían propiciarlo.
- Los controles existentes.
- Las posibles medidas de tratamiento.

B. Validación técnica integral de los riesgos identificados

Previo a la aprobación de la matriz por parte de la Alta Dirección / Presidencia, los riesgos identificados deberán someterse a un proceso de validación técnica integral a cargo de la Función de Cumplimiento Antisoborno.

Esta validación comprenderá, como mínimo, la revisión de:

- La coherencia entre el riesgo identificado y las actividades reales del proceso.
- El nivel adecuado de desagregación del análisis.
- La correcta formulación técnica del riesgo.
- La identificación clara de causas y controles existentes.
- La congruencia entre el riesgo inherente, las acciones de tratamiento propuestas y el riesgo residual esperado.
- La justificación documental en caso de reclasificación, eliminación o modificación sustantiva de riesgos previamente identificados.
- La coherencia entre el valor numérico del riesgo residual y los criterios institucionales de aceptabilidad establecidos en el presente procedimiento

Cuando se identifiquen inconsistencias, omisiones o subvaloraciones, la Función de Cumplimiento emitirá observaciones técnicas que deberán quedar documentadas en el apartado de Comentarios / Observaciones de la matriz, previo a su validación definitiva.

Ningún riesgo previamente identificado en versiones anteriores de la matriz podrá ser eliminado, reclasificado o considerado aceptable sin que exista una justificación técnica documentada que respalde dicha decisión, la cual deberá quedar consignada en el registro correspondiente.

La validación técnica no sustituye la responsabilidad primaria de identificación y valoración que corresponde a la unidad responsable del proceso.

Los planes de acción del Sistema de Gestión Antisoborno se integran en la propia matriz, conforme a los criterios establecidos en el presente procedimiento.

El proceso de identificación se desarrollará conforme a la Guía Práctica para la Identificación de Riesgos de Soborno, contenida en el [Anexo 2](#).

C. Evaluación de la probabilidad

Cada riesgo identificado será evaluado en términos de probabilidad de ocurrencia, que incorpora denominaciones claras y descripciones prácticas para facilitar comprensión y aplicación de la probabilidad, utilizando una escala de cinco niveles conforme a los criterios establecidos a continuación:

Valor	Denominación	Descripción
1	Improbable	No existen antecedentes conocidos ni condiciones actuales que favorezcan la ocurrencia del riesgo. Existen controles sólidos, formales y aplicados de manera sistemática, con supervisión adecuada.
2	Baja	El riesgo podría materializarse únicamente en circunstancias excepcionales. Existen controles establecidos y generalmente efectivos, aunque pueden presentar debilidades menores sin evidencia de fallas recurrentes.
3	Media	El riesgo puede materializarse de manera ocasional. Existen controles implementados, pero presentan debilidades, brechas de aplicación o dependencia excesiva de controles manuales.
4	Alta	El riesgo puede materializarse con frecuencia. Los controles son insuficientes, inconsistentes o poco efectivos, o existe alta discrecionalidad operativa sin supervisión adecuada.
5	Critica	El riesgo es recurrente o altamente probable. Los controles son inexistentes, claramente ineficaces o no se aplican en la práctica, existiendo condiciones propicias para la ocurrencia del soborno.

La valoración inicial de la probabilidad corresponde a la unidad responsable del proceso, con base en su conocimiento operativo, el contexto del proceso y los controles existentes.

La Función de Cumplimiento Antisoborno podrá emitir observaciones técnicas cuando identifique inconsistencias, subvaloraciones o valoraciones no suficientemente justificadas, las cuales deberán quedar documentadas en la Matriz de Identificación, Evaluación y Tratamiento de Riesgos de Soborno, sin sustituir la responsabilidad del dueño del proceso.

En caso de discrepancia, la valoración final de la probabilidad será consolidada por la persona responsable del SGA, con base en la evidencia disponible, el contexto institucional y el enfoque preventivo del sistema, dejando constancia documental del análisis realizado. Cuando corresponda, dichas situaciones serán incorporadas en los informes periódicos del SGA para conocimiento y toma de decisiones por parte de la Alta Dirección.

D. Evaluación del impacto

El impacto del riesgo será evaluado considerando cuatro tipos de impacto:

- **Impacto legal o normativo:** Afectación derivada del incumplimiento de leyes, reglamentos o normativa aplicable, que pueda generar sanciones administrativas, civiles o penales para la institución o sus funcionarias/os.
- **Impacto reputacional:** Daño a la imagen, credibilidad o confianza pública en el ISDEMU, afectando su legitimidad como institución rectora y la confianza de usuarias, ciudadanía y cooperantes.
- **Impacto operativo / prestación del servicio:** Afectación al funcionamiento institucional, interrupción de servicios, retrasos en la atención, debilitamiento de procesos o pérdida de eficiencia operativa.
- **Impacto institucional:** Grado de afectación potencial al cumplimiento de los objetivos estratégicos, metas institucionales, resultados programáticos, gobernanza, sostenibilidad del Sistema de Gestión Antisoborno.

Cuando un riesgo genere más de un tipo de impacto potencial, la valoración del impacto se realizará considerando únicamente el nivel más alto identificado.

En caso de dudas entre dos niveles, se deberá seleccionar el nivel superior, conforme al enfoque preventivo del Sistema de Gestión Antisoborno.

Los impactos adicionales podrán consignarse de manera descriptiva en el apartado de observaciones de la matriz, con fines de análisis contextual, sin que estos modifiquen el nivel de impacto asignado ni el resultado de la evaluación del riesgo.

La valoración del impacto se realizará utilizando una escala de cinco niveles, cada uno con una denominación y descripción asociada, que orienta la aplicación homogénea del criterio en los distintos procesos institucionales, conforme al siguiente esquema:

Valor	Denominación	Descripción
1	Menor	Afectación leve y controlable, sin impacto relevante en el cumplimiento normativo, la prestación del servicio o la imagen institucional. La situación puede corregirse de forma inmediata, sin consecuencias significativas.
2	Bajo	Afectación limitada que genera ajustes menores o reprocesos operativos. Puede producir impacto reputacional interno o localizado, sin consecuencias legales relevantes ni afectación a la misión institucional.
3	Moderado	Afectación visible que compromete parcialmente los tiempos, la calidad del servicio o el control interno. Puede generar observaciones formales, quejas recurrentes o requerir acciones correctivas institucionales.
4	Alto	Afectación importante que compromete resultados institucionales, procesos clave o la continuidad de la atención. Existe exposición reputacional externa y posible impacto legal o administrativo relevante.
5	Critico	Afectación grave con riesgo de sanciones, investigaciones, pérdida significativa de confianza pública, interrupción del servicio o impacto institucional mayor. Compromete la legalidad, la gobernanza, la sostenibilidad del sistema o la continuidad institucional.

E. Valoración del nivel de riesgo y punto de partida

El nivel de riesgo se calculará multiplicando la probabilidad por el impacto. La clasificación del riesgo deberá realizarse estrictamente conforme a los rangos establecidos en el [Anexo 3](#), sin que pueda modificarse la categoría resultante del cálculo numérico.

No podrá asignarse una categoría inferior al valor resultante del producto entre probabilidad e impacto, ni declararse como “aceptable” un riesgo cuyo valor numérico supere el umbral institucional para el apetito del riesgo definido como riesgo bajo, salvo que exista una justificación técnica documentada y validada conforme a los criterios establecidos en el presente procedimiento.

Se establece como punto de partida para el tratamiento obligatorio el riesgo de nivel medio, conforme a los criterios definidos en el anexo 3. Los riesgos clasificados como bajos no requieren la formulación de planes de acción específicos; sin embargo, deberán mantenerse documentados en la matriz de riesgos antisoborno y estarán sujetos a revisión periódica, a fin de verificar que las condiciones que dieron lugar a su valoración no hayan variado.

En caso de cambios relevantes en el contexto institucional, el proceso, los controles existentes o la materialización de incidentes, dichos riesgos deberán ser reevaluados conforme al presente procedimiento.

Para efectos del presente procedimiento, el apetito institucional de riesgo antisoborno se define como el rango correspondiente al nivel bajo (1–5).

F. Tratamiento del riesgo y planes de acción del SGA

Los riesgos de soborno identificados serán evaluados en función de su probabilidad e impacto institucional. Aquellos riesgos clasificados como medios, altos o críticos deberán contar con planes de acción del Sistema de Gestión Antisoborno, orientados a reducir la probabilidad, mitigar el impacto o fortalecer los controles existentes.

Los planes de acción del Sistema de Gestión Antisoborno serán definidos por la unidad responsable del proceso en atención a los riesgos identificados, y deberán contar con la validación de la jefatura inmediata, como parte de la gestión ordinaria del proceso.

Cuando se trate de riesgos clasificados como altos o críticos, o cuando las acciones propuestas impliquen cambios institucionales relevantes, asignación de recursos, ajustes normativos o impacto transversal, los planes de acción deberán ser conocidos y validados por la persona responsable del Sistema de Gestión Antisoborno en su rol de coordinación y aseguramiento del sistema para ser incorporados en la matriz.

Los planes de acción del Sistema de Gestión Antisoborno se documentarán de manera integrada en la Matriz de Identificación, Evaluación y Tratamiento de Riesgos de Soborno, siempre que esta incorpore los elementos mínimos establecidos en el [Anexo 4](#) del presente procedimiento, garantizando la trazabilidad entre el riesgo identificado, las acciones definidas, el riesgo residual esperado y su seguimiento.

Los planes de acción del SGA deberán incluir, como mínimo, la siguiente información:

- Riesgo asociado.
- Acción o medida de tratamiento.
- Responsable de la ejecución.
- Plazo estimado.
- Resultado esperado.
- Evidencia de implementación.

Los planes de acción del SGA son independientes de los planes correctivos derivados de auditorías, aunque podrán articularse con estos cuando corresponda. Asimismo, podrán documentarse de manera integrada en la matriz de riesgos antisoborno, siempre que se garantice la trazabilidad entre el riesgo identificado, las acciones definidas y su seguimiento.

La definición de plazos, responsables, alcance y nivel de detalle de los planes de acción deberá ser proporcional al nivel de riesgo identificado, priorizando los riesgos críticos y altos, conforme al enfoque preventivo del Sistema de Gestión Antisoborno.

El riesgo residual esperado (proyectado), consignado en la matriz de riesgos, constituye el principal criterio para determinar la suficiencia de las acciones definidas. Se considerará que un riesgo residual es aceptable cuando, tras la implementación de las acciones de tratamiento, su nivel se ubique en un rango que no comprometa el cumplimiento de los objetivos institucionales, la integridad de los procesos ni la eficacia del Sistema de Gestión Antisoborno.

La aceptabilidad del riesgo residual se determinará conforme a los siguientes criterios:

- Los riesgos residuales clasificados como bajos podrán considerarse aceptables por la unidad responsable del proceso, dejando constancia documental en la matriz.

- Los riesgos residuales clasificados como medios deberán contar con validación de la persona responsable del Sistema de Gestión Antisoborno o de la Función de Cumplimiento Antisoborno, dejando constancia del análisis realizado en el apartado de Comentarios / Observaciones de la matriz.
- Los riesgos residuales clasificados como altos o críticos no podrán declararse aceptables sin tratamiento adicional y deberán ser puestos en conocimiento de la Alta Dirección, junto con el análisis técnico correspondiente.

Cuando el valor numérico del riesgo residual supere el umbral definido institucionalmente como límite máximo del riesgo bajo (1-5), la matriz deberá reflejar obligatoriamente acciones adicionales de tratamiento o una justificación técnica documentada que respalde la decisión adoptada, la cual deberá quedar consignada en el apartado de Comentarios / Observaciones.

En todos los casos, la decisión sobre la aceptabilidad del riesgo residual deberá garantizar trazabilidad entre:

- El riesgo inherente,
- Las acciones definidas,
- El riesgo residual esperado,
- Y la evidencia de implementación

IX. MECANISMOS DE VIGILANCIA Y EVALUACIÓN

La gestión del seguimiento y evaluación de los riesgos de soborno se desarrolla bajo el siguiente esquema:

A. Seguimiento

El seguimiento consiste en verificar la ejecución y avance de los planes de acción del Sistema de Gestión Antisoborno, así como la coherencia entre las acciones definidas, las

evidencias generadas y el riesgo residual esperado.

El seguimiento se realizará principalmente a través de la Matriz de Identificación, Evaluación y Tratamiento de Riesgos de Soborno y la verificación del seguimiento se efectuará mediante:

- La revisión de la actualización de las columnas de acciones, plazos, responsables, resultados esperados, evidencias de implementación y riesgo residual esperado en la matriz.
- La validación de las evidencias documentales reportadas por las unidades responsables de los procesos.
- El análisis de avances parciales cuando los planes de acción se encuentren en fase de implementación.

El seguimiento de los planes de acción del Sistema de Gestión Antisoborno se documentará mediante la verificación de evidencias de implementación remitidas por las unidades responsables de los procesos.

La evidencia de implementación deberá consignarse en la Matriz de Identificación, Evaluación y Tratamiento de Riesgos de Soborno, en el apartado correspondiente, incorporando como mínimo:

- Documento o medio verificable que respalde la acción ejecutada.
- Fecha de remisión o generación de la evidencia.
- Estado de implementación de la acción (no iniciado, parcial o implementado).
- Referencia documental (acta, informe, correo institucional, ayuda memoria u otro).

El estado de implementación permitirá reflejar avances parciales mientras se completa la ejecución de los planes de acción, sin que ello constituya una evaluación de la eficacia del tratamiento del riesgo.

Las observaciones técnicas, validaciones del Sistema de Gestión Antisoborno, ajustes solicitados o notas de seguimiento sistémico se consignarán en el apartado de

Comentarios / Observaciones de la matriz, a fin de garantizar la trazabilidad del seguimiento.

Como respaldo del seguimiento, podrán utilizarse registros complementarios tales como ayudas memoria, informes técnicos, actas, reportes internos o cualquier otro documento verificable que evidencie el avance o cumplimiento de las acciones definidas.

El seguimiento operativo del SGA se realiza con base en la información reportada por las unidades responsables de los procesos. La persona responsable del Sistema de Gestión Antisoborno consolida y analiza dicha información a nivel sistémico, sin sustituir la responsabilidad primaria de ejecución, ni la supervisión independiente ejercida por la Función de Cumplimiento Antisoborno.

B. Evaluación de la eficacia

La eficacia del tratamiento de los riesgos de soborno se evalúa de manera progresiva, sistémica y documentada, considerando de forma integrada los siguientes elementos:

- La comparación entre el nivel de riesgo inherente y el riesgo residual esperado.
- Los resultados de los indicadores del Sistema de Gestión Antisoborno, asociados a los objetivos del SGA.
- Los resultados de auditorías internas del SGA.
- Las revisiones periódicas del sistema.

Los objetivos del Sistema de Gestión Antisoborno y sus indicadores se encuentran definidos en los documentos normativos y técnicos del SGA, los cuales constituyen el principal mecanismo para medir la eficacia del sistema, incluyendo el desempeño de los controles y el avance de los planes de acción.

La evaluación de la eficacia no se limita a la ejecución total de los planes de acción, sino que incorpora la verificación de avances parciales, hitos intermedios, controles

implementados y evidencias disponibles, especialmente cuando los planes se encuentran en fase de implementación o en contextos de evaluación anticipada. Cuando las acciones de tratamiento hayan sido implementadas, el riesgo residual podrá ser reevaluado para efectos de verificar la efectividad real del tratamiento aplicado.

La evaluación de la eficacia podrá realizarse:

- De manera continua o ad hoc, cuando existan cambios relevantes, requerimientos institucionales, procesos de auditoría o eventos que lo ameriten.
- De manera periódica, mediante la consolidación de resultados en los informes del SGA.

Los resultados de estas evaluaciones deberán quedar documentados mediante registros del sistema, tales como matrices actualizadas, ayudas memoria, informes técnicos, reportes de seguimiento o informes periódicos del SGA, según corresponda.

La persona responsable del Sistema de Gestión Antisoborno consolida y analiza la información a nivel sistémico, con base en los reportes de las unidades responsables de los procesos y los resultados de los indicadores definidos, sin sustituir la responsabilidad primaria de ejecución ni la supervisión independiente ejercida por la Función de Cumplimiento.

C. Supervisión y aseguramiento

La Función de Cumplimiento Antisoborno ejerce un rol independiente de supervisión y aseguramiento del Sistema de Gestión Antisoborno, verificando la correcta aplicación de la metodología de identificación, evaluación y tratamiento de riesgos de soborno, así como el cumplimiento de los elementos esenciales del SGA.

La supervisión se realiza mediante la revisión técnica y documental de la matriz de riesgos antisoborno, los planes de acción definidos, los informes de seguimiento, los indicadores del sistema, las evidencias de implementación y los resultados de auditorías internas, sin sustituir la responsabilidad de ejecución que corresponde a las unidades responsables de

los procesos ni al responsable del SGA.

El aseguramiento se ejerce de forma periódica y cuando existan cambios relevantes en el contexto institucional, nuevos procesos, incidentes, denuncias, observaciones de auditoría u otras situaciones que puedan afectar la eficacia del SGA.

Como resultado de su función, la Función de Cumplimiento podrá emitir observaciones, recomendaciones técnicas y alertas tempranas, las cuales deberán quedar documentadas y, cuando corresponda, incorporarse en los informes periódicos del SGA para conocimiento de la Alta Dirección.

El esquema completo de roles, alcances y límites de actuación se desarrolla en el [Anexo 5](#) del presente procedimiento.

D. [Articulación con la planificación institucional](#)

Las acciones del SGA que impliquen actividades programables, recursos o compromisos anuales podrán reflejarse en los Planes Operativos Anuales de las unidades organizativas, sin que ello limite la implementación de acciones propias del sistema que no requieran programación presupuestaria.

X. VIGENCIA Y AUTORIZACIÓN

El presente procedimiento metodológico ha sido autorizado por la Presidencia del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU), en cumplimiento de las atribuciones conferidas por la Junta Directiva en la Sexta Sesión Ordinaria, celebrada el veintiséis de julio de dos mil veinticuatro, según consta en el punto número DOCE del Acta Número NUEVE. Este procedimiento entrará en vigencia a partir de la fecha de su autorización.


Yanci Salmerón de Artiga
Presidencia del ISDEMU / Alta Dirección del SGAS
Autorizó




Carlos Alberto Coca
Gerencia de Asuntos Jurídicos Interino y Ad Honorem
Revisión jurídica




José Luis Menjívar
Oficial de Cumplimiento / Función de Cumplimiento
Conformidad normativa y coherencia con ISO37001




Ligia Mercedes Zetino
Gerencia de Planificación Institucional / Responsable del SGAS
Presenta



Fecha de Autorización: _____

XI. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha del cambio	Cambio	Situación anterior	Razón del cambio	Responsable del cambio
1	Noviembre 2025	Creación del documento. Versión 1	Inexistencia del procedimiento	Emisión inicial (borrador interno de trabajo) de la metodología para identificación y valoración de riesgos de soborno.	Función de Cumplimiento Antisoborno
2	Diciembre 2025	Actualización integral del procedimiento: redefinición metodológica para la identificación, evaluación y tratamiento de riesgos de soborno; incorporación de enfoque didáctico; inclusión de riesgo residual, definición de impactos múltiples, escala de probabilidad e impacto 1–5, clarificación de roles en seguimiento, evaluación de eficacia y supervisión, y articulación con planes de acción del SGA.	El procedimiento vigente presentaba una metodología general de evaluación de riesgos, con definiciones limitadas, ausencia de diferenciación clara entre seguimiento, evaluación de eficacia y supervisión, y sin desarrollo específico del enfoque antisoborno conforme a ISO 37001.	Atención a observaciones derivadas de la Auditoría de Certificación Fase I ISO 37001:2016, fortalecimiento del Sistema de Gestión Antisoborno y necesidad de asegurar claridad metodológica, trazabilidad y comprensión operativa por parte de las unidades institucionales.	Responsable del Sistema de Gestión Antisoborno / Gerencia de Planificación Institucional
3	Febrero 2026	Fortalecimiento metodológico del procedimiento, incorporando análisis integral de procesos, estructura obligatoria de redacción del riesgo, validación técnica previa a aprobación de la matriz y criterios reforzados para la clasificación y aceptabilidad del riesgo residual conforme a ISO 37001:2016.	La versión previa establecía lineamientos generales para la identificación y valoración de riesgos, sin regulación expresa sobre validación técnica integral, eliminación de riesgos previamente identificados ni control explícito sobre la aceptabilidad del riesgo residual frente al umbral institucional.	Atender la No Conformidad Mayor identificada en Auditoría de Certificación Fase II (requisitos 4.5.1 y 4.5.2) y fortalecer la consistencia técnica, trazabilidad y gobernanza del Sistema de Gestión Antisoborno	Responsable del Sistema de Gestión Antisoborno / Gerencia de Planificación Institucional

XII. ANEXOS

Anexo 1 – Matriz de Identificación, Evaluación y Tratamiento de Riesgos de Soborno

ISDEMU																	Versión 2 Fecha 30/12/2025	
Última fecha de incorporación de información: 30/12/2025																		
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE				TRATAMIENTO DEL RIESGO / PLAN DE ACCIÓN DEL SGA					RIESGO RESIDUAL ESPERADO			COMENTARIOS
Nº	Proceso / Subproceso / Actividad	Descripción del riesgo de soborno	Causas del riesgo	Número de personas / roles expuestos	Controles existentes	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Severidad inherente (1-25)	Tipo de tratamiento	Acción o medida	Responsable	Plazo	Resultado esperado	Evidencia de implementación	Probabilidad residual	Impacto residual	Severidad residual (1-125)	
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		

Notas metodológicas para el vaciado de la matriz:

- El riesgo debe describirse en forma clara y concreta, indicando qué podría pasar y dónde.
- Los controles existentes pueden ser normativos, operativos, administrativos o tecnológicos.
- La probabilidad y el impacto se evalúan antes del tratamiento.
- El riesgo residual no es automático: es una estimación razonada posterior al tratamiento.
- El apartado “Comentarios / Observaciones” se utiliza, entre otros fines, para documentar observaciones técnicas, validaciones o recomendaciones emitidas en el marco del Sistema de Gestión Antisoborno (SGA), incluyendo aquellas realizadas por la persona responsable del SGA y por la Función de Cumplimiento Antisoborno, cuando corresponda
- La columna “Evidencia de implementación (Seguimiento)” se completa únicamente durante el seguimiento del plan de acción del SGA y puede mantenerse oculta para efectos operativos

El llenado de la Matriz de Identificación, Evaluación y Tratamiento de Riesgos de Soborno debe realizarse con un enfoque práctico, participativo y basado en la realidad operativa de cada proceso, siguiendo los criterios establecidos en el presente procedimiento.

A. Identificación del riesgo

Cada unidad deberá identificar los riesgos de soborno asociados a sus procesos, subprocesos o actividades, considerando situaciones donde exista discrecionalidad, toma de decisiones, manejo de recursos, interacción con terceros o atención directa a usuarias o ciudadanía.

En la matriz se deberá completar:

- **Proceso y subproceso/actividad:** indicar el proceso institucional al que se asocia el riesgo.
- **Descripción del riesgo de soborno:** redactar de forma clara y concreta el posible escenario de soborno (ofrecimiento, solicitud o aceptación de beneficios indebidos).
- **Causas del riesgo:** identificar los factores que pueden propiciar el riesgo.
- **Número de personas o roles expuestos:** señalar el número de personas con funciones vinculadas al riesgo, no nombres propios.
- **Controles existentes:** describir los mecanismos actuales que previenen, detectan o disuaden el riesgo, independientemente si estos son débiles o fuertes.

La identificación del riesgo debe realizarse a un nivel operativo razonable, evitando descripciones excesivamente genéricas o, por el contrario, excesivamente detalladas. El análisis se enfoca en situaciones y actividades donde el riesgo de soborno podría materializarse, no en personas individuales ni en hechos específicos.

B. Evaluación del riesgo inherente

Una vez identificado el riesgo, se evaluará su [probabilidad](#) y su [impacto](#) institucional, utilizando la escala de 1 a 5 definida en el cuerpo de la metodología. Cuando el riesgo presente más de un tipo de impacto (institucional, reputacional, legal u operativo), se deberá tomar como referencia el nivel de impacto más alto.

El nivel de riesgo se obtiene del producto de la probabilidad por el impacto y se clasifica conforme a los rangos establecidos. La valoración inicial corresponde a la unidad responsable del proceso y podrá ser objeto de observaciones técnicas conforme a lo establecido en el presente procedimiento.

C. Tratamiento del riesgo

Los riesgos clasificados como medios, altos o críticos deberán contar con acciones de tratamiento, las cuales pueden orientarse a:

- Reducir la probabilidad del riesgo,
- Mitigar su impacto,
- Fortalecer los controles existentes.

No es obligatorio aplicar los tres tipos de tratamiento de forma simultánea; las acciones deberán ser proporcionales al nivel de riesgo identificado, priorizando los riesgos altos y críticos y se documentarán en la propia matriz o en los planes de acción del Sistema de Gestión Antisoborno, conforme a los criterios establecidos.

D. Riesgo residual

El riesgo residual corresponde al nivel de riesgo esperado una vez definidas las acciones de tratamiento. Este se consigna en la matriz con fines de análisis y planificación, sin que implique la verificación inmediata de su eficacia. La matriz deberá mantenerse actualizada y servir como base para el seguimiento, evaluación y mejora continua del Sistema de Gestión Antisoborno.

Anexo 2 - Guía práctica para la identificación de riesgos de soborno

A. Objetivo del anexo

Facilitar a las unidades organizativas la identificación y adecuada formulación de riesgos de soborno de manera práctica, homogénea y metodológicamente consistente, como insumo para la Matriz de Identificación, Evaluación y Tratamiento de Riesgos de Soborno institucional.

B. Principio clave

Si existe discrecionalidad, contacto con recursos, ejercicio de representación, interacción con terceros o presión operativa, puede existir riesgo de soborno.

El análisis es preventivo. No se trata de señalar personas ni atribuir conductas indebidas, sino de identificar situaciones potenciales donde el soborno podría materializarse.

C. Identificación de actividades con potencial riesgo

Cada unidad deberá revisar sus procesos, subprocesos y actividades relevantes respondiendo, al menos, las siguientes preguntas:

- ¿En qué actividades existe discrecionalidad para decidir, priorizar o autorizar?
- ¿Dónde hay contacto con dinero, bienes, servicios, beneficios o decisiones sensibles?
- ¿Dónde existe relación con proveedores, contratistas, cooperantes o terceros?
- ¿Dónde se ejerce representación institucional?
- ¿Dónde hay atención directa a usuarias o ciudadanía?
- ¿Dónde existen plazos cortos, presión externa o baja supervisión?

Si la respuesta es afirmativa a una o más preguntas, esa actividad deberá analizarse como potencial escenario de riesgo de soborno.

D. Estructura obligatoria para la redacción del riesgo

Una vez identificada la actividad con potencial riesgo, el riesgo deberá redactarse como una situación potencial que permita responder claramente a las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Quién podría ofrecer, prometer, solicitar o aceptar un beneficio indebido?
- ¿Cómo podría materializarse el soborno o beneficio indebido (ofrecimiento, promesa, solicitud, aceptación, intermediación u otra modalidad)?
- ¿A quién podría dirigirse el soborno o quién podría verse involucrado en la interacción indebida?
- ¿Para qué finalidad podría realizarse (obtener un beneficio, acelerar un trámite, influir en una decisión, evitar una sanción, modificar un resultado, entre otros)?

La redacción deberá describir un escenario plausible y preventivo, sin mencionar nombres propios ni situaciones específicas ocurridas.

E. Nivel de análisis esperado

El riesgo debe describirse a nivel de proceso, subproceso o actividad relevante. No se buscan “casos reales” ni situaciones hipotéticas exageradas, sino escenarios razonables de posible materialización del soborno.

Debe evitarse:

- Redacciones excesivamente generales (ejemplo: “riesgo de soborno en el proceso”).
- Redacciones que atribuyan conductas a personas específicas.
- Redacciones que no permitan identificar claramente el mecanismo del soborno ni su finalidad.

El nivel de detalle debe permitir:

- Identificar causas del riesgo.
- Reconocer controles existentes.
- Definir acciones de tratamiento proporcionales.

F. Ejemplo orientativo de formulación

Actividad: Administración de combustible institucional.

Redacción inadecuada: Existe riesgo de soborno en el área de servicios generales.

Redacción adecuada: Proveedor externo del servicio de combustible ofrece beneficios indebidos al personal de la Unidad de Servicios Generales encargado de la validación, para omitir el procedimiento establecido y obtener pagos indebidos, validaciones sin respaldo o condiciones favorables en la gestión contractual.

Este ejemplo es ilustrativo y deberá adaptarse a la realidad operativa de cada proceso.

Anexo 3 - Criterio de valoración del riesgo y punto de partida

A. Cálculo del nivel de riesgo

El nivel de riesgo se obtiene mediante la siguiente fórmula:

Riesgo = Probabilidad x Impacto

B. Punto de partida para el tratamiento

- Los riesgos bajos o muy bajos podrán mantenerse bajo observación (1-5).
- Se establece como punto de partida mínimo de tratamiento el riesgo de nivel MEDIO (6 a 10).
- Los riesgos altos (11 al 17) y críticos (18 al 25) deben contar obligatoriamente con planes de acción.

Anexo 4 - Lineamientos para la definición de planes de acción del SGA

A. ¿Cuándo se elaboran?

- Una vez finalizada la identificación y evaluación de riesgos.
- Para todos los riesgos clasificados como medios, altos o críticos.

B. Criterios mínimos de un plan de acción

Todo plan de acción antisoborno deberá incluir, como mínimo:

- Riesgo identificado
- Acción(es) de tratamiento

- Responsable
- Plazo
- Resultado esperado
- Evidencia de implementación

C. Relación con el POA

- Los planes de acción del SGA pueden incorporarse al POA de las unidades cuando corresponda.
- No se limitan ni se reducen al POA.
- Existen planes de acción del SGA de carácter transversal o sistémico.

Anexo 5 - Esquema de seguimiento, evaluación y aseguramiento

El presente esquema define de manera diferenciada los mecanismos de seguimiento, evaluación de la eficacia y supervisión del Sistema de Gestión Antisoborno, con el fin de asegurar claridad de roles, trazabilidad y adecuada gobernanza del sistema.

Elemento	Que evalúa	¿Cómo se realiza?	Instrumentos / Evidencia	Responsables	Periodicidad
Seguimiento	Ejecución de planes de acción del SGA	Verificación del avance de acciones definidas, plazos y responsables	Matriz de riesgos y planes de acción, evidencias remitidas por las unidades, correos, actas, informes, etc.	Responsable del SGA	Trimestral o según plazo del plan
Evaluación de Eficacia	Reducción del nivel de riesgo y desempeño del SGA	Análisis comparativo del riesgo inherente vs. residual, revisión de indicadores y resultados de auditoría	Indicadores del SGA, informes de auditoría interna, informes de revisión del sistema	Sistema de Gestión Antisoborno (consolidado por el Responsable del SGA)	Semestral / Anual
Supervisión y aseguramiento	Correcta aplicación de la metodología	Revisión técnica independiente, contraste de evidencias y validación metodológica	Matriz de riesgos, informes de seguimiento, observaciones técnicas, informes de la Función	Función de Cumplimiento Antisoborno	Permanente / por eventos relevantes



INSTITUTO SALVADOREÑO
PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER

