



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA MITIGACIÓN DEL FRAUDE DE
SOBORNO EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL.

AUTORA

Pérez Mendoza, Andrea Estefanía

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TUTOR:

CPA. Marín Delgado, Jimmy Manuel, MBA.

Guayaquil, Ecuador

04 de marzo del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: Pérez Mendoza, Andrea Estefanía, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

TUTOR (A)

f. _____
(CPA. Marín Delgado, Jimmy Manuel, MBA.)

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
(CPA. Vera Salas, Laura Guadalupe, Ph. D. (c))

Guayaquil, a los 04 días del mes de marzo del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Pérez Mendoza, Andrea Estefanía

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “Propuesta metodológica para la mitigación del fraude de soborno en el sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil” previa a la obtención del Título de: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 04 de marzo del 2020

AUTORA

f. _____

Pérez Mendoza, Andrea Estefanía



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Pérez Mendoza Andrea Estefanía

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación Propuesta metodológica para la mitigación del fraude de soborno en el sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 04 de marzo del 2020

AUTORA

f. _____

Pérez Mendoza, Andrea Estefanía

REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, document details are shown: 'Documento Pérez.Mendoza.Andrea.Estefania.TT.Final.docx (D63897165)', 'Presentado 2020-02-14 06:39 (-05:00)', 'Presentado por andrea_25perez@hotmail.es', and 'Recibido fabian.delgado.ucsg@analysis.orkund.com'. A green box indicates '0% de estas 66 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.' On the right, a 'Lista de fuentes' table lists sources with columns for 'Categoría' and 'Enlace/nombre de archivo'. The table contains four entries: 'Trabajo de Titulación-Andrea Perez.docx', 'Trabajo Titulación Sinche - Viejó v.03.docx', 'Tesis MGS Laura Tapia.docx', and a URL from the Bogota government website. At the bottom, a toolbar includes icons for search, quote, and navigation, along with buttons for '0 Advertencias.', 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'.

URKUND

Fabian Andres Delgado Loor (fabian.andres.delgado.loor)

Documento [Pérez.Mendoza.Andrea.Estefania.TT.Final.docx](#) (D63897165)

Presentado 2020-02-14 06:39 (-05:00)

Presentado por andrea_25perez@hotmail.es

Recibido fabian.delgado.ucsg@analysis.orkund.com

0% de estas 66 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Trabajo de Titulación-Andrea Perez.docx
	Trabajo Titulación Sinche - Viejó v.03.docx
	Tesis MGS Laura Tapia.docx
	https://www.movilidadbogota.gov.co/web/sites/default/files/Paginas/01-11-2019/sig...

0 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA MITIGACIÓN DEL FRAUDE DE SOBORNO EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.

AUTORA Pérez Mendoza, Andrea Estefanía

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TUTOR: CPA. Marín Delgado, Jimmy Manuel, MBA.

Guayaquil, Ecuador 04 de marzo del 2020

TUTOR

f. _____
CPA. Marín Delgado, Jimmy Manuel, MBA.

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios por su inmenso amor y misericordia, por guiarme, protegerme, acompañarme, brindarme sabiduría y darme fortaleza para enfrentar cada desafío a lo largo de mi carrera universitaria.

Agradezco a mis pilares fundamentales, mis padres, Carlos Pérez y Ángela Mendoza por todo su amor, apoyo y motivación para lograr mis metas, en especial a mi madre por todo su esfuerzo, por aconsejarme, inspirarme, ayudarme, acompañarme en mis noches de desvelo y preocuparse por mí; porque a pesar de las amanecidas, madrugaba a alimentarme, eres el mejor regalo que Dios pudo darme. A mis hermanas Verónica Ávila, Shirley Ávila y Karla Pérez por su amor incondicional, por todo su apoyo, consejos y ayuda brindada, por comprenderme cuando no asistía a las reuniones familiares por cumplir con mis deberes, por creer en mí, distraerme en mis momentos de estrés y motivarme para terminar, sé que están muy orgullosas de mí.

Agradezco a mis docentes por todos sus conocimientos compartidos durante el transcurso de esta carrera, con mucho aprecio a la CPA. Laura Vera, CPA. Raúl Ortiz, CPA. Alberto Rosado, CPA. Pedro Samaniego y en especial al CPA. Jimmy Marín, tutor del presente trabajo de titulación, quien fue un apoyo fundamental para poder concluir este proceso, muchas gracias por su compromiso, por haberme guiado, por la ayuda, el tiempo y los conocimientos brindados para realizar de forma adecuada el presente trabajo.

Agradezco a mis amigos Myrka Tinoco, Nicole Troya, Anggy Alvarado, Katherine Andrade, Lister Lavayen y Alfonso Plúas por todos los buenos momentos compartidos, por toda la ayuda brindada, por escucharme y aconsejarme y hacer más fácil la vida universitaria, en especial a Myrka Tinoco y Nicole Troya por todo su cariño, darme acogida en sus hogares, brindarme la oportunidad de conocer a sus familias y hacerme sentir parte de las mismas, por celebrar cada logro conmigo, la vida universitaria me regalo dos hermanas más, muchas gracias por todo. A mi amigo Erick Montalvo por todo el apoyo y la ayuda brindada durante mi etapa universitaria, por ayudarme en mis momentos de estrés y no permitirme renunciar, por ayudarme con mis trámites universitarios y en cada momento que lo necesité, por ser el mejor oyente y consejero, estoy segura que encontré un gran amigo.

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de titulación a mi madre, Ángela María del Rocío Mendoza Ramos, lo mejor de mi vida, mujer fuerte, trabajadora y valiente que me enseñó y demostró que puedo lograr lo que quiera, que no hay imposibles y que para alcanzar mis metas solo necesito voluntad, esfuerzo y dedicación. Gracias por ser la mejor compañera de tesis, por quedarte a mi lado cada noche y cada madrugada brindándome tu apoyo y motivación, sin ti no lo hubiera logrado, es por eso que este logro es tuyo.

Andrea Estefanía Pérez Mendoza



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

CPA. Vera Salas, Laura Guadalupe, Ph. D (c)

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Econ. Mercedes Baño, MSc

COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____

CPA. Salazar Torres, Patricia María, MSc

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CALIFICACIÓN

f. _____

CPA. Marín Delgado, Jimmy Manuel, MBA.

TUTOR

Índice

Introducción	2
Antecedentes del Problema	5
Contextualización del Problema	7
Justificación de la Investigación	10
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.	11
Preguntas de Investigación.....	11
Delimitación.....	11
Limitación	12
Definición de términos.....	12
Capítulo 1: Fundamentación Teórica	13
Marco Teórico.....	13
Asociación diferencial – Edwin Sutherland (1939).	13
Ventanas rotas- Philip Zimbardo (1969).....	14
Marco Conceptual	16
Fraude.....	16
Clasificación de fraude.....	16
Corrupción.	17
Soborno.	18
Marco Referencial.....	20
Casos de fraude en Latinoamérica.	20
Casos de fraude soborno en el sector de la construcción en Ecuador.....	20

Métodos aplicados para casos de fraude.	21
Las normas ISO (<i>International Organization for Standardization</i>).	24
Antecedentes a la ISO 37001.	24
Norma ISO 37001 gestión antisoborno.	25
Los elementos claves para adoptar ISO 37001:2016 en las organizaciones.	26
Marco Legal	27
Ley orgánica de la contraloría general del Estado.	27
Ley de lavado de activos.	28
Normas que rigen lucha contra la corrupción y el sistema antisoborno.	28
Política Antisoborno del Banco Central del Ecuador.	30
Capítulo II: Metodología de la Investigación.....	33
Diseño de Investigación	33
Tipo de Investigación	34
Fuentes de Información.....	35
Fuentes primarias.	35
Fuentes secundarias.....	35
Enfoque	36
Población y Muestra.....	37
Población.....	37
Muestra.....	39
Técnica e Instrumentos de Recolección de Información	41
Capítulo III: Resultados y Análisis de la Investigación	42
Respuesta a las Entrevistas.....	42
Resultados de las Encuestas	48
Resultados	58
Capitulo IV: Propuesta Metodológica.....	59

Planificar	61
Contexto de la organización.....	61
Comprensión de la organización.....	62
<i>Sistema de</i>	72
Liderazgo y compromiso.....	78
Planificación.....	79
Hacer	81
Apoyo.....	81
Operación	83
Verificar	85
Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	85
Auditoría Interna.	85
Revisión por la dirección.	86
Revisión por el órgano de gobierno.	86
Revisión por el oficial de cumplimiento antisoborno.	86
Actuar.....	86
Mejora	86
Conclusiones	88
Referencias.....	90

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Consecuencias de corrupción, fraude y soborno</i>	19
Tabla 2 <i>Población de compañías constructoras en la ciudad de Guayaquil</i>	37
Tabla 2 <i>Población de compañías constructoras en la ciudad de Guayaquil(partes dos)</i>	38
Tabla 2 <i>Población de compañías constructoras en la ciudad de Guayaquil(partes tres)</i>	39
Tabla 3 <i>Principales beneficios de implementar la ISO 37001</i>	48
Tabla 4 <i>Factores que influyen en la no implementación de la ISO 37001</i>	49
Tabla 5 <i>Oportunidades de implementar la ISO 37001</i>	50
Tabla 6 <i>Personal involucrado en la implementación de la ISO 37001</i>	51
Tabla 7 <i>Incidencia de los casos de corrupción</i>	52
Tabla 8 <i>Normas que aplican actualmente contra soborno</i>	53
Tabla 9 <i>Importancia de la implementación de la ISO 37001</i>	54
Tabla 10 <i>¿Consideraría que debería ser obligatorio la implementación de la ISO 37001 en nuestro país?</i>	55
Tabla 11 <i>Matriz de hallazgo mediante la codificación axial - para determinar el nivel de aceptación de la ISO 37001</i>	56
Tabla 11 <i>Matriz de hallazgo mediante la codificación axial - para determinar el nivel de aceptación de la ISO 37001(partes dos)</i>	57
Tabla 12 <i>Análisis FODA de Construcpe S. A.</i>	63
Tabla 12 <i>Análisis FODA de Construcpe S.A. (partes dos)</i>	64
Tabla 13 <i>Inventario de procesos Construcpe S.A.</i>	66
Tabla 13 <i>Inventario de procesos Construcpe S.A. (partes dos)</i>	67
Tabla 13 <i>Inventario de procesos Construcpe S.A. (partes tres)</i>	68
Tabla 13 <i>Inventario de procesos Construcpe S.A.(partes cuatro)</i>	69
Tabla 14 <i>Necesidades y expectativas partes interesadas externas</i>	71
Tabla 15 <i>Necesidades y expectativas partes interesadas internas</i>	72
Tabla 16 <i>Mapa de riesgos de Construcpe S.A.</i>	74
Tabla 16 <i>Mapa de riesgos de Construcpe S.A. (partes dos)</i>	75
Tabla 16 <i>Mapa de riesgos de Construcpe S.A. (partes tres)</i>	76
Tabla 16 <i>Mapa de riesgos de Construcpe S.A.(partes cuatro)</i>	77

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Variación del empleo por sector económico en América Latina.....	2
<i>Figura 2.</i> Evolución del Sector Construcción y su participación el PIB (2010-2015)	3
<i>Figura 3.</i> Top 5 de los tipos de fraude en Colombia 2018	20
<i>Figura 4.</i> Componentes del control interno.....	22
<i>Figura 5.</i> Principios del control interno.....	23
<i>Figura 6.</i> Metodología de la ISO 37001	27
<i>Figura 7.</i> Enfoques de investigación	36
<i>Figura 8.</i> Cálculo de la muestra.....	40
<i>Figura 9.</i> Principales beneficios de implementar la ISO 37001.....	48
<i>Figura 10.</i> Factores que influyen en la no implementación de la ISO 37001.	49
<i>Figura 11.</i> Oportunidades que destacan en la implementación de la ISO 37001.....	50
<i>Figura 12.</i> Personal involucrado en la planificación, implementación, administración y mantenimiento de la ISO 37001.....	51
<i>Figura 13.</i> Incidencia de los casos de corrupción en las compañías constructoras. ...	52
<i>Figura 14.</i> Normas aplicadas actualmente las compañías constructoras para controlar los casos de soborno.....	53
<i>Figura 15.</i> Importancia de la implementación de la ISO 37001.....	54
<i>Figura 16.</i> Obligatoriedad de la ISO 37001.	55
<i>Figura 17.</i> Ciclo PHVA.....	60
<i>Figura 18.</i> Fase 1- Planificar	61
<i>Figura 19.</i> Organización. Tomado de Construce S.A.....	62
<i>Figura 20.</i> Sistema de la competitividad para análisis sectorial.....	63
<i>Figura 21.</i> Cadena de valor del clúster del sector de la construcción.....	65
<i>Figura 22.</i> Cadena de Valor Construce S.A.	70
<i>Figura 23.</i> Gestión de riesgos	73
<i>Figura 24.</i> Fase 2 - Hacer	81
<i>Figura 25.</i> Fase 3 - Verificar.....	85
<i>Figura 26.</i> Fase 4 - Actuar.....	86

Resumen

En la actualidad el número de casos e investigaciones por soborno se encuentra en constante aumento, involucrando en su mayoría a empresas del sector de la construcción. De acuerdo con la investigación, el sector de la construcción es uno de los más proclives a cometer soborno debido al tamaño y singularidad de sus proyectos, ya que al no poseer una métrica de evaluación facilita el incrementar costos y ocultar sobornos. Con el fin de proponer una metodología que ayude a la mitigación de fraudes de soborno en el sector de la construcción, se utilizó como base la norma internacional ISO 37001: sistema de gestión antisoborno. Además, se aplicó un enfoque de investigación mixto, por lo que se realizaron entrevistas a expertos para conocer su punto de vista sobre la problemática e implementación de la ISO 37001. De la misma manera, se realizaron encuestas a compañías constructoras del sector privado de la ciudad de Guayaquil con la finalidad de obtener información sobre el conocimiento y nivel de aceptación de la norma. En consecuencia, se determinó que las personas consideran importante la aplicación de la ISO 37001 por los beneficios que genera pero que la falta de difusión y el desconocimiento de la norma limitan su implementación. Por lo cual, se procedió a la aplicación de una propuesta metodológica mediante la utilización del ciclo planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA), clasificando los requerimientos que establece la ISO 37001 dentro de cada fase y adoptando criterios adicionales para su desarrollo.

Palabras Claves: Soborno, ISO 37001, riesgo, antisoborno, control, construcción, implementación.

Introducción

El sector de la construcción es uno de los principales participantes en la economía de diversos países a nivel mundial, debido a que aporta significativamente en el crecimiento económico de cada país. En los últimos años ha presentado un desarrollo notorio en los países que poseen una economía en transición, por los proyectos de desarrollo vial, urbanístico, público y social. Además, este sector es uno de lo más importante de la matriz productiva de cada país, puesto que interactúa con otros sectores económicos promoviendo el dinamismo económico (Camino, Bermúdez, Chalen, & Romero, 2018).

En Latinoamérica el sector de la construcción ha tenido un incremento en la participación del Producto Interno Bruto (PIB) a lo largo del tiempo, teniendo mayor impacto en el periodo 2012 con el incremento de la inversión en el sector, por diversos proyectos de participación público y privada. Colombia, Perú, Brasil, Chile y México fueron los principales países que promovieron la economía de dicho sector (Peters, 2017). No obstante, desde el 2015 el sector de la construcción refleja una disminución en su dinamismo presentando una contribución negativa en el año 2017 por una caída del 1.6% del PIB, lo que se pudo evidenciar por la disminución de empleo en el sector debido a la disminución de la inversión en el mismo (Titelman & Weller, 2018).

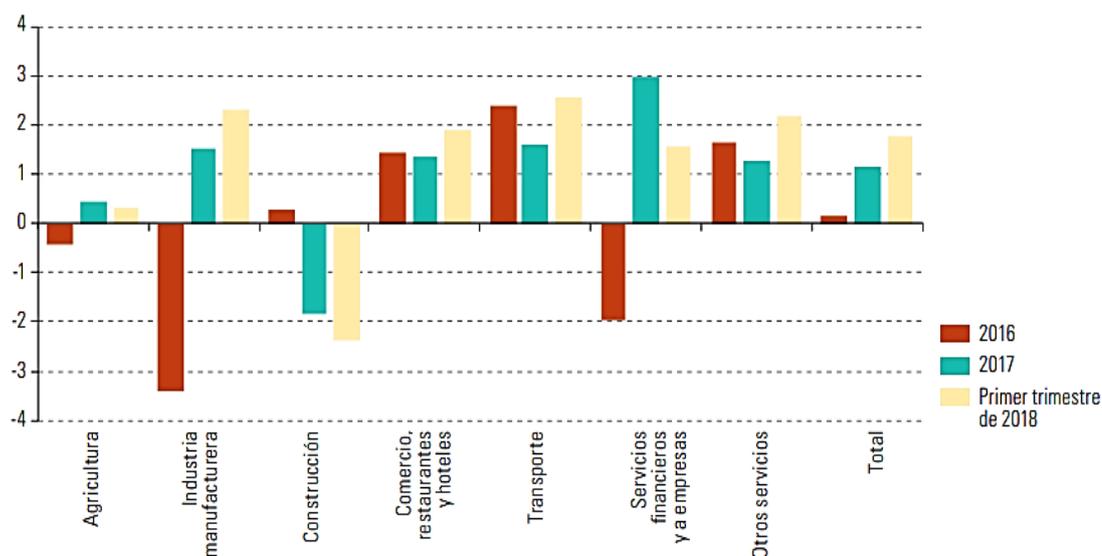


Figura 1. Variación del empleo por sector económico en América Latina. Tomado de “Estudio Económico de América Latina y el Caribe”, por Titelman & Weller, 2018. México. División de Desarrollo Económico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de <https://repositorio.cepal.org>.

En Ecuador, el sector de la construcción forma parte de los componentes más importante del PIB, por la generación de recursos y de empleo en la economía local, considerando que en el 2011 y 2012, el sector presentó crecimientos importantes del 25% y 16% respectivamente, esto debido a que el Gobierno implementó incentivos mediante las distintas políticas que se aplicaron con el fin de dinamizar al sector realizando grandes proyectos de infraestructura. Otro elemento importante fueron los créditos hipotecarios otorgados por parte del el Banco del Instituto de Seguridad Ecuatoriana (BIESS), facilitando el acceso a compra de viviendas y promoviendo el desarrollo de nuevos proyectos en el sector (Camino et al., 2018).

Desde el 2011 hasta el 2012, el presupuesto general del estado ecuatoriano destinado al sector vivienda, se incrementó de manera progresiva, lo que género que el sector de la construcción mantenga un crecimiento sostenido de participación en el PIB, sin embargo, se empezó a presenciar una desaceleración del crecimiento desde el 2013, no obstante mostró una recuperación en el 2014 alcanzando el mayor porcentaje de contribución del sector (9.83%) del PIB (Merizalde, 2017). En el año 2016, el sector de la construcción se vio afectado por la fuerte recesión económica que sufrió el país, presentó una tasa negativa de crecimiento del -5.8% producto de la disminución en los proyectos estatales de infraestructura por los ajustes en la inversión pública. Además, la aplicación de la Ley de Plusvalía ocasionó la disminución de los ingresos del sector por la preocupación de los inversionistas (ESPAE, 2016).

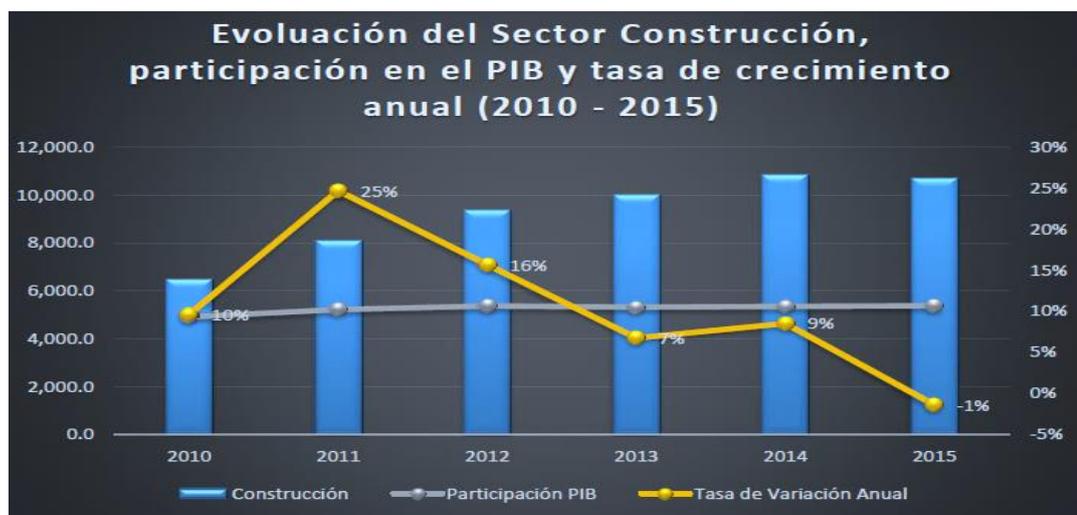


Figura 2 Evolución del Sector Construcción y su participación el PIB (2010-2015). Tomado de Banco Central del Ecuador, 2016.

Los datos anteriores muestran que, el sector de la construcción en el Ecuador presenta un comportamiento pro cíclico al registrar altas tasas de incremento en épocas de crecimiento económico y profundas depresiones durante los períodos recesivos o de crisis económica, es decir, su dinamismo depende principalmente de la inversión pública más que de la privada, entre las variables que afectaron la fluctuación del sector son el precio del petróleo, la inversión y los cambios en las políticas públicas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016).

El índice denominado pagadores de sobornos del 2017 determinado por la Organización internacional *Transparency International* reveló que la corrupción es mayor en el sector de la construcción que en cualquier otro sector de la economía debido a sus características propias. En vista de que, la construcción es uno de los sectores de mayor aporte en la economía del país, y tiene costos altos por los grandes proyectos de infraestructura que se realizan, puede verse fácilmente involucrado en casos de corrupción y al soborno. Existen varias características que hacen que el sector sea propenso a sobornos; entre las principales: (a) la singularidad de los proyectos lo que dificulta realizar comparaciones de precios, (b) la dificultad de la verificabilidad de la calidad de los trabajos, (c) la cantidad de permisos y aprobaciones por parte del gobierno, (d) el gran tamaño de los proyectos lo que facilita incrementar costos y ocultar sobornos, entre otros (Cantera, 2017).

A nivel de Latinoamérica, el aumento de la inversión del gobierno en los proyectos de participación público-privada, generan mayor oportunidad de sobornos, esto es debido al manejo de fondos públicos y la ausencia de controles en los procesos, como el caso *Odebrecht*, la constructora brasilera que aceptó haber pagado sobornos en 12 países, a cambio de ganar licitaciones. En Ecuador “durante los últimos años la mayor cantidad de contratos de ejecución de obras públicas se han realizado en base a decretos de emergencia (...)” (Cámara de la industria de la construcción, 2017, p 7). Es decir, son contrataciones negociadas directamente, lo cual facilita la aceptación de sobornos al evitar la utilización del proceso de contratación pública (Shiel & Chavkin, 2019).

Los países que presentan mayores casos de corrupción reflejan una menor inversión, en comparación con otras naciones, generando un decrecimiento del dos al nueve por ciento en el PIB. Debido a la desconfianza que genera ser considerado como

un país corrupto, esto influye de manera negativa en la atracción de inversión extranjera de países que poseen leyes rigurosas en contra de la corrupción. De modo que, los gobiernos deben comprometerse a hacer cumplir la legislación mediante la implementación de políticas que mitiguen la presencia de factores, que inciten la mecánica de sobornos en las compañías y en la Administración Pública con el fin de atraer mayor inversión extranjera (Mullen, 2016).

A pesar de que el sector de la construcción es vulnerable al soborno, países como Perú han implementado leyes, y normas internacionales que ayuden a mitigar la utilización de esta mala práctica, como es el caso de la ISO 37001:2016 “Anticorrupción”, además del uso obligatorio a nivel contractual de las cláusulas anticorrupción, por lo cual se emitió el Decreto Supremo N.º 068-2017-EF (2017) con el fin de prevenir la utilización de sobornos e impedir que aumente la corrupción. Adicionalmente en estos contratos se incluirá una declaración juramentada de los representantes legales, accionistas, gerentes o directores en la que se detalla las sanciones por cometer delitos contra la administración pública mediante la utilización de sobornos (J. Ramos et al., 2018).

En Ecuador, con el propósito de combatir la presencia de sobornos en las inversiones públicas, cumplir con los cuatro ejes de acción que establece la Ley Orgánica de Contratación Pública y administrar de manera responsable y eficiente los recursos del estado, se decidió implementar una norma internacional contra la corrupción, por lo cual el 31 de julio del 2017 mediante el Registro oficial N° 47 se publicó la resolución que aprueba y oficializa la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO 37001. Por otro lado, durante el 2018 el Servicio de Contratación Pública (SERCOP) fue la primera institución pública en incorporar como parte de su gestión interna la ISO 37001:2016 como método para prevenir y gestionar los riesgos de soborno, además de transparentar y mejorar la calidad de sus procesos y controles utilizando estándares internacionales con la finalidad de generar confianza (SERCOP, 2018).

Antecedentes del Problema

La globalización ha afectado significativamente a la industria de la construcción en el mundo, principalmente en los mercados emergentes, donde se llevan a cabo muchos proyectos sustanciales de construcción e infraestructura,

considerando que generalmente poseen sistemas y procesos legislativos menos eficientes para controlar el soborno y la corrupción. En los últimos años, la atención internacional se ha centrado en muchas de estas regiones, donde los gobiernos de economías más desarrolladas buscan imponer controles para mitigar la presencia de factores de sobornos y corrupción (Dorsey & Whitney, 2015).

De acuerdo con el índice Fuente de Soborno, publicado por *Transparency International* (2018), señaló que “ en una escala de 0 a 10, el sector de la construcción obtuvo 5.3, por lo que se considera como el más propenso a cometer sobornos y caer en actos de corrupción”(par.5). Existen factores como el tamaño y la singularidad de los proyectos que hacen que el sector sea más vulnerable. Además que al no existir parámetros de comparabilidad en cuanto a la cantidad de recursos a utilizar, facilitan que se distorsionen los costos y se escondan sobornos dentro de los proyectos (Cantera, 2017).

El informe anual del índice de percepción de la corrupción del 2017, realizado por *Transparency International* ubica al Ecuador en el puesto número 117 de los países más corruptos del mundo (par.4). La corrupción se evidencia en el ámbito público o privado, cuando un funcionario público hace mal uso de su cargo y exige un pago adicional para su beneficio (concusión), o cuando una persona soborna a un funcionario público con el fin de obtener algo a cambio (cohecho). La desconfianza internacional que genera ser considerado como un país corrupto ocasiona que disminuya la atracción de inversión puesto que existe mucho riesgo que las negociaciones se manejen mediante sobornos y debido a ello obtenga ventaja sobre empresas mejor calificadas que no hacen uso de esta mala práctica (Cámara de la industria de la construcción, 2017,p.5).

En Ecuador, los casos de soborno y la corrupción se han presentado en mayor medida en el sector de la construcción durante la última década, considerando la escala y la complejidad de los proyectos de inversión públicas sobre infraestructura donde las constructoras son los principales participantes. Además, las brechas existentes en la legislación ecuatoriana exponen la presencia de sobornos mediante coimas, comisiones y otros, por la falta de un mecanismo antisoborno en las negociaciones, que en ciertos círculos culturales pueden considerarse esenciales para realización de trabajos, en otras naciones son deshonestas o ilegales. Por lo tanto, es importante

apreciar las consecuencias que tales actividades pueden tener en las operaciones de negocios (Cantera, 2017).

En el caso ecuatoriano, el “rubro corrupción” y su peso económico en el desarrollo del país ha significado que éste disminuya gran parte del Presupuesto General del Estado por concepto de concusión, cohecho, defraudación, evasión, enriquecimiento ilícito, entre otras; sin contar con los problemas originados por la falta de planificación, calidad y oportunidad con que se desarrollan los contratos de ejecución de obras y prestación de servicios administrativos del sector público, que es otro motor de la corrupción (Cámara de la industria de la construcción, 2017).

Por otra parte, en el ámbito propio de la contratación pública, la actual legislación busca evadir la competencia y la posibilidad de concurrencia de oferentes a través de la adopción de mecanismos de contratación legales, pero éstos se han incorporado para la elusión de procesos de selección mediante las figuras de los contratos interadministrativos que en muchos casos se han convertido en una forma de perder los recursos del Estado y perjudicar a contratistas privados (Merizalde, 2017).

Grandes proyectos nacionales y en muchos casos locales, se han contratado mediante la adopción de procedimientos señalados como “de emergencia”, “régimen especial” o “giro específico del negocio” los cuales son una forma de contratación permitidos por la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública, pero que pueden ser utilizados en otros casos que no corresponden a los que la ley establece con el fin de conseguir licitaciones evitando seguir el proceso normal y obtener ventajas haciendo negociaciones ilícitas. En efecto, todas estas contrataciones realizadas con empresas públicas extranjeras y nacionales impiden la participación y competencia con constructoras privadas, que en épocas de crisis como la actual, buscan la oportunidad de participar en procesos licitatorios con el fin de fomentar la generación de empleo y el desarrollo dinámico económico del país (Cámara de la industria de la construcción, 2017).

Contextualización del Problema

El número de investigaciones, enjuiciamientos y adjudicaciones mundiales por soborno se encuentra en constante aumento. De acuerdo con la norma ISO 37001 (2016) “El soborno es un fenómeno generalizado que plantea serias inquietudes sociales, morales, económicas y políticas, socava el buen gobierno, obstaculiza el

desarrollo y distorsiona la competencia”(par.8), es decir el soborno afecta significativamente en la economía de un país. A nivel mundial, Estados Unidos, Rusia, entre otros países se han visto involucrados en distintos casos de soborno, a pesar de poseer leyes rigurosas antisoborno, la mala práctica no se ha podido controlar de manera efectiva (OECD, 2017).

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2017), el sector de la construcción es de los más proclives al soborno, esto debido a la ausencia de controles eficaces y efectivos que puedan mitigarlo. De acuerdo con la compañía consultora Deloitte en México, este sector es considerado el más vulnerable debido a varios factores, entre ellos, el manejo de grandes flujos de recursos, la existencia de procesos con alto involucramiento de factor humano y la complejidad técnica que deriva en ajustes de diseño y por tanto impacta en sobrecostos. Por lo que, se considera necesario transparentar la asignación de obras públicas de los tres niveles de gobierno: Federal, Estatal y Municipal (De la Peña, 2017).

En Latinoamérica en los últimos años se ha presentado una mayor incidencia de delitos de corrupción, países como: (a) Argentina, (b) Chile, (c) Perú, (d) Brasil, entre otros han sufrido varios casos de soborno en la contratación de proyectos de obras públicas. Niell Stansbury, responsable del *Global Infrastructure Anti-Corruption Centre* citado por Ramos (2016) mencionó que en una investigación realizada por la Oficina de Comercio Británico se descubrió la existencia generalizada de colusiones entre las empresas de licitación del gobierno. Aquel estudio revela que cuando se realizaban los concursos de contratación pública, varias empresas invitadas que se encontraban ocupadas en otros proyectos, enviaban una oferta que no sería aceptada con el fin de permanecer en las listas de licitación y poder participar en un futuro.

En Ecuador, han sido notable los casos de soborno que se han suscitado en los últimos años. Entre los casos más recientes se encuentra *Odebrecht*, la constructora brasilera, que pagó sobornos en cinco obras realizadas en el país con el fin de conseguir las licitaciones, burlando el sistema de contratación pública y realizando obras con sobreprecio. De la misma manera otras constructoras nacionales e internacionales tales como Equitesa, *5k Engineering & Construction Co. Ltda.*, Hidalgo e Hidalgo, *Sinohydro*, *Consermin*, entre otras que se encuentran relacionadas con casos como

Sobornos 2012-2016, en los cuales las constructoras sobornaron a personas del gobierno para poder conseguir varios de los proyectos que se realizaron en el país (Villavicencio & Zurita, 2018).

La corrupción en el sector de la construcción a menudo resulta de una combinación de la naturaleza altamente competitiva del proceso de licitación de la construcción, la falta de criterios de selección transparentes para muchos proyectos, márgenes ajustados, relaciones estrechas entre contratistas, subcontratistas y propietarios de proyectos, falta de supervisión y regulación, así como la formación inadecuada de ingenieros y constructores. La corrupción en los proyectos de construcción puede reducir la eficiencia, eficacia y equidad de los servicios de infraestructura. Involucrarse en el soborno también crea inestabilidad para las propias empresas y presenta riesgos financieros y de reputación cada vez mayores (De la Peña, 2017).

Las prácticas corruptas pueden ocurrir en cada fase de un proyecto de construcción: (a) la planificación, (b) inspección, (c) diseño, (d) firma de ofertas y contratos, (e) construcción, (f) prestación de servicios y operación y (g) mantenimiento. Los expertos del Foro Económico Mundial también destacan como uno de los grandes problemas del sector de la construcción las irregularidades y falta de coherencia en la forma de contratación de las empresas, por lo cual han sufrido varios casos de soborno en la contratación de proyectos de obras públicas. Niell Stansbury citado por Ramos (2016) menciona que “En algunos casos los procedimientos que utilizan pueden fomentar los comportamientos corruptos” (par.10). Un factor adicional por considerar es que la industria de la construcción suele ser relativamente lenta en incorporar nuevas tecnologías y procesos. Tendencias como la digitalización de procesos, seguimiento de operaciones en tiempo real con sistemas de telemetría o incorporar procesos más analíticos a la planificación y seguimiento aún no han permeado en el sector.

Considerando lo descrito, se puede indicar que el problema de la corrupción y utilización de sobornos en el sector de la construcción se ha podido realizar debido a las debilidades que existen en el control de los procesos, a la particularidad de los proyectos y a los largos procesos en cuanto a aprobaciones y permisos.

Justificación de la Investigación

El sector de la construcción se caracteriza por ser uno de los mayores aportantes al PIB y la influencia que tiene en los demás sectores de la economía fomentando su desarrollo, el cual se encuentra directamente relacionado con el comportamiento de la economía ecuatoriana y que por su naturaleza posee singularidades que dificultan la aplicación de controles efectivos, puede ser vulnerable al uso de malas prácticas como corrupción. Además, que al considerarse como uno de los sectores de mayor dinamismo en la economía es el más perceptible a involucrarse con sobornos. Esta investigación busca dar a conocer la problemática que se vive en la actualidad con relación a los diversos casos de fraudes de sobornos, con el fin de identificar los factores que incitan la presencia de sobornos y corrupción, obteniendo una base para direccionar la propuesta metodológica sobre una metodología que permita la mitigación de tales eventos no deseados enfocados en el sector de la construcción. Permitiendo promover una cultura antisoborno y que las compañías opten por implementar un modelo de gestión y control adecuado como un sistema de control interno (COSO), normas de calidad y especialmente la primera norma destinada a ayudar a las organizaciones privadas y públicas a detectar y prevenir sobornos la ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno, lo que aportará al cumplimiento de la ley y a la mejora de la regulación por parte de los organismos de control.

En el ámbito empresarial, todas las empresas que pertenecen al sector de la construcción y demás sectores de la economía tendrán a su disposición una propuesta metodológica aplicable, lo que servirá como guía para mejorar los procesos y controles de sobornos dentro de la organización. Además, que tendrán disponible información sobre la ISO 37001, la importancia de su aplicación y los beneficios que genera para la organización. Así como, mejorar y transparentar las relaciones empresariales, manteniendo una armonía en los negocios.

En el ámbito educativo los estudiantes interesados en conocer la aplicabilidad de un método antisoborno, como en el caso de la carreras administrativas y económicas, tendrá un documento de consulta sobre una propuesta metodológica para la mitigación del fraude de soborno en el sector de la construcción, el mismo que servirá como soporte para futuras investigaciones. Además, los casos expuestos en el presente trabajo tienen como fin crear conciencia sobre la importancia de la aplicación

de las normas y mostrar las consecuencias que conlleva los sobornos. Conjuntamente da acceso a una literatura esencial para la comprensión de la problemática, y el conocimiento de la ISO 37001, siendo un aporte para su desarrollo técnico, cultural y profesional.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general.

Proponer una metodología para la mitigación de fraudes de soborno en el sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil que sirva como modelo en la implementación de controles antisoborno en estas organizaciones.

Objetivos específicos.

- Determinar los fundamentos teóricos y técnicos que enmarquen los mecanismos de fraude de soborno y las buenas prácticas de anticorrupción.
- Identificar los factores que influyen en la presencia del soborno en el sector de la construcción.
- Realizar una propuesta metodológica para la mitigación del fraude de soborno en el sector de la construcción.

Preguntas de Investigación

- ¿De qué manera se determinará los aspectos teóricos y técnicos que se involucran en el tema antisoborno, fraude y anticorrupción?
- ¿Cómo se identificará los factores internos y externos que influyen en la presencia del soborno en el sector de la construcción?
- ¿Cuál será la base para la creación de una propuesta metodológica aplicable a los fraudes de soborno?

Delimitación

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la ciudad de Guayaquil, el mismo que se encuentra enfocado en las compañías del sector de la construcción, con el fin de analizar los factores que originan los fraudes de soborno, para el diseño de una propuesta metodológica que permita su mitigación. La obtención de información se la ejecutará mediante la aplicación de encuestas direccionadas a las constructoras seleccionadas y entrevistas aplicadas a expertos que permitirán obtener una comprensión más amplia sobre los casos de sobornos y métodos anticorrupción para

la respectiva propuesta metodológica que contribuya a establecer controles y mitigar estas prácticas de fraudes con el fin de favorecer al sector y a la economía ecuatoriana.

Limitación

Ante la delicada naturaleza del presente tema de investigación se puede encontrar como limitación el acceso a información sobre casos de corrupción en el sector de la construcción, por parte la Contraloría General del Estado y la Superintendencia de Compañías. Asimismo, el alcance a estudios u otras investigaciones sobre antisoborno en el sector.

Definición de términos

Concusión: Hacer uso del cargo de funcionario público para exigir un pago adicional en beneficio propio.

Cohecho: Sobornar a un directivo o funcionario público con el fin de obtener un favor a cambio.

Defraudación: Quebrantar la confianza.

Evasión: Eludir una obligación.

Capítulo 1: Fundamentación Teórica

Marco Teórico

La teoría de fraude ha sido estudiada y analizada por distintos eruditos en la materia que han enfocado sus esfuerzos para identificar las causas raíz del problema y con el propósito de conocer las bases que originan los distintos casos de fraude de sobornos, la presente investigación toma como referencia las teorías presentadas por Sutherland y Zimbardo, como se presenta a continuación:

Asociación diferencial – Edwin Sutherland (1939).

La teoría de asociación diferencial propuesta por Sutherland manifestó que la conducta humana, no se ve directamente influenciada por la clase social o la cultura, por lo que las personas de distintas clases sociales pueden estar involucradas en delitos. El ser humano al mantenerse en constante aprendizaje, a lo largo de su vida profesional y personal puede adoptar buenos y malos hábitos. “Se entiende por aprendizaje aquel cambio de conducta relativamente permanente que sucede como resultado de la práctica o de la observación de modelos en acción”. Sutherland estableció en su teoría que el aprendizaje se desarrolla mediante dos elementos, el contenido de lo que se aprende como las técnicas, los motivos, los beneficios y actitudes para cometer delitos y la manera en la que se aprende, es decir las personas con las que se relaciona (Hikal, 2017).

Además, la teoría manifiesta que de la misma manera en la que se aprenden valores y costumbres, la persona puede adquirir conocimientos sobre tácticas y prácticas inadecuadas para cometer delitos, sin que necesariamente sean personas de escasos recursos por lo cual nace el término “delitos de cuello blanco”, en este caso, las personas con un estatus social alto con cargo de directivos son susceptibles a cometer los mismos tipos de delitos con el fin de obtener recursos de manera ilícita. Por lo cual en esta teoría se establecen nueve características relacionadas con la adopción de la conducta delictiva, las que se detallan a continuación:

- 1- Se puede aprender a cometer actos ilícitos, de la misma manera en la que se aprenden buenos hábitos.
- 2- La conducta delictiva se puede aprender al interactuar con personas que están acostumbradas a actuar al margen de la ley.

- 3- El nivel de intimidad que se tenga con el delincuente influirá en el aprendizaje de su comportamiento.
- 4- Se aprenden desde los motivos, racionalizaciones hasta las técnicas para delinquir.
- 5- Los motivos para cometer actos ilícitos se aprenden mediante la justificación que brinda el delincuente y los beneficios que obtiene la persona al no cumplir con la ley.
- 6- Una persona puede adoptar una conducta delictiva cuando determina que las ventajas de violar la ley son mayores a las consecuencias que obtendrían por hacerlo.
- 7- La asociación diferencial puede variar dependiendo del tiempo de relación con la delincuencia, la frecuencia con la que se cometen actos ilícitos en su entorno, el vínculo que tenga con el delincuente, y la etapa de su vida en la que se asocie con el delito, por lo que si se desarrolla desde temprana edad el aprendizaje será más rápido y duradero.
- 8- El aprendizaje de la conducta delictiva se realiza de diversas maneras.
- 9- La conducta delictiva no se ve influenciada por valores, necesidad o querer cambiar de estatus social (Vinney, 2019).

En síntesis, Sutherland determina que la relación con las personas y el entorno influye en el aprendizaje del ser humano, de esta manera la conducta delictiva puede ser aprendida al relacionarse con personas que se mantienen al margen de la ley, dependiendo del grado de intimidad que tenga con el individuo, además de quienes demuestran que el incumplimiento de la ley genera mayor beneficios que cumplirla, lo que con lleva a que el individuo racionalice de la misma manera y adopte el mismo comportamiento. Por ejemplo, en el ámbito empresarial la asociación diferencial se desarrolla cuando se utilizan sobornos como forma de negociación, y aunque conocen que la práctica es ilícita es considerada como un mecanismo necesario para asegurar un negocio.

Ventanas rotas- Philip Zimbardo (1969).

La teoría de las ventanas rotas propuesta por Zimbardo surgió de la realización de un estudio de campo para el análisis del comportamiento de las personas. El experimento consistió en dejar estacionados dos autos sin placas en dos barrios

completamente diferentes, uno se lo dejó en un barrio pobre y muy inseguro en New York y el otro en un vecindario de clase alta en California. El vehículo abandonado en el sector de clase baja no duró más de tres días que ya estaba completamente destruido y sin ningún objeto de valor, mientras que el auto que permanecía en el sector privilegiado se mantuvo intacto por una semana, hasta que decidieron romper una ventana y el resultado fue el mismo que con el auto del barrio pobre.

El enfoque de la teoría de las ventanas rotas consistió en demostrar que la delincuencia no se ve directamente influenciada por la pobreza y la falta de educación, sino que se relaciona con la psicología humana y la percepción que tienen las personas, por lo cual, en esta teoría, una ventana rota representa un lugar descuidado, lo que se interpreta como desinterés y conlleva a que las personas, sin importar las condiciones sociales, desequilibren su tranquilidad y cometan actos ilícitos (Rovira, 2016).

En 1990 la teoría influyó en la política teniendo mayor impacto en Nueva York, puesto que 13 años después del estudio, los criminólogos George Kelling y James Wilson, propusieron que la teoría podría aplicarse para erradicar los crímenes, por lo que se sugirieron que para erradicar los crímenes grandes, deberían aplicar más control a los crímenes más pequeños y concentrar sus recursos en éstos, debido a ello se instauró la actuación policial de tolerancia cero, que consistía en establecer una política basada en castigar con sanciones fuertes a los delitos menores reiterados, con el fin de erradicar los delitos más graves estableciendo límites y utilizando como ejemplo el tipo de sentencias que obtenían quienes cometían delitos de bajo nivel para generar conciencia en la sociedad (Vedantam et al., 2016).

En Nueva York los niveles de delincuencia disminuyeron significativamente 40% en crimen y 50% en homicidio, lo que fue considerado un éxito por los políticos de derecha de Estados Unidos, puesto que de acuerdo con Wilson y Kelling, adoptaron la posición de ver el crimen grave como consecuencia del desorden que desencadenaban los crímenes más pequeños, por lo que, si se concentraban en éstos, disminuirían los crímenes más graves. Por otro lado, esta teoría es considerada por muchos como una manera de gastar poco y lograr un gran cambio, en lugar de preocuparse por la pobreza, se preocupan por erradicar el desorden social. De la misma manera se menciona que esta teoría se enfocó en el control, pero sin considerar la justicia, puesto que había personas cumpliendo largas condenas por delitos menores,

además de la implementación del “detente y registra” que consistía en registrar a los ciudadanos que podrían ser posibles sospechosos que en su mayoría eran afroamericanos y latinoamericanos, lo que se relacionó con el racismo y abuso de poder por parte de la policía, por lo que la muerte de un afroamericano en manos de la policía, provocó masivas protestas y dio por terminada la ley (Mckee, 2018).

Marco Conceptual

Fraude.

El fraude se define como “el acto de cometer actos ilegales con la intención de engañar, sustraer información, activos o beneficiarse haciendo daño a otros” (ACFE, 2018,par.1) es decir, el fraude consiste en utilizar el engaño como mecanismo para obtener beneficios económicos causando daño a otros. Los perpetradores del fraude pueden encontrarse en el ámbito público o privado, y el fraude puede realizarse a nivel interno cuando alguien del personal identifica una oportunidad en alguna debilidad que mantenga la compañía por falta de control o desde el exterior de la compañía cuando se colude con una persona dentro de la organización para cometer el ilícito.

Dependiendo de la esencia del fraude, a quien va dirigido y el tipo de defraudador, existen diversos tipos de fraude por ejemplo fraude a empresas, robo de identidad, defraudación fiscal, subestimación y sobrestimación de cuentas en los estados financieros, sobreestimación de pagos, malversación de activos, adulteración de información, realización de sobornos, transacciones con empresas fantasmas, entre otras (Ortiz, Joya, Gámez, & Tarango, 2018, p.10).

Clasificación de fraude.

Fraude interno.

El fraude interno conocido como fraude laboral, se define por *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) (2018) como: "El uso de la ocupación o empleo de uno para el enriquecimiento personal a través del mal uso deliberado o mala aplicación de los recursos o activos la organización"(par.3) en otras palabras, este tipo de ilícito se produce cuando un empleado, decide cometer fraude en contra de su empleador. La tecnología de la misma manera que ha sido utilizada para mejorar procesos también ha sido utilizada por los perpetradores de fraude para poder ocultarlos e implementar técnicas que ayuden a cometer el ilícito, no obstante las

metodologías utilizada para detectar fraude establecen ciertas características o comportamientos identificables que han ayudado a detectar los fraudes.

Fraude externo.

Para cometer fraude externo en una compañía existen diversos mecanismos que usan los perpetradores para cometer el ilícito, por ejemplo, cuando se utilizan sobornos para conseguir licitaciones, facturación falsa por parte de empresas fantasmas, utilización de cuentas falsas o cheques sin fondos por parte de los clientes, entre otros. En el ámbito tecnológico, cuando la compañía tiene debilidades en su seguridad, se pueden cometer fraudes por robo de información confidencial, entre otros casos tales como “la piratería, el robo de información confidencial, el fraude fiscal, quiebra fraudulenta, fraude a seguros, fraude de atención médica, y el fraude de préstamo”(ACFE, 2018,par.4).

Fraude contra personas.

De la misma manera que se fomente fraudes en contra de las compañías, también existen casos de fraude contra personas que se encuentran más relacionados con estafas con el fin de sustraer el dinero de personas incrédulas, “como el de robo de identidad, los esquemas de Ponzi, esquemas de phishing, y los fraudes con los pagos por adelantado” (ACFE, 2018, par.6).

Corrupción.

“Es la acción y el efecto de corromper; es sinónimo de abuso, desorden, cohecho, depravación, perversión y desmoralización”(Zavala, 2017,par.1). La corrupción tiene una gran cantidad de consecuencias, puesto que violenta la seguridad de la sociedad afectando al equilibrio político, social y económico. Además, desencadena actividades de delincuencia organizada, incluyendo el terrorismo, pues los delincuentes se ven ayudados en sus actividades ilícitas por la complicidad de funcionarios públicos corruptos. El mundo competitivo de los negocios internacionales puede dejar a las empresas expuestas a sobornos y prácticas financieras fraudulentas. Las transacciones corruptas pueden traspasar múltiples jurisdicciones, haciendo que la consiguiente investigación policial sea prolongada y compleja (A. Ramos, 2016).

Soborno.

El soborno es la “oferta, promesa, entrega o aceptación de una ventaja indebida de cualquier valor, directa o indirectamente, en violación de la ley aplicable, como incentivo para que una persona actúe o deje de actuar en relación con el desempeño de sus obligaciones” (NTE INEN-ISO 37001, 2017, p.1). Es decir, consiste en entregar o aceptar algún incentivo a cambio de violentar la ley y dar cierta ventaja o beneficio incumpliendo con las responsabilidades de su cargo. En el sector público se conoce como cohecho, cuando un funcionario público solicita un pago a cambio de brindar una ventaja en un proceso. No obstante, en el sector privado se conoce como cohesión, el cual consiste en que una persona externa brinde un pago o incentivo con el fin de obtener un beneficio socavando la normativa legal (Méndez et al., 2018).

En el transcurso de la historia, el soborno ha sido considerado como una forma de negociación, que empezó con la realización de intercambio de especies por favores, pero en la actualidad involucra el pago de cantidades millonarias con el fin de conseguir licitaciones en empresas constructoras, obtener trabajos sin la preparación debida y obtener ventaja sobre personas más preparadas, lo que afecta a quienes no hacen uso de esta mala práctica. “Según datos de la OCDE y el Banco Mundial, se ha estimado que al menos el 2% del PIB mundial es destinado para pagar sobornos al año, cuyas consecuencias, entre muchas otras, son un deterioro progresivo del mercado” (Matthews, 2016,p.4). El uso de sobornos trae consigo varias consecuencias tales como desconfianza nacional e internacional en los procesos utilizados en ese país, lo que disminuye la inversión, disminución de empleo y de la calidad de vida y aumento de la pobreza, entre otras (Cámara de la industria de la construcción, 2017).

Clasificación del soborno.

El soborno dependiendo del sector en el cual se realice se clasifica en cohesión cuando se realiza en el sector privado, cuando una persona externa ofrece un beneficio económico a una persona del sector privado para que realice alguna actividad alejada del cumplimiento de la ley que le brinde alguna ventaja o beneficio sobre otra persona en algún proceso, por ejemplo cuando una persona ofrece dinero a un funcionario público para conseguir una licitación de una obra.; y cohecho, cuando una persona del sector público hace uso de sus funciones para brindar un beneficio a una persona externa incumpliendo con las normas legales con el fin de obtener un pago, por

ejemplo cuando un funcionario público, solicita dinero a cambio de un puesto en el sector público incumpliendo con el proceso de selección (Guaygua, 2017).

Consecuencias del soborno.

El uso del soborno desencadena varias consecuencias puesto que dificulta el desarrollo de negociaciones en condiciones normales, lo que incrementa los costos de la negociación, crea desigualdad y desventajas para los otros competidores que no utilizan este mecanismo, lo que distorsiona la competencia en el mercado. De la misma manera distorsiona los costos de los productos y servicios teniendo como resultado un servicio de menor calidad a un mayor precio. También crea desconfianza en la ciudadanía y en las instituciones internacionales, disminuyendo la atracción de la inversión, lo que conlleva a que no se desarrolle el país.

Frías, et al (2014) citados por Lizarzaburu, Burneo, Barriga, y Noriega (2019) señalan que “la mala reputación de las empresas es un efecto negativo de la corrupción y el soborno, así como una afectación a la reputación de los directivos involucrados, y al consejo de administración, ya que tanto la corrupción como el soborno evidencian un inadecuado cumplimiento de sus obligaciones y control” (p.124). A continuación, se presenta una tabla con las consecuencias de la corrupción, el fraude y el soborno, con el fin de mostrar el impacto que tiene cada una de estas malas prácticas en la sociedad:

Tabla 1
Consecuencias de corrupción, fraude y soborno

	Corrupción	Fraude	Soborno
Consecuencias	Violaciones de los derechos humanos.	Desconfianza por parte de los accionistas y del mercado.	Genera deterioro del mercado.
	Disminución de la calidad de vida.	Disminución de los resultados de la compañía.	Crea inestabilidad laboral.
	Aumento de la delincuencia.	Daña la imagen corporativa de una compañía.	Disminuye la calidad de vida.
	Aumento de la pobreza.		Aumenta costos de negociación.
	Desconfianza internacional, disminuyendo la inversión extranjera.		Distorsión de la competencia en los mercados.

Nota: Adaptado de “Gestión empresarial: una revisión a la norma ISO 37001 antisoborno”, por E. Lizarzaburu, K. Burneo, G. Barriga, L. Noriega & J. Cisneros, 2019, *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 73, 111-150.

Marco Referencial

Casos de fraude en Latinoamérica.

De acuerdo con el estudio sobre fraude realizado por Price Waterhouse Coopers Colombia, las cifras relacionadas con los delitos económicos en las compañías han aumentado en relación con el año 2016. De acuerdo con las estadísticas gran parte de los fraudes se realizaron de manera interna (63%), por parte del personal de la compañía, en menor proporción por la alta dirección, las causas fueron debilidades en los controles puesto que no se realizan evaluaciones de riesgos con frecuencia, además que algunos de los encuestados no contaban con un programa de ética y cumplimiento. Por otro lado, el 47% de los encuestados manifestó que planean implementar procesos para evitar el fraude. Entre los casos más comunes de fraudes reportados se encuentran: a) malversación de activos, b) conflictos de interés por parte de la gerencia, c) robo de inventarios, d) jineteo de fondos y e) soborno y corrupción.



Figura 3. Top 5 de los tipos de fraude en Colombia 2018. Adaptado de “Fraude al descubierto-Colombia”, por M. Jiménez, recuperado de https://www.pwc.com/co/es/assets/document/crimesurvey_2018.pdf

Casos de fraude soborno en el sector de la construcción en Ecuador.

De acuerdo con publicaciones por diversos medios, “las empresas brasileñas Odebrecht y Braskem se han declarado culpables puesto que acordaron pagar alrededor de US\$3.5 Mil Millones en penas globales, al haber reconocido US\$ 788

Millones en sobornos en diferentes países”(Ramos et al., 2018, p.34). Detalladas por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos de América, los cuales señalan lo siguiente:

“20. Entre los años 2001 y 2016, o alrededor de dichas fechas, Odebrecht junto con sus cómplices, a sabiendas y deliberadamente, se asoció ilícitamente y se coludió con otros para facilitar, de manera corrupta, ciento de millones de dólares en pagos y otros objetos de valor, a funcionarios extranjeros a partidos políticos extranjeros, a funcionarios de partidos políticos extranjeros y a candidatos políticos extranjeros, con el fin de obtener y mantener negocios en diferentes países alrededor del mundo.

21. Durante el periodo correspondiente Odebrecht, junto con sus cómplices, pago la suma aproximada de US\$788 millones en sobornos con relación en más de cien proyectos en 12 países, incluidos Angola, Argentina, Brasil, Colombia, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, México, Mozambique, Panamá, Perú y Venezuela.

56. Entre el 2007 y 2016, Odebrecht hizo y causó recibir más de \$ 33.5 millones en pagos corruptos a funcionarios del gobierno en Ecuador, Odebrecht obtuvo beneficios de más de \$ 116 millones como resultado de estos pagos corruptos.

57. Por ejemplo, en o alrededor de 2007 y 2008, Odebrecht experimentó una serie de problemas relacionados con un contrato de construcción y acordó con un intermediario a un funcionario del gobierno ecuatoriano con control sobre los contratos públicos para hacer pagos corruptos al funcionario del gobierno para resolver los problemas. Odebrecht después entregó estos pagos en efectivo al funcionario del gobierno”(Ramos et al., 2018 & Departamento de Justicia Gobierno de Estados Unidos de América., 2016, p.34).

Métodos aplicados para casos de fraude.

COSO 2013.

El control interno brinda confianza a las entidades, pues se mantienen en constante evaluación y mejora los procesos establecidos dentro de la compañía, lo que ayuda a la mejora constante del rendimiento de éstas y al cumplimiento de sus objetivos. El *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

(COSO) (2013) establece un marco integrado de control interno que “permite a las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones” (p.1). COSO es un modelo que fue diseñado en Estados Unidos con el fin de mejorar y agilizar los procesos que se desarrollan en una compañía, promoviendo el crecimiento de esta y ayudar en la lucha contra el fraude en las organizaciones (Galaz, 2015).

COSO establece un modelo que influye de manera directa en la forma de administración de una compañía en busca de lograr la eficiencia de esta, mediante de la implementación de un enfoque integral que tiene como objetivo encontrar medidas de mejora continua. De la misma manera, promueve el liderazgo en relación con el control y disminución del riesgo, la lucha contra el fraude y la mejora de los controles internos. El establecimiento del modelo COSO tiene como finalidad alcanzar los objetivos de una organización de forma efectiva, reduciendo riesgos y optimizando recursos, así como poder controlar los riesgos relacionados con los constantes cambios del mercado, además de priorizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante la difusión de estos por parte de la gerencia (AUDITOOOL, 2016).

“El Informe expuesto por COSO divide el control interno en cinco componentes que están relacionados con los objetivos institucionales: (a) entorno de control, (b) evaluación de los riesgos, (c) actividades de control, (d) información y comunicación y (e) monitoreo” (AUDITOOOL, 2016, par.2).

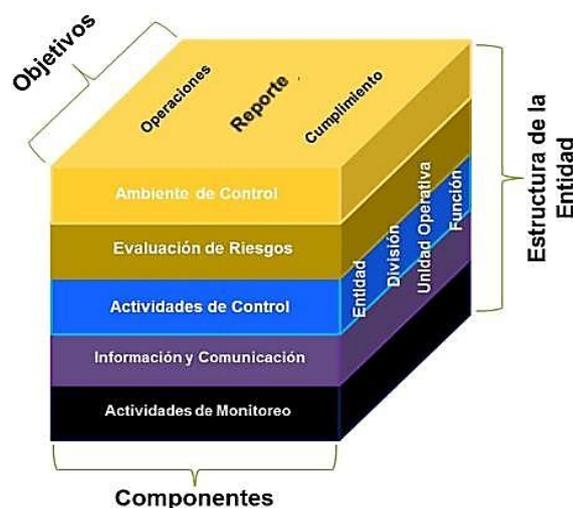


Figura 4. Componentes del control interno. Adoptado de “Control Interno - Marco Integrado”, por COSO.

Galaz (2015) indica que “De los cinco componentes de Control Interno que establece COSO, se deberán considerar los 17 principios que representan los conceptos fundamentales relacionados con los componentes para el establecimiento de un efectivo Sistema de Control Interno”. Para COSO (2013) los componentes de control interno y los principios están organizados de la siguiente manera:

AMBIENTE DE CONTROL	EVALUACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	SUPERVISIÓN
Principio 1. Demostrar responsabilidad frente la integridad y los valores éticos.	Principio 6. Se detallan acciones claras para identificar y evaluar riesgos, los cuales ayudan con el logro de los objetivos.	Principio 10. Elegir el tratamiento de actividades de control que aporten a la disminución de los riesgos a niveles aceptables.	Principio 13. Crear y usar información de calidad para el soporte en el funcionamiento del control interno.	Principio 16. Con el propósito de resolver si los componentes del control interno están presentes y funcionando, se realizan evaluaciones sobre la marcha y por separado.
Principio 2. Poseer responsabilidad por la vigilancia.	Principio 7. Identificar y analizar los riesgos para determinar cómo se deben ser mitigados.	Principio 11. La organización debe seleccionar y desarrollar actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.	Principio 14. Comunicación interna de los objetivos y las responsabilidades de control interno.	Principio 17. Evaluar y comunicar de manera oportuna sobre las deficiencias en el control interno, principalmente a los responsables de tomar acciones correctivas, lo cual incluye a la alta dirección y al consejo de administración.
Principio 3. La empresa debe desarrollar su estructura con autoridad y responsabilidad.	Principio 8. Tener en Consideración sobre posibles casos de fraude en la evaluación de riesgos.	Principio 12. Implementar diferentes actividades de control gracias a las políticas y procedimientos.	Principio 15. Comunicación externa de los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.	
Principio 4. Se muestra el compromiso para reclutar, capacitar y retener personas competentes y comprometidas.	Principio 9. Reconocer y valorar modificaciones que podrían afectar de manera importante el sistema de control interno.			
Principio 5. Mantener en la organización a los empleados de confianza comprometidos con las responsabilidades de control interno.				

Figura 5. Principios del control interno. Adaptado de “Gestión Integral de Riesgos y Antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001”, por E. Lizarzaburu, G. Barriga, K. Burneo & e. Noriega, *Universidad & Empresa*, 21(36), 79-118.

Las normas ISO (*International Organization for Standardization*).

El Organismo Internacional de Estandarización (ISO) es el encargado del establecimiento de las normas ISO, las cuales se encuentran relacionadas con la implementación de guías en busca de la mejora constante de los sistemas de gestión de las organizaciones, las cuales se aplican en las distintas áreas de las compañías. Los beneficios que generan la implementación de estas normas internacionales además de los constantes cambios en la economía por efectos de la globalización han estimulado a la aplicación de éstas, que a pesar de ser de aplicación voluntaria, cada vez más organizaciones las utilicen y promuevan la importancia de éstas, lo que ha logrado que aumente su acogimiento y reconocimiento de manera internacional. La importancia que tiene la implementación de las ISO en las distintas áreas de las organizaciones ha hecho que las normas se dividan en distintas familias y abarquen varias áreas y aspectos de aplicación tales como (a) calidad, (b) medio ambiente, (c) seguridad y riesgos laboral, (d) responsabilidad social y (e) antisoborno, las cuales se actualizan constantemente orientadas a la mejora de los procesos y cumplimiento de los objetivos (Méndez et al., 2018).

Finalidades de las normas ISO.

De acuerdo con Méndez et al. (2018) la finalidad de la creación de las ISO fue “ofrecer orientación, coordinación, simplificación y unificación de criterios a las empresas y organizaciones, con el objeto de reducir costes y aumentar la efectividad, así como estandarizar las normas de productos y servicios para las organizaciones internacionales” (p.6). Debido a ello, estas normas han sido adoptadas e implementadas por varias compañías a nivel mundial con el fin mejorar la calidad de sus productos y servicios estableciendo estándares internacionales de calidad y seguridad para el cumplimiento de sus objetivos.

Antecedentes a la ISO 37001.

La ISO 37001 se establece con el fin de luchar contra el soborno, tomando como referencia la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) que se implementó en Estados Unidos en 1977 y la Ley de Soborno del Reino Unido de 2010. La FCPA tiene como finalidad imponer sanciones tanto civiles como penales, es decir desde multas, prisión, pérdida de la licencia como exportador o exclusión de los contratos gubernamentales, entre otras por la utilización de sobornos como un tipo de

negociación o una manera para conseguir o retener negocios de manera internacional, por parte de estadounidense, como para personas que tengan su matriz en Estados Unidos o estén controlados por una compañía radicada en Estados Unidos. De la misma manera el Reino Unido implementó una norma anticorrupción, la cual es la norma clave utilizada para el desarrollo de la ISO 37001. La Ley de Sobornos sanciona como delitos aceptar u ofrecer sobornos y aplica tanto en el Reino Unido como de manera internacional, además se sanciona cuando no se implementan mecanismos antisoborno en organizaciones que por su naturaleza o por el entorno pueden involucrarse con la utilización de sobornos y a diferencia de la FCPA la Ley de Sobornos tiene cero tolerancia de la utilización de sobornos ni siquiera lo acepta en cantidades pequeñas para asegurarse del cumplimiento de procesos gubernamentales como la otra norma.

Norma ISO 37001 gestión antisoborno.

La ISO 37001 fue aprobada el 15 de octubre de 2016, al igual que otras normas ISO está sujeta a certificación, lo que significa que una persona independiente hará la respectiva revisión de la organización para asegurarse que cumpla todos los requerimientos y proceder a la certificación. Tiene como finalidad la implementación de un sistema de gestión antisoborno en las organizaciones, el cual puede ser independiente o puede estar integrado a un sistema global de gestión, con el fin de proporcionar mayor seguridad y confianza en el mercado, así mejorar los procesos, luchar e instaurar mecanismos contra la corrupción y el soborno, además de establecer una cultura antisoborno en las compañías. De acuerdo con la NTE INEN-ISO 37001 (2017) aborda lo siguiente:

(a) soborno en los sectores público, privado y sin fines de lucro; (b) soborno por parte de la organización; (c) soborno por parte de personal de la organización que actúa en nombre de la organización o para su beneficio; (d) soborno por parte de socios de negocios de la organización que actúan en nombre de la organización o para su beneficio; (e) soborno a la organización; (f) soborno del personal de la organización en relación con las actividades de la organización; (g) soborno de los socios de negocios de la organización en relación con las actividades de la organización; y (h) soborno directo e indirecto (por ejemplo, un soborno ofrecido o aceptado por o a través de un tercero).(p.1)

Los elementos claves para adoptar ISO 37001:2016 en las organizaciones.

La ISO 37001 (2016) y Lizarzaburu, et al. (2018) establecen lo siguiente:

Elementos claves de acuerdo a sus respectivas entidades legales) son: (a) Compromiso de la alta dirección, (b) decidir y determinar si la norma ISO 37001 realmente genera valor y ventaja interna o competitiva para su proceso de gestión y operación a nivel local e internacional, (c) capacitarse y solicitar ayuda a expertos en la materia y tener al personal con experiencia o dispuestos a ser capacitados, (d) sensibilización, información y establecimiento de controles antisoborno con el personal de la organización, (e) identificación de los riesgos de soborno a partir de las expectativas y necesidades de las partes interesadas, (f) identificación las actividades en cuyo ámbito puedan cometerse los delitos previstos, (g) establecimiento de controles y seguimiento en las circunstancias de riesgo de soborno, (h) ejecutar y enfocarse en los resultados a partir del cumplimiento o mejoría que genera el sistema de gestión y (k) exigir ISO 37001 a los principales socios de negocios y proveedores (p.130).

La ISO 37001 se adecua al ciclo PHVA al igual que otras normas ISO por lo que detalla los siguientes pasos (Lizarzaburu et al., 2018):

(a) *Planear*: organización, roles y responsabilidades (por ejemplo, delegación de la toma de decisiones), análisis de contexto interno y externo, política antisoborno, evaluación de riesgos de soborno, definición del Plan de acción, definición de acciones de apoyo (recursos tales como bonos o sistemas disciplinarios, habilidades que los componentes de la estructura deben poseer, información y entrenamiento, sistemas de archivo); (b) *Hacer*: implementación del plan de acción, debida diligencia (por ejemplo, de terceros, fusiones y adquisiciones), controles financieros y no financieros, obsequios, atenciones sociales, donaciones y beneficios similares, denuncia de irregularidades, investigación; (c) *Verificar*: monitoreo y medición, auditoría interna, revisión; y (d) *Actuar*: mejora continua. Como puede observarse en la Figura 6, el liderazgo y apoyo del órgano de gobierno y la alta dirección son indispensables para la implementación del sistema de gestión antisoborno. Ambos aspectos se mantienen a lo largo del proceso. La Figura 6 muestra el marco metodológico

de la norma ISO 37001 (p. 128,129).

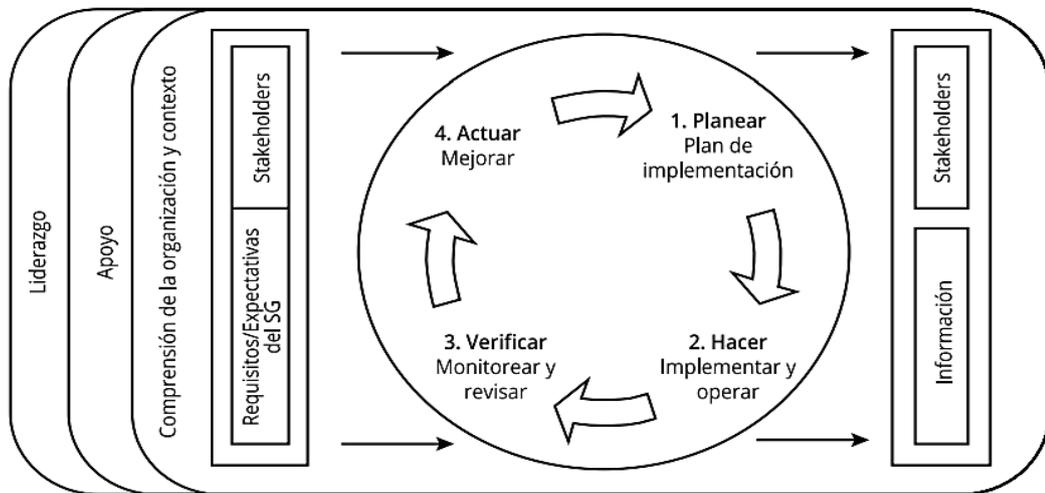


Figura 6. Metodología de la ISO 37001. Tomado de “Gestión empresarial: una revisión a la norma ISO 37001 antisoborno”, por E. Lizarzaburu, K. Burneo, G. Barriga, L. Ampuero, J. Cisneros, 2019, Revista del CLAD Reforma y Democracia, 73, 111-150.

Marco Legal

Ley orgánica de la contraloría general del Estado.

El Congreso Nacional (2017) estableció lo siguiente:

“Art. 23.- Auditoría de obras públicas o de ingeniería. - Evaluará la administración de las obras en construcción, la gestión de los contratistas, el manejo de la contratación pública, la eficacia de los sistemas de mantenimiento, el cumplimiento de las cláusulas contractuales y los resultados físicos que se obtengan en el programa o proyecto específico sometido a examen” (p.7).

“Art. 97.- Las personas jurídicas de derecho privado referidas en el artículo 4 de esta Ley, se someterán a su propia normatividad en materia de contratación, no estarán sujetas a los procedimientos previstos en la codificación de la Ley de Contratación Pública, en la Ley de Consultoría y en las demás leyes y reglamentos que rigen la materia. Las personas jurídicas antes referidas deberán incluir obligatoriamente en la normatividad interna de contratación de procesos para la selección y adjudicación de ofertas, cuyo texto y cumplimiento será materia de auditoría de Contraloría General del Estado” (Congreso Nacional, 2017, p.31).

Ley de lavado de activos.

Asamblea Nacional (2017) estableció lo siguiente:

“Art. 1.- Esta ley tiene por finalidad prevenir, detectar y erradicar el lavado de activos y la financiación de delitos, en sus diferentes modalidades. Para el efecto, son objetivos de esta ley los siguientes:

a) Detectar la propiedad, posesión, utilización, oferta, venta, corretaje, comercio interno o externo, transferencia gratuita u onerosa, conversión y tráfico de activos, que fueren resultado o producto de los delitos de los que trata la presente ley, o constituyan instrumentos de ellos, para la aplicación de las sanciones correspondientes; b) Detectar la asociación para ejecutar cualesquiera, de las actividades mencionadas en el literal anterior, o su tentativa; la organización de sociedades o empresas que sean utilizadas para ese propósito; y, la gestión, financiamiento o asistencia técnica encaminados a hacerlas posibles, para la aplicación de las sanciones correspondientes; y, c) Realizar las acciones y gestiones necesarias para recuperar los activos que sean producto de los delitos mencionados en esta ley, que fueren cometidas en territorio ecuatoriano y que se encuentren en el exterior.

Art. 2.- La presente ley será aplicable a todas las actividades económicas susceptibles de ser utilizadas para el lavado de activos y el financiamiento de otros delitos” (p.3).

Normas que rigen lucha contra la corrupción y el sistema antisoborno.

Ministerio de economía y finanzas (2019) determinó lo siguiente:

“Art. 4.- Atribuciones y funciones del Comité Anticorrupción. - El Comité Anticorrupción tendrá las siguientes atribuciones:

a) Disponer la elaboración, implementación, mantenimiento y revisión de cualquier normativa o documentación necesaria para el funcionamiento del Sistema de Gestión Antisoborno; b) Aprobar la normativa interna para el funcionamiento del Sistema de Gestión Antisoborno y, en general, aquella relacionada con la lucha anticorrupción en el Ministerio de Economía y Finanzas; c) Resolver administrativamente las denuncias que el/ la Presidente/a del Comité presente en el pleno del Comité o escalarlas a la Máxima Autoridad (Órgano de Gobierno); dejando a salvo las acciones legales que correspondan

ser ejecutadas por las instancias respectivas; d) Conocer el informe mensual del estado de las denuncias recibidas y emitir directrices y lineamientos para su investigación administrativa, sin perjuicio de la vía judicial; e) Revisar periódicamente los riesgos determinados para el Sistema de Gestión Antisoborno y aprobar las actualizaciones de la metodología de gestión de riesgos; f) Asegurar que se cumplan con todos los requisitos establecidos en los procesos que forman parte del Sistema de Gestión Antisoborno; g) Planificar y gestionar todos los recursos necesarios para el funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión Antisoborno, de acuerdo con la normativa vigente; h) Asegurar la comunicación de la Política Antisoborno institucional por los medios comunicacionales de la institución, para cada una de las partes interesadas del Sistema de Gestión Antisoborno, así como de la normativa y procedimientos que se generen dentro del Sistema; i) Evaluar el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión Antisoborno y su implementación; j) Definir oportunidades de mejora para el Sistema de Gestión Antisoborno y disponer su implementación; k) Tomar las acciones necesarias para evitar que no existan represalias, discriminación, medidas disciplinarias, informes o cualquier otro hecho administrativo, a ningún miembro de la Institución o tercero(s) que haya realizado una denuncia, y de acuerdo con lo establecido en la Política Antisoborno y/o el Sistema de Gestión de la Organización; l) Reportar periódicamente a la Máxima Autoridad el contenido y funcionamiento del Sistema de Gestión Antisoborno y de las denuncias de sobornos que se determinen como graves o sistemáticas; y, m) Otras que disponga la máxima autoridad” (p.4).

Ámbito de aplicación, alcance y objetivos.

Ministerio de economía y finanzas (2019) determinó lo siguiente:

“La presente Política Antisoborno se aplica al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en el desarrollo de su servicio "transferencia de recursos", incluyendo todos los procesos necesarios para su funcionamiento. El ámbito de aplicación se extiende a todos los servidores públicos del MEF que participan en el desarrollo del servicio "Transferencia de recursos", y a las demás instituciones públicas, socios de negocios, servidores/as públicos, empresas privadas,

ciudadanos, organismos nacionales e internacionales y delegaciones, con los cuales mantiene interacción en la ejecución del mencionado servicio, es decir las partes interesadas, con el objeto de prevenir actos de soborno. Para el desarrollo de la presente Política Antisoborno y del Sistema de Gestión Antisoborno (SISGAS) del MEF, hemos tomado en consideración los requerimientos establecidos por la norma ISO 37001:2016 y ordenamiento jurídico vigente en materia de cumplimiento y prevención del soborno y de la corrupción que aplican a nuestra institución en el desarrollo de sus actividades, de las cuales se exige una estricta observancia. Nuestro SISGAS es puesto a consideración de evaluaciones y revisiones periódicas, contiene objetivos detallados, que se encuentran a disposición de consulta de quien los solicite y se resumen a continuación: - Evaluar los riesgos de soborno a los que está expuesta nuestra institución. - Definir los planes de control para gestionar los riesgos priorizados. - Prevenir actuaciones o comportamientos contrarios al ordenamiento jurídico vigente o a las políticas y normas institucionales. - Formar y sensibilizar a todos los servidores públicos del MEF, socios de negocios y similares acerca de los aspectos relevantes del SISGAS” (p.10).

Política Antisoborno del Banco Central del Ecuador.

La gerencia del Banco Central del Ecuador (2019) establece la siguiente política con el fin de combatir el soborno determinó lo siguiente:

“Art. 1.- Objeto. - La presente resolución tiene por objeto regular y establecer el marco de la gestión antisoborno, promover en la organización una cultura antisoborno referente en el sector público y orientar a los(as) trabajadores(as) y servidores(as) del Banco Central del Ecuador, en el ámbito de sus actividades, roles y responsabilidades, a la prohibición, prevención, detección y enfrentamiento del soborno en todos sus ámbitos de expresión, tales como:

- Soborno en el sector público, privado y sin fines de lucro;
- Soborno por parte de la Institución;
- Soborno por parte de trabajadores(as) y servidores(as) de la Institución que actúa en nombre de la Institución o para su beneficio;

- Soborno por parte de socios de negocios de la Institución que actúan en nombre de la Institución o para su beneficio;
- Soborno a la Institución;
- Soborno del personal de la Institución en relación con las actividades de la Institución;
- Soborno de los socios de negocios de la Institución en relación con las actividades de la Institución;
- Soborno directo e indirecto (por ejemplo, un soborno ofrecido o aceptado por o a través de un tercero)” (p.5).

“Art. 5.- Obligaciones generales del personal. - En cumplimiento al objeto de la presente resolución, los servidores del nivel jerárquico superior, los(as) trabajadores(as) y servidores(as) del Banco Central del Ecuador, tienen la obligación ineludible de: a) Reportar a la autoridad competente y por los canales de comunicación definidos, las consultas, quejas y denuncias sobre actos o posibles actos de soborno; así como el incumplimiento a la política antisoborno establecida. b) Demostrar el compromiso hacia la Institución para velar por el cumplimiento de la política antisoborno y los requisitos del sistema de gestión antisoborno. c) Entender y generar conciencia con respecto a la importancia de sus actividades y responsabilidades diarias, para aportar al cumplimiento de la política antisoborno” (Banco Central del Ecuador, 2019, p. 6).

“Art. 7.- Prohibiciones al personal. - En cumplimiento al objeto de la presente resolución, los servidores del nivel jerárquico superior, los(as) trabajadores(as) y servidores(as) del Banco Central del Ecuador, tienen totalmente prohibido:

1) Ofrecer o dar, directa o indirectamente, regalos, invitaciones, atenciones, muestras de hospitalidad o el equivalente en dinero a algún empleado público o funcionario gubernamental, proveedores, usuarios o a terceros, con el propósito de buscar una influencia o un efecto sobre un proceso de la Institución, o si se espera que el favor deba devolverse buscando ganar una ventaja indebida.

- 2) Aceptar directa o indirectamente regalos, invitaciones, atenciones, muestras de hospitalidad o el equivalente en dinero de algún empleado público o funcionario gubernamental, proveedores, usuarios o de terceros, con el fin de ganar una ventaja indebida o que de otro modo pueda dar lugar a un conflicto de intereses.
- 3) Involucrarse en forma alguna a un acto o posible acto de soborno, ya sea de manera directa o por medio de un tercero; así como, inducir a una persona a actuar de manera ilegal o inapropiada.
- 4) Ocultar, cambiar, omitir o tergiversar registros para encubrir actividades indebidas.
- 5) Ignorar o dejar de informar a las autoridades pertinentes alguna señal de que se han realizado actos o posibles actos de soborno en la institución.
- 6) Realizar contribuciones o donaciones, directas o indirectas a partidos políticos, entidades gubernamentales, organizaciones, funcionarios del gobierno o particulares involucrados en la política, a cambio de obtener ventajas sobre los procesos y servicios de la Institución” (Banco Central del Ecuador, 2019,p.6).

Capítulo II: Metodología de la Investigación

Diseño de Investigación

Diseño, según Hernández, Fernández, Baptista, Méndez, y Mendoza (2014), es el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento”(p.128), es decir es la estrategia que otorga un direccionamiento metódico y práctico para abordar la problemática existente con el propósito de obtener datos que permita el establecimiento de inferencias sobre la causa raíz del problema de un determinado espacio y tiempo; existen varios tipos de diseño estos puede clasificarse según su propósito, cronología o número de mediciones.

Existen dos tipos de enfoques según el propósito de la investigación: diseño observacional y experimental. Veiga et al. (2008) concluyeron lo siguiente:

Los estudios observacionales pretenden describir un fenómeno dentro de una población de estudio y conocer su distribución en la misma. En este tipo de estudios, no existe ninguna intervención por parte del investigador, el cual se limita a medir el fenómeno y describirlo tal y como se encuentra presente en la población de estudio (p.82).

El presente trabajo de investigación se utilizará el enfoque observacional, puesto que no se recurrirá a la experimentación, solo se visualizará y describirá los resultados obtenidos, los cuales ayudarán a comprender la problemática objeto de este estudio.

De acuerdo con la cronología existen dos tipos de diseño de la investigación: retrospectivo y prospectivo. “Los criterios de prospectivo o retrospectivo, se refieren principalmente al planteamiento de la dirección en el tiempo del estudio, progresiva (hacia delante) o regresiva (hacia atrás) en el tiempo desde el momento en que se inicia el estudio”(Veiga et al., 2008, p.87). La presente investigación utilizará el enfoque prospectivo puesto que de acuerdo con Manterola & Otzen (2014) :

Los estudios de cohorte prospectiva o concurrente se definen como aquel estudio, que puede ser utilizado para determinar el pronóstico de algún estudio, con un seguimiento que comienza en el presente y se extiende hacia el futuro; período en el que se pueden medir y en forma acuciosa una serie de variables.

En éstos, la exposición al factor puede ya haber ocurrido o aún no. Además, es el diseño que permite calcular la incidencia y riesgos (p. 642).

De la misma manera, existe dos tipos de diseño de investigación según el número de mediciones: longitudinal y transversal. Los estudios transversales tienen como característica principal “que todas las mediciones se hacen en una sola ocasión, por lo que no existen períodos de seguimiento. En otras palabras, con este diseño, se efectúa el estudio en un momento determinado”(Manterola & Otzen, 2014, p. 638). “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede” (Hernández et al.,2014, p.155). Además Hernández et al.,2014)estableció lo siguiente:

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores) (p.155).

De acuerdo con lo descrito previamente el presente trabajo de investigación utilizará el enfoque transversal puesto que se realizará la recolección de datos en un momento y sector específico con el fin de obtener información relevante que ayude a la elaboración de la propuesta metodológica para mitigar el fraude de soborno en el sector de la construcción.

En conclusión, en relación con la problemática que surge por los distintos casos de sobornos y corrupción que se ha presentado en las compañías constructoras en el Ecuador, las cuales han manejado recursos públicos para la ejecución de proyectos de distintas índoles, se selecciona el diseño observacional, transversal, prospectivo. Por tanto, la presente investigación busca identificar los principales factores de riesgos de soborno y corrupción que influyen a este tipo de compañía mediante los criterios de la ISO37001, para la propuesta metodológica para combatir tales riesgos.

Tipo de Investigación

De la misma manera, la investigación se apoya mediante la investigación concluyente descriptiva la cual permite describir los resultados obtenidos desde las

perspectivas de los involucrados, como en el caso de los responsables de la administración de las constructoras o de expertos en temas de fraudes. Para profundizar en alcance de la investigación descriptiva se toma en consideración la definición expuesta por Fidias (2012)“la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”(p. 24).

Hernández et al. (2014) establece que la investigación descriptiva:

Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (p.92).

Fuentes de Información

Fuentes primarias.

Las fuentes primarias “proporcionan datos de primera mano: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis, disertaciones, documentos oficiales, artículos periodísticos, testimonios de expertos, foros, páginas de Internet (...)”(Morán & Alvarado, 2010, p.30). Por lo cual en el presente trabajo de investigación se considerará como fuente primaria los datos obtenidos de informes, libros, páginas de internet y estudios sobre fraude de soborno.

Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias “toman sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, corrección o refutación (...) Dentro de esta categoría de fuentes de información encontramos las publicaciones de instituciones, los ensayos, las tesis, las antologías, etcétera.” (Muñoz, 2011, p.226).

Como información secundaria se considerará los datos que se obtendrán de las encuestas que se realizaran a varias constructoras, además de la información que se obtendrá de las entrevistas realizadas a los expertos, puesto que se obtendrá

información más específica relacionada con el tema de investigación y la información proporcionada por parte de los organismos de control.

Enfoque

En las investigaciones con carácter empresarial existen distintos tipos enfoques que permiten direccionar la obtención de información durante el progreso de la investigación entre la que destacan los enfoques cualitativos, cuantitativos o una combinación de ambos, denominado enfoque mixto. Considerando el alcance del presente estudio y al diseño seleccionado se toma como base el enfoque mixto el cual “caracteriza los objetos de estudio mediante números y lenguaje e intentan recabar un rango amplio de evidencia para robustecer y expandir nuestro entendimiento de ellos” (Hernández et al.,2014, p.8). Además, “logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, ayuda a formular el planteamiento del problema con mayor claridad, produce datos más “ricos”, apoya con mayor solidez las inferencias científicas y permite una mejor “exploración y explotación” de los datos” (Hernández et al.,2014, p.580).



Figura 7 Enfoques de investigación. Tomado de “¿Cómo enfocar la tesis? Enfoque cuantitativo y cualitativo”, por Normas APA, <http://normasapa.net/tesis-enfoque-cuantitativo-cualitativo/>

Población y Muestra

Población.

La población es la integración de individuos que comparten características similares las cuales pueden ser empresas, personas, animales, u otros seres o cosas con identidad que se desempeñe dentro de un entorno donde surge el fenómeno de estudio. La población que fue seleccionada para la presente investigación está conformada por las compañías del sector de la construcción localizadas en la ciudad de Guayaquil, para determinar la población se procedió a descargar la base de datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador con el fin de definir las compañías dedicadas a la construcción que conformarían el objeto de estudio de la presente investigación, tomando como consideración la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU), por lo que se determinó que se consideraría las empresas registradas con los CIIU, cuya clasificación corresponden a compañías constructoras que realizan actividades principalmente dedicadas a la construcción de edificios no residenciales, carreteras, calles, autopistas, puentes, viaductos, sistemas de alcantarillado, obras civiles para centrales eléctricas, vías de navegación, obras portuarias y fluviales, instalaciones industriales refinerías, obras de superficie en calles, carreteras y autopistas, obteniendo como resultado una población de 85 compañías.

Tabla 2

Población de compañías constructoras en la ciudad de Guayaquil

No.	Nombre compañía
1	Gallardo & Gallardo Asociados S.A.
2	Constructora Davila S.A. Construdavila
3	Concrescorp S.A.
4	Globalalfa S.A.
5	Compañía Molcab S. A.
6	Civil Construction Engineering Civcoen S.A.
7	Construcaminos S.A.
8	Niprotec S.A
9	Egavcorp S.A.
10	Cimif Construcciones Y Montajes Industriales Franco S. A.
11	Construcvillsa S.A.
12	Ludanmas Obras Y Proyectos S.A.
13	Inmobiliaria Domenica Inmodomenica S.A.

Nota. Adaptado de “Directorio de Compañías,” por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro, 2020. Ecuador. Recuperado de www.supercias.gob.ec.

Tabla 2

Población de compañías constructoras en la ciudad de Guayaquil (parte dos)

No.	Nombre compañía
14	Constructora Montiel&Montiel S.A.
15	Chircemec S.A.
16	L & M Construcciones Lismarv S.A.
17	Equiblock S.A.
18	Coliguayas S.A.
19	La Macuira Inversiones Y Construcciones S.A.
20	Construcciones Telefónicas Y Eléctricas Constelec Ca
21	Roomshow S.A.
22	Torre Navarrete C. Ltda.
23	Arsa Constructora S.A.
24	Yisamax S.A.
25	Sucontro S.A.
26	Jfmo Constructora Cia. Ltda.
27	Asuklim S.A.
28	Bslc Consultores Cia. Ltda.
29	Ferrimega S.A.
30	Riomegsa S.A.
31	Empresa De Construcciones Y Mantenimiento Geocar S.A. Geocarsa
32	Dokuciely S.A.
33	Hoyos - Garces S.A. Hoygarsa
34	Terracompa S.A.
35	Dorelicorp S.A.
36	Epg Constructores S.A.
37	Ovisa Obras Viales Sa
38	Ingemach S.A.
39	Constructora Construespinoza S.A.
40	Robixcorp S.A.
41	Blackdetti S.A.
42	Edificaciones Y Fundiciones Edifun S.A.
43	Diemprender S.A.
44	Itg Construcciones S.A.
45	Can Ver Cia Ltda.
46	Visionarius S.A.
47	Asesoria Y Servicio "Aserv S.A."
48	Goyings S.A.
49	D.C.Q. Ingenieria En Sistemas Electricos S.A.
50	Híperchen S.A.
51	Auderesemper S.A.
52	Serviconstruelect S.A.
53	Tippmann Sociedad Anonima De Capital Variable
54	Supramagic S.A.

Nota. Adaptado de “Directorio de Compañías,” por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro, 2020. Ecuador. Recuperado de www.supercias.gob.ec.

Tabla 2

Población de compañías constructoras en la ciudad de Guayaquil (parte tres)

No.	Nombre compañía
55	Macksu Obras Y Servicios S.A.
56	J.A. Jalil & Asociados Conjalil S.A.
57	Ecuaidertec S.A.
58	La Pietra S.A.
59	Ynnor Comunicaciones Cia. Ltda.
60	Utilityconstru S.A.
61	Martiniev S.A.
62	Constructora Santo Domingo De Los Tsachilas S.A. Constsachilas
63	Solis & Portalanza Soluciones Constructivas Solisportal S.A.
64	Oluvialsa S.A.
65	Proyectos De Ingenieria Proyingesa S.A.
66	Construfisca S.A.
67	Seinelectry S.A.
68	Sidermet Siderurgica Y Metales S.A.
69	Jobconst S.A.
70	Apoquindo S.A.
71	Asina Asesorias Inversiones Y Administracion S.A.
72	Jflv Construcciones Jofercom S.A.
73	Constructora California S.A Califorcons
74	Demuaser S.A.
75	Construcalidad S.A.
76	Teleing S.A.
77	Rbm Construcciones Y Servicios S.A.
78	Rrmseñalizacionesviales Cia.Ltda.
79	Conespacio S.A.
80	Rvh Constructores - Diseño Construccion Y Comercio S.A.
81	Construccioncom S.A.
82	Constru Planning Construplanning S.A.
83	Castellar Construcciones Bazurcas S.A.
84	Programinis S.A.
85	Constructora Torovivanco Cia.Ltda.

Nota. Adaptado de “Directorio de Compañías,” por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro, 2020. Ecuador. Recuperado de www.supercias.gob.ec.

Muestra.

Muestra es la parte representativa propia de una población que se considerará como un todo, la cual surge de la aplicación de métodos estadístico tanto probabilístico como no probabilístico que depende de la dimensión de la población (finita e infinita). Para la presente investigación se utilizó como población 85 compañías constructoras mencionadas anteriormente, con un margen de error del 10%, y un nivel de confianza

del 99%, dando como resultado un tamaño de 57 compañías, a continuación se visualiza el cálculo de la muestra:



Calculadora de Muestras

Margen de error:

Nivel de confianza:

Tamaño de Poblacion:

Margen: 10%
Nivel de confianza: 99%
Poblacion: 85

Tamaño de muestra: 57

Ecuacion Estadística para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra
Z= Nivel de confianza deseado
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
e= Nivel de error dispuesto a cometer
N= Tamaño de la población

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Figura 8 Cálculo de la muestra. Tomado de Corporación AEM, por asesoría Económica & Marketing, http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php

Debido a que la población es pequeña se selecciona el método estadístico no probabilístico por conveniencia considerando la apertura del número de compañías constructoras que han permitido obtener datos relacionados a la problemática existente.

Por tanto, con los datos a obtener por parte de la población relacionada a la problemática existente, se tabulará los resultados de las encuestas para sintetizar un análisis en conjunto con las respuestas a la entrevista con el fin de construir una base que permita direccionar la propuesta metodológica para la mitigación de fraudes en el sector de la construcción, por lo cual para la entrevista se ha considerado a las siguientes personas:

1. Ing. Yuly Mendoza, consultora independiente en implementación de normas de calidad (ISO) y sistema de gestión.
2. Ing. Raúl González, gerente de riesgos (continuidad, seguridad, antisoborno, control interno y auditoría) en Deloitte and Touche Ecuador.
3. Eco. Guillermo Cárdenas, gerente financiero de la constructora Zambrano Mendoza & Asociados.

Técnica e Instrumentos de Recolección de Información

De acuerdo con lo expuesto por Arias (2017) técnica es la aplicación de métodos individuales o de aplicación combinada que permite obtener datos primarios como secundarios dependiendo del alcance de la información.

Los instrumentos de recolección de información que se utilizarán el presente trabajo de investigación son la encuesta escrita la cual se apoya con la herramienta cuestionario la misma que se aplicará en las 57 compañías constructoras seleccionadas que permitieron brindar información sobre el conocimiento y el nivel de aceptación que tienen de la ISO 37001. Asimismo, se selecciona la técnica de la entrevista apoyada con las guías de preguntas para obtener datos abiertos sobre la problemática desde la perspectiva de expertos. Datos que serán triangulados mediante la codificación axial.

Capítulo III: Resultados y Análisis de la Investigación

En el presente capítulo se describe y analiza las respuestas mediante de la utilización de entrevistas y encuestas como instrumentos de investigación, previamente descritos en la metodología, por lo que las entrevistas se realizaron a un grupo de personas considerados como expertos en el tema de esta investigación y las encuestas a los gerentes financieros de las 57 empresas constructoras de Guayaquil seleccionadas, con el fin de enriquecer la investigación y obtener información que ayude a realizar las conclusiones y recomendaciones.

Respuesta a las Entrevistas

Entrevistado No 1: Ing. Yuly Mendoza, consultora independiente en implementación de normas de calidad (ISO) y sistema de gestión.

1. ¿Cuál es su opinión sobre la adopción de la ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno?

Este sistema de gestión se basa en la ética y principios que cada persona debe tener como parte de su ser. En cada empresa la aplicación es obligatoria para garantizar que se actúa de manera íntegra y transparente. Pero para ello se requiere que la persona y la empresa tengan valores éticos y morales. Sin estos ingredientes no será posible tener un verdadero SGAS.

2. ¿De qué manera ha afectado los recientes casos de fraudes de soborno tales como Odebrecht y Sobornos 2012-2016 en las compañías constructoras de la ciudad de Guayaquil?

No tengo información precisa para responderle esta pregunta. Estimo que muchas empresas perdieron dinero al no querer involucrarse en sobornos. Al momento de no querer involucrarse, no se generan ventas y al no generar ventas hay pérdidas que luego se reflejan en los despidos.

3. ¿Conoce usted qué medida ha adoptado el Estado en relación con los casos de fraudes de soborno presentados en las compañías constructoras del Ecuador?

No han hecho nada, esto del SGAS es una intención que no llega a nada concreto. Con mucha pena cuando veo o leo noticias que no hemos hecho nada. Por último, leí que Odebrecht quiere pedir al Ecuador se le pague por un contrato que tenía sobreprecio del 350%.

4. De acuerdo con su experiencia, ¿Cuál es la posición actual de las compañías constructoras sobre la adopción de la ISO 37001, principalmente aquellas que manejan fondos públicos?

Algunas empresas quieren implementar el SGAS porque es un requisito para contratar, pero no es una decisión para que sea cultura dentro de la empresa. Incluso cuando solicitan propuesta dicen hágame algo rápido para salir del paso y lograr el negocio. Entonces estas cosas no han calado en la conciencia del directivo. Claro está, con honrosas excepciones.

5. ¿De qué manera contribuiría la ISO 37001 a los procesos operativos y ejecución de controles en las compañías constructoras de la ciudad de Guayaquil?

Todo control es bueno, mientras no afecte la operativa del negocio. El éxito del SGAS radica en gestionar los riesgos de soborno, fortalecer o implementar controles financieros y no financieros y mantener el nivel de conciencia del triángulo del éxito, Empresa, Clientes y Proveedores. Si esto funciona entonces habrá SGAS.

6. En su opinión, ¿cómo controlaría el estado ecuatoriano el cumplimiento de la ISO 37001 principalmente de las compañías, dedicadas a la construcción?

Actualmente tiene la secretaría anticorrupción, pero las empresas lo que están haciendo es implementar el SGAS en un proceso en un sitio. La pregunta es, acaso esto previene que no se sobornen otros procesos, sitios o servicios. En resumen, el SGAS no es la panacea ni el remedio a la corrupción. Hay que trabajar más en las bases desde la persona hasta la empresa.

Entrevistado No 2: Ing. Raúl González, Gerente de riesgos (continuidad, seguridad, antisoborno, control interno y auditoría) en Deloitte and Touche Ecuador.

1. ¿Cuál es su opinión sobre la adopción de la ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno?

El gobierno emitió un acuerdo el cual obliga a empresas de ciertos sectores a que la implementen entonces hay sectores estratégicos por ejemplo empresas como CNEL., CELEC, FLOPEC, Petroecuador y Petroamazonas que están obligados. La adopción de la ISO 37001 es buena dado que mediante esta se

puede evaluar riesgos de soborno, diseñar la estructura de control y de reporte, entonces de alguna forma esquematiza y organiza el tratar de prevenir, detectar o enfrentar casos de soborno. Consiste en tener un especialista dentro de la compañía que me ayude a anticiparme a los casos de soborno, a detectarlos y en caso de que suceda poder enfrentarlos, por lo que ayuda a crear un frente único para poder solventar cualquier caso de soborno, implementando un área de control o un área de riesgo.

2. ¿De qué manera ha afectado los recientes casos de fraudes de soborno tales como Odebrecht y Sobornos 2012-2016 en las compañías constructoras de la ciudad de Guayaquil?

Odebrecht es una constructora brasileña que de cierta forma mostró los casos de sobornos, debido a ello se implementaron ciertas regulaciones en Brasil y luego de eso se creó la ISO. La forma en la que afecta en Ecuador es mostrar que no estamos cubiertos, las empresas constructoras de alguna forma podrían estar involucradas en actos de corrupción, si Odebrecht creó un área dentro de la compañía que se dedicaba a dar sobornos lo mismo podría estar pasando acá en Ecuador, sin embargo algunas empresas se están certificando en ISO 37001 tales como SERCOP, la prefectura de Pichincha, CETEPEC, el banco del Pacífico está certificado en temas financieros y está recomendado el banco de Guayaquil, hasta ahora no hay ninguna constructora que este certificada, hay algunas que se encuentran en proceso, lo que la ISO 37001 va a hacer para ese sector en particular es blindarlo por ejemplo en el área de contrataciones, el simple hecho de tener certificado va a poner en duda al que vaya a querer sobornar porque saben que de alguna forma dentro de la organización se previene, se detecta y se enfrenta el soborno puesto que la norma se encarga de prevenir, detectar y enfrentar los casos de soborno.

3. ¿Conoce usted qué medida ha adoptado el Estado en relación con los casos de fraudes de soborno presentados en las compañías constructoras del Ecuador?

En constructoras no tanto, pero en compras públicas el SERCOP está certificado en ISO 37001 y lo que se busca en un futuro es que si quieren transaccionar con el estado, las compañías deberían estar certificadas en ISO

37001, el estado también lo está haciendo con empresas de sectores estratégicos anteriormente mencionadas CNEL, CELEC, Petroecuador y Petroamazonas. Además el estado creó la Secretaría Anticorrupción en conjunto con EMCO EP, por lo cual entre la secretaría y EMCO EP están regulando la implementación de la ISO 37001, la secretaría incluso está colocando especialistas dentro de estas compañías para que hagan la función antisoborno. Aunque toda Norma dice que dentro de la compañía se debe crear un área de control, la ISO 37001 tiene una particularidad, existe la alta gerencia que sería la máxima autoridad de la compañía y el órgano de gobierno que está más arriba que serían los accionistas, esta norma habla de la alta gerencia y el órgano de gobierno, el reporte en temas de soborno tiene llegada al órgano de gobierno o sea un nivel alto y el Estado está trabajando mediante la secretaría anticorrupción, eso está por fuera el gobierno, se está trabajando el problema es que no queda en papel.

4. De acuerdo con su experiencia, ¿Cuál es la posición actual de las compañías constructoras sobre la adopción de la ISO 37001, principalmente aquellas que manejan fondos públicos?

Las compañías constructoras están de acuerdo o se tienen que poner de acuerdo, la ISO 37001 todavía no se ha hecho popular como la ISO de calidad 9001, ISO de seguridad 14,000, consideraría que es un tema de mercado, ya la SERCOP dio el primer paso al certificarse, y después comenzaran las compañías Petroecuador, Petroamazonas, CNEL., CELEC, y si continúan certificándose compañías de varios sectores como una de telecomunicaciones como CNT, una telefónica como Claro, de esta manera se comenzará a difundir para que todos se certifiquen.

5. ¿De qué manera contribuiría la ISO 37001 a los procesos operativos y ejecución de controles en las compañías constructoras de la ciudad de Guayaquil?

La ISO contribuiría en que se permitirían identificar los riesgos de soborno, un riesgo básicamente es lo que podría estar mal en temas de soborno, y con esos riesgos identificados se van a poder identificar controles para mitigar esos riesgos, para que lleguen a un nivel aceptable dentro de lo que se establecería.

La ISO contribuiría a crear una estructura de gobierno de reporte, definiciones claras, reglas claras, que hacer para prevenir, en ese caso sería debida diligencia, implementar una política antisoborno, implementar una política de regalo y hospitalidad; para detectar se realizaría revisión periódica, revisión de transacciones; y en el caso de que llegue a ocurrir un evento de soborno, establecer parámetros para enfrentarlo, puesto que la ISO 37001 tiene un anexo de controles para cada uno de los riesgos de esta manera ayudaría a identificar los controles que se pueden aplicar.

6. En su opinión, ¿cómo controlaría el estado ecuatoriano el cumplimiento de la ISO 37001 principalmente de las compañías, dedicadas a la construcción?

Debería ser mediante los entes de control de las compañías, la Superintendencia de Compañías y por medio de la secretaría anticorrupción deberían de llegar a ellos para tratar de establecer normas de cumplimiento, o el SERCOP cuando se realizan transacciones con el estado, el SERCOP es quién podría exigir que esas empresas estén certificadas en ISO 37001 para poder realizar transacciones con el estado y entre entes privados tratar de regular mediante la Superintendencia de compañías.

Entrevistado No 3: 3. Eco. Guillermo Cárdenas gerente financiero de la constructora Zambrano Mendoza & Asociados.

1. ¿Cuál es su opinión sobre la adopción de la ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno?

El sistema de gestión antisoborno promete mejorar los procesos mediante la implementación de controles más estrictos con relación a la utilización de sobornos, basados en los valores éticos que deben tener las personas que se encuentran dentro de la organización.

2. ¿De qué manera ha afectado los recientes casos de fraudes de soborno tales como Odebrecht y Sobornos 2012-2016 en las compañías constructoras de la ciudad de Guayaquil?

Los casos de sobornos que se han presentado en algunas obras realizadas en los últimos años han ocasionado que se cree desconfianza en las compañías de este sector, además que la utilización de sobornos obstaculiza la realización de

negocios más transparentes, lo que dificulta la atracción de inversión extranjera.

3. ¿Conoce usted qué medida ha adoptado el Estado en relación con los casos de fraudes de soborno presentados en las compañías constructoras del Ecuador?

No, los medios de comunicación difunden los casos de soborno que se han suscitado en el país, además que muestran como resultado obras que costaron millones pero que no cumplen con las condiciones de calidad y que en poco tiempo empiezan a deteriorarse producto de la contratación de obras con sobreprecio, pero no se visualiza que se haya adoptado alguna medida para controlarlo.

4. De acuerdo con su experiencia, ¿Cuál es la posición actual de las compañías constructoras sobre la adopción de la ISO 37001, principalmente aquellas que manejan fondos públicos?

La ISO 37001 es una norma nueva, que no ha sido difundida lo suficiente, por lo cual existe la incertidumbre acerca de su implementación, la SERCOP es la única entidad que cuenta con la certificación, por lo que actualmente se debe evaluar el costo beneficio de la implementación y como toda norma ISO se espera que brinden mayores beneficios a la organización.

5. ¿De qué manera contribuiría la ISO 37001 a los procesos operativos y ejecución de controles en las compañías constructoras de la ciudad de Guayaquil?

La ISO 37001 ayudaría a detectar controles que se puedan implementar en los posibles riesgos que puedan existir en cada uno de los procesos realizados en la organización, además poder evaluar que los controles se estén cumpliendo.

6. En su opinión, ¿cómo controlaría el estado ecuatoriano el cumplimiento de la ISO 37001 principalmente de las compañías, dedicadas a la construcción?

Podría hacerlo mediante los organismos de control como la Superintendencia de compañías, estableciendo parámetros de cumplimiento y evaluando su cumplimiento.

Resultados de las Encuestas

Las encuestas se realizaron a los gerentes financieros de 57 compañías constructoras pertenecientes al sector privado de la ciudad de Guayaquil que realizan actividades principalmente dedicadas a la construcción de edificios no residenciales, carreteras, calles, autopistas, puentes, viaductos, sistemas de alcantarillado, obras civiles para centrales eléctricas, vías de navegación, obras portuarias y fluviales, instalaciones industriales refinerías, obras de superficie en calles, carreteras y autopistas, las cuales se eligieron mediante un muestreo por conveniencia.

1. ¿Cuál considera usted que son los principales beneficios de implementar la ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno en las compañías constructoras?

Tabla 3

Principales beneficios de implementar la ISO 37001.

Descripción	Respuesta
Ganar contratos con el sector público	0
Disminuir los riesgos de fraude	49
Generar mayor confianza	35
Mejorar la reputación	32
Monitorear riesgos	38
Total	57

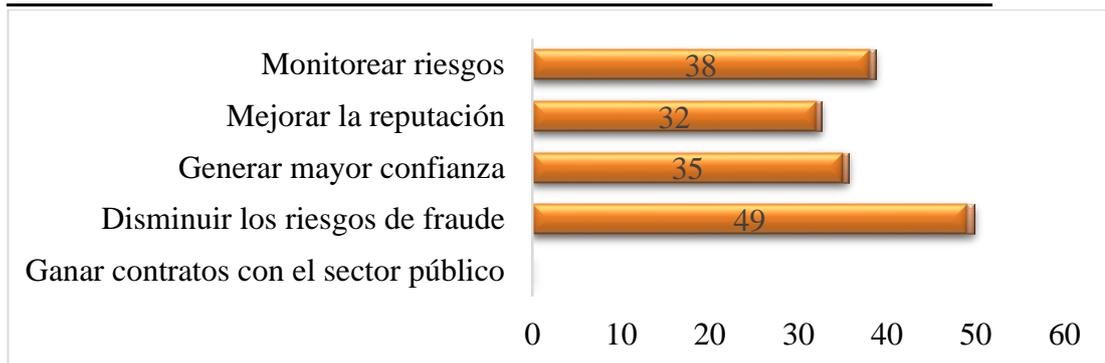


Figura 9 Principales beneficios de implementar la ISO 37001.

Con respecto a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las compañías constructoras de la ciudad de Guayaquil relacionadas con las actividades previamente descritas en la muestra, se evidencia que el principal beneficio de implementar la ISO 37001 es disminuir los riesgos de fraude, seguido de monitorear riesgos, generar confianza y por último mejorar la reputación.

2. ¿Cuál considera usted que son los factores que influyen en la no implementación de la ISO 37001 en las compañías ecuatorianas?

Tabla 4

Factores que influyen en la no implementación de la ISO 37001.

Descripción	Respuesta
Desconocimiento de la norma	52
Cultura	38
Costos de implementación	22
Tiempo de implementación	5
Desinterés	48
Total	57

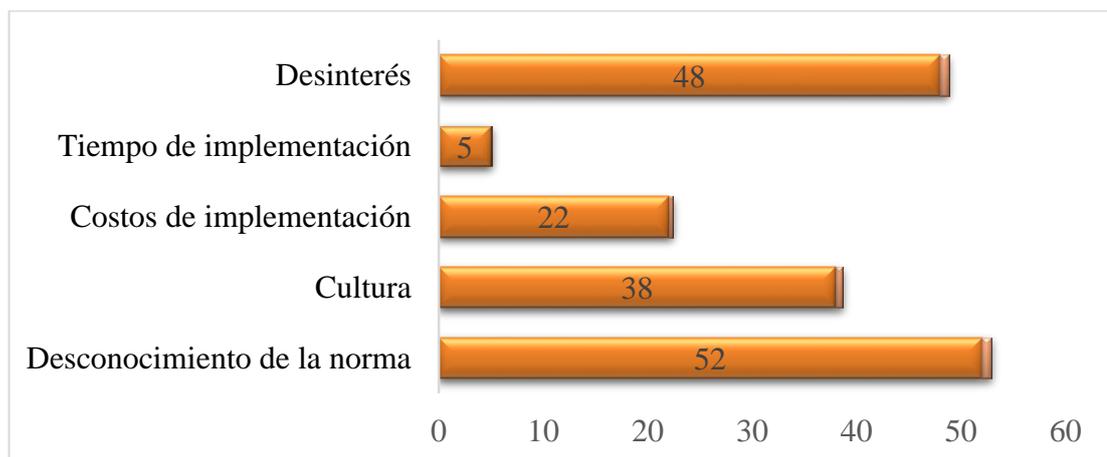


Figura 10 Factores que influyen en la no implementación de la ISO 37001.

Con respecto a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las compañías constructoras de la ciudad de Guayaquil relacionadas con las actividades previamente descritas en la muestra, se evidencia que el principal factor que influye en la no implementación de la ISO 37001 es el desconocimiento de la norma, seguido por el desinterés, la cultura, los costos de implementación y por último el tiempo de implementación.

3. ¿Cuáles creen que son las oportunidades que destacan en la implementación de la ISO 37001?

Tabla 5

Oportunidades de implementar la ISO 37001.

Descripción	Respuesta
Generar seguridad jurídica	0
Promover una cultura de cumplimiento	50
Brindar fiabilidad al ofertar bienes y servicios	35
Otorgar confianza a clientes y proveedores	55
Generar compromiso y transparencia	43
Total	57

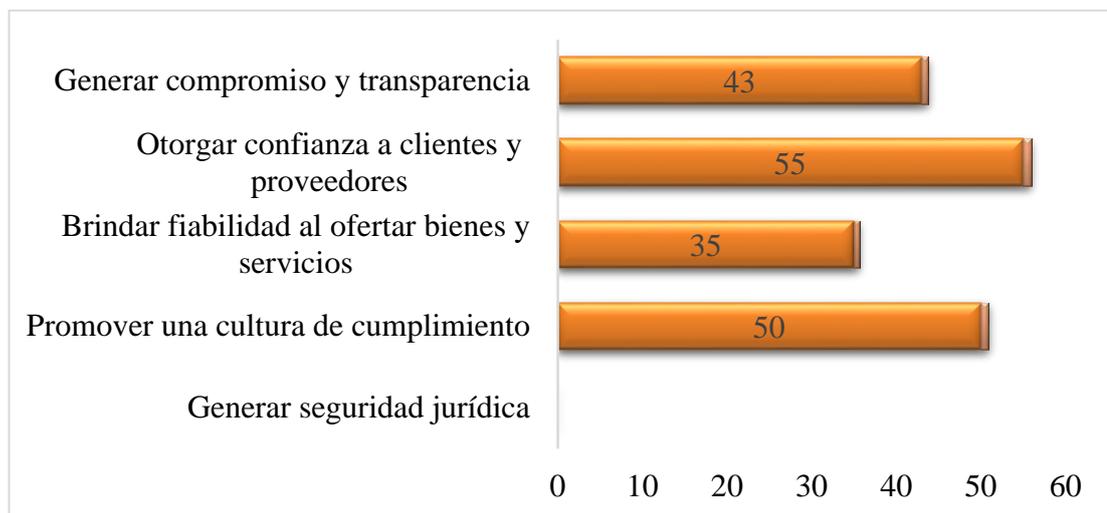


Figura 11 Oportunidades que destacan en la implementación de la ISO 37001.

Con respecto a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las compañías constructoras de la ciudad de Guayaquil relacionadas con las actividades previamente descritas en la muestra, se evidencia que la principal oportunidad que destaca en la implementación de la ISO 37001 es otorgar confianza a los clientes y proveedores, seguido de promover una cultura de cumplimiento, generar confianza y transparencia, y por último brindar fiabilidad al ofertar bienes y servicios.

4. **¿Quiénes se encuentran involucrados en la planificación, implementación, administración y mantenimiento de la ISO 37001 en la organización?**

Tabla 6

Personal involucrado en la implementación de la ISO 37001.

Descripción	Respuesta
Gerencia Administrativa	0
Gerencia Financiera	0
Gerencia General	22
Accionistas	21
Todos (Directivos, administrativos y operativos)	52
Total	57



Figura 12 Personal involucrado en la planificación, implementación, administración y mantenimiento de la ISO 37001

Con respecto a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las compañías constructoras de la ciudad de Guayaquil relacionadas con las actividades previamente descritas en la muestra, se evidencia que la mayoría de los encuestados consideran que todos en la organización se encuentran involucrados en la planificación, implementación y mantenimiento de la ISO 37001, lo cual se encuentra establecido en la norma y en menor proporción consideran que los accionistas y gerentes son los únicos involucrados.

5. De las opciones presentadas cómo inciden los casos de corrupción en las compañías constructoras

Tabla 7

Incidencia de los casos de corrupción.

Descripción	Respuesta
Indicadores financieros (rentabilidad, solvencia y liquidez).	1
Disminución del valor de las acciones.	48
El acceso al sector financiero.	38
La confianza por parte de los clientes e inversionistas.	43
El desarrollo del sector de la construcción.	39
Total	57

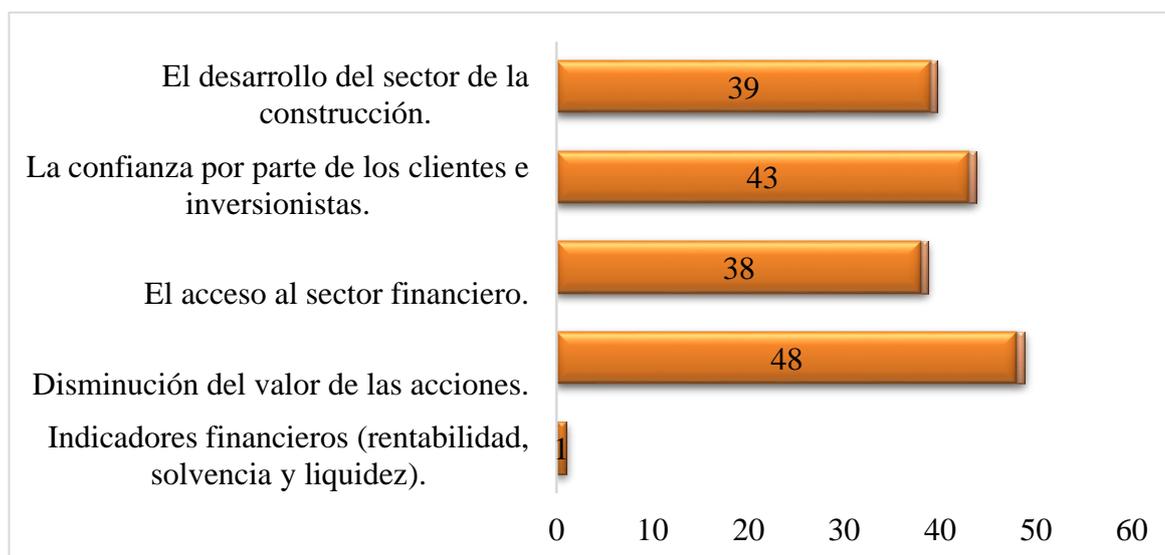


Figura 13 Incidencia de los casos de corrupción en las compañías constructoras.

Con respecto a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las compañías constructoras de la ciudad de Guayaquil relacionadas con las actividades previamente descritas en la muestra, se evidencia que los encuestados consideran que los casos de corrupción inciden principalmente en la disminución del valor de las acciones, seguido por la confianza por parte de los clientes y accionistas, el desarrollo del sector de la construcción, el acceso al sector financiero y por último los indicadores financieros.

6. ¿Qué normas aplican actualmente las compañías constructoras para controlar los casos de soborno?

Tabla 8

Normas que aplican actualmente contra soborno.

Descripción	Respuesta
Sistema de control interno.	23
Normas ISO.	5
Políticas de control interno.	45
Ninguna de las anteriores.	0
Total	57

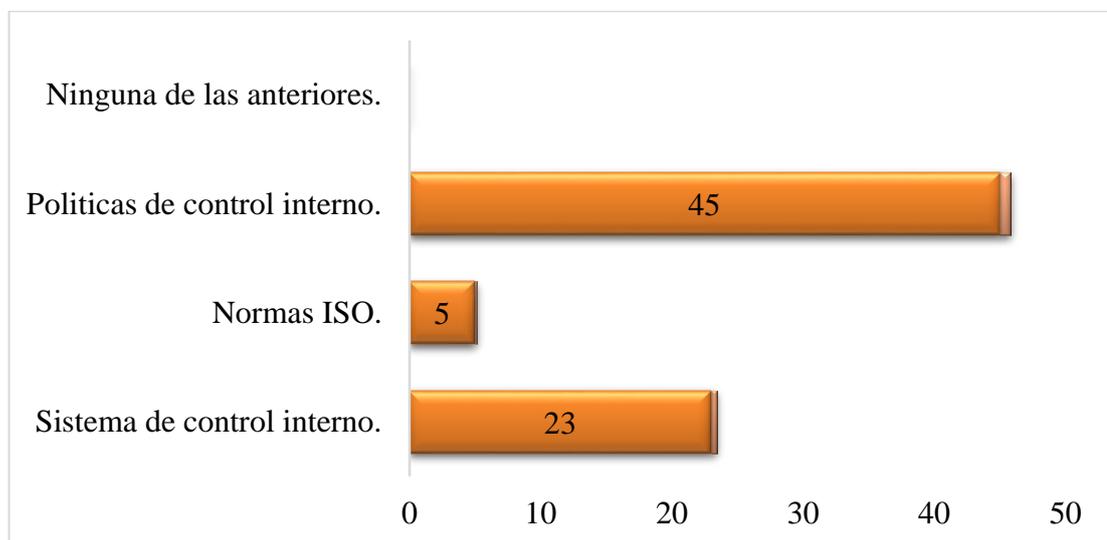


Figura 14 Normas aplicadas actualmente las compañías constructoras para controlar los casos de soborno.

Con respecto a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las compañías constructoras de la ciudad de Guayaquil relacionadas con las actividades previamente descritas en la muestra, se evidencia que las políticas de control interno son la forma que utilizan mayormente las compañías constructoras para controlar los casos de soborno, seguido por el sistema de control interno y en menor proporción las normas ISO.

7. ¿Usted considera que es importante la implementación de la ISO 37001?

Tabla 9

Importancia de la implementación de la ISO 37001.

Descripción	Respuesta	Frecuencia %
Totalmente en desacuerdo	2	4%
En desacuerdo	12	21%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	10	18%
De acuerdo	29	51%
Totalmente de acuerdo	4	7%
Total	57	100%

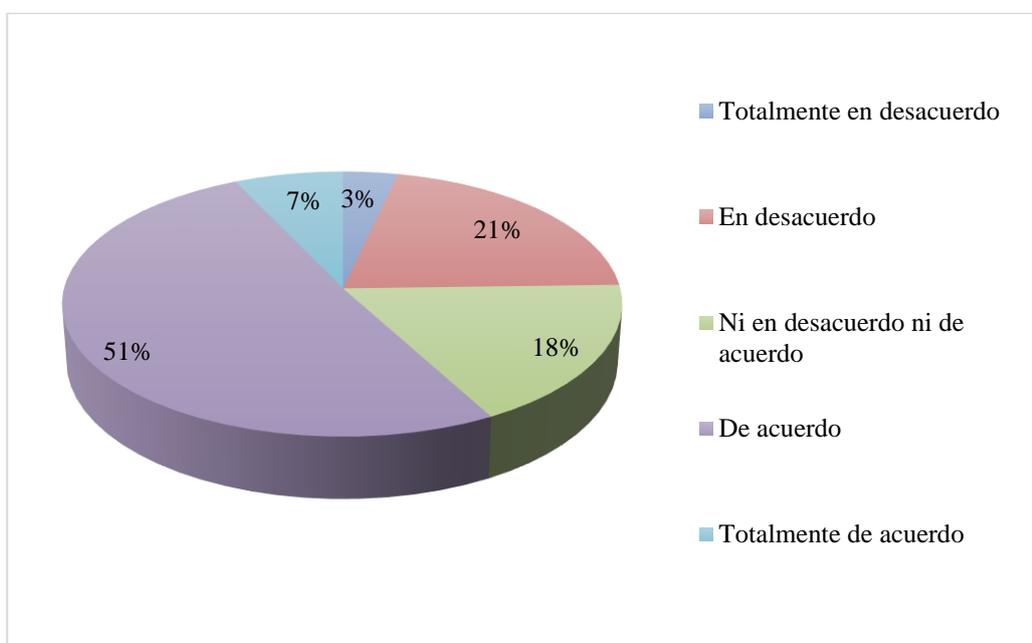


Figura 15 Importancia de la implementación de la ISO 37001.

Con respecto a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las compañías constructoras de la ciudad de Guayaquil relacionadas con las actividades previamente descritas en la muestra, se evidencia que el 51 % de los encuestados está de acuerdo con la importancia que tiene la implementación de la ISO 37001, el 21% de los encuestados está en desacuerdo, el 18% les es indiferente, el 7% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 3% de los encuestados se encuentran totalmente en desacuerdo.

8. ¿Consideraría que debería ser obligatorio la implementación de la ISO 37001 en Ecuador?

Tabla 10

¿Consideraría que debería ser obligatorio la implementación de la ISO 37001 en nuestro país?

Descripción	Respuesta	Frecuencia %
Si	16	28%
No	42	72%
Total	58	100%

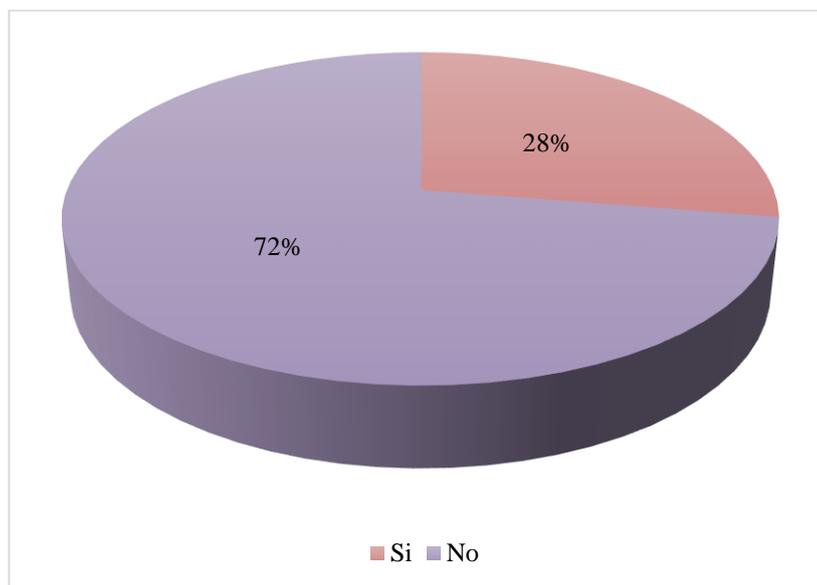


Figura 16 Obligatoriedad de la ISO 37001.

Con respecto a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las compañías constructoras de la ciudad de Guayaquil relacionadas con las actividades previamente descritas en la muestra, se evidencia que el 72% de los encuestados consideran que no debería ser obligatoria la implementación de la ISO 37001 y el 28% consideran que sí debería ser obligatorio.

Tabla 11 *Matriz de hallazgo mediante la codificación axial - para determinar el nivel de aceptación de la ISO 37001*

Factores de evaluación	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Beneficios de su implementación	El éxito del SGAS radica en gestionar los riesgos de soborno, fortalecer o implementar controles financieros y no financieros y mantener el nivel de conciencia del triángulo del éxito, Empresa, Clientes y Proveedores. Si esto funciona entonces habrá SGAS.	Permitirían identificar los riesgos de soborno, para poder identificar controles de mitigación, además de crear una estructura de gobierno de reporte, que hacer para prevenir, para detectar, y en el caso de que llegue a ocurrir un evento de soborno, establecer parámetros para enfrentarlo.	La ISO 37001 ayudaría a detectar controles que se puedan implementar en los posibles riesgos que puedan existir en cada uno de los procesos realizados en la organización, además poder evaluar que los controles se cumplan.
Factores de no implementación.	Algunas empresas quieren implementar el SGAS porque es un requisito para contratar, pero no es una decisión para que sea cultura dentro de la empresa.	La ISO 37001 todavía no se ha hecho popular como la ISO de calidad 9001, ISO de seguridad 14,000, consideraría que es un tema de mercado.	La ISO 37001 es una norma nueva, que no ha sido difundida lo suficiente, por lo cual existe la incertidumbre acerca de su implementación.

Tabla 11 *Matriz de hallazgo mediante la codificación axial - para determinar el nivel de aceptación de la ISO 37001 (parte 2)*

Factores de evaluación	Experto 1	Experto 2	Experto 3
<p>Incidencia en las compañías constructoras por los casos de corrupción.</p>	<p>Muchas empresas perdieron dinero al no querer involucrarse en sobornos. Al momento de no querer involucrarse, no se generan ventas y al no generar ventas hay pérdidas que luego se reflejan en los despidos.</p>	<p>Muestra que no estamos cubiertos, las empresas constructoras de alguna forma podrían estar involucradas en actos de corrupción como Odebrecht.</p>	<p>Han ocasionado que se cree desconfianza en las compañías de este sector, además que la utilización de sobornos obstaculiza la realización de negocios más transparentes, lo que dificulta la atracción de inversión extranjera.</p>
<p>Opinión sobre la norma</p>	<p>En cada empresa la aplicación es obligatoria para garantizar que se actúa de manera íntegra y transparente. Pero para ello se requiere que la persona y la empresa tengan valores éticos y morales. Sin estos ingredientes no será posible tener un verdadero SGAS.</p>	<p>La adopción de la ISO 37001 es buena dado que mediante esta se puede evaluar riesgos de soborno, diseñar la estructura de control y de reporte, entonces de alguna forma esquematiza y organiza el tratar de prevenir, detectar o enfrentar casos de soborno.</p>	<p>El sistema de gestión antisoborno promete mejorar los procesos mediante la implementación de controles más estrictos con relación a la utilización de sobornos, basados en los valores éticos que deben tener las personas que se encuentran dentro de la organización.</p>

Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las compañías constructoras y las entrevistas a expertos se pudo determinar que en su opinión la adopción de la ISO 37001 generará cambios positivos en las empresas que la implementen, pero al ser una norma nueva necesita mayor difusión como las otras normas de calidad, puesto que la falta de implementación se debe en mayor medida al desconocimiento que tiene la sociedad acerca de esta norma de buenas prácticas, puesto que mientras más compañías la implementen y obtengan los beneficios de poseer un sistema de gestión antisoborno como el de otorgar confianza a los proveedores y clientes, que es el de mayor interés de acuerdo con los encuestados, además que ayudará a prevenir, detectar y enfrentar los casos de sobornos, transparentando y mejorando la calidad de los procesos y controles utilizando estándares internacionales con la finalidad de generar confianza al realizar negocios dentro del país.

Capítulo IV: Propuesta Metodológica

La presente propuesta metodológica utiliza como base la ISO 37001: Sistema de Gestión Antisoborno por lo que se detallará el Sistema de Gestión Integrado que las compañías constructoras deberían implementar considerando los requerimientos establecidos en la norma con el fin de cumplir con los estándares de calidad de la ISO 37001, el cual se desarrollará mediante el modelo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. El Ciclo PHVA o también conocido como Círculo de Deming es la metodología mayormente utilizada para implementar un sistema de mejora continua, el cuál fue creado por Edwards Deming en 1950 y su implementación ayudó a reconstruir la economía de Japón en esa época, “describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiéndolo como tal al mejoramiento continuado de la calidad” (Bernal, 2018, par. 3).

Las etapas que componen este modelo son cíclicas por lo que una vez terminado el ciclo, se vuelve a repetir buscando la mejora constante en cada repetición, debido a ello se recomienda su aplicación en las empresas y organizaciones. Betancourt (2018) mencionó que:

La interpretación de este ciclo es muy sencilla, puesto que cuando se busca obtener algo, lo primero que hay que hacer es planificar cómo conseguirlo, después se procede a realizar las acciones planificadas (hacer), a continuación, se comprueba qué tal se ha hecho (verificar) y finalmente se implementan los cambios pertinentes para no volver a incurrir en los mismos errores (actuar). Nuevamente se empieza el ciclo planificando su ejecución, pero introduciendo las mejoras provenientes de la experiencia anterior (par. 5).

En la ISO 9001 y 14001 se hace referencia al modelo de Deming para la implementación de los sistemas de gestión por lo cual el presente trabajo de investigación se agrupan los requerimientos de la norma dentro de cada fase de este ciclo, como se muestra a continuación:

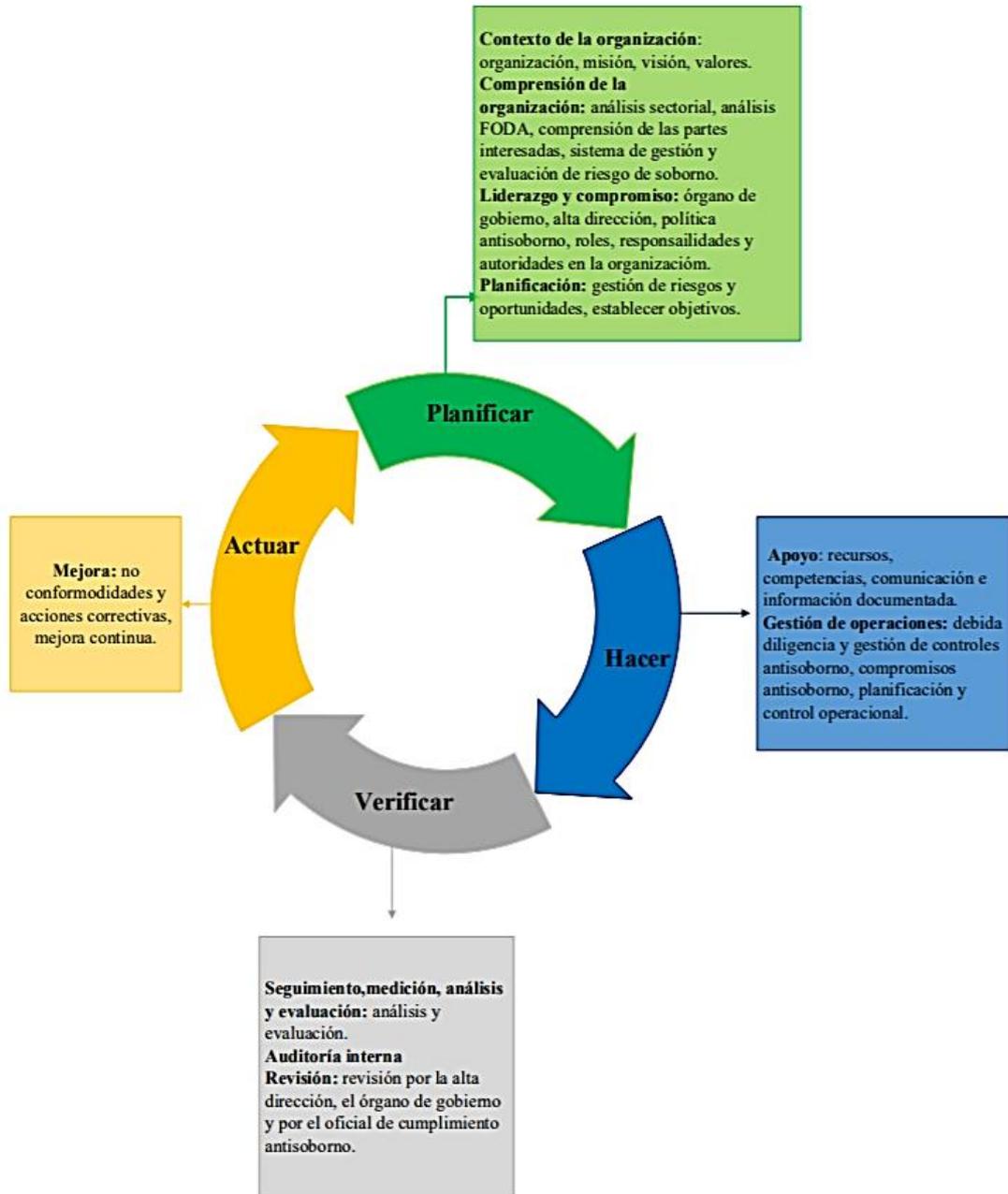


Figura 17. Ciclo PHVA. Adaptado de “Sistemas de gestión antisoborno — requisitos con orientación para su uso”, por NTE- ISO 37001., No. Registro oficial no. 47,49.

Planificar

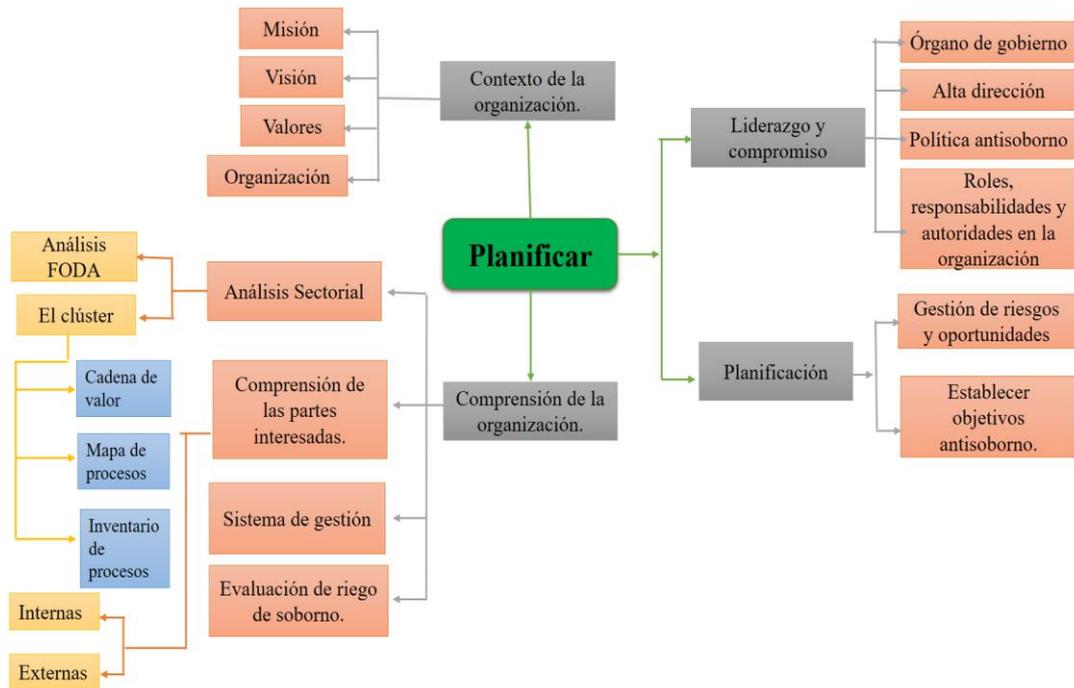


Figura 18 Fase 1- Planificar. Adaptado de “Sistemas de gestión antisoborno — requisitos con orientación para su uso”, por NTE- ISO 37001., No. Registro oficial no. 47,49.

Contexto de la organización

La constructora “Construcpe S.A.” nombre que se utilizará para respetar la confidencialidad de la compañía utilizada en el estudio, tiene más de 30 años en el mercado ecuatoriano, tiene como objeto social la construcción de obras comunes de ingeniería civil como carreteras, calles, autopistas y otras vías, ha tenido participación en proyectos públicos y privados desarrollando los mismos con calidad y dentro de los plazos establecidos, utilizando maquinarias de alta tecnología y el personal más calificado para cumplir con éxito en cada uno de los proyectos.

Misión.

Grupo empresarial que realiza obras de ingeniería civil de excelente calidad para el sector público como para el privado en los plazos establecidos en el contrato, cumpliendo con todas las normas técnicas y de impacto ambiental, además fomenta el desarrollo humano de todos sus colaboradores.

Visión.

Ser reconocidos a nivel nacional e internacional por su compromiso con sus valores.

Valores.

Responsabilidad, lealtad, respeto, equidad, honestidad, solidaridad, justicia y esfuerzo.

Organización.

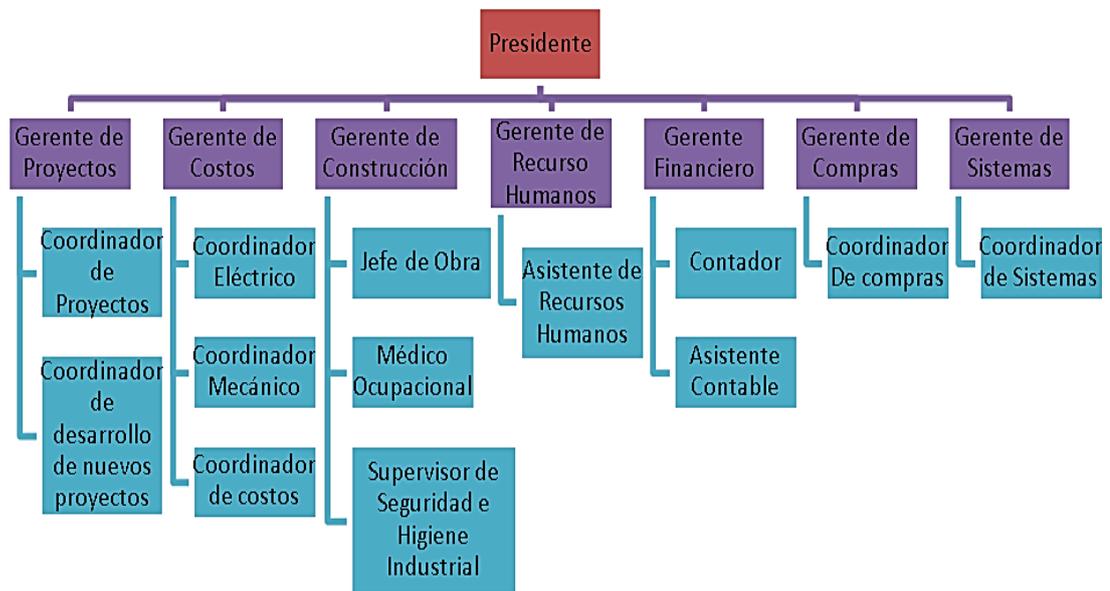


Figura 19 Organización. Tomado de Construcpe S.A.

Comprensión de la organización.

Para comprender la organización se requiere conocer la naturaleza del negocio, su tamaño, organización, el lugar donde opera, entre otras variables establecidas en la ISO 37001, por lo cual se realizará un análisis del sector considerando los factores del sistema de competitividad para análisis sectorial (Fig. 20) el que servirá de apoyo para realizar el estudio de la organización mediante un análisis FODA que detalle los factores internos y externos que afectan a la organización con el fin de cumplir con los objetivos del Sistema de Gestión Antisoborno.



Figura 20 Sistema de la competitividad para análisis sectorial, *Adaptado de “Análisis Sectorial y Competitividad”, por B. Betancourt., Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones, 2014, 280p.*

Tabla 12
Análisis FODA de Construcpe S. A.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Extensa experiencia en proyectos de ingeniería civil. F2. Certificación en ISO de calidad 9001:2015. F3. Proyectos realizados en los plazos establecidos en el contrato cumpliendo con las especificaciones técnicas. F4. Innovación en los proyectos por utilización de maquinaria de alta tecnología. F5. Personal competente y capacitado para la realización de los proyectos. F6. Alta aceptación de sus proyectos.	O1. Aumento de la participación en el mercado provincial, regional y nacional. O2. Experiencia en la participación de proyectos en el sector público y privado. O3. Contribución al medio ambiente. O4. Fácil accesibilidad del Sistema de contratación pública. O5. Referencias comerciales significativas. O6. Mayores oportunidades de negocio y crecimiento a nivel de infraestructura de la compañía.

Nota: Adaptado de Construcpe S.A.

Tabla 12

Análisis FODA de Construcpe S.A. (parte dos)

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Carece de manual de procedimientos y funciones.	A1. Condiciones climáticas o fenómenos naturales que podrían afectar el cumplimiento de la obra en el tiempo establecido en el contrato.
D2. Déficit de control y supervisión en el área de compras.	A2. Sustracción de materiales en las obras.
D2. No existen controles adecuados en el manejo de los gastos fijos, estos son muy elevados en relación con otras compañías del sector.	A3. Corrupción en licitaciones de obras a desarrollarse.
D3. Arrendamiento de bodegas para almacenar los equipos.	A4. Incremento de la competencia en el sector por fluctuación en los precios de los competidores.

Nota: Adaptado de Construcpe S.A.

Cadena del valor del Clúster de la construcción.

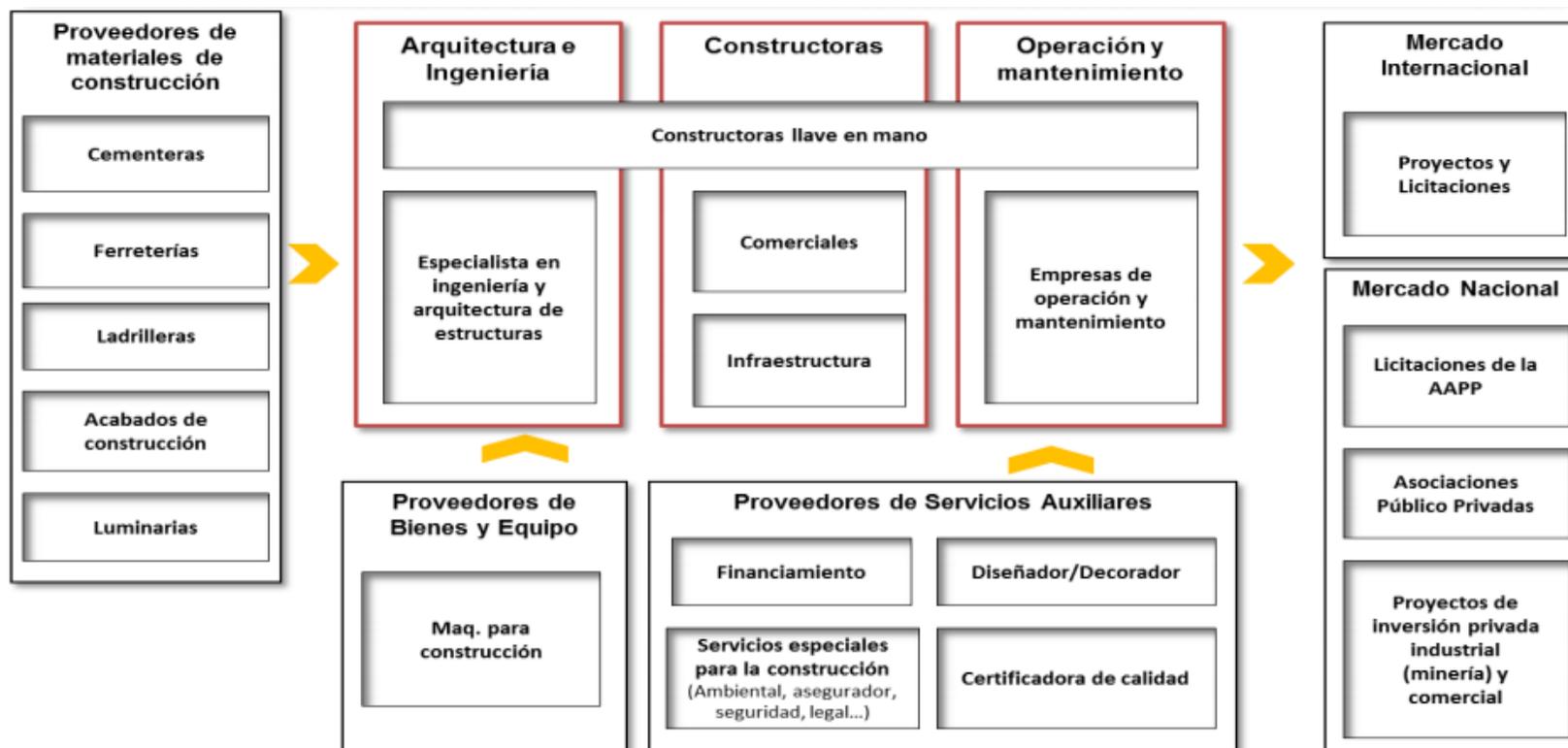


Figura 21 Cadena de valor del clúster del sector de la construcción. Tomado de Consorcio Clúster Development, M. Gaia & J. Ávila.

https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Identificación de los procesos

De acuerdo con Michael Porter la “Cadena del Valor” es una herramienta que se utiliza para conocer todas las actividades que se desarrollan dentro de una organización, ya sean primarias o secundarias, las cuales se agrupan con el fin de conocer su interacción, además que mediante la utilización de esta herramienta se pueden determinar las actividades que generan valor a la organización y determinar ventajas competitivas en los procesos desarrollados en la organización, además de realizar mejoras a los otros procesos y desarrollar los trabajos con efectividad (Quintero, 2006).

Inventario de Procesos

Es un procedimiento fundamental que se debe desarrollar para conocer a detalle los procesos que tiene la compañía, lo que ayudará a conocer la organización, además de identificar los procesos más importantes con el fin de mejorarlos por lo que a continuación se detallarán los procesos más relevantes junto con sus subprocesos y actividades, el levantamiento de esta información se realizó con ayuda del personal de la organización. Para realizar el inventario de procesos se lo hizo mediante el levantamiento de la información en la organización.

Tabla 13

Inventario de procesos Construcpe S.A.

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES
Participar en procesos de contratación pública.	Manejar el portal de compras públicas.	<ul style="list-style-type: none">● Ingresar al sistema Portal de Compras Públicas.● Analizar las invitaciones recibidas de menor cuantía y licitación.● Buscar por entidades las invitaciones de cotización.● Elegir la alternativa más viable.
Participar en procesos de contratación pública.	Elaborar Ofertas	<ul style="list-style-type: none">● Revisar planos, especificaciones técnicas de obra.● Realizar investigación de precios de insumos y mano de obra.● Elaborar y enviar a Gerencia el presupuesto y cronograma del proyecto.● Enviar listado de requerimientos (Personal técnico, equipos y maquinaria, actas de experiencia) al Administrativo.

Nota: Tomado de Construcpe S.A.

Tabla 13

Inventario de procesos Construcpe S.A. (parte dos)

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES
Participar en procesos de contratación pública.	Elaborar Ofertas	<ul style="list-style-type: none"> ● Armar la oferta y grabarla en medio magnético. ● Subir al portal de Compras Públicas la oferta. ● Entregar la oferta impresa en la Institución hasta la fecha indicada en los pliegos
Contratar mano de Obra	Elaboración de solicitud de contratos, cronograma de obra, cantidades de obra.	<ul style="list-style-type: none"> ● Determinar los contratistas que serán invitados a cotizar. ● Elaborar carta de invitación a cotizar. ● Entregar propuestas. ● Recibir cotizaciones. ● Seleccionar la mejor propuesta. ● Emitir contrato, notificar contratista y entregar la planeación.
Coordinar proyecto.	Elaborar cronogramas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Recibir el presupuesto de obra y cronograma valorado de la oferta. ● Realizar la reprogramación del cronograma a la fecha de entrega del anticipo. ● Analizar necesidades de materiales con base del cronograma, presupuesto y recursos necesarios por actividad a ejecutarse. ● Enviar a Gerencia para su aprobación. ● Realizar la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos.
Coordinar proyecto.	Solicitar materiales.	<ul style="list-style-type: none"> ● Recibir la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos. ● Analizar los requerimientos solicitados por el residente de obra. Entregar propuestas. ● Solicitar proformas a proveedores. ● Recibir y aprobar la proforma que cumpla especificaciones y precio.

Nota: Tomado de Construcpe S.A.

Tabla 13

Inventario de procesos Construcpe S.A. (parte tres)

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES
Coordinar proyecto.	Solicitar materiales.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar solicitud de materiales con especificación del nombre del proyecto. • Enviar solicitud de materiales a proveedor (original), copia al archivo contable.
Coordinar proyecto.	Receptar materiales.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar cantidades adquiridas con solicitadas, y especificaciones de los materiales. • Verificar en forma física cantidad, especificaciones y garantía técnica de los materiales de acuerdo con la orden de compra. • Elaborar ingreso de bodega por la cantidad recibida (Formato establecido), firmar guía de remisión verificando que coincida con el recibo de materiales • Almacenar materiales en Bodega de acuerdo con tipo de material. • Entregar original del ingreso de bodega de materiales a contabilidad. • Registrar en el sistema los materiales recibidos, y archivar ingreso de bodega.
Dirección Técnica.	Elaborar órdenes de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Calcular volúmenes de obra a ejecutarse. • Elaborar orden de trabajo de actividades a realizar firmado por el Residente de Obra. • Presentar a Gerencia para su aprobación. • Enviar orden de trabajo aprobado a Residente de Obra para su ejecución. • Solicitar materiales a bodega.
Dirección Técnica.	Entregar materiales en obra.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar egreso de bodega de materiales a obra. • Presentar egreso de bodega de materiales al Bodeguero. • Entregar materiales al Residente de obra. • Registrar en el sistema contable la entrega de materiales.

Nota: Tomado de Construcpe S.A.

Tabla 13

Inventario de procesos Construcpe S.A. (parte cuatro)

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES
Dirección Técnica.	Controlar Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar cronograma real ejecutado. • Comparar cronograma real ejecutado con cronograma inicial. • Comparar planillas de avance de obra con órdenes de trabajo. • Enviar informe a Gerencia.
Dirección Técnica.	Pagar planillas a trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar factura al sistema contable para pago. • Imprimir documento de pago y firma de cheque. • Presentar planillas de obra para firma de trabajadores. • Archivar planillas, de pagos y facturas.
Realizar entrega Recepción de Proyectos.	Entregar proyectos ejecutados.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar con oficio la recepción del proyecto en la fecha de culminación de plazo de ejecución. • Realizar inspección del proyecto con delegados y fiscalización de la entidad contratante. • Firmar acta de entrega recepción del proyecto. • Archivar Acta de entrega recepción en Administrativo.
Realizar entrega Recepción de Proyectos	Soporte Técnico.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y entregar planos de real ejecución. • Realizar pruebas de puesta en marcha de la obra.
Realizar entrega Recepción de Proyectos	Mantenimiento de obras y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la vigilancia y custodia hasta la firma de recepción definitiva. • Instruir al personal de la entidad contratante para el buen uso de la obra. • Realizar reparaciones que amerite. • Realizar pruebas definitivas de funcionamiento de la obra.

Nota: Tomado de Construcpe S.A.

Mapa de procesos y Cadena de valor

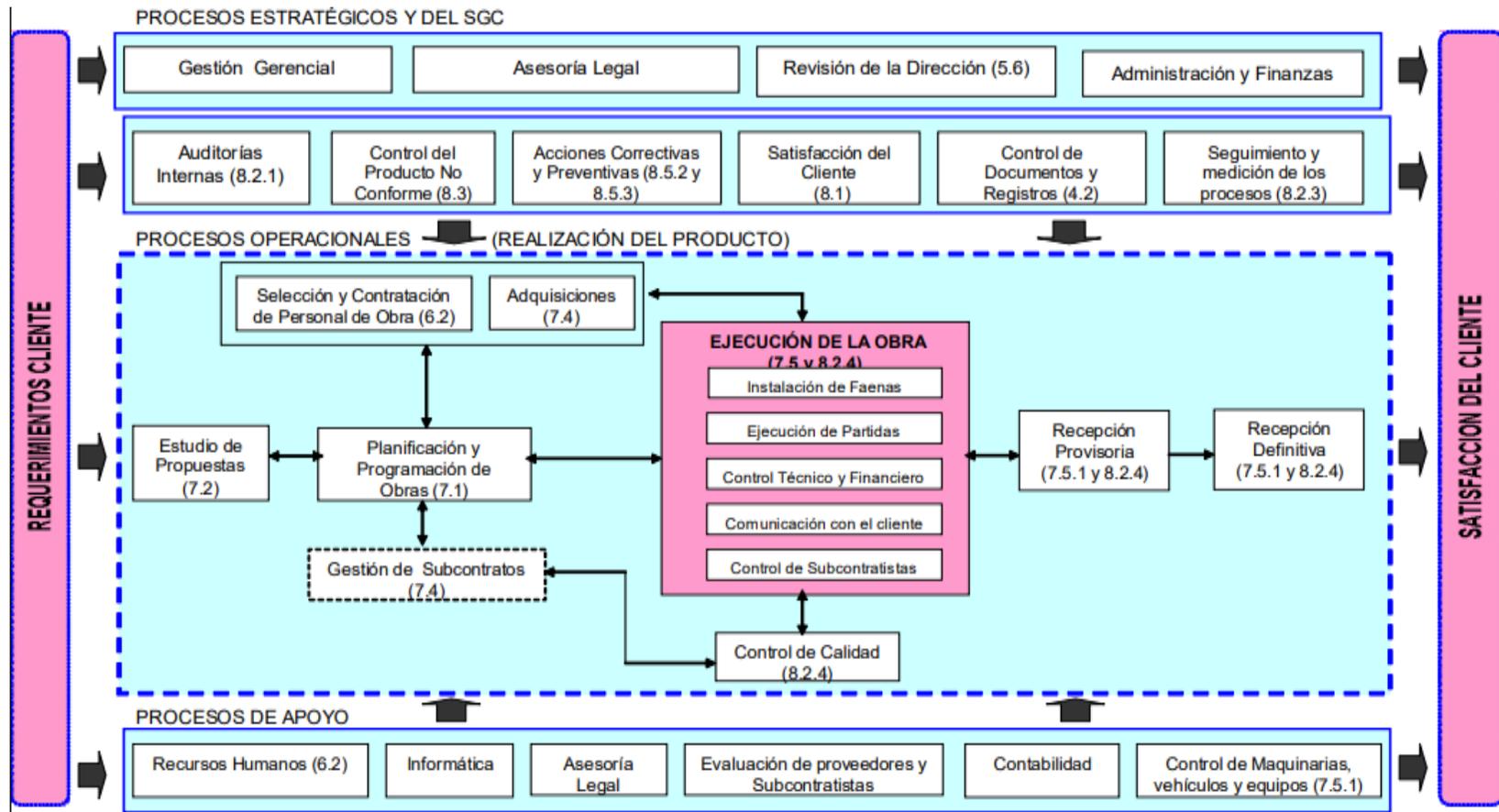


Figura 22 Cadena de Valor Construcpe S.A.

Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

La organización deberá identificar quienes son las partes interesadas internas y externas, además de establecer cuáles son las expectativas y necesidades que tienen las mismas con el fin de cumplir con los requerimientos establecidos en el Sistema de Gestión Antisoborno.

Tabla 14

Necesidades y expectativas partes interesadas externas.

Partes Interesadas Externas	Necesidades y Expectativas
Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Calidad en los materiales utilizados en los proyectos.• Cumplimiento de los plazos establecidos en el contrato.• Proyectos innovadores.• Contar con personal calificado para realizar los proyectos.• Aumento de la cartera de clientes.• Respuesta rápida a las solicitudes.• Precios considerables.• Largas relaciones contractuales.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Pago oportuno.• Solicitud de pedidos con anticipación.• Claridad en los contratos.
Sociedad	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad social.• Evitar el uso de sobornos.• Cuidado del medio ambiente.• Cumplir con los requisitos legales.
Contratistas	<ul style="list-style-type: none">• Pagos a tiempo.• Claridad en los contratos.• Prevención de riesgos laborales.
Entidades Reguladoras	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con las normas legales.• Proporcionar información integra.

Nota: Adaptado de “Sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para constructora T. Arias Cía. Ltda.”, por A. Portero, 2017.

Tabla 15

Necesidades y expectativas partes interesadas internas.

Partes Interesadas Internas	Necesidades y Expectativas
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en el mercado. • Alta rentabilidad. • Crecimiento progresivo. • Permanencia en el mercado
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral. • Buen ambiente de trabajo. • Respeto de los derechos de los trabajadores. • Crecimiento y desarrollo laboral. • Seguridad industrial. • Remuneración justa.

Nota: Adaptado de “Sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para constructora T. Arias Cía. Ltda.”, por A. Portero, 2017.

Sistema de Gestión Antisoborno (SGA).

La organización deberá establecer mecanismos que ayuden a la aplicación, mantenimiento y supervisión del SGA, incluyendo la mejora al SGA y los procesos que tiene la organización y su interacción con el SGA. Además, que el SGA especificará medidas que ayuden a la identificación, evaluación, tratamiento y prevención del soborno. Construcpe S. A., con el fin de cumplir con los requerimientos establecidos en la ISO 37001, se encuentra en un proceso de mejora continua, por lo cual sean designado responsables ayuden a la gerencia a supervisar las actividades desempeñadas en la organización con el fin de mejorar los procesos y garantizar el funcionamiento eficaz de la compañía, además que se los delegados determinarán los posibles riesgos, los cuales serán notificados al órgano de gobierno para que posteriormente se determinen acciones que ayuden a mejorar los procesos y mitigar los riesgos y dichas soluciones quedarán documentadas.

Determinación del alcance del sistema de gestión antisoborno.

De acuerdo con la ISO 37001 es necesario determinar los riesgos que podría afectar a la organización mediante la identificación de estos, los cuales podrían ser factores internos o externos relacionados con el contexto en el que se desarrolla la compañía.

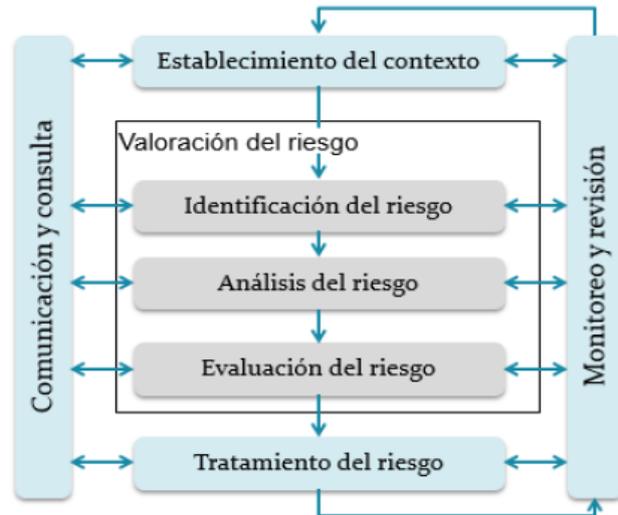


Figura 23 Gestión de riesgos. Tomado de “Diseño y propuesta para la implementación del Sistema de Gestión Integrado QHSE para la empresa Curva Ltda. de Villavicencio”, K. Montoya, 2017.

Evaluación de riesgos de soborno.

En esta etapa se determinan los posibles riesgos que pueden desarrollarse en cada una de las actividades que se realizan en la compañía, para lo cual se realiza un listado de las actividades previamente descritas en el inventario de procesos y se definen las “situaciones o debilidades ” las que originarían el riesgo de soborno, es decir se elabora una matriz que enliste todos los supuestos de riesgo de soborno que puedan originarse en cada uno de los procedimientos que se desarrollan en la constructora. Además, se deberá establecer un criterio de evaluación que ayude en un futuro a monitorear si los controles están funcionando.

Tabla 16
Mapa de riesgos de Construcpe S.A. Parte 1

PROCESOS	SITUACIONES/DEBILIDADES	RIESGO
Manejar el portal de compras públicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses particulares o propios. • Desconocimiento de la Ley, subjetividad o falta de criterio y ética del profesional. • Ausencia de controles del manejo de ofertas al portal de compras públicas. • Debilidad en los controles para detectar conductas ilícitas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de información para favorecimiento de terceros. • Ofrecer pago de soborno para ganar la licitación.
Elaborar Ofertas	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia o debilidad controles durante a elaboración de los presupuestos. • Ausencia de controles de verificación de información financiera y contable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración irregular del presupuesto por inconsistencias metodológicas, legales o de cálculo. • Inclusión de gastos no autorizados. • Incumplimiento de términos. • Alterar el contenido del presupuesto en forma irregular. • Ordenar gastos no autorizados en el presupuesto.
Contratar mano de Obra	<ul style="list-style-type: none"> • Acción u omisión en la verificación de los requisitos mínimos de los cargos para la vinculación de personal. • Desconocimiento de los principios y valores institucionales. • Ausencia o debilidad controles en el procedimiento de vinculación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal no calificado para el desempeño de las funciones. • Solicitud y/o recibo de sobornos o extorsión para hacer caso omiso de incumplimientos contractuales (Indebida supervisión)

Nota: Adaptado de “mapa de riesgos de corrupción”, por Metro de Bogotá, 2018.

Tabla 16

Mapa de riesgos de Construcpe S.A. (parte dos)

PROCESOS	SITUACIONES/DEBILIDADES	RIESGO
Elaborar cronogramas.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de transparencia en el control y supervisión de obras. • Falta de integridad. • Debilidad en los controles para la supervisión de los cronogramas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración irregular del presupuesto por inconsistencias metodológicas, legales o de cálculo. • Afectar rubros que no corresponden con el objeto del gasto. • Comprometer vigencias futuras sin autorización legal. • Ordenar gastos no autorizados en el presupuesto.
Solicitar materiales.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de procedimientos con requisitos claramente establecidos para controlar los procesos de gestión de compras, la administración y mantenimiento de bienes e inmuebles de la empresa. • Falta de control de calidad sobre los proveedores. • Falta de controles para el uso de recursos físicos y servicios generales de los que dispone la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de métodos con baja rigurosidad técnica, buscando favorecimiento particular. • Uso y/o abuso de recursos físicos y servicios generales de la empresa para satisfacer intereses particulares de funcionarios y/o terceros.
Receptar materiales.	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad en los controles para receiptar los materiales. • Ausencia de sanciones y de mecanismos efectivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso y/o abuso de recursos físicos y servicios generales de la empresa para satisfacer intereses particulares de funcionarios y/o terceros.

Nota: Adaptado de “mapa de riesgos de corrupción”, por Metro de Bogotá, 2018.

Tabla 16

Mapa de riesgos de Construcpe S.A. (parte tres)

PROCESOS	SITUACIONES/DEBILIDADES	RIESGO
Elaborar órdenes de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de procedimientos con requisitos claramente establecidos para controlar los procesos de gestión de materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de métodos con baja rigurosidad técnica, buscando favorecimiento particular. • Uso y/o abuso de recursos físicos y servicios generales de la empresa para satisfacer intereses particulares de funcionarios y/o terceros.
Entregar materiales en obra.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de controles de verificación de información financiera y contable. • Debilidad en los controles para gestionar los materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afectar rubros que no corresponden con el objeto del gasto. • Uso y/o abuso de recursos físicos y servicios generales de la empresa para satisfacer intereses particulares de funcionarios y/o terceros.
Controlar Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de supervisión del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en los plazos de entrega.
Pagar planillas a trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses particulares. • Intereses propios. • Ausencia de controles de verificación de información financiera y contable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos en beneficio de personas que no se encuentran dentro de la obra. • Pagos en exceso a conocidos.

Nota: Adaptado de “mapa de riesgos de corrupción”, por Metro de Bogotá, 2018.

Tabla 16

Mapa de riesgos de Construcpe S.A. (parte cuatro)

PROCESOS	SITUACIONES/DEBILIDADES	RIESGO
Entregar proyectos ejecutados.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de supervisión de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de proyecto que no cumplen con las normas básicas de calidad.
Soporte Técnico.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de sanciones por incumplimiento de proyectos. • Falta de control y supervisión de la obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de proyecto que no cumplen con las normas básicas de calidad. • Incumplimiento de los plazos establecidos en el contrato.
Mantenimiento de obras y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de realización de pruebas para verificar el funcionamiento de la obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de obras incompletas. • Entrega de obras que no cumplen con las condiciones básicas de calidad.

Nota: Adaptado de “mapa de riesgos de corrupción”, por Metro de Bogotá, 2018.

<https://www.metrodebogota.gov.co/sites/default/files/planeacion/MAPA%20DE%20RIESGOS%20DE%20CORRUPCION%2001-2018.pdf>

Liderazgo y compromiso

Órgano de gobierno

De acuerdo con la ISO 37001 el órgano de gobierno de una organización es decir el nivel gerencial de una compañía tiene como responsabilidad demostrar liderazgo mediante varias actividades a desarrollar relacionadas con el sistema de gestión antisoborno, las cuales establece la NTE INEN-ISO 37001 (2017) son las siguientes:

- a) aprobación de las políticas antisoborno de la organización; b) asegurarse que la estrategia de la organización y la política antisoborno estén alineadas; c) recibir y revisar la información relacionada con el contenido y el funcionamiento del Sistema de Gestión Antisoborno de la organización a intervalos planificados; d) asegurarse que se asignen los recursos adecuados y apropiados para el funcionamiento clicas del Sistema de Gestión contra el Soborno; e) garantizar que las medidas apropiadas de investigación y remediación se tomaron en acción y se documentaron eficazmente, y f) ejercer una supervisión razonable sobre la implementación del sistema de la organización por la alta dirección y su eficacia.
- (p. 8)

Alta Dirección

Los accionistas o alta dirección tiene como responsabilidad demostrar liderazgo con relación al sistema de gestión antisoborno desarrollando las actividades detalladas en la NTE INEN-ISO 37001 (2017) como :

- a) asegurar implementación y manutención del SGA, incluyendo la política y los objetivos; b) asegurándose de la integración de requisitos del SGA en procesos; c) desplegando recursos suficientes para el funcionamiento eficaz del SGA; d) comunicación interna y externa relacionada con la política antisoborno; e) comunicando internamente la importancia de la gestión eficaz antisoborno y la conformidad con los requisitos del SGA; f) asegurándose que el sistema de gestión antisoborno esté diseñado adecuadamente para lograr sus objetivos; g) dirigiendo y apoyando al personal para contribuir a la eficacia del sistema de gestión antisoborno; h) promoviendo una cultura antisoborno apropiada dentro de la organización; i) promoviendo la mejora continua; j) apoyando a otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la prevención y

detección de soborno en la medida en la que se aplique a sus áreas de responsabilidad; k) fomentando el uso de los procedimientos para reportar la sospecha de soborno y el soborno real; l) asegurándose de que ningún miembro del personal sufrirá represalias, discriminación o medidas disciplinarias y m) reportando a intervalos planificados, al órgano de gobierno (si existe) sobre el contenido y el funcionamiento del SGA y de las denuncias de soborno graves y/o sistemáticas.(p.9)

Política antisoborno

De acuerdo con la NTE INEN-ISO 37001 (2017):

Una Política contra el soborno establecida, mantenida y revisada por la alta dirección deberá: a) prohibir el soborno, b) estar disponible a las partes interesadas relevantes, c) ser comunicado dentro de la organización, d) estar disponible como información documentada, e) comprometerse a la mejora continua, f) comprometerse a satisfacer los requisitos, g) proporcionar un marco para configuración, revisión y lograr objetivos, h) cumplir con leyes de soborno, i) estar enfocada hacia el cumplimiento de los objetivos antisoborno, j) la política es apropiada para el propósito de la organización y k) fomentará el aumento de las preocupaciones en confianza sin temor a represalias (p.10).

Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.

La alta dirección supervisará la asignación de roles y responsabilidades a todas las personas de la organización, es decir será quien se encargue primordialmente de la implementación y cumplimiento del Sistema de Gestión Antisoborno (SGA) controlando que exista comunicación y cumplimiento efectivos de todas las responsabilidades asignadas al órgano de gobierno y a todo el personal en general. El mismo modo deberá orientar al personal sobre el desempeño e implementación del SGA y supervisar su implementación.

Planificación

Para realizar la planificación de la gestión de riesgos se deberá considerar los primeros pasos realizados en relación con el contexto y comprensión de la organización con el fin de identificar riesgos y oportunidades para luego establecer controles que ayuden a mitigarlos.

Gestión de riesgos y oportunidades.

La gestión de riesgos y oportunidades estará a cargo de la alta gerencia, quien deberá verificar que se los objetivos enfocados al SGA previamente establecidos monitoreando la eficacia del sistema de gestión antisoborno con el fin de evitar incumplimientos y mantener una mejora continua lo cual se puede realizar junto con otra persona designada del área, de esta manera se evaluará el cumplimiento y se documentará la verificación y el incumplimiento de los mismos, además se realizarán juntas para tratar sobre los incumplimientos encontrados y de qué manera afecta el riesgo a la constructora.

Establecer objetivos Antisoborno.

La NTE INEN-ISO 37001 (2017) establece que “los objetivos deberán ser coherentes con la política, medibles, alcanzables y ser objeto de seguimiento” (p.11), por lo cual Construcpe S.A. establece los siguientes objetivos:

- Establecer controles que mitiguen los posibles riesgos de soborno en las actividades desempeñadas en la compañía.
- Cumplir con la legislación vigente en relación con temas de antisoborno.
- Capacitar a todo el personal de Construcpe S.A. con respecto al SGA y los posibles riesgos de soborno que pueden ocurrir por cargo.

Hacer

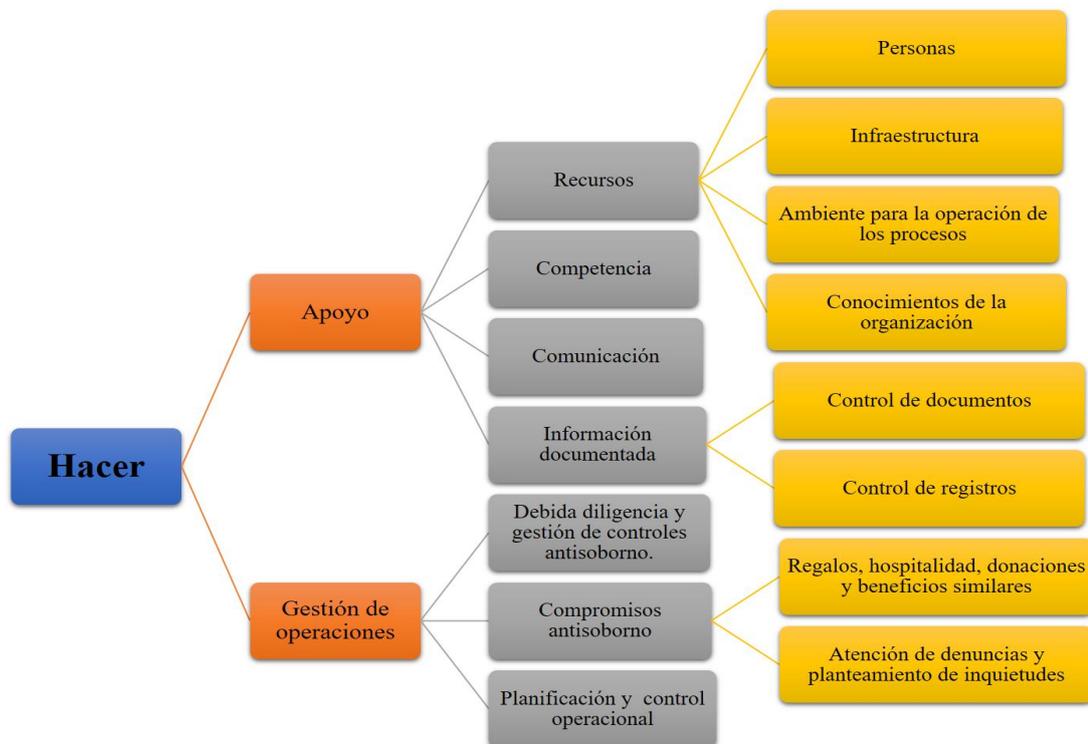


Figura 24 Fase 2- Hacer. Adaptado de “Sistemas de gestión antisoborno — requisitos con orientación para su uso”, por NTE- ISO 37001., No. Registro oficial no. 47,49.

Apoyo.

La NTE INEN-ISO 37001 (2017) establece que “la organización proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, la implementación, el mantenimiento y la mejora continua del Sistema de Gestión Antisoborno” (p.12) . Además, se considerará a las personas competentes que ayuden a verificar el cumplimiento de los objetivos y las políticas del sistema de gestión antisoborno. Además, este personal será debidamente capacitado, además de brindar la información necesaria para establecer parámetros para las partes interesadas, el personal y los accionistas con el fin de mitigar los riesgos de soborno en la organización.

Recursos.

De acuerdo con el SGA Construcpe S.A., deberá brindar todos los recursos necesarios incluyendo herramientas de trabajo para que su personal cumpla la implementación del SGA y se cumpla con la mejora del mismo.

Personas.

Se identificará la cantidad de personas a participar para cumplir con el funcionamiento del SGA, los cuales deberán cumplir con ciertos parámetros de selección para que ayuden a controlar el correcto funcionamiento del sistema de gestión antisoborno

Infraestructura.

Construcpe S.A. deberá considerar un espacio en el cual los colaboradores puedan desarrollar sus actividades incluyendo las relacionadas con el SGA. Además de brindar todas las adecuaciones necesarias dependiendo del número de colaboradores.

Ambiente para la operación de los procesos.

Construcpe S.A., proporcionara a sus colaboradores un ambiente adecuado para el desarrollo de sus procesos, fijándose que el lugar de trabajo conste con una temperatura adecuada, espacio suficiente para que el operario se pueda desempeñar de la mejor manera, además de que el puesto de cada colaborador se mantenga limpio y ordenado.

Conocimientos de la organización.

La alta gerencia deberá cerciorarse que el personal a contratar realice los procedimientos requeridos y cumpla con los parámetros establecidos en cada cargo previo a su selección.

Competencia.

Se realizarán capacitaciones al personal cuyas actividades pueden incluir un posible riesgo de soborno, además se evaluará que el personal cumpla con los estándares establecidos para poder estar incluido en el proyecto, además de medir el impacto de los riesgos identificados y de qué manera afecta el incumplimiento o no conformidad al sistema de gestión antisoborno. Además de incluir nuevos parámetros en los procesos de selección y reclutamiento de personal con el fin de buscar al personal más capacitado y que cumpla con los requisitos del cargo.

Comunicación.

Para realizar la comunicación efectiva dentro de la organización la NTE INEN-ISO 37001 (2017) establece que “se debe realizar de manera interna y externa de acuerdo con el siguiente procedimiento: a) qué comunicar, b) cuándo comunicar, c) a

quién comunicar, d) cómo comunicar, e) quién comunica, y f) en qué idioma comunicar” (p. 14), con el fin que toda la organización se encuentre involucrada en la implementación del sistema de gestión antisoborno y conozca su función en el mismo.

Información Documentada.

Toda la documentación relacionada con la implementación del Sistema de Gestión de Antisoborno deberá incluir los procedimientos realizados, el manual del sistema y las políticas establecidas por la compañía, lo cual deberá clasificarse por área, tipo de riesgo, y tipo de documento, lo cual se incluirá en un reporte que será revisado y aprobado por el Gerente General de la compañía.

Control de documentos.

El procedimiento de control de documentos establecerá la estructura de los documentos, los pasos para llenarlos y el detalle de las personas autorizadas para la modificación y autorización de los mismos.

Control de registros.

Se archivarán los registros de las revisiones periódicas realizadas por el órgano de gobierno, además se incluirán políticas de seguridad y resguardo de la información, lo cual estará relacionado con el procedimiento de control de documentos.

Operación

Se aplicarán procedimientos que impidan la oferta, la prestación o la aceptación de donaciones y beneficios similares, ya que podrían percibir como soborno. Este estándar internacional ha proporcionado varios controles en las secciones de la debida diligencia, controles financieros y no financieros. La organización deberá tener un procedimiento y establecer políticas que regulen la aceptación de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares, debido a que puede existir la posibilidad de incurrir en un riesgo de soborno por lo que cada proceso del proyecto será evaluado con el fin de evitar que un soborno ocurra. Además, se establecerán líneas de denuncia anónimas que ayuden a evitar este riesgo.

Debida diligencia y gestión de los controles antisoborno inadecuados.

Construce S.A. realiza la debida diligencia de todas sus partes interesadas es decir clientes, proveedores, colaboradores, etc. con el fin de determinar los posibles riesgos de soborno previo a establecer algún tipo de relación con los mismos mediante la evaluación del alcance y la naturaleza del riesgo, implementando controles que

ayuden a mitigarlo y en el caso de existir riesgo considerar las medidas necesarias para interrumpir la relación.

Compromisos antisoborno

Construcpe S.A. incluye en los contratos con sus socios cláusulas anticorrupción orientadas con el fin de prevenir la utilización del soborno como método de negociación.

Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares.

Construcpe S.A. establece políticas relacionadas con la oferta, suministro y/o aceptación de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares que pueden considerarse como soborno y las cuales están dentro de los parámetros que no tienen riesgo.

Atención de denuncias y planteamiento de inquietudes.

Construcpe S.A. implementa líneas de denuncia para que se realice la notificación de manera anónimo de los posibles casos de sobornos, además de contar con un gerente de riesgos que será el encargado de atender las inquietudes que puedan tener las personas de la organización y guiarlos en el cumplimiento de las políticas.

Planificación y control operacional.

Construcpe S.A., luego de haber desarrollado el inventario de procesos y haber considerado los posibles riesgos de soborno asociados a esas actividades, se deberán establecer controles que mitiguen ese posible riesgo, además de hacer seguimiento del correcto funcionamiento de los controles y notificar cualquier incumplimiento a los objetivos o a las políticas antisoborno relacionados con las actividades desarrolladas dentro de la organización.

Verificar



Figura 25 Fase 3- Verificar. Adaptado de “Sistemas de gestión antisoborno — requisitos con orientación para su uso”, por NTE- ISO 37001., No. Registro oficial no. 47,49.

Seguimiento, medición, análisis y evaluación.

De acuerdo con la finalidad de la ISO 37001 de luchar contra el soborno se establecen procedimientos a realizar relacionados con el seguimiento de los procesos para verificar si se cumple con los objetivos establecidos para lo cual se consideran ciertos parámetros y se evalúa la existencia de no conformidades y cuál sería el control a aplicar, de qué manera se puede continuar con la mejora del SGA, de qué manera se realizará la evaluación y quién será el personal responsable.

Análisis y evaluación.

Se realiza una evaluación del sistema, para medir la eficacia del mismo se analizan los datos obtenidos en las evaluaciones previas además se da seguimiento a las no conformidades identificadas en revisiones anteriores y se verifica que hayan sido solucionadas mediante la implementación de un control efectivo, se da seguimiento al control para medir el impacto y el nivel de riesgo a la fecha de la evaluación en comparación con el nivel de riesgo documentado en la revisión pasada.

Auditoría Interna.

La organización deberá contar con un área de auditoría interna que serán los encarado de realizar las revisiones periódicas de los controles internos de cada una de las áreas, además que deberán evaluar los puntos fuertes y débiles de la compañía. Del

mismo modo, deberá verificar si el sistema de gestión es conforme con los objetivos planteados por la organización y por los requerimientos establecidos en la ISO 37001.

Revisión por la dirección.

La Alta Dirección de Construce S. A. efectúa, por lo menos una vez a año, la revisión del Sistema de Gestión de Antisoborno ISO 37001:2017, a fin de asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia.

Revisión por el órgano de gobierno.

El órgano de gobierno de la constructora., tiene que poco a poco revisar y dar seguimiento para que todos los puntos que constan en este documento se cumplan y se mantengan.

Revisión por el oficial de cumplimiento antisoborno.

La revisión por el oficial de cumplimiento antisoborno se realiza a través del procedimiento "Evaluación Desempeño", donde se establecen los lineamientos para que el oficial de cumplimiento realice la evaluación respectiva del Sistema de Gestión de Antisoborno ISO 37001:2017 con el fin de verificar si este es adecuado para gestionar los riesgos de soborno y se implementa eficazmente.

Actuar



Figura 26 Fase 4- Actuar. Adaptado de “Sistemas de gestión antisoborno — requisitos con orientación para su uso”, por NTE- ISO 37001., No. Registro oficial no. 47,49.

Mejora

Construce S.A., debe buscar oportunidades de mejora del sistema de gestión antisoborno, lo cual estará soportado por las no conformidades y por los posibles riesgos de soborno detectados en cada evaluación, los que ayudarán a implementar controles que brinden mayor seguridad.

No conformidad y acciones correctivas.

Construcpe S.A. deberá establecer procedimientos a realizar cuando se identifiquen no conformidades en el SGA para lo cual se deberá actuar a la brevedad posible, se deberá evaluar si se deben aplicar acciones correctivas inmediatas, o si deben implementar cambios en la política antisoborno de la compañía.

Mejora continua.

La compañía deberá actuar ante cualquier no conformidad detectada, realizando la gestión necesaria para corregir las mismas. Además, se deberán establecer lineamientos y reuniones permanentes con la alta gerencia para identificar las áreas de mejora, los posibles riesgos de soborno, definir los objetivos, asignar responsables por área y realizar acciones correctivas.

Conclusiones

- En la presente investigación se concluyó que el sector de la construcción es uno de los sectores más proclives a utilizar sobornos debido a la complejidad, tamaño y autenticidad de los proyectos que se realizan, lo que dificulta su control y facilita ocultar sobornos.
- Además, se determinó los aspectos teóricos y técnicos que se involucran en el tema antisoborno, fraude y anticorrupción, mediante la revisión de la literatura obtenida de las fuentes primarias, además de la información obtenida por parte de las fuentes secundarias por parte de los expertos entrevistados y las encuestas realizadas a los gerentes financieros de compañías privadas del sector de la construcción de la ciudad de Guayaquil.
- De la misma manera, se identificaron los factores internos y externos que influyen en la presencia del soborno en el sector de la construcción, mediante la revisión de la literatura, el análisis sectorial y la utilización del análisis FODA, lo que permitió conocer con mayor detalle al sector y determinar los factores de riesgo en la organización de estudio.
- En relación con los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de información, se concluyó que la falta de implementación de la ISO 37001 en las compañías del sector de la construcción se debe en mayor medida al desconocimiento que tienen acerca de la norma, pues al ser una norma nueva necesita más sociabilización, además que en la actualidad solo el SERCOP se encuentra certificado en ISO 37001, por lo que se espera a medida que aumente el número de certificaciones por parte de varias compañías líderes del mercado en varios sectores económicos la norma empiece a ganar interés. Sin embargo, con el poco conocimiento que tienen acerca de la norma consideran que su implementación es importante por los beneficios que genera la misma.
- Por otro lado, se estableció que la base para la creación de la propuesta metodológica sería la ISO 37001 sistema de gestión antisoborno y para la aplicación de esta en el contexto de una compañía constructora, se adoptaron conceptos que ayudaron a desarrollar los requerimientos que establece la norma, con el fin de dar a conocer los aspectos y beneficios de la norma.

Recomendaciones

Con base en la investigación realizada, se recomienda lo siguiente:

- Continuar con investigaciones acerca de la utilización de soborno como forma de negociación en los otros sectores de la economía, de manera que se conozca a mayor detalle sobre la problemática y se considere la adopción de medidas antisoborno como la implementación de la norma internacional ISO 37001.
- A las compañías constructoras considerar la aplicación de la propuesta metodológica, con el fin de determinar posibles riesgos de soborno en los procesos de la organización lo que ayudará a implementar controles más rigurosos y políticas antisoborno dentro de la organización los mismo que ayuden a la mitigación de esta problemática, para que finalmente puedan certificarse en ISO 37001, cumpliendo con todos los requerimientos y obteniendo los beneficios que brinda la certificación.
- Es recomendable realizar la sociabilización de la ISO 37001, puesto que de esta manera las compañías presentarán mayor interés en la implementación de ésta, lo que ayudará a que las compañías apliquen controles más rigurosos contra el soborno, disminuir los casos de corrupción, mejorar la confianza acerca de las transacciones realizadas en el mercado y transparentar los negocios que se realizan en el país.

Referencias

- ACFE. (2018). *¿Qué es el fraude?* Asociación de Certificadores de Fraude.
<https://www.acfe-spain.com/recursos-contra-fraude/que-es-el-fraude>
- Arteaga, J. (2015). *Los 5 sectores más vulnerables a la corrupción en México*. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/los-5-sectores-mas-vulnerables-a-la-corrupcion-en-mexico/>
- AUDITOOL. (2016). *17 principios de Control Interno según COSO 2013*. Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno.
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>
- Cámara de la industria de la construcción. (2017). *PROPUESTA-CAMICON-PRESIDENCIALES.pdf*. <http://www.camicon.ec/wp-content/uploads/2017/03/PROPUESTA-CAMICON-PRESIDENCIALES.pdf>
- Camino, S., Bermudez, N., Chalen, A., & Romero, D. (2018). *Productividad en la industria ecuatoriana de la construcción período 2013-2017*. 30.
- Cantera, S. (2017). *Las constructoras son más propensas a sobornos: Transparencia Internacional / El Universal*.
<https://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2017/07/19/las-constructoras-son-mas-propensas-sobornos-transparencia>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control interno—Marco Integrado*.

- Daniel Betancourt. (2018, agosto). Ciclo de Deming (PDCA) explicado al detalle: Pasos, casos y ejemplos. *Ingenio Empresa*. <https://ingenioempresa.com/ciclo-pdca/>
- De la Peña, E. (2017). *Corrupción en la industria de construcción: ¿qué hacer?* Deloitte México. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/corrupcion-en-industria-construccion.html>
- Dorsey & Whitney. (2015). *Bribery and Corruption in the Construction Industry: Challenges for International Construction and Engineering Projects*. https://www.dorsey.com/en/newsresources/publications/2013/02/bribery-and-corruption-in-the-construction-indu2__
- ESPAE. (2016). *Estudios Industriales orientación estratégica para la toma de decisiones, industria de la construcción*. 44.
- Fidias. (2012). *El proyecto de investigación* (6ta ed.). Episteme.
- Galaz, R. (2015). *COSO Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- Guaygua, J. (2017). *La realidad actual de la construcción ecuatoriana*. Mundo Constructor. <https://www.mundoconstructor.com.ec/la-realidad-actual-de-la-construccion-ecuatoriana/>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., Méndez, S., & Mendoza, C. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.

- ISO 37001. (2016). *ISO 37001:2016(es), Sistemas de gestión antisoborno*.
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es>
- Jorge Bernal. (s. f.). *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua: PDCA Home*.
<https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación propuesta anteproyecto y proyecto.pdf* (4ta ed.).
- Ley orgánica de la contraloría general del estado, Pub. L. No. Ley 73, 34 (2017).
<https://www.contraloria.gob.ec/documentos/transparencia/2016/LEY%20ORGANICA%20DE%20LA%20CGE.pdf>
- Ley Orgánica de Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, Pub. L. No. Ley 0, 13 (2017). <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/11/Ley-Organica-de-Prevencion-de-Lavado-de-Activos-y-del-Financiamiento-de-Delitos.pdf>
- Lizarzaburu, E., Barriga, G., Noriega, E., & Burneo, K. (2018). Gestión Integral de Riesgos y Antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva iso 31000 e iso 37001. *Universidad & Empresa*, 21(36), 79.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6089>
- Lizarzaburu, E., Burneo, K., Barriga, G., & Noriega, L. (2019). *Gestión empresarial: Una revisión a la norma ISO 37001 antisoborno*. 21(36), 11-150.
<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6089>
- Manterola, C., & Otzen, T. (2014). Estudios Observacionales: Los Diseños Utilizados con Mayor Frecuencia en Investigación Clínica. *International Journal of*

Morphology, 32(2), 634-645. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022014000200042>

Matthews, P. (2016). *Why the construction industry is so corrupt and what can we do about it?* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/02/why-is-the-construction-industry-so-corrupt-and-what-can-we-do-about-it/>

Mckee, A. (2018). *Broken windows theory*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/broken-windows-theory>

Méndez, L., Cruz, A., & Galindo, N. (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*. 16. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/12/gestion-antisoborno-administracion.html>

Merizalde, R. (2017). *Análisis de la evolución del sector de la construcción en el Ecuador en el período 2010 – 2016 y sus efectos en la economía nacional*. <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1763/1/An%c3%a1lisis%20sector%20construcci%c3%b3n%20-%20Final%20%284%29.pdf>

Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. Pearson.

Mullen, J. (2016). *Bribery in international construction*. Fenwick Elliott. <https://www.fenwickelliott.com/research-insight/newsletters/international-quarterly/bribery-international-construction>

Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis* (2da ed.). Pearson.

- Normas que rigen lucha contra la corrupción y el sistema antisoborno, Pub. L. No. Acuerdo Ministerial 67, 18 (2019). http://www.silec.com.ec/Webtools/LexisFinder/DocumentVisualizer/FullDocumentVisualizerPDF.aspx?id=publico-normas_que_rigen_lucha_contra_la_corrupcion_y_el_sistema_antisoborno
- OECD. (2017). *The Detection of Foreign Bribery*. <http://www.oecd.org/corruption/the-detection-of-foreign-bribery.htm>
- Ortiz, M., Joya, R., Gámez, L., & Tarango, J. (2018). La teoría del triángulo del fraude en el sector empresarial mexicano. *Retos de la Dirección*, 12(2), 238-255. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2306-91552018000200013&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Peters, C. (2017). *Análisis de la construcción en Latinoamérica*. Asociación Española de Fabricantes de Maquinaria de construcción obras públicas y minería. http://www.anmopyc.es/noticia/analisis_de_la_construccion_en_latinoamerica
- POLITICA ANTISOBORNO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 7 (2019). http://www.silec.com.ec/Webtools/LexisFinder/DocumentVisualizer/FullDocumentVisualizerPDF.aspx?id=BANCARIO-POLITICA_ANTISOBORNO_DEL_BANCO_CENTRAL_DEL_ECUADOR
- Quintero, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. 8(3), 14. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Ramos, A. (2016). *El Foro Económico Mundial explica por qué hay tanta corrupción en el urbanismo*. El Confidencial. <https://www.elconfidencial.com/alma->

corazon-vida/2016-02-08/el-foro-economico-mundial-explica-por-que-hay-tanta-corrupcion-en-el-urbanismo_1146606/

Ramos, J., Flores, A., & Muñoz, M. (2018). *Tratamiento de la corrupción y la implementación de la norma técnica peruana (NTP) ISO 37001 como mecanismo de prevención.*

SERCOP. (2018). *Informe preliminar Rendición de Cuentas 2018.pdf*.
https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2019/03/Informe_preliminar_Rendicion_de_Cuentas_2018.pdf

Shiel, F., & Chavkin, S. (2019). Bribery Division: What is Odebrecht? Who is Involved? *ICIJ*. <https://www.icij.org/investigations/bribery-division/bribery-division-what-is-odebrecht-who-is-involved/>

Sistemas de gestión antisoborno — requisitos con orientación para su uso (ISO 37001:2016, IDT), Pub. L. No. Registro Oficial No. 47, ICS: 03.100.70; 03.100.01 49 (2017).

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2016). *Breve análisis societario del sector de la construcción del Ecuador 2014–2015*. 34.

Titelman, D., & Weller, J. (2018). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43964/141/S1800837_es.pdf

Transparency International. (2018). *Corruption Perceptions Index 2018*. www.transparency.org. <https://www.transparency.org/cpi2018>

Vedantam, S., Penman, M., Schmidt, J., & Klahr, R. (2016). *How A Theory Of Crime And Policing Was Born, And Went Terribly Wrong*. NPR.org.

<https://www.npr.org/2016/11/01/500104506/broken-windows-policing-and-the-origins-of-stop-and-frisk-and-how-it-went-wrong>

Veiga, J., Fuente, E., & Zimmermann, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: Conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 54(210). <https://doi.org/10.4321/S0465-546X2008000100011>

Villavicencio, F., & Zurita, C. (2018). *Odebrecht y otras multinacionales pusieron presidente en Ecuador*. <http://www.milhojas.is612540-odebrecht-y-otras-multinacionales-pusieron-presidente-en-ecuador.html>

Vinney, C. (2019). *Sutherland's Differential Association Theory Explained*. ThoughtCo. <https://www.thoughtco.com/differential-association-theory-4689191>

Zavala, Z. (2017). *Corrupción política: El caso del Ecuador—Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*. <http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/corrupcion-politica-el-caso-del-ecuador>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Pérez Mendoza, Andrea Estefanía, con C.C: # 0927990978 autora del trabajo de titulación: **Propuesta metodológica para la mitigación del fraude de soborno en el sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 04 de marzo del 2020

f. _____

Nombre: Pérez Mendoza, Andrea Estefanía

C.C: 0927990978



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta metodológica para la mitigación del fraude de soborno en el sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Pérez Mendoza, Andrea Estefanía		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	CPA. Marín Delgado, Jimmy Manuel, MBA.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Contabilidad y Auditoría		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	4 de Marzo del 2020	No. PÁGINAS:	DE 96
ÁREAS TEMÁTICAS:	Metodología y Fraude		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Soborno, ISO 37001, riesgo, anti soborno, control, construcción, implementación.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>En la actualidad el número de casos e investigaciones por soborno se encuentra en constante aumento, involucrando en su mayoría a empresas del sector de la construcción. De acuerdo con la investigación, el sector de la construcción es uno de los más proclives a cometer soborno debido al tamaño y singularidad de sus proyectos, ya que al no poseer una métrica de evaluación facilita el incrementar costos y ocultar sobornos. Con el fin de proponer una metodología que ayude a la mitigación de fraudes de soborno en el sector de la construcción, se utilizó como base la norma internacional ISO 37001: sistema de gestión anti soborno. Además, se aplicó un enfoque de investigación mixto, por lo que se realizaron entrevistas a expertos para conocer su punto de vista sobre la problemática e implementación de la ISO 37001. De la misma manera, se realizaron encuestas a compañías constructoras del sector privado de la ciudad de Guayaquil con la finalidad de obtener información sobre el conocimiento y nivel de aceptación de la norma. En consecuencia, se determinó que las personas consideran importante la aplicación de la ISO 37001 por los beneficios que genera pero que la falta de difusión y el desconocimiento de la norma limitan su implementación. Por lo cual, se procedió a la aplicación de una propuesta metodológica mediante la utilización del ciclo planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA), clasificando los requerimientos que establece la ISO 37001 dentro de cada fase y adoptando criterios adicionales para su desarrollo.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: +593-991423115	E-mail: andrea_25perez@hotmail.es	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Bernabé Argandoña, Lorena Carolina		
	Teléfono: +593-4- 3804600 ext.1635		
	E-mail: lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			