



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TÍTULO:**

PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL  
SISTEMA DE GESTIÓN ANTI-SOBORNO EN EMPRESAS DE SEGURIDAD  
PRIVADA EN GUAYAQUIL

**AUTOR:**

Ayala Reyes, Jorge Estuardo

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

**TUTOR:**

ING. DELGADO LOOR, FABIÁN ANDRÉS, MSc

**Guayaquil, Ecuador**

Guayaquil. 14 septiembre 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**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: Ayala Reyes Jorge Estuardo, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

**TUTOR**

f.   
Ing. Delgado Loor, Fabián Andrés, MSc

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
CPA. Vera Salas, Laura Guadalupe, Ph D. (c)  
Guayaquil, 14 septiembre del 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, Ayala Reyes, Jorge Estuardo

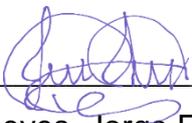
DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “Propuesta metodológica para la implementación del sistema de Gestión Anti-soborno en empresas de seguridad privada en Guayaquil” previa a la obtención del Título de: Ingeniero 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 nuestra total autoría.

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

Guayaquil, 14 septiembre del 2020

AUTOR

f.   
Ayala Reyes, Jorge Estuardo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

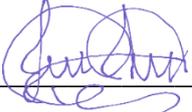
**AUTORIZACIÓN**

Yo Ayala Reyes, Jorge Estuardo

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 implementación del Sistema de Gestión Anti-soborno en empresas de seguridad privada en Guayaquil”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 14 septiembre del 2020

AUTOR

f.   
Ayala Reyes, Jorge Estuardo

## REPORTE URKUND

<https://secure.orkund.com/old/view/74909225-893987->

[854607#Fco7CoAwEEXRvaQe5GXymehWxEKCSgrTpBT37rM4zeU+7h5uWRVeFCaaf7OogdgsE5sVCXwCIAJFSmSbuNGu3s5W914Pt2CCV59KScg+ZSCW8H4=](https://secure.orkund.com/old/view/74909225-893987-854607#Fco7CoAwEEXRvaQe5GXymehWxEKCSgrTpBT37rM4zeU+7h5uWRVeFCaaf7OogdgsE5sVCXwCIAJFSmSbuNGu3s5W914Pt2CCV59KScg+ZSCW8H4=)

The screenshot displays the URKUND report interface. On the left, document details are shown: 'Documento: TT Ayala Reyes Jorge Estuardo.docx (D78202476)', 'Presentado: 2020-09-26 10:16 (-05:00)', 'Presentado por: ayalare12@gmail.com', and 'Recibido: fabian.delgado.ucsg@analysis.orkund.com'. A summary indicates that 2% of the 54 pages consist of text from 6 sources. On the right, the 'Lista de fuentes' (List of sources) is displayed under the 'Bloques' tab. The list includes the following entries:

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="#">Pérez Mendoza Andrea Estefanía TT Final.docx</a>
	<a href="#">Trabajo de Titulación-Andrea Perez.docx</a>
	<a href="#">Trabajo de Titulación-Andrea Perez.docx</a>
	<a href="https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=8724">https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=8724</a>
	<a href="#">TT RAMOS.docx</a>
	<a href="https://slideplayer.es/slide/14240746/">https://slideplayer.es/slide/14240746/</a>
	<a href="https://www.senace.gob.pe/wp-content/uploads/2019/09/Anexo-MANUAL-DEL-SISTEMA-DE-GESTION-ANTI-SOBORNO-RPE105.pdf">https://www.senace.gob.pe/wp-content/uploads/2019/09/Anexo-MANUAL-DEL-SISTEMA-DE-GESTION-ANTI-SOBORNO-RPE105.pdf</a>
	<a href="http://www.derechoareolico.org/index.php/237.teoria-de-la-asociacion-diferencia-Asamblea">http://www.derechoareolico.org/index.php/237.teoria-de-la-asociacion-diferencia-Asamblea</a>
	<a href="https://economiadigital.laceara.com/noticias/economia_digital/teoria-construccion-racional-145609-1.html#Mantenla">https://economiadigital.laceara.com/noticias/economia_digital/teoria-construccion-racional-145609-1.html#Mantenla</a>

At the bottom of the interface, there are navigation icons and a footer with '1 Advertencias', 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir' buttons.

TUTOR

f. \_\_\_\_\_  
Ing. Delgado Loor, Fabián Andrés, MSc.

## **AGRADECIMIENTO**

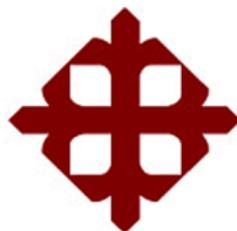
Agradezco a Dios por todas sus bendiciones brindadas, las cuales me han permitido culminar con éxito mis metas propuestas. A mi familia porque siempre me brindaron su apoyo en toda mi carrera universitaria. A mis mejores amigos: Jenny Cruz, Iskra Zambrano, Jonathan Basurto y Ricardo Evangelista por todos los buenos momentos que pasamos y toda la ayuda que me brindaron durante toda mi etapa universitaria. A todos los docentes que durante toda mi carrera me brindaron sus conocimientos y experiencias siendo parte fundamental en mi formación como profesional. A mi tutor el Ing. Fabian Delgado por haberme guiado en este trabajo de titulación impartiendo su gran experiencia. Finalmente, a todas las personas que me han ayudado a lo largo de mi carrera.

Jorge Estuardo Ayala Reyes

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar esta tesis primero a Dios por haberme permitido llegar hasta aquí hoy, especialmente por el regalo de la vida, por darme fuerza y salud para llevar a cabo mis metas y objetivos. A mi abuelita Piedad Sánchez por ayudarme y apoyarme en cada meta que me trazado brindándome sus sabio consejos, que me han ayudado para cumplir mis sueño y objetivos planteados. A mi hermana Diana Ayala que siempre me está apoyándome y ha sido mi ejemplo y guía de superación. A mis tíos y tías que siempre han cuidado de mí, especialmente Héctor Reyes por haber representado la figura paterna y estar pendiente de mis triunfos y fracasos. A mi cuñado Joffre Burgos por estar a mi lado cuando lo necesito y en especial a mi mamá Violeta Reyes por haberme apoyado durante toda mi carrera universitaria, por estar pendiente de cada uno de mis pasos y enseñarme buenos valores, por la motivación constante que permitieron que hoy en día sea la persona que soy y por su amor incondicional. Té amo mucha mamá.

Jorge Estuardo Ayala Reyes



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. \_\_\_\_\_

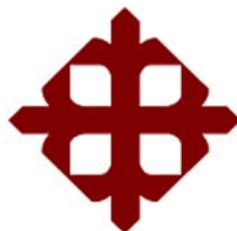
CPA. Vera Salas, Laura Guadalupe MSc.  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

Econ. Baño Hifóng, María Mercedes, MSc.  
COORDINADOR DEL ÁREA

f. \_\_\_\_\_

Ing. Paredes Paredes, Carlos Alberto, 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. \_\_\_\_\_

Ing. Delgado Loo, Fabián Andrés, MSc

TUTOR

## Índice

Introducción.....	2
Antecedentes.....	2
Planteamiento del Problema.....	3
Justificación.....	4
Objetivos.....	5
<i>Objetivo General</i> .....	5
<i>Objetivos Específicos</i> .....	5
Preguntas de Investigación.....	6
Limitación.....	6
Delimitación.....	6
Capítulo I. Fundamentación Teórica.....	7
Marco Teórico.....	7
Teoría del Triángulo del Fraude.....	7
<i>Presión/Incentivo</i> .....	8
<i>Oportunidad</i> .....	8
<i>Racionalización/Actitud</i> .....	8
<i>Motivo Ideológico</i> .....	8
<i>Sentimiento de Injusticia</i> .....	9
Teoría de la Corrupción Racional.....	9
Teoría Asociación Diferencial – Edwin Sutherland (1939).....	10
Marco Conceptual.....	11
<i>Fraude</i> .....	11
<i>Clasificación de Fraude</i> .....	11
<i>Corrupción</i> .....	12

<i>Soborno</i> .....	12
<i>Clasificación del soborno</i> .....	13
<i>Consecuencias del soborno</i> .....	14
Marco Contextual.....	14
<i>Casos de Fraude Fuera del País</i> .....	14
<i>Casos de Fraude Soborno en el Sector de Seguridad Privada en Ecuador</i> .....	15
<i>Las Normas ISO</i> .....	16
<i>Finalidades de las Normas</i> .....	17
<i>Antecedentes de la Norma ISO 37001</i> .....	17
<i>ISO 37001</i> .....	18
<i>Importancia de Aplicar la ISO 37001 en las Empresas</i> .....	18
Marco Legal .....	19
<i>Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado</i> .....	19
<i>Ley de Lavado de Activos</i> .....	19
<i>Normas que Rigen Lucha Contra la Corrupción y el Sistema Antisoborno</i> .....	20
<i>Ámbito de Aplicación, Alcance y Objetivos</i> .....	21
<i>Política Antisoborno del Banco Central del Ecuador</i> .....	22
Capítulo II. Metodología de la Investigación.....	25
Diseño de Investigación.....	25
Tipo de Investigación .....	26
Fuentes de Información .....	27
<i>Fuentes Primarias</i> .....	27
<i>Fuentes secundarias</i> .....	27
Enfoque .....	27

Población y Muestra .....	28
<i>Población</i> .....	28
<i>Muestra</i> .....	33
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	34
Resultados y Análisis de la investigación .....	35
Respuesta a las Entrevistas .....	35
Resultados de las Encuestas.....	42
Conclusión de la Investigación .....	53
Capitulo III. Propuesta Metodológica.....	54
ECOSEGURIDAD CIA LTDA.....	54
Las Fases del Ciclo PHVA.....	54
<i>Planificar</i> .....	54
<i>Hacer</i> .....	54
<i>Verificar</i> .....	54
<i>Actuar</i> .....	54
Contexto de la Organización.....	55
<i>Misión</i> .....	55
<i>Visión</i> .....	55
<i>Valores</i> .....	56
Organización.....	56
Comprensión de la Organización.....	56
Identificación de los procesos.....	58
Inventario de Procesos .....	58
Compresión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.....	91
Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) .....	93

Determinación del alcance del sistema de gestión antisoborno ....	93
Evaluación de riesgos de soborno .....	93
Liderazgo y Compromiso .....	98
<i>Órgano de Gobierno</i> .....	98
<i>Alta Dirección</i> .....	98
<i>Política antisoborno</i> .....	99
<i>ECOSEGURIDAD ha Establecido la Siguiete Política Anti-soborno:</i> .....	99
<i>Roles, Responsabilidades y Autoridades en la Organización ..</i>	100
<i>Planificación</i> .....	100
<i>Gestión de riesgos y oportunidades</i> .....	100
<i>Establecer objetivos Antisoborno</i> .....	100
Apoyo.....	102
<i>Recursos</i> .....	102
<i>Personal</i> .....	102
<i>Infraestructura</i> .....	102
<i>Ambiente de Trabajo para el Desarrollo de los Procesos</i> .....	102
<i>Conocimiento de la Organización</i> .....	102
<i>Competencia</i> .....	102
<i>Comunicación</i> .....	103
<i>Información Documentada</i> .....	103
<i>Control de Información Documentada</i> .....	103
<i>Operación</i> .....	103
<i>Planificación y Control Operacional</i> .....	104
<i>Debida Diligencia</i> .....	104
<i>Controles Financieros</i> .....	104

<i>Controles no financieros</i> .....	104
<i>Compromisos Antisoborno</i> .....	105
<i>Regalos, Hospitalidad, Donaciones y Beneficios Similares</i> .....	105
<i>Gestión de los Controles Antisoborno Inadecuados</i> .....	105
<i>Planteamiento de Inquietudes</i> .....	105
<i>Investigar y Abordar el Soborno</i> .....	105
Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación .....	106
<i>Análisis y Evaluación</i> .....	106
<i>Auditoría Interna</i> .....	106
<i>Revisión por la Dirección</i> .....	107
<i>Revisión por el Órgano del Gobierno</i> .....	107
<i>Revisión por la Función de Cumplimiento Anti-soborno</i> .....	107
Mejora.....	108
No Conformidades y Acciones Correctivas.....	108
Mejora Continua .....	108
Cronograma de actividades .....	108
Conclusiones .....	109
Recomendaciones.....	110

## Índice de Tablas

Tabla 1 Características y enfoque de la corrupción y el soborno .....	13
Tabla 2 Población de compañías seguridad privada en la ciudad de Guayaquil .....	29
Tabla 3 Ventajas sobre los que no cuentan certificación.....	42
Tabla 4 La norma ISO 37001 es considerada herramienta de defensa.....	43
Tabla 5 La empresa que no cuentan con la norma es más propensa a delitos de corrupción.....	44
Tabla 6 La falta de implementación de la norma se refleja negativamente en los objetivos estratégicos de la empresa .....	45
Tabla 7 Los riesgos reputacionales por corrupción en las empresas disminuyen en valor de las acciones .....	46
Tabla 8 Se puede cuantificar los beneficios generados por la implementación .....	47
Tabla 9 La mala reputación crea mayor exigencia de pago en los acreedores .....	48
Tabla 10 Los casos de corrupción afectan negativamente en la rentabilidad.....	49
Tabla 11 Matriz de Análisis e interpretación de la Información obtenida a través de entrevistas a través de expertos .....	51
Tabla 12 Matriz de Análisis e interpretación de la Información obtenida a través de entrevistas a través de expertos .....	52
Tabla 13 Análisis FODA de Eco Seguridad Cía Ltda. ....	57
Tabla 14 Caracterización del proceso clave “ventas”.....	61
Tabla 15 Caracterización del proceso clave “planificación de operaciones”.....	63
Tabla 16 Caracterización del proceso clave “reclutamiento, selección y contratación del personal” .....	66
Tabla 17 Caracterización del proceso clave “ejecución del servicio”.....	69
Tabla 18 Caracterización del proceso clave “post venta” .....	72
Tabla 19 Caracterización del proceso estratégico “dirección”. ....	75
Tabla 20 Caracterización del proceso estratégico “coordinación de calidad”. ....	79
Tabla 21 Caracterización del proceso de apoyo “talento humano”.....	84
Tabla 22 Caracterización del proceso de apoyo “administración” .....	88
Tabla 23 Necesidades y expectativas partes interesadas externas .....	91
Tabla 24 Mapa de riesgos de Eco Seguridad Cía Ltda. ....	94

## Índice Gráficos

Figura 1 Sectores más propensos al Soborno en Ecuador.....	3
Figura 2 Triángulo del fraude.....	7
Figura 3 Top 5, tipos de fraude.....	15
Figura 4 Enfoque de Investigación.....	28
Figura 5 Calculo de la muestra .....	33
Figura 6 Ventajas sobre los que no cuentan certificación .....	43
Figura 7 La norma ISO 37001 es considerada herramienta de defensa.....	44
Figura 8 La empresa que no cuentan con la norma es más propensa a delitos de corrupción.....	45
Figura 9 La falta de implementación de la norma se refleja negativamente en los objetivos estratégicos de la empresa .....	46
Figura 10 Los riesgos reputacionales por corrupción en las empresas disminuyen en valor de las acciones .....	47
Figura 11 Se puede cuantificar los beneficios generados por la implementación.....	48
Figura 12 La mala reputación crea mayor exigencia de pago en los acreedores.....	49
Figura 13 Los casos de corrupción afectan negativamente en la rentabilidad .....	50
Figura 14 Fase 1 – Planificar .....	55
Figura 15 Organigrama.....	56
Figura 16 análisis sectorial .....	56
Figura 17 Cadena de valor de clúster del sector de la seguridad. ....	59
Figura 18 Mapa de proceso. ....	60
Figura 19 Fase 2 – Hacer .....	101
Figura 20 Fase 3 – Verificar.....	106
Figura 21 Fase 4 - Actuar .....	107

## Resumen

En la actualidad la cifra de casos de corrupción por sobornos se ha incrementado, implicando en su mayoría a las empresas de seguridad privada. De acuerdo con la investigación, el sector particular de las empresas de seguridad son los más atraídos a cometer sobornos por la apertura que le brinda trabajar con sectores que en su mayoría tienen roce con la colectividad. Ya que al no contar en su mayoría con una certificación de calidad que tenga como sustento la norma internacional ISO 37001, así poder implantar un sistema de gestión antisoborno. Por otra parte, se aplicó un enfoque de investigación mixto, por lo que se ejecutó entrevistas a expertos técnicos para conocer las opiniones sobre la problemática y la implementación de la ISO 37001. De igual manera se realizaron encuestas a gerentes de empresas de seguridad privadas de la ciudad de Guayaquil con el objetivo de obtener información sobre el conocimiento, beneficios y aceptación de la norma. En conclusión, se determina que los gerentes consideran importante la aplicación de la ISO 37001 por los beneficios que proporciona, pero que el desconocimiento de la norma limita su implementación. Razón por lo cual se procedió a la aplicación de una propuesta metodológica mediante la utilización del ciclo planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA), seleccionando los requerimientos que establece la normativa ISO 37001 dentro de cada fase.

Palabras Claves: Soborno, normativa, corrupción, beneficios, implementación, políticas

## **Abstract**

Today, the number of bribery corruption cases has increased, mostly involving private security companies. According to the investigation, the private sector of security companies are the most attracted to committing bribes due to the openness that work offers with sectors that mostly have friction with the community. Since, for the most part, they do not have a quality certification that is supported by the international standard ISO 37001 and thus be able to implement an anti-bribery management system. On the other hand, a mixed research approach was applied, for which interviews with technical experts were carried out to find out their opinions on the problem and the implementation of ISO 37001. Similarly, surveys were conducted with managers of private security companies from the city of Guayaquil in order to obtain information on the knowledge, benefits and acceptance of the standard. In conclusion, it is determined that managers consider the application of ISO 37001 important due to the benefits it provides, but that ignorance of the standard limits its implementation. Reason for which a methodological proposal was applied through the use of the plan, do, verify and act cycle (PHVA), selecting the requirements established by the ISO 37001 standard within each phase.

Key Words: Bribery, regulations, corruption, benefits, implementation, policies

## Introducción

### Antecedentes

El soborno, el tráfico de influencias, coimas, etc. son problemáticas que no nacieron ayer; sino que sus influencias han venido afectando a nuestros sistemas económicos desde la antigüedad convirtiéndose en diversas formas de corrupción, de las cuales muchos a través de la historia se han visto beneficiados.

El primer caso conocido de corrupción se remonta al antiguo Egipto y se la conoce como "*Tebasgate*". El investigador egipcio Ahmad Saleh descifró en la inscripción de un papiro en el que se cuenta la historia de un funcionario de Tebas, que en tiempos del faraón Ramsés IX, dirigía un negocio en complicidad con un grupo de saqueadores de tumbas. Según explica Saleh, el caso se cerró con un proceso en el que ninguno de los implicados fue condenado, aun ocupando algunos de ellos cargos públicos. Vicente Fernández (2015).

International Dynamic Advisors (2018), señala que uno de los principales problemas detectados en el mundo es soborno que destruye la ética y moral de las personas que dirigen las empresas ya que reciben altas cifras cada año, por cada negocio ilícito que realicen, debido esto las organizaciones crearon la norma ISO 37001 con el fin de implementar medidas que ayuden a prevenir, detectar y lidiar con los sobornos.

Durante el año 2016, el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) "realizó la traducción oficial de la Norma ISO 37001, la cual fue oficializada por la ISO en el año 2016" la que nos ayudará a dar un nuevo enfoque para fortalecer las estrategias racionales contra la corrupción, proporcionando herramientas y sistemas para reducir en gran medida el riesgo de soborno en las diferentes organizaciones.

SERCOP (2019) "marcó un hito importante en la lucha contra la corrupción, al ser la primera institución del país en certificar su Sistema de Gestión Antisoborno bajo la norma internacional ISO 37001: 2016 en todos sus procesos, a nivel nacional" (p.1), que tiene como objetivo promover a los

diferentes empresarios a la implementación de un Sistema de Gestión y Controles que ayuden a prevenir, detectar, los diferentes casos de sobornos.

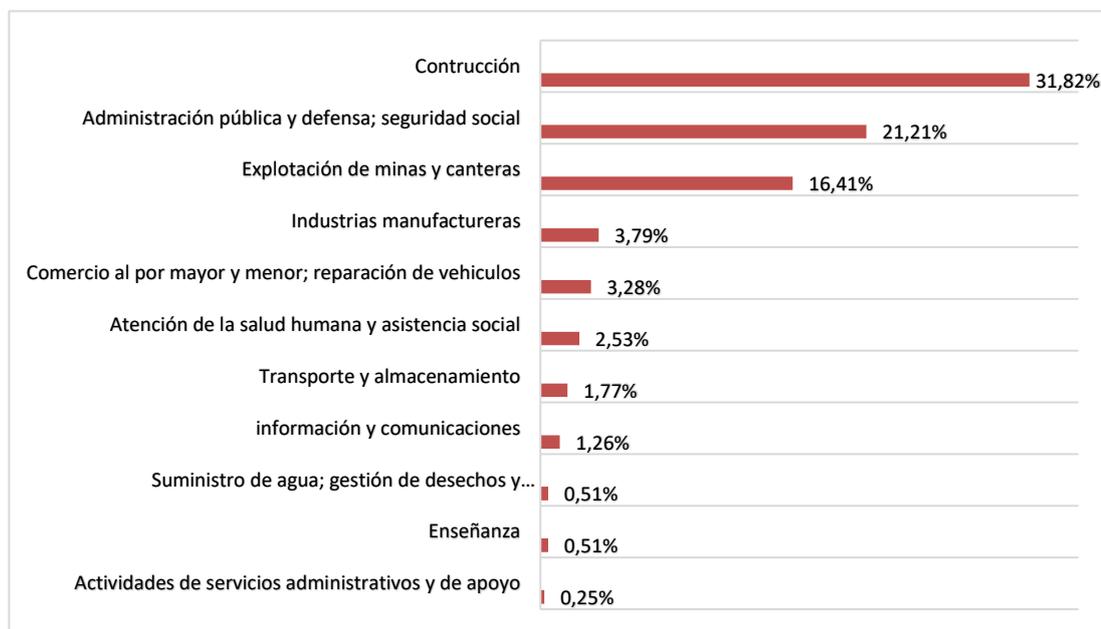
### Planteamiento del Problema

Yepes y López et al. (2019) autores de la publicación “Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: primer estudio Latinoamericano”, indica, “que la corrupción va en aumento y que el gobierno desempeña un papel deficiente en la lucha contra la corrupción” (p.28), según lo señalado anteriormente se puede decir que las autoridades tienen poco interés en buscar un mecanismo que termine definitivamente con la corrupción a nivel del país.

En la publicación del Estado de las prácticas empresariales contra el soborno (2019), donde se señala que el grupo más vulnerable para el soborno en el Ecuador son los sectores empresariales, Financieros, de seguros y manufactureros como lo señala la siguiente imagen.

**Figura 1.**

*Sectores más propensos al Soborno en Ecuador.*



Nota. Sectores económicos más propensos al soborno en Ecuador, Yepes - López et al. (2019), Tomado de Libro de Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: primer estudio Latinoamericano.

Según Instituto Nacional de Contratación Pública (2012), señala que “detectó irregularidades en 217 procesos de contrataciones públicas entre los años 2009 y 2012” (p.1), donde se confirmó la inconsistencia en 97 procesos derivados en la contratación de bienes y servicios, con fondos públicos. Estas irregularidades fueron enviadas a Contraloría, en cuya investigación se determinó que en todos los casos donde se declaró como contrataciones de emergencia, no cumplieron con los requisitos que determina la Ley de Contratación.

Según el ex director del INCOP, Gonzáles Jorge (2012) afirma “que la contratación pública no está 100% planificada” (p.3). A menudo hay plazos políticos. Proyectos donde las autoridades dicen que necesitan salir rápidamente, cuando son muy complejos y se necesitan estudios para respaldar una buena selección de proveedores. Además, señaló que el 15% de los casos que van a la Contraloría para su debida investigación son indicativos de corrupción.

Debido a la falta de procesos y procedimientos a la hora de contratar servicios de una entidad se presentan irregularidades, las cuales se han podido conocer a través de dos canales como las denuncias y exámenes especiales, es así como organismo que realizan controles tales como el SERCOP y la Contraloría han detectado dichas anomalías, dejan en evidencia que la contratación del servicio de seguridad no es la excepción.

### **Justificación**

A causa de los diferentes hechos presentados anteriormente surge la Propuesta Metodológica que va enfocada a las empresas del sector de seguridad privada, que se encuentran reguladas por la SERCOP y la Contraloría General del Estado, en base al aumento de denuncias presentadas en los diferentes niveles del Estado, por la problemática existente de sobornos tanto en entidades contratantes como contratista, es necesario que las diferentes organizaciones desarrollen lineamientos, controles y políticas que contribuyan a luchar contra la corrupción.

En el ámbito académico, el conocimiento acerca de una gestión anti-soborno que corresponde a norma ISO de aplicación idónea para evitar dicho

evento en las empresas, a la fecha no es contado dentro de los conocimientos de los diferentes estudiantes e incluso de personal capacitado para su implementación, es por ello que el presente trabajo de titulación permitirá otorgar lineamientos que servirán como guía para los usuarios, logrando así obtener una mejor cultura en conocimiento de sistema de gestión Anti-soborno.

En el ámbito profesional este trabajo de titulación servirá de guía para la implementación de procedimientos o controles de acuerdo a la ISO 37001, de manera que aporte a las compañías en el sector de seguridad privada, lo cual permitirá disminuir los casos de sobornos existentes en el país.

Razón por la cual la finalidad de este Trabajo de Titulación es dar a los lectores una perspectiva de cómo implementar un sistema de Gestión Antisoborno, de tal manera que permita promover un negocio ético y una adecuada cultura organizacional.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Elaborar una propuesta metodológica para implementar un sistema de gestión anti-soborno en empresas de seguridad privada en Guayaquil, que permita mediante políticas y controles mitigar el soborno empresarial.

### ***Objetivos Específicos***

- Fundamentar teórica, conceptual y legalmente todas las aplicaciones que conforman la ISO 37001 para aplicarla en las empresas de seguridad del sector privado.
- Elaborar una metodología de investigación que permita conocer lo que hacen actualmente las empresas de seguridad del sector particular para evitar los sobornos.
- Analizar los resultados de la investigación del mercado que permita elaborar una propuesta que será aplicada a la empresa de seguridad privada.

### **Preguntas de Investigación**

- ¿Cuáles son los procesos más propensos o vulnerables al soborno en una compañía de seguridad?
- ¿Cuáles son las políticas que toda compañía de seguridad debe implementar para generar confianza entre sus empleados y asociados de negocio (clientes - proveedores)?
- ¿Cuál será la base para la elaboración de una propuesta metodológica aplicable al fraude por soborno?

### **Limitación**

El principal obstáculo que se presenta en la investigación es la escasa información sobre la aplicación de un sistema de gestión anti-soborno en empresas, al no poseer suficiente información de los estudios relacionados al tema en tesis, no contar con artículos científicos que lo respalde. Además, la poca cantidad de expertos en la ciudad de Guayaquil sobre esta norma. El presente trabajo de investigación tomará el punto de vista de expertos en fraudes o corrupción como auditores o consultores empresariales.

### **Delimitación**

Objeto de estudio: Empresas de seguridad privada

Tamaño: PYMES

Antigüedad: Menor a 10 años

Espacio: Guayaquil

Periodo: Segundo semestre del año 2020

## Capítulo I. Fundamentación Teórica

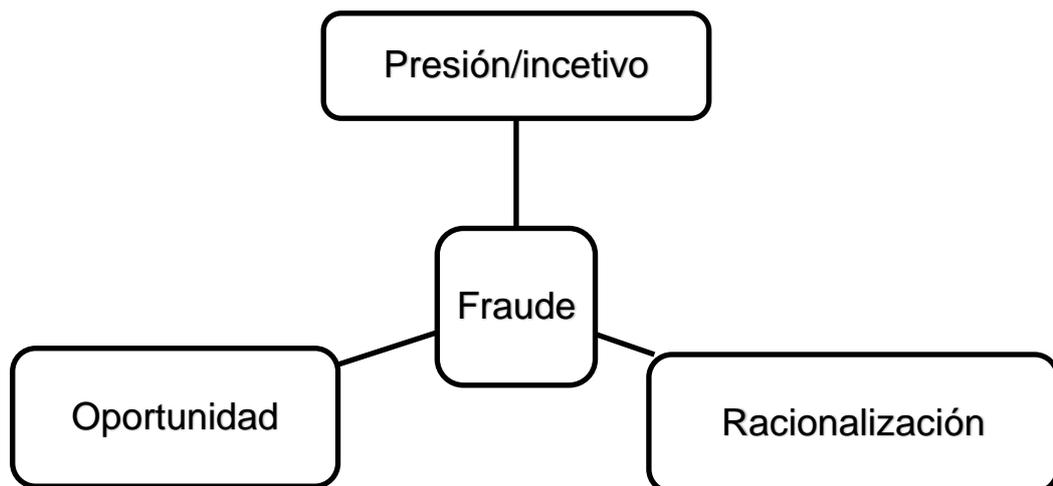
### Marco Teórico

#### Teoría del Triángulo del Fraude

Los componentes del triángulo del fraude, según el criminólogo Donald R. Cressey (1961), surgen cuando una persona tiene altos estándares de moralidad, probablemente tenga dificultades para cuestionar la moralidad cuando está cometiendo fraude. Aquellos sin principios simplemente encuentran una excusa y se justifican diciendo que no hay nada malo en lo que están haciendo López y Sánchez (2012, p.66). Por lo tanto, deben existir tres factores para que una persona viole la confianza. Los tres factores son el problema financiero no respaldado, la capacidad de cometer el abuso de confianza y la racionalización del abuso de confianza.

Los tres elementos resumidos de fraude se muestran en el siguiente esquema. El elemento superior del diagrama representa la presión o el motivo para cometer el acto fraudulento, mientras que los dos elementos inferiores son la oportunidad y la racionalización.

**Figura 2.**  
*Triángulo del fraude.*



Nota. López & Sánchez (2012). Adaptado del Libro Triangulo del fraude.

### ***Presión/Incentivo***

Según Mariscal (2016), nos dice que la presión representa la ambición, apetito o deseo material o psicológico del defraudador a cometer fraude. Puede estar motivado por problemas financieros personales, adicciones como las drogas o el juego que han generado una deuda excesiva. La presión percibida puede ser el resultado de varias circunstancias, pero a menudo implica una necesidad financiera incompatible. La presión económica tiene un gran impacto en la motivación de los empleados y se considera el tipo de presión más común.

### ***Oportunidad***

En el segundo elemento necesario es la oportunidad, la cual se da por la ausencia de controles o la capacidad de la administración para derogar los controles, lo que facilita la posibilidad de cometer fraude. (López & Sánchez, 2012, p.69) por otro lado, Mariscal (2016), se trata de encontrar una puerta abierta para resolver un problema personal que viola la confianza depositada por la organización.

### ***Racionalización/Actitud***

El tercer elemento es la racionalización, significa que el empleado busca una justificación para su acción fraudulenta, desterrando el sentimiento de culpa. El estafador considera que su conducta ilegal es correcta, es decir mal interpreta sus acciones de tal manera que las considera aceptables sin mostrar ningún tipo de culpa. Mariscal (2016). Es importante tener en cuenta que la racionalización es difícil de observar, ya que es imposible leer la mente del agresor. Las personas que cometen fraude tienen una mentalidad específica que les permite justificar o excusar sus acciones fraudulentas.

Entre los indicadores de racionalización o justificación encontramos los siguientes:

### ***Motivo Ideológico***

Muchas personas tienen ideas confusas sobre lo que es legal e ilegal, ahora una idea distorsionada de "Robin Hood", en la que creen que el fraude es legal para ayudar a los pobres y las personas sin hogar, incluyendo en la categoría de necesitados e indefensos. Mariscal (2016).

### ***Sentimiento de Injusticia***

Algunos empleados sienten que reciben un trato injusto, abuso de poder, abuso psicológico, discriminación o desigualdad en la distribución de tareas o recompensas. Estos sentimientos pueden alentar a los empleados a cometer algún tipo de fraude en la organización. Mariscal (2016). Algunas personas sienten que al cometer el fraude están haciendo lo correcto ya que creen que merecen más por todo su esfuerzo dado a la empresa y piensan que es injusto que no se les recompense

### **Teoría de la Corrupción Racional**

Para realización de esta teoría se realizó el experimento con el modelo de *Hammond* el cual consistía de recrear un mundo poblado por gente artificial, en la que hay dos colores amarillo y azul las cuales representa a una persona y una actitud, la computadora creaba parejas al azar que tenía la sencilla tarea de elegir si es honesto o corrupto.

Si ambas parejas eran corrupta esta pareja recibiría un soborno, si solo uno de ellos era corrupto y el otro honesto, el corrupto iría a la cárcel. Al principio el mundo recreado era habitado por corruptos que solo le importaba el dinero y muy pocos individuos honrados divididos en la sociedad, los honestos no caían en los incentivos que se les ofrecía. En cambio, la otra parte si respondían a los estímulos en la que decidían si ser corrupto o honesto en la que dependía si la otra parte actuaría de la misma manera.

Al principio del experimento la probabilidad de actuar de manera honesta era muy reducida, ya que la corrupción estaba en cada esquina de la comunidad y los honestos son muy pocos y no pueden parar el avance. Según va avanzando el modelo los corruptos empiezan a tener miedo, lo que hace que otros corruptos decidan actuar de manera honesta, esto se debe a que el poco grupo de honestos se agrupan y generan una ola de honestidad.

Este modelo se debe gracias al Economista Thomas Schelling, en la que podemos definir que las personas prefieren tener cerca a personas que son similares. Al final del experimento después de un tiempo el mundo decide ser honesto, en la que una sociedad llena de corruptos ve que ser honesto es la mejor manera de actuar Lozano Martínez, (2012).

## **Teoría Asociación Diferencial – Edwin Sutherland (1939)**

Hikal (2017) define “que los sujetos han llegado a aprender a ser criminales por una serie de técnicas transmitidas culturalmente, principalmente por el empoderamiento que adquiere el crimen en determinados grupos, donde se consolida dicha actividad y se refuerza para continuar haciéndola” (p.2). Según lo escrito anteriormente señala que el entorno en que se desarrolla el ser humano va cambiando de comportamiento afectando de esta manera sus valores, por ende, afecta las clases sociales involucrándose de esta manera en negocios ilegales que afectará todo lo aprendido durante su vida profesional dañando de esta manera su imagen ante la sociedad.

Esta teoría afirma que, así como se aprende buenos hábitos un individuo puede adquirir habilidades inadecuadas que le ayudará a cometer fraudes, aunque no tenga la necesidad de poseer más de lo que ya tiene, es así como esta teoría fundamenta nueve características relacionadas con la acogida de conductas criminales, las cuales se escriben a continuación,

1. Toda conducta criminal se considera conducta aprendida.
2. El comportamiento criminal se aprende a través de las interacciones que una persona tiene con otras a través de procesos de comunicación variables.
3. El componente principal del proceso de aprendizaje del comportamiento criminal se lleva a cabo dentro de los círculos y relaciones personales íntimos del individuo.
4. El proceso de aprendizaje del comportamiento criminal puede contener muchos componentes diferentes. Esto puede incluir técnicas específicas que pueden usarse para cometer un delito.
5. La dirección del motivo y el impulso se aprende de la interpretación favorable o desfavorable de los códigos legales que existen en la jurisdicción de esa persona.
6. Las personas eligen convertirse en delincuentes porque hay demasiadas conclusiones que son favorables a las violaciones de la ley en comparación con las conclusiones desfavorables que pueden decidir.

7. Los compuestos diferenciales pueden ser extremadamente variables. Pueden variar en intensidad, prioridad, duración y frecuencia.
8. El proceso de aprendizaje del comportamiento criminal a través de la asociación involucra los mismos mecanismos que las personas usan para todos los demás tipos de aprendizaje.
9. El comportamiento criminal puede ser una expresión de valores o necesidades generalizadas, pero no se explica por estas necesidades, ya que el comportamiento no criminal tiene los mismos requisitos Aguirre (2019).

En resumen, Sutherland afirma que la relación con las personas y el medio ambiente influye en el aprendizaje del comportamiento de las personas. De esta manera, el comportamiento criminal se puede aprender al referirse a las personas que permanecen fuera de la ley, dependiendo del nivel de intimidad con el individuo, además de aquellos que demuestran que el incumplimiento de la ley tiene mayores beneficios que el cumplimiento, lo que lleva al individuo a racionalizar y adoptar el mismo comportamiento de la misma manera.

## **Marco Conceptual**

### ***Fraude***

El fraude se determina como “el acto de cometer actos ilegales con la intención de engañar, sustraer información, activos o beneficiarse haciendo daño a otros” (ACFE, 2018, p.1) es decir, el fraude implica usar el engaño como mecanismo para obtener beneficios económicos al dañar a otros. Los autores del fraude pueden encontrarse en la esfera pública o privada, y el fraude puede llevarse a cabo internamente cuando un miembro del personal identifica una oportunidad en una debilidad que la empresa mantiene debido a la falta de control o fuera de la empresa cuando colisiona con alguien de la organización para cometer el delito.

### ***Clasificación de Fraude***

#### ***Fraude Interno***

El fraude interno es “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 de la organización” (ACFE, 2018, p.1), esto quiere decir que este tipo de fraude se produce cuando un trabajador, gerente, o personal administrativo comete un fraude dentro de las instalaciones contra su jefe.

### ***Fraude Externo***

El fraude externo contra una empresa cubre una amplia gama de regímenes. Los vendedores deshonestos que pueden estar involucrados en esquemas de manipulación de ofertas, facturar a la empresa por bienes o servicios no proporcionados, sobornar a los empleados. Del mismo modo, los clientes deshonestos pueden presentar cheques sin fondos o información de cuenta falsificada para el pago, o pueden intentar devolver productos robados o con descuento para obtener un reembolso. ACFE (2018,p.6).

### ***Corrupción***

Según Castillo (2001). La corrupción, puede definirse en términos generales como el uso del poder o el servicio público para fines privados. Por otro lado, Seña (2014) también señala que la corrupción ya sea a través de soborno o la extorsión, los participantes en la corrupción pueden ser agentes de diversos tipos, donde hay ganadores y perdedores.

Debido a esto la corrupción tiene una serie de consecuencias, ya que viola la seguridad de la sociedad y afecta el equilibrio político, social y económico. También desencadena actividades del crimen organizado, incluido el terrorismo, ya que los delincuentes reciben asistencia en sus actividades ilegales por complicidad de funcionarios corruptos.

### ***Soborno***

Es un tipo de corrupción que implica dar o recibir un regalo a cambio de quebrantar la ley con tal obtener beneficio, aprovechándose del lugar o cargo que ocupa en el sector público, conocido como cohecho que consiste en ofrecer ventajas en un proceso. En el sector privado se conoce como cohesión, a la obtención de pago o incentivo para conseguir beneficio infringiendo las normativa legales Méndez Ortiz et al. (2018).

A lo largo de la historia, el soborno se consideró una forma de negociación, que comenzó con el intercambio de regalos por favores, pero actualmente implica pagar cantidades millonarias para obtener ofertas de empresas de

seguridad privada, para así obtener contratos sin la preparación adecuada y obtener una ventaja sobre las demás empresas que están participando, lo que afecta a quienes no usan esta mala práctica.

### ***Clasificación del soborno***

Según Méndez Ortiz et al. (2018), podemos clasificar el soborno en función de la medida en que desarrollar. Por un lado, hay soborno en el entorno público, que representa cuando quienes lo hacen y o lo practican son figuras de la administración pública. Del mismo modo, se determina la existencia de soborno en el entorno privado, son las mismas personas que desempeñan el papel principal, en el cual ofrecen dinero a otra persona siempre que tomen medidas o no que les favorezca.

A continuación, se muestra una tabla que presenta las características y enfoques de los conceptos para una mejor visualización:

**Tabla 1**

*Características y enfoque de la corrupción y el soborno*

	Corrupción	Soborno
Característica	Socava la democracia y el estado de derecho, da pie a violaciones de derecho humanos, distorsiona los mercados, menoscaba la calidad de vida y permite el florecimiento de la delincuencia organizada, el terrorismo y otras amenazas a la seguridad humana.	Es una de las prácticas más destructivas de la economía mundial, genera un deterioro progresivo del mercado, lo que implica inestabilidad laboral, reducción de la calidad de vida, el aumento de la pobreza y en general el aumento de la desconfianza de los ciudadanos hacia el actual sistema de bienestar.
Enfoque	Cultural, social, decisiones individuales, desarrollo e ingreso (económico).	Empresarial, sector público, privado e individual

Nota. Tomado de “Características principales de la norma ISO 37001 gestión antisoborno y relevancia de su aplicación como factor de eficiencia dentro de la administración actual”, Méndez Ortiz et al. (2018), Características y enfoque de la corrupción y el soborno, volumen 1, página 5.

### ***Consecuencias del soborno***

Frías, et al (2014) citados por Lizarzaburu et al.(2019) concluyó lo siguiente :

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).

El uso de sobornos provoca varias consecuencias, ya que dificulta el desarrollo de la negociación en condiciones normales, lo que aumenta el costo de la adquisición creando diferencias y desventajas en los competidores que no utilizan esta vía, lo que dificulta la conectividad en el mercado de la contratación, crea desigualdades y desventajas para otros competidores que no utilizan este método, lo que distorsiona la competitividad en el mercado favoreciendo a unos más que a otros. También crea desconfianza hacia los ciudadanos y las instituciones internacionales, lo que reduce el atractivo para la inversión, lo que significa que el país no se está desarrollando.

### **Marco Contextual**

#### ***Casos de Fraude Fuera del País***

De acuerdo al estudio de fraude realizado por *Price Waterhouse Coopers Colombia*, el número de delitos corporativos se han incrementado en comparación con el 2016, según las estadísticas la mayoría de casos de fraude se realizaron internamente (63%), por personal de la compañía, en menor cantidad en el área de administración, el origen de las debilidades en los controles ya que evaluaciones de riesgo no se efectúan con constancia y varios de los encuestados no contaban con un proyecto de ética y conformidad.

Por otra parte, el (47%) de los encuestados adujeron que planean implementar procesos de prevención de fraude. Los casos de fraudes más reportados involucran: (a) malversación de activos, (b) conflictos de intereses a través de la administración, (c) robo de inventarios, (d) Jineteo de fondos, y (e) soborno y corrupción.

**Figura 3.**  
Top 5, tipos de fraude.



Nota. Adaptado de Top 5 tipos de Fraudes, Jiménez, (2018), Tomado Fraude al descubierto. Encuesta Global Crimen Económico 2018 Colombia

### **Casos de Fraude Soborno en el Sector de Seguridad Privada en Ecuador**

En septiembre de 2019, Petroecuador se declaró en emergencia para contratar los servicios de seguridad y vigilancia para sus instalaciones. Dicha declaración se realizó con base al informe jurídico presentado en el que determinaba que había un “riesgo inminente a la integridad y seguridad” de las instalaciones de Petroecuador y fue suscrita por Pablo Flores, gerente general de Petroecuador. Primicias (2019)

Tres meses antes, la petrolera intentó contratar el servicio de seguridad sin embargo tuvo que declarar desierto el proceso ya que se habían presentado muchas irregularidades. Una denuncia realizada ante el SERCOP

informó que había un conflicto de intereses, ya que un ex trabajador de la empresa de seguridad COMSEG que fue adjudicada, formó parte de la comisión técnica que calificó la oferta.

Las irregularidades se presentaron a la Contraloría, la misma que a través de un examen especial determinó en un informe que los miembros de la comisión técnica “no aplicaron los mismos criterios y procedimientos para validar la información presentada por los oferentes”, según la auditoría realizada, la certificación de experiencia de cargo presentada por COMSEG “careció de veracidad y sustento”. Por esta razón, la empresa debía ser descalificada, pero no ocurrió así y el contrato le fue adjudicado el 27 de junio de 2019. El 6 de agosto, el SERCOP recomendó dejar sin efecto la contratación y declarar el proceso desierto.

A pesar de todo esto, la petrolera adjudicó en octubre de 2019 el contrato de seguridad por USD 36 millones al consorcio Insigne del que ahora forma parte la empresa de seguridad COMSEG.

Pero el caso de irregularidades no terminó ahí, y es que en junio de 2019 fueron detenidos en Estados Unidos, Raúl de la Torre ex asesor de la estatal petrolera y Roberto Barrera empresario de bienes raíces, quienes confesaron que recibieron dinero para favorecer a una empresa. Ambos admitieron que conspiraron con trabajadores de Petroecuador para adjudicar contratos a cambio de una coima por USD 3,15 millones. Barrera dijo en su confesión que era cercano a un alto funcionario de Petroecuador, que participaba en la adjudicación de contratos. Pidieron a esta compañía que envíe pagos a cuentas bancarias en el sur de Florida a nombre de otras personas, compraron “bienes lujosos” y recibieron pagos en efectivo.

### ***Las Normas ISO***

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es responsable de establecer las normas ISO, que consiste en la implementación de procedimientos que busca un sistema de gestión de calidad continuo para la organización, que se aplican en diferentes áreas del negocio. Los beneficios generados por la aplicación de estas normas internacionales, mejora los

continuos cambios en la economía por los efectos de la globalización, han impulsado su aplicación espontánea.

Cada vez más organizaciones las adquieren y promueven, El prestigio de estos ha incrementado su aprobación y reconocimiento internacional. La necesidad de implementar ISO en diversas áreas de las organizaciones ha provocado que los estándares se dividan en diferentes ramas como (a) calidad, (b) medio ambiente, (c) seguridad y riesgo laboral, (d) responsabilidad social y (e) educación, que se renuevan frecuentemente para mejorar los procesos y alcanzar los objetivos Méndez Ortiz et al.(2018).

### ***Finalidades de las Normas***

Según Méndez Ortiz et al. (2018) se inventó con la finalidad de “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 organizaciones internacionales” (p.6). Por esta razón, estas normas han sido adoptadas e implementadas por varias compañías en todo el mundo para mejorar la calidad de sus productos y servicios mediante el establecimiento de normas internacionales de calidad y seguridad para cumplir sus objetivos.

### ***Antecedentes de la Norma ISO 37001***

La norma ISO 37001 se creó para mitigar el soborno, cogiendo como ejemplo la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA), que se implementó en los Estados Unidos en 1977 y la Ley de Soborno del Reino Unido en 2010. La FCPA con el propósito de aplicar sanciones civiles y penales, por el uso del soborno como un tipo de negociación o forma de obtener o mantener negocios a nivel internacional, por parte de los Estados Unidos, en cuanto a las personas que tienen su sede en los Estados Unidos o están controladas por una empresa con sede en los Estados Unidos. Del mismo modo, el Reino Unido ha implementado un estándar anticorrupción, que es el principal estándar utilizado para el desarrollo de la norma ISO 37001. La Ley contra el soborno sanciona los delitos para aceptar u ofrecer sobornos y se aplica en el Reino Unido e internacionalmente. También se sanciona cuando los mecanismos antisoborno no se implementan en organizaciones

que, debido a su naturaleza o al medio ambiente, pueden estar involucrados con corrupción, a diferencia de la FCPA, la Ley de Sobornos no tiene flexibilidad para el uso del mismo y ni siquiera lo acepta en pequeñas cantidades.

### ***ISO 37001***

La norma ISO 37001 fue admitida el 15 de octubre de 2016 en el Ecuador, de la misma forma que otras normas ISO, está sujeta a una certificación, lo que implica que una persona autónoma realizará el examen respectivo de la organización para asegurarse de que cumple a todos los requisitos y proceder a la certificación. Su objetivo es implementar un sistema de gestión anticorrupción en las organizaciones, que puede ser independiente o integrado en un sistema de gestión global, con el fin de proporcionar una mayor seguridad y confianza en el mercado, mejorando así los procesos, la lucha y establecer mecanismos contra la corrupción y la corrupción, además de establecer una cultura anticorrupción en las empresas.

Según 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)

### ***Importancia de Aplicar la ISO 37001 en las Empresas***

Según Méndez Ortiz et al. (2018) “Los principales agentes económicos: las empresas, las autoridades públicas y las personas se ven afectadas, directa o indirectamente, en mayor o menor medida por los problemas existentes o recientes derivados de esta competencia”. Razón por la cual la

importancia de aplicar esta norma ya que genera una confianza hacia la empresa e interés ante las demás compañías garantizando su permeancia en el mercado.

## **Marco Legal**

### ***Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado***

Congreso Nacional (2017) estableció lo siguiente:

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 (p.31).

### ***Ley de Lavado de Activos***

Asamblea Nacional (2017) determino 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 (p.3).

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 (Asamblea Nacional, 2017, 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 para 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.6).

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.8).

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.8).

## Capítulo II. Metodología de la Investigación

### Diseño de Investigación

De acuerdo a Coelho (2019) “La metodología de la investigación es una disciplina de conocimiento encargada de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de investigación” (p.1). Por esta razón, la metodología de la investigación se describe como una serie de pasos técnicos que se llevan a cabo de manera organizada, sistemática y metódica, aplicados en el desarrollo de un trabajo de investigación, por estas razones es importante elegir el método apropiado para el trabajo propuesto. En el presente trabajo de posgrado, se consideró el uso de un diseño de investigación basado en los siguientes parámetros: (a) el propósito; (b) la cronología y (c) el número de mediciones.

Hay dos tipos de enfoque según el objetivo de la investigación: diseño observacional y diseño experimental. Manterola y Otzen (2014) concluyeron que los estudios observacionales son “Aquellos en los que no se controla la asignación del paciente a un determinado tratamiento o intervención, sino que ésta se efectúa de acuerdo a la práctica clínica habitual, siendo el investigador un espectador y descriptor de lo que sucede” (p.635).

Es por ello que se consideró usar el enfoque observación porque no se aplicará la experimentación, únicamente se observará y detallarán los resultados obtenidos, lo que ayudará a comprender los problemas que son objetos de análisis.

Según el orden hay dos modelos de diseño de la investigación: retrospectivo y prospectivo. El presente trabajo de investigación utilizará el enfoque prospectivo de acuerdo con Manterola y 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).

Asimismo, hay dos tipos de diseño de investigación dependiendo del número de mediciones: longitudinal y transversal. Los estudios trasversales tienen la 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 y Otzen, 2014, p. 638).

Según Hernández et al. (2014) concluyeron lo siguiente que un estudio transversal es aquí que “recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.151). De acuerdo con lo descrito anteriormente, este trabajo de investigación utilizará el enfoque transversal, ya que la recopilación de datos se efectuará en un tiempo y lugar específico para adquirir información destacada que ayude a elaborar la propuesta metodológica para disminuir el fraude de corrupción en el sector de seguridad privada.

En resumen, con relación a con los problemas derivados de varios casos de sobornos y corrupción que han surgidos en empresas de seguridad privada en Ecuador, que han gestionado recursos públicos para la implementación de proyectos de diversos tipos, se elige el diseño observacional, transversal, prospectivo para el presente trabajo de titulación.

### **Tipo de Investigación**

Existen diferentes tipos de investigación que se utilizan según el objetivo de la investigación o el nivel de conocimiento que se va adquirir, razón por la cual se ha elegido la investigación descriptiva para este trabajo de titulación.

Hernández et al. (2014) estableció 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 (p.85).

Esto significa que este tipo de investigación permite obtener información sobre el tema del estudio de un entorno real, lo que permite un análisis en profundidad de los problemas que surgen durante el trabajo.

## **Fuentes de Información**

### ***Fuentes Primarias***

De acuerdo a Rivera y González (2015) “Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones”(p.2). Como fuente principal de información, consideraremos los datos que se obtendrán en entrevistas con especialistas, de quienes se puede obtener la información más relevante relacionada con el tema de investigación.

### ***Fuentes secundarias***

Rivera y González (2015) concluyó que las fuentes secundarias son aquellas que “ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria” (p.2), es decir, lo que ya se ha hecho o está disponible en las fuentes de información primaria que formaron la base para obtener información secundaria, generalmente puede darse mediante la interpretación, el análisis o la reorganización de la información original.

En el presente trabajo de titulación se ha usado como fuente secundaria la norma emitida por la INEN la cual corresponde a la ISO 37001:2016 “Sistemas de Gestión Antisoborno”, además de los datos obtenidos de informes, libros, sitios web y estudios sobre soborno.

## **Enfoque**

Existen diferentes tipos de enfoques en la investigación empresarial que permiten controlar la recopilación de información a medida que avanza la investigación, que son enfoque: (a) cualitativos, (b) cuantitativos o (c) mixto. Según Ruiz Medina et al., (2013) el enfoque mixto “es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo

estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento.” (p.11).

**Figura 4.**

*Enfoque de Investigación.*



Nota. Adaptado de Enfoque de investigación, de Normas APA, (2016), Tomado de ¿Cómo enfocar la tesis? Enfoque cuantitativo y cualitativo.

En el presente trabajo de titulación se ha utilizado un enfoque mixto, ya que la información obtenida mediante las herramientas cualitativas y cuantitativas apunta a profundizar el tema.

## **Población y Muestra**

### ***Población***

La población ciudad de Guayaquil, para determinar la población, descargamos la base de datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador para ver que empresas están dedicadas a ofrecer el servicio de seguridad privada que tengan menos de 10 años constituidas, conformarían el objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, obteniendo como resultado una población de 125 empresas.

**Tabla 2**

*Población de compañías seguridad privada en la ciudad de Guayaquil*

---

**No. Nombre compañía**

---

- 1 AGUSEGPRO CIA. LTDA. AGUILAS, SEGURIDAD & PROTECCION
- 2 AIP AGUILA, SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA.
- 3 PROTECCION, SEGURIDAD Y VIGILANCIA PROSEGUVI C. LTDA.
- 4 PROTECTORES DE SEGURIDAD PRIVADA PROTECSEGUR C. LTDA.
- 5 PROTECTORES PRIVADOS POLIDOS CIA. LTDA.
- 6 PROTECTORES PRIVADOS PROTERGUR CIA.LTDA.
- 7 PROTECTUM DEL ECUADOR PROTECTUMSECURITY CIA.LTDA.
- 8 PROTSEVIG CIA.LTDA.
- 9 BLUESECURITY C. LTDA.
- 10 PROVICA, PROTECCION Y VIGILANCIA C. LTDA.
- 11 PROVIGAR CIA. LTDA. PROTECCION Y VIGILANCIA ARMADA
- 12 PROVILOCK CIA.LTDA.
- 13 PUMAFURIOUS SEGURIDAD CIA.LTDA.
- 14 SATFORCE, VIGILANCIA CORPORATIVA SATELITAL CIA. LTDA.
- 15 SECURICOP INTERNATIONAL C. LTDA. SECURICOP
- 16 BOCEYSER SECURITY BOCEYSECURITY CIA.LTDA.
- 17 SECURITY - AND - RISKS CONTROL (TECNOLOGIA S.R.C.) C.A.
- 18 SECURITY COMPAÑY DESERT STORM "DESERTSTORM" CIA.LTDA.
- 19 SECURITY FORCES CIA. LTDA. SECUFOR
- 20 SECURITY INTEGRAL PROTECTION L&F SIPSECURITY CIA.LTDA.
- 21 SECURITY ORGANIZATION SERVICE S.O.S. CIA. LTDA.
- 22 SECURITY SERVICE GRUPOESTRELLA CIA.LTDA.
- 23 SECURITY VIGILANCE & PROTECCION CIA. LTDA.
- 24 SECURITYCOM CIA. LTDA.
- 25 VESEIND S.A.
- 26 VICORSEG VINUEZA CORPORACION DE SEGURIDAD C. LTDA.
- 27 VIELAREC CIA. LTDA.
- 28 VIGILANCIA CUSTODIA Y SEGURIDAD VICUSECURITY CIA.LTDA.
- 29 VIGILANCIA CUSTODIA Y SEGURIDAD VICUSEG C. LTDA.

- 30 VIGILANCIA EMPRESARIAL PRIVADA C. LTDA. JORSA
- 31 VIGILANCIA TOTAL VIGITOTAL C.LTDA.
- 32 VIGILANCIA Y PROTECCION COMERCIAL VIPROCOSA CIA. LTDA.
- 33 VIGILANCIA Y PROTECCION MAXIMA VIGPROMAX CIA LTDA
- 34 VIGILANCIA Y SEGURIDAD CAMPOSEG CIA. LTDA.
- 35 VIGILANCIA Y SEGURIDAD GARANTIZADA "VIGARSE" C. LTDA.
- 36 VIGILANCIA Y SEGURIDAD REMINTON C. LTDA.
- 37 VIGILANCIA Y SEGURIDAD VISEGUR CIA.LTDA.
- 38 DELTA SECURITY CIA. LTDA. DELSESA
- 39 VIGILSEC CIA. LTDA.
- 40 VIGSEPE C.LTDA.
- 41 VIPOES VIGILANCIA ESPECIALIZADA C. LTDA.
- 42 VIPSEGURIDAD CIA. LTDA.
- 43 VITeseGURIDAD CIA. LTDA.
- 44 WINDSEG CIA. LTDA. INTERNACIONAL DE SEGURIDAD
- 45 WORLDSECURITY CIA.LTDA.
- 46 COMPANIA DE SEGURIDAD SEGURISA CIA. LTDA.
- 47 SG5 CIA.LTDA.
- 48 SGSEC CIA. LTDA. SMART GLOBAL SECURITY
- 49 SHADAKYRIUS S.A.
- 50 SIDELCORSA CIA. LTDA.
- 51 SISTACTEAM CIA. LTDA.
- 52 CIIE CIA.LTDA.
- 53 SISTEMAS AVANZADOS DE DEFENSA SAD CIA. LTDA.
- 54 DREJSEGURIDAD CIA. LTDA.
- 55 SMSECURITY CIA. LTDA.
- 56 SOE SEGURIDAD DE ORGANIZACIONES Y EMPRESAS S.A.
- 57 ECILCORP S.A.
- 58 SORISEG CIA. LTDA.
- 59 SPECIAL PRIVATE SECURITY SPECIALPRIVAT CIA.LTDA.
- 60 SPEED EAGLE AGUILAS RAPIDAS CIA.LTDA
- 61 SQUAD S.A.

- 62 ELORSECURITY CIA.LTDA.
- 63 SW THE SECURITY WORLD C. LTDA.
- 64 SWAT S.A.
- 65 SWATSEG VIGILANCIA CIA. LTDA.
- 66 TADESEC CIA. LTDA.
- 67 TARGET SEGURIDAD MAXIMA TARSEGMAX CIA.LTDA.
- 68 BROTHERHOOD SECURITY CIA.LTDA.
- 69 THE BEST SECURITY GUIKABECA CIA. LTDA.
- 70 TIME SECURITY FITAPOVA CIA.LTDA.
- 71 TOTALSECURITYGROUP CIA.LTDA.
- 72 TRANSEGURIDAD TRANSNACIONAL DE SEGURIDAD C.LTDA.
- 73 TROPIPROTECCION CIA. LTDA.
- 74 TROYANSEG CIA. LTDA.
- 75 TRUE SECURITY TRUESECURI CIA.LTDA.
- 76 TURBOSEG SECURITY COMPANY CIA. LTDA.
- 77 U.V.P. UNIDAD DE VIGILANCIA PRIVADA CIA.LTDA
- 78 UNIDAD DE SEGURIDAD Y PROTECCION PUMA U.S.P.P CIA.LTDA.
- 79 BENISEGURIDAD SEGURIDAD PRIVADA COMPANIA LIMITADA
- 80 UNIDAD DE VIGILANCIA PRIVADA UNIPRIVSA S.A.
- 81 UNIDSEPRIV UNIDAD DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA.
- 82 UTPORSEGURIDAD CIA.LTDA.
- 83 VALENCIA SECURITY PRIVATE VASEPRIV C.L.
- 84 VALKRYE CIA. LTDA.
- 85 VEINCUSTODIA CIA. LTDA.
- 86 VENIBRANGUS SECURITY CIA.LTDA.
- 87 SEGURIDAD Y VIGILANCIA TECSEGURIDAD S.A.
- 88 SEGURIDADCVE CIA.LTDA.
- 89 SEGURIPROT SEGURIDAD Y PROTECCION CIA.LTDA.
- 90 SEGURPACIFIC C. LTDA.
- 91 SEGURPLUS C. LTDA.
- 92 SEGURPROT CIA.LTDA.
- 93 SEGURQUIL COMPAÑIA DE SEGURIDAD CIA.LTDA.

- 94 SEGURTOP C. LTDA.
- 95 SEGURTRUST TRUST CIA. LTDA.
- 96 SEGUSUR CIA.LTDA.
- 97 SEGWIL CIA. LTDA.
- 98 SEGYGALL SEGURIDAD YCAZA GALLEGOS CIA. LTDA.
- 99 SEIPROT SEGURIDAD Y PROTECCION CIA. LTDA.
- 100 SEJIN C. LTDA.
- 101 SEMAXI, SEGURIDAD MAXIMA C. LTDA.
- 102 SEMIN CIA. LTDA.
- 103 SEMMAVER CIA. LTDA.
- 104 SEMONGAR CIA. LTDA.
- 105 SEPRICO SEGURIDAD PRIVADA CORAL C.LTDA.
- 106 SEPRIHUAN CIA. LTDA. SEGURIDAD PRIVADA HUANCAVILCA
- 107 SEPRINHERG SEGURIDAD PRIVADA HERMANOS GARCIA CIA.LTDA.
- 108 EROSIP CIA.LTDA.
- 109 CENTURYSEG CIA.LTDA.
- 110 CGUARD CIA.LTDA.
- 111 SEGURIDAD PRIVADA AMERICANA SEPROAMERICA CIA. LTDA.
- 112 SEGURIDAD PRIVADA DAVILA & MORA DAVMORSEG CIA.LTDA.
- 113 SEGURIDAD PRIVADA FORZADELTA CIA.LTDA.
- 114 DREJSEGURIDAD CIA. LTDA.
- 115 SEGURIDAD PRIVADA MILENIUMSECURITY CIA.LTDA.
- 116 SEGURIDAD PRIVADA SEGURMAXIMA CIA.LTDA.
- 117 FOX SEGURIDAD CIA. LTDA.
- 118 BLUESECURITY C. LTDA.
- 119 BOCEYSER SECURITY BOCEYSECURITY CIA.LTDA.
- 120 COMSEGMOV CIA. LTDA.
- 121 COMVIGPRI CIA.LTDA.
- 122 DELTA SECURITY CIA. LTDA. DELSESA
- 123 DELTASEG, SEGURIDAD DELTA CIA. LTDA.
- 124 DINASER DINAMIA EN SERVICIOS CIA.LTDA.
- 125 DAMERCO S.A.

Nota. Adaptado de “Directorio de Compañías,” por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro, 2020. Ecuador. Recuperado de [https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)

### **Muestra**

Según Otzen & Manterola,(2017) una muestra:

Puede ser obtenida de dos tipos: probabilística y no probabilística. Las técnicas de muestreo probabilísticas, permiten conocer la probabilidad que cada individuo a estudio tiene de ser incluido en la muestra a través de una selección al azar. En cambio, en las técnicas de muestreo de tipo no probabilísticas, la selección de los sujetos a estudio dependerá de ciertos criterios (p. 228).

Para la investigación actual, se utilizó como población 125 empresas de seguridad privada mencionadas anteriormente, con un margen de error del 10%, y un nivel de confianza del 99%, dando como resultado un tamaño de 72 compañías, a continuación, de ahí el cálculo de la muestra:

### **Figura 5.**

Calculo de la muestra.



#### Calculadora de Muestras

Margen de error:

Nivel de confianza:

Tamaño de Poblacion:

**Margen: 10%**  
**Nivel de confianza: 99%**  
**Poblacion: 125**

**Tamaño de muestra: 72**

**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

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

Nota. Adaptado Calculo de la muestra. Tomado de Corporación AEM, por asesoría Económica & Marketing, [http://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php)

Dado que la población es pequeña, se opta por el método estadístico no probabilístico por conveniencia, ya que está abierto el número de empresas seguridad privada que permitieron obtener datos sobre el problema existente.

Con base en los datos que se obtendrán de la población relacionada con el problema existente, se tabulan los resultados de las encuestas para resumir un análisis junto con las respuestas a la entrevista y brindar una base sobre la cual orientar la propuesta metodología para la implementación del sistema de gestión anti-soborno en empresas de seguridad privada, para lo cual fueron consideradas para la entrevista las siguientes personas:

1. Ing. Joffre Burgos Yambay, experto técnico en Sistema de Gestión y normativas (ISO).
2. Ing. Rodrigo Ugarte, auditor de procesos de SGS.
3. Ing. Roberto Suarez, jefe administrativo y coordinador de empresa de seguridad SESEI.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Las herramientas de recolección de información que se utilizarán en este trabajo de investigación es la encuesta escrita, la cual es apoyada por la herramienta de cuestionario, la misma que será aplicada en las 72 empresas de seguridad privada seleccionadas que permitieron información sobre el nivel de conocimiento y aceptación que tiene la ISO 37001. También, se elige la técnica de la entrevista que se apoya mediante guías de preguntas para obtener información más certera sobre el problema desde la perspectiva de expertos. Datos que se triangularán en una matriz de análisis e interpretación.

## **Resultados y Análisis de la investigación**

Este capítulo describe y analiza las respuestas utilizando entrevistas y encuestas como herramientas de investigación, descritas previamente en la metodología, por lo que las entrevistas se realizaron con un grupo de personas consideradas expertas en el tema de esta investigación.

### **Respuesta a las Entrevistas**

**Experto No 1:** Ing. Joffre Burgos Yambay, experto técnico en Sistema de Gestión y normativas (ISO).

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

Para empezar la organización internacional de normalización introdujo esta normativa la ISO 37001 en el año de 2016 la aplicación como tal es de manera voluntaria y fue introducida en el mercado y en las organizaciones con el fin de prevenir y gestionar las posibles conductas de soborno. Los beneficios que trae la adopción de esta normativa, permitirán internamente crear confianza en los procesos a través de la concientización, logrará que el personal maneje los controles adecuadamente para poder generar un compromiso o una transparencia y evitar el tema de la incertidumbre, normalmente existe incertidumbre en el tema de la transparencia de los procesos en el asunto de los sobornos se aplican en su mayoría en el área comercial, parte operativa y administrativa y la intención es poder identificar estas amenazas, prevenir los riesgos y saber cómo actuar en caso de identificarlo.

#### **2. ¿De qué manera ha afectado los recientes casos de fraudes de Sobornos en las compañías Seguridad privada de la ciudad de Guayaquil?**

Como respuesta a esto debemos tomar algunos ejemplos. Sabemos que no solo el tema de las negociaciones que existen entre compañías, clientes y proveedores, se ve en el sector privado o en el sector público. El asunto del fraude a través del soborno es poder incentivar una negociación a través de algo ilegal de un ofrecimiento que podría ser

económico, el asunto que afecte lo podemos analizar desde el punto de vista socio económico, primero el punto de vista económico sabemos que existe un precio en el mercado para el servicio de seguridad que está definido por ente reguladores en este caso el Ministerio de gobierno, sin embargo afecta el tema de la negociación a través de esta actividad ilícita se necesita dar un valor que no está considerado como parte operativa, comercial o administrativa lo que va afecta la utilidad proyectada y evidentemente las empresas deberán solucionar estos problemas económicos de alguna manera, a que motiva esto a una afectación tributaria, estatal o a la sociedad, como afectaría las empresas ya no tendría el mismo nivel de calidad en el servicio o en su defecto tendría que generar nuevos cálculos que no están apegados en la ley en cuanto al pago del personal de seguridad.

**3. ¿Cuáles son las medidas que usted conoce que el Estado ha adoptado en relación con los casos de fraudes de soborno presentados en las compañías de seguridad privada del Ecuador?**

Las medidas que el Estado ha tomado es el tema del estudio, recordemos que se presentan denuncias y las denuncias son revisadas en el tema de empresa pública a través de la Contraloría, en el caso del sector privado son revisadas en Fiscalía una vez que ellos determinen a través de las evidencia que se presenten es un tema legal, penal lo que el estado tome como medida, a manera de prevención el Estado está motivando que la mayoría de sus entidades públicas se certifiquen en esta normativa para fortalecer sus procesos de contratación, la implementación a su vez está llegando hacia las empresas privada ya que como parte de la política de esta normativa es que trabajes con proveedores con asociados de negocio que tenga la normativa, que estén implementado o que se tenga buenas prácticas en el tema de la negociación en la parte comercial.

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

En el país existen más de 500 empresas de seguridad privada estas compañías en determinado momento desean participar en contrataciones públicas, la adopción de esta normativa al ser una normativa joven, es una normativa que no tiene más de 5 años en el mercado distintas a sus normativas hermanas que sería la 9001 la 14001. La adopción de esta normativa en empresas de servicio complementario específicamente en seguridad va a favorecer a estas compañías que deseen participar al nivel público van encontrarse con mayor facilidad, una mayor apertura para poder trabajar transparentemente con las compañías, que no existan de este tipo de actos delictivos en donde se merma la utilidad a través de dádiva que se necesitan dar y motiva a la participación en el tema de la subasta a estas compañías.

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

Primero generaría una gran confianza interna en el personal sabiendo que existe controles de todo tipo control de ingreso, control de salida. Si hablamos de tema de compromiso y transparencia evidentemente va aumentar porque controlaríamos la incertidumbre que se genera en los procesos de compra, sabemos que los proveedores llegan con ciertas intenciones para poder trabajar y el personal se ve expuesto, pero al existir este tipo de normativa se van a sentir menos expuesto más allá de eso, recordemos que al existir controles, al existir documentación es evidencia que puede fortalecer la transparencia de un proceso y en su defecto la marca de la empresa va a generar mayor confianza, una mejor imagen ante la comunidad y ante las partes interesadas que estamos, hablamos de clientes proveedores socios y accionistas.

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

Recordemos que tenemos una entidad de servicio de contratación pública que es el SERCOP, que se encarga de controlar, gestionar las contrataciones públicas de todo el Estado, como primera medida fortalecida en los dos últimos años el gobierno implemento la normativa 37001 en las entidades que se ven más expuestas a la corrupción por que tienen bastante movimiento comercial. Y está adoptando como parte de sus procesos, aun no lo han aprobado, va exigir que las instituciones estatales soliciten a sus proveedores que deseen participar que tengan adoptada esta normativa o su vez presenten la intención de implementar y certificarse en la normativa y aparte de eso tenemos a la Contraloría que estudia casos aleatoriamente, una perdida, un posible daño económico, son analizados a través de la contraloría.

**Experto No 2:** Ing. Rodrigo Ugarte, auditor de procesos de SGS.

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

Es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de prevención de soborno, o en un ámbito más completo, según el alcance definido, la corrupción en general.

**2. ¿De qué manera ha afectado los recientes casos de fraudes de Sobornos en las compañías Seguridad privada de la ciudad de Guayaquil?**

Aunque no conozco información verificada o casos sentenciados en la ciudad de Guayaquil, en general (Incluyendo compañías de seguridad), el soborno es un claro reductor del crecimiento económico, distorsiona la competencia y presenta graves riesgos legales y de imagen, el justificar estos actos por temor a perder o dejar de ganar un contrato, puede a corto o mediano plazo, ocasionar que las empresas pierdan credibilidad y se vean inmersos en procesos judiciales que pueden llevar hasta a la cárcel a los involucrados.

**3. ¿Cuáles son las medidas que usted conoce que el Estado ha adoptado en relación con los casos de fraudes de soborno presentados en las compañías de seguridad privada del Ecuador?**

Se cuenta con algunas iniciativas de forma general (Incluyendo empresas de seguridad), tales como:

- Decreto Ejecutivo N° 21, de 05 de junio de 2017, que “Declara como política prioritaria de gobierno el fortalecimiento de la transparencia de las políticas públicas y la lucha contra la corrupción en todas sus formas”,
- Creación de una Secretaría Anticorrupción
- Asamblea Nacional con la presentación de más de 10 proyectos de Ley, que entre sus objetivos consta el combate contra la corrupción (Que incluye el soborno)
- Entidades públicas y gobiernos seccionales han optado por revisar sus sistemas de gestión ante las denuncias realizadas por la ciudadanía, decidiendo obtener la certificación del Sistema de Gestión Antisoborno

Sin embargo, aún parecen insuficiente, ya que el índice de percepción de corrupción (Transparencia Internacional) nos mantiene con un puntaje de 38/100.

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

Creo que falta mucho compromiso por parte de los directivos / dueños de las compañías de seguridad privada sobre la adopción de la Norma ISO 37001, ya que si no es requerido específicamente por las instituciones contratantes (Sobre todo las públicas), no se identifica como necesaria, considerando que se cumplen ya casi 4 años desde su primera publicación y no se ha observado interés alguno por obtener esta certificación de parte de representantes de este sector.

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

Las posibles contribuciones a procesos operativos y ejecución de controles:

- Evaluación del riesgo de soborno con enfoque a transacciones, proyecto, actividades, buscando identificarlos en los periodos iniciales para poder planificarlo de manera adecuada.
- Es una herramienta flexible y está diseñada para adecuarse a todo tipo y tamaño de empresas, incluyendo a sus procesos operativos y ejecución.
- Mejora las relaciones entre el directorio, la gerencia general y la alta administración, buscando el mejoramiento continuo y la mitigación de los riesgos de sobornos.
- Ayuda a fortalecer la imagen y confianza de partes interesadas (Accionistas, clientes, proveedores, entes de control), al saber que tienen mecanismos para mejorar, incluyendo sus procesos operativo e implementación de controles que buscan evitar el soborno.
- Fortalece los valores de la organización, sobre todo en los procesos operativos, que son el primer frente en las empresas de seguridad. Mitigar los efectos dañinos en el valor de marca, el cual tiene un efecto positivo en los ingresos de las empresas.

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

Se podría controlar, solicitando la certificación bajo esta norma de manera obligatoria para la contratación con el Estado (En cualquiera de sus formas) para todas las empresas dedicadas a la Seguridad privada. Luego, que la misma sea otorgada por ente externo que cuente con una acreditación (Por ejemplo, SAE - Servicio de

Acreditación Ecuatoriana), que permita ofrecer un ambiente de confianza. Supervisión constante entre las partes involucradas.

**Experto No 3:** Ing. Roberto Suarez, jefe administrativo y coordinador de empresa de seguridad SESEI.

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

Debería ser un requisito para todas las empresas que ofrecen un servicio al Estado Ecuatoriano.

**2. ¿De qué manera ha afectado los recientes casos de fraudes de Sobornos en las compañías Seguridad privada de la ciudad de Guayaquil?**

Estos casos de fraudes sobornos que se han visto durante estos tiempos a vista y paciencia de toda la ciudadanía a través de las denuncias e investigación por parte de los medios de investigación, que siempre se han dado sin la publicidad actual, ha perjudicado más a las empresas de seguridad por la competencia desleal de estas empresas corruptas que aceptan precios por debajo de los valores estipulados por los organismos de control, y estas (las empresas de seguridad), perjudicando a los guardias pagándoles sueldos no acordes al trabajo realizado volviendo a la explotación laboral y la precarización.

**3. ¿Cuáles son las medidas que usted conoce que el Estado ha adoptado en relación con los casos de fraudes de soborno presentados en las compañías de seguridad privada del Ecuador?**

Hasta donde yo sé no se ha adoptado medida alguna.

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

La mayor parte de las empresas de seguridad escogen la certificación con el afán de poner un requisito adicional para los procesos de selección, no con el afán de cumplir la normativa.

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

A que se establezca un orden en todos los procesos de contratación, se respete los precios establecidos por las entidades reguladoras.

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

A través de auditorías secuenciales programadas por parte del estado paralelas a las de la entidad certificadora.

**Resultados de las Encuestas**

Las encuestas fueron realizadas a los gerentes de 72 empresas de seguridad privada pertenecientes al sector privado de la ciudad Guayaquil que su actividad principal es ofrecer servicio de seguridad Integral tanto al sector público como privado, las cuales se eligieron mediante un muestreo por conveniencia.

**1. ¿Las empresas de seguridad privada certificadas con el ISO 37001 Sistema de gestión Antisoborno tienen ventajas sobre las que no cuentan con esta certificación?**

**Tabla 3**

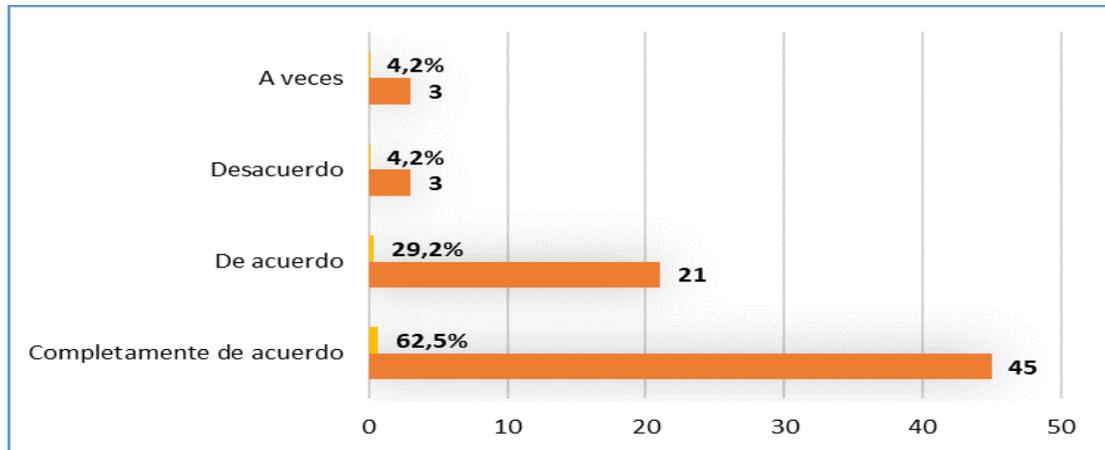
*Ventajas sobre los que no cuentan certificación.*

		Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente de Acuerdo	45	62,5	62,5	62,5
	De Acuerdo	21	29,2	29,2	91,7
	Desacuerdo	3	4,2	4,2	95,8
	A veces	3	4,2	4,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Nota. elaboración propia

**Figura 6.**

*Ventajas sobre los que no cuentan certificación.*



Nota. elaboración propia

Observando el gráfico estadístico se puede deducir que la mayoría de los encuestados están completamente de acuerdo que una empresa de seguridad privada certificada tiene ventajas sobre las que no cuentan con dicha certificación, brindando confiabilidad a los usuarios que requieran de sus servicios.

**2. ¿En caso de investigación la norma ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno es considerada una herramienta de defensa?**

**Tabla 4**

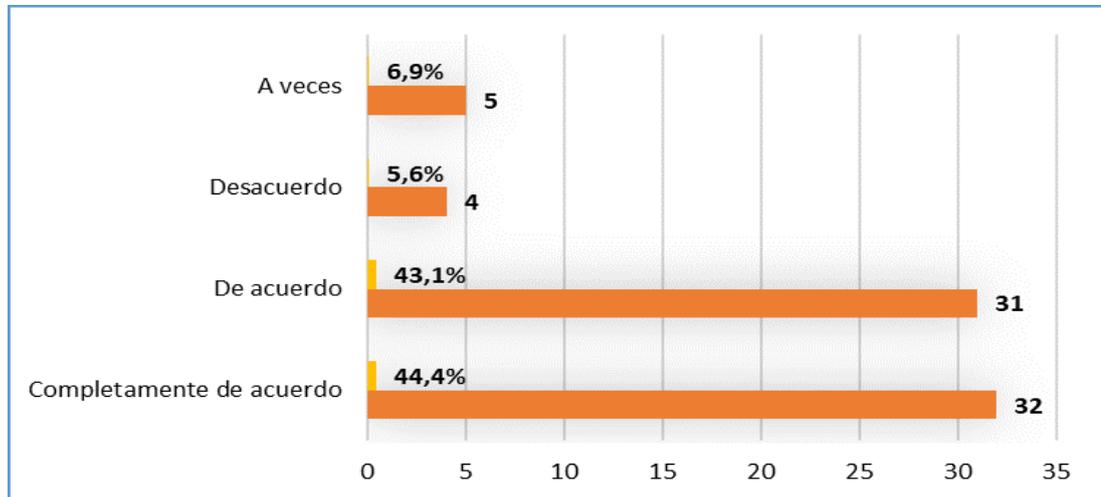
*La norma ISO 37001 es considerada herramienta de defensa*

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente de Acuerdo	32	44,4	44,4	44,4
De Acuerdo	31	43,1	43,1	87,5
Desacuerdo	4	5,6	5,6	93,1
A veces	5	6,9	6,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Nota. elaboración propia

**Figura 7.**

*La norma ISO 37001 es considerada herramienta de defensa.*



Nota. elaboración propia

La gran mayoría de los encuestados están completamente de acuerdo y de acuerdo que en caso de investigación las empresas que cuentan con norma ISO pueden utilizarla como una herramienta de defensa, ya que tendría todos sus documentos en reglas y contaría con sustentos que serían utilizados durante el proceso.

### **3. ¿Las empresas de seguridad privada que no cuentan con el ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno son más propensas a delitos de corrupción?**

**Tabla 5**

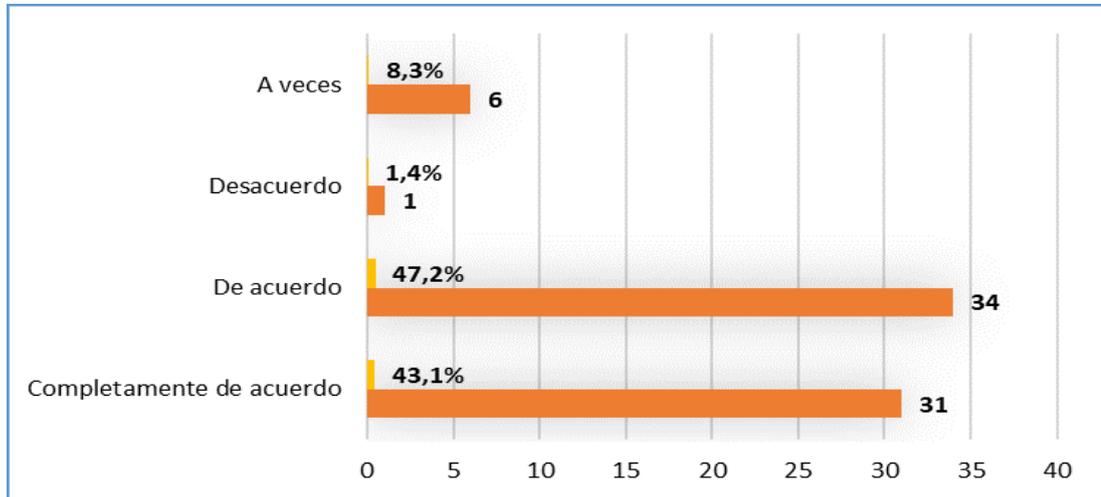
*La empresa que no cuentan con la norma es más propensa a delitos de corrupción.*

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente de Acuerdo	31	43,1	43,1	43,1
De Acuerdo	34	47,2	47,2	90,3
Desacuerdo	1	1,4	1,4	91,7
A veces	6	8,3	8,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Nota. elaboración propia

**Figura 8.**

*La empresa que no cuentan con la norma es más propensa a delitos de corrupción.*



Nota. elaboración propia

El gráfico demuestra claramente que la mayoría de encuestados opinan estar de acuerdo que las empresas de seguridad que no cuentan con la norma ISO 37001, son más propensas a delitos de corrupción generando de esa manera inestabilidad tanto en los inversionistas como en los empleados.

#### **4. ¿La falta de implementación del ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno se refleja negativamente en los objetivos estratégicos de las empresas de seguridad privada?**

**Tabla 6**

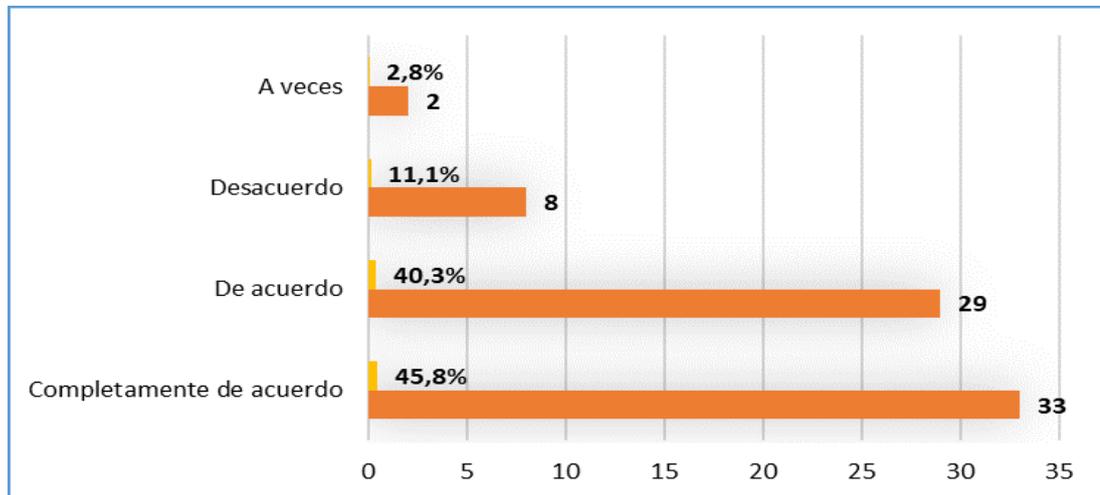
*La falta de implementación de la norma se refleja negativamente en los objetivos estratégicos de la empresa.*

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente de Acuerdo	33	45,8	45,8
	De Acuerdo	29	40,3	86,1
	Desacuerdo	8	11,1	97,2
	A veces	2	2,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0

Nota. elaboración propia

**Figura 9.**

*La falta de implementación de la norma se refleja negativamente en los objetivos estratégicos de la empresa.*



Nota. elaboración propia

Según los encuestados opinan que la falta de implementación del ISO 37001, se refleja negativamente en los objetivos estratégicos de las empresas de seguridad privada, ya que la parte administrativa no tiene un control eficiente y oportuno de las actividades previstas para su funcionamiento.

**5. ¿Los riesgos reputacionales por casos de corrupción en las empresas de seguridad privada disminuyen el valor de las acciones en el mercado local y nacional?**

**Tabla 7**

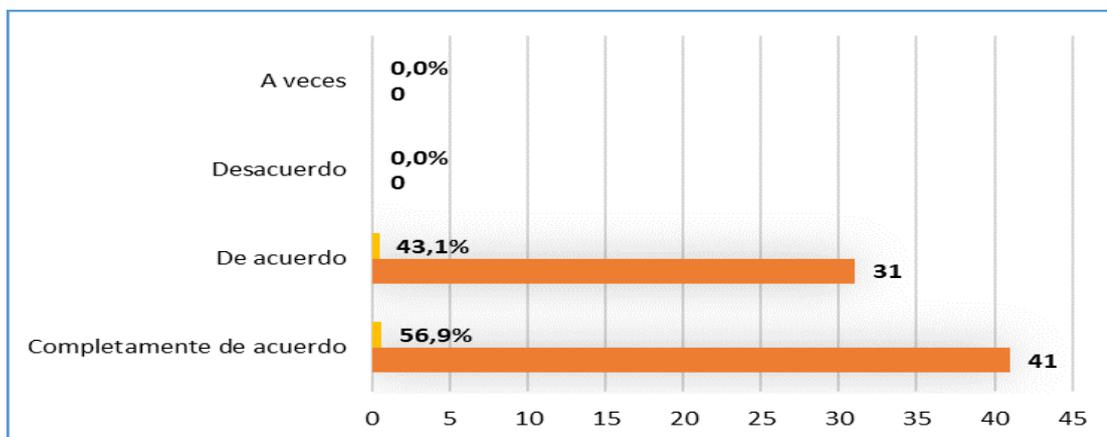
*Los riesgos reputacionales por corrupción en las empresas disminuyen en valor de las acciones.*

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente de Acuerdo	41	56,9	56,9	56,9
Válidos De Acuerdo	31	43,1	43,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Nota. elaboración propia

**Figura 10.**

*Los riesgos reputacionales por corrupción en las empresas disminuyen en valor de las acciones.*



Nota. elaboración propia

La mayoría de los encuestados están completamente de acuerdo que los riesgos reputacionales en las empresas de seguridad que no cuentan con el respaldo de las ISO disminuyen el valor de las acciones en el mercado local y nacional, porque no ofrecen garantías de calidad y transparencia en sus actividades.

## 6. ¿Es posible cuantificar los beneficios generados por la implementación del ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno en las empresas de seguridad privada?

**Tabla 8**

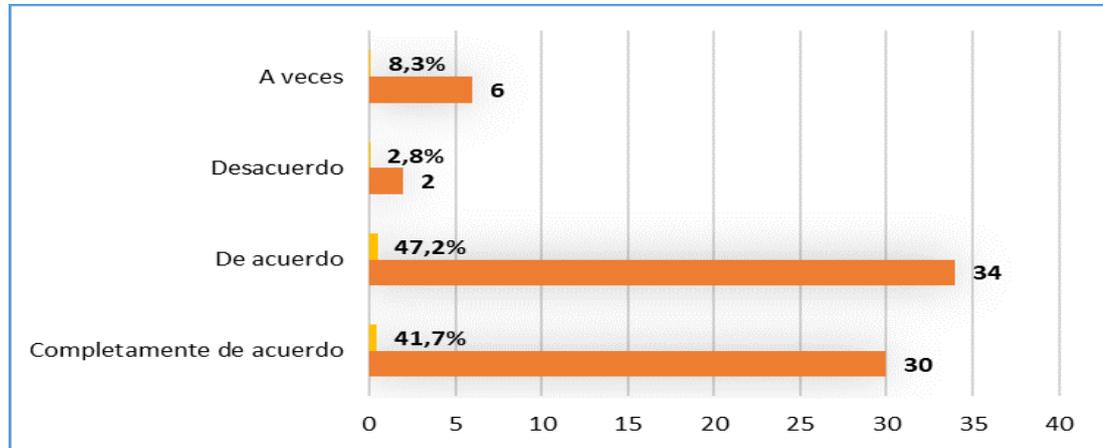
*Se puede cuantificar los beneficios generados por la implementación.*

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente de Acuerdo	30	41,7	41,7	41,7
De Acuerdo	34	47,2	47,2	88,9
Desacuerdo	2	2,8	2,8	91,7
A veces	6	8,3	8,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Nota. elaboración propia

**Figura 11.**

*Se puede cuantificar los beneficios generados por la implementación.*



Nota. elaboración propia

Según el gráfico, de acuerdo respondió la mayoría de los encuestados al señalar que, si es posible cuantificar los beneficios generados al implementar ISO 37001, en las empresas de seguridad, ya que al contar con este servicio las empresas están organizadas por sectores y cada uno debe llevar indicadores de calidad que les permitirá evidenciar los ingresos.

**7. ¿La mala reputación por casos de corrupción en las empresas de seguridad privada crea mayor exigencia de pago en los acreedores?**

**Tabla 9**

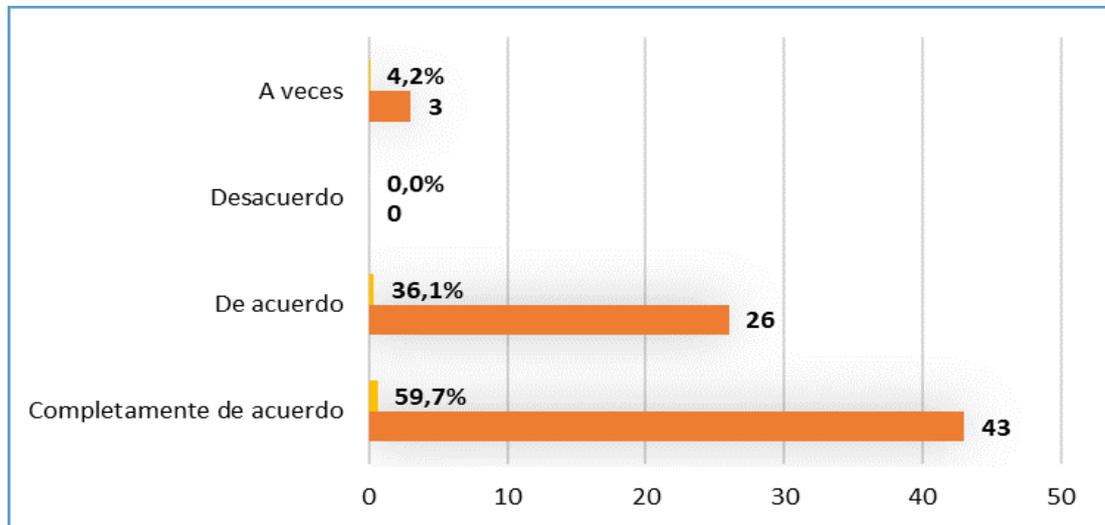
*La mala reputación crea mayor exigencia de pago en los acreedores*

		Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente de Acuerdo	43	59,7	59,7	59,7
	De Acuerdo	26	36,1	36,1	95,8
	Desacuerdo	0	0,0	0,0	95,8
	A veces	3	4,2	4,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Nota. elaboración propia

**Figura 12.**

*La mala reputación crea mayor exigencia de pago en los acreedores.*



Nota. elaboración propia

Es correcto indicar que la mayoría está completamente de acuerdo que la mala reputación por casos de corrupción en las empresas de seguridad privada crea mayor exigencia de pagos porque los acreedores corren el riesgo de perder su capital invertido.

**8. ¿Los casos de corrupción en las empresas de seguridad privada afectan negativamente en la rentabilidad, solvencia y liquidez?**

**Tabla 10**

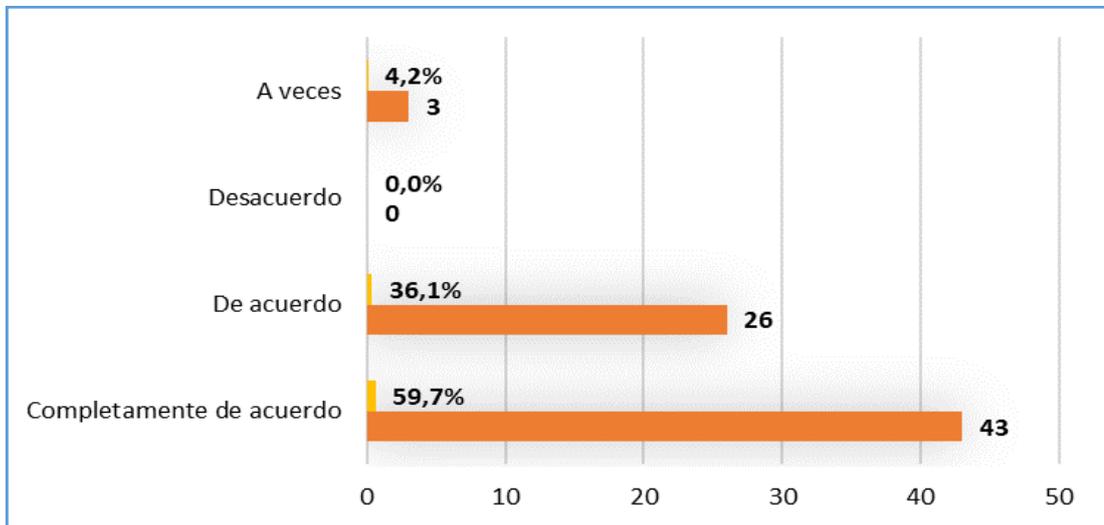
*Los casos de corrupción afectan negativamente en la rentabilidad*

	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente de Acuerdo	47	65,3	65,3	65,3
De Acuerdo	22	30,6	30,6	95,8
Desacuerdo	0	0,0	0,0	95,8
A veces	3	4,2	4,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Nota. elaboración propia

**Figura 13.**

*Los casos de corrupción afectan negativamente en la rentabilidad.*



Nota. elaboración propia

Con respecto a los resultados obtenidos se puede observar que la mayoría estuvieron completamente de acuerdo que los casos de corrupción en las empresas de seguridad privada afectan la rentabilidad, solvencia y liquidez, dejando el campo laboral a nivel reducido ya que no cuenta con una reputación favorable que respalde sus servicios.

**Tabla 11**

*Matriz de Análisis e interpretación de la Información obtenida a través de entrevistas a expertos*

<b>Interrogantes</b>	<b>Análisis de los Expertos</b>
<b>Interrogante uno: ¿Cuál es su opinión sobre la adopción de la ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno?</b>	En las opiniones dadas por los expertos, la adopción de la ISO 37001 ayudaría a mejorar el desempeño global y proporcionará una base sólida para la iniciativa de prevención de soborno.
<b>Interrogante dos: ¿De qué manera ha afectado los recientes casos de fraudes de Sobornos en las compañías Seguridad privada de la ciudad de Guayaquil?</b>	Según el criterio de los entrevistados los casos de sobornos que se han visto durante estos tiempos a través de denuncia e investigación, distorsiona la competencia y presenta riesgos legales y de imagen.
<b>Interrogante tres: ¿Cuáles son las medidas que usted conoce que el Estado ha adoptado en relación con los casos de fraudes de soborno presentados en las compañías de seguridad privada del Ecuador?</b>	De las respuestas dadas por los expertos, las medidas dadas por el Estado son como: Creación de una Secretaría Anticorrupción, Entidades públicas y gobiernos seccionales decidiendo obtener la certificación del Sistema de Gestión Antisoborno.

Nota. elaboración propia

**Tabla 12**

*Matriz de Análisis e interpretación de la Información obtenida a través de entrevistas a expertos*

<b>Interrogantes</b>	<b>Análisis de los Expertos</b>
<b>Interrogante cuatro: De acuerdo con su experiencia, ¿Cuál es la posición actual de las compañías de seguridad privada sobre la adopción de la ISO 37001, principalmente aquellas que reciben fondos públicos?</b>	En las opiniones vertidas por expertos, la falta de compromiso por parte de los directivos sobre la adopción de la norma, ya que si no es requerimiento por las instituciones contratantes (Sobre todo las públicas), no se identifica como necesaria.
<b>Interrogante cinco: ¿De qué manera contribuiría la ISO 37001 a los procesos operativos y ejecución de controles en las compañías Seguridad privada de la ciudad de Guayaquil?</b>	De acuerdo al criterio de los entrevistados, ayudaría a fortalecer la imagen y confianza de partes interesadas (accionistas, proveedores, clientes, ente de control), al saber que tienen mecanismo para mejorar, que ayude a los procesos de contratación.
<b>Interrogante seis: En su opinión, ¿cómo controlaría el estado ecuatoriano el cumplimiento de la ISO 37001 principalmente de las compañías, dedicadas a la Seguridad privada?</b>	Según el criterio de los entrevistados, solicitando la certificación de la norma de manera obligatoria para la contratación con el Estado para todas las empresas dedicadas a la Seguridad privada.

Nota. elaboración propia

## **Conclusión de la Investigación**

Después de haber sido ejecutada la encuesta a las compañías de seguridad privada y las entrevistas a expertos, se determinó que la implementación de la norma ISO 37001 promueve confianza en los proveedores y clientes ya que los procesos que presenten en dichas empresas de seguridad serán de transparencia en diversas circunstancias y fundamentará las evidencias que presenten.

Además se logrará elaborar y plantear los objetivos propuestos de la creación de un plan de negocio, el mismo que el personal implementará y podrá manejar de manera adecuada para poder generar un compromiso en el desarrollo de las acciones que pongan en marcha para ofrecer siempre una mejora continua en los servicios que oferten, evitando de esta manera los riesgos y así no caer en el delito de la corrupción demostrando que la organización está comprometida con la integridad, no solo con ella misma, sino también con sus grupos de interés, como son los clientes, empleados, proveedores, inversores o socios.

Por otro lado, ayudará a detectar los riesgos internos y externos que amenazan el campo laboral, dando la apertura de aplicar medidas inmediatas a través de un plan de mitigación acordes con los tiempos actuales, tan competitivos. Proporcionando oportunidades de apertura hacia nuevos mercados más exigentes.

Permitirá sistematizar y certificar un sistema de gestión contra el soborno, así como generar confianza con la comunidad y partes interesadas, fomentar la concientización, sensibilización, formación en cuanto al soborno y defensa frente a los fiscales o tribunales. Se puede deducir que las empresas que implementan las ISO 37001 son organizaciones que están decididas a ser diferentes.

## Capítulo III. Propuesta Metodológica

### ECOSEGURIDAD CIA LTDA

Para la realización de la propuesta metodológica, se ha tomado como base la normativa ISO 37001:2016. A lo largo de este capítulo, se desarrollará el Sistema de Gestión Antisoborno con los requerimientos establecidos en la normativa en mención, aplicables a las compañías del sector de seguridad privada. Para tal efecto, utilizaremos la herramienta del Ciclo PHVA (a) Planificar, (b) Hacer, (c) Verificar, (d) Actuar o círculo de Deming, que consiste en una sistemática cíclica que tiene como objetivo principal la autoevaluación, identificando las áreas en donde se puede mejorar y las medidas que se deben aplicar, convirtiéndose en un sistema de mejora continua. Este proceso fue creado en 1950 por el estadístico estadounidense William Edwards Deming (Bernal, 2018).

#### Las Fases del Ciclo PHVA

##### ***Planificar***

En esta etapa se establecen objetivos y se identifican procesos necesarios y los parámetros para medirlos y así lograr resultados específicos en cumplimiento con la política de la organización.

##### ***Hacer***

Aplicaremos las acciones necesarias para alcanzar las mejoras propuestas.

##### ***Verificar***

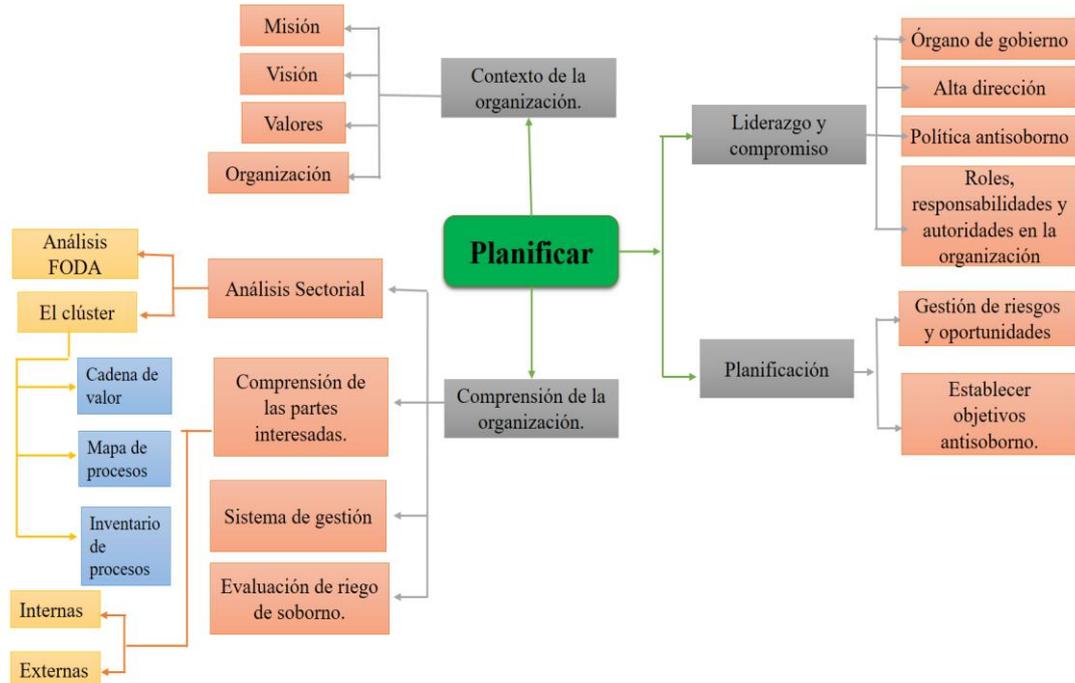
Esta etapa aplica los parámetros de medición establecidos en la planificación para valor la efectividad de los cambios o mejoras propuestas.

##### ***Actuar***

Una vez evaluados los parámetros se establece si se han cumplido los objetivos, en caso de no ser satisfactorio, se identificarán las modificaciones necesarias y se tomarán decisiones para continuar con la mejora del sistema propuesto.

**Figura 14.**

*Fase 1 – Planificar.*



Nota. Adaptado de “Sistemas de gestión antisoborno — requisitos con orientación para su uso”, por NTE INEN-ISO 37001, (2017), No. Registro oficial no. 47,49.

### **Contexto de la Organización**

La empresa ECO SEGURIDAD CÍA LTDA tiene más de 18 años en el mercado ecuatoriano, tiene como objeto social la prestación del servicio de seguridad y vigilancia privada. Ha brindado el servicio de seguridad tanto al sector público como privado, desarrollándolo en cumplimiento de la legislación aplicable al sector y con calidad.

#### **Misión**

Ofrecer servicios de seguridad y vigilancia con excelencia, innovación y dinamia, marcando la diferencia a través de la calidad en todos nuestros procesos para así lograr la satisfacción permanente y total en cada uno de nuestros clientes.

#### **Visión**

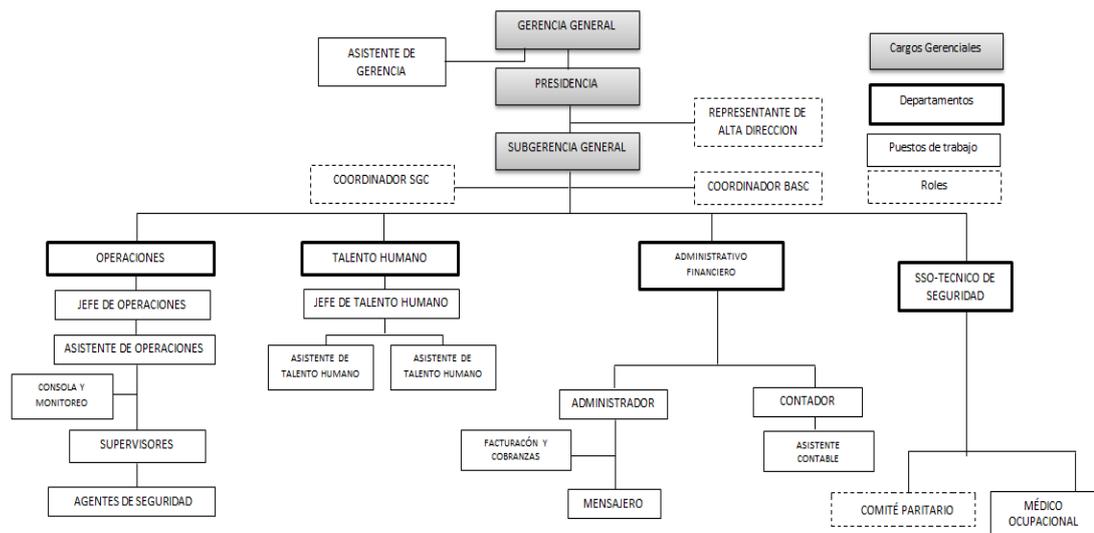
Para el 2025 posicionarnos como la empresa líder, expandiendo nuestra presencia a nivel nacional, garantizando la excelencia a través de nuestro sistema integrado de gestión ISO 9001:2015 – BASC acompañado de tecnología de punta, personal profesional altamente capacitado, comprometidos con el mejoramiento continuo en cada uno de nuestros procesos.

## Valores

Responsabilidad, honestidad, interés y respeto hacia las personas, confianza e integridad.

## Organización

**Figura 15.**  
*Organigrama.*



Nota. Tomado de Eco Seguridad Cía. Ltda.

## Comprensión de la Organización

Para este efecto, utilizaremos el análisis sectorial (Fig. 16) mismo que requerirá un análisis FODA de la organización y conocer cómo interactúan los procesos y su Cadena de Valor de Clúster que afecten directamente al Sistema de Gestión Antisoborno.

**Figura 16**  
*análisis sectorial*



Nota. Adaptado de Análisis Sectorial y Competitividad, por B. Betancourt., 2014, Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones,280p.

**Tabla 13**

*Análisis FODA de Eco Seguridad Cía Ltda.*

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1. Certificación en ISO de calidad 9001:2015.	O1. Desarrollar el Sistema de Gestión Antisoborno, lo que generará una imagen más confiable.
F2. Certificación en BASC Sistema de gestión en control y seguridad.	O2. Entrada a nuevos segmentos de mercado, seguridad electrónica, domótica.
F3. Experiencia de más de 18 años en proyectos de Seguridad.	O3. Desarrollo de un departamento de marketing y ventas, para lograr posicionamiento comercial.
F4. Personal altamente capacitado para la realización de sus funciones.	
F5. Innovación tecnológica, sus equipos de seguridad son actualizados constantemente.	

Nota. Adaptado de Eco Seguridad Cía

**Tabla 13**

*Análisis FODA de Eco Seguridad Cía Ltda. (parte dos)*

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1. En el procedimiento de compras generales de activos no se especifica quién supervisa y autoriza los requerimientos y su ingreso.	A1. Crisis económica en la que se encuentra el país.
D2. No hay un procedimiento establecido que limite o autorice los gastos de caja chica por departamento.	A2. Corrupción en los procesos de compras públicas.
	A3. Robos y atentados en contra de la empresa o clientes.
	A4. Incremento de competidores en el sector de la seguridad al existir pocas barreras de entrada al sector.

D3. Arrendamiento de oficinas, no cuenta con estructura física propia.  
A5. Precios de los competidores están muy por debajo de lo establecido por la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral

---

Nota: Adaptado de Eco Seguridad Cía

### **Identificación de los procesos**

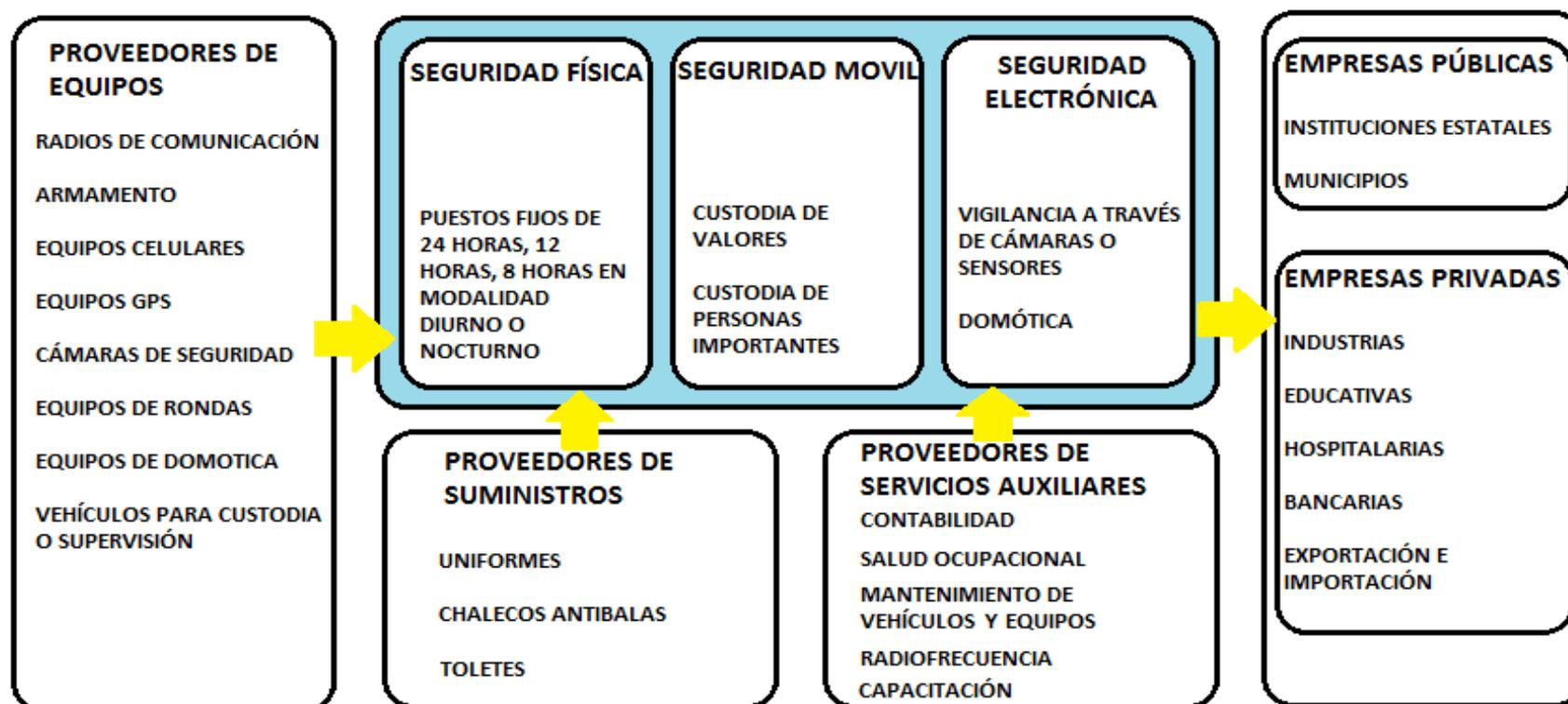
Según Michael Porter La cadena de valor es una herramienta que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. Para ello se requiere conocer todas las actividades que se desarrollan en la empresa, sus interacciones, sus fuentes, sus operaciones y destinos. También permite reconocer aquellos procesos y actividades que generan valor Quintero, (2006)

#### **Inventario de Procesos**

Este análisis permite conocer todos los procesos y subprocesos de la compañía. Ya que la compañía cuenta con un sistema de gestión de calidad implementado y certificado, tomaremos esta información de su caracterización de procesos.

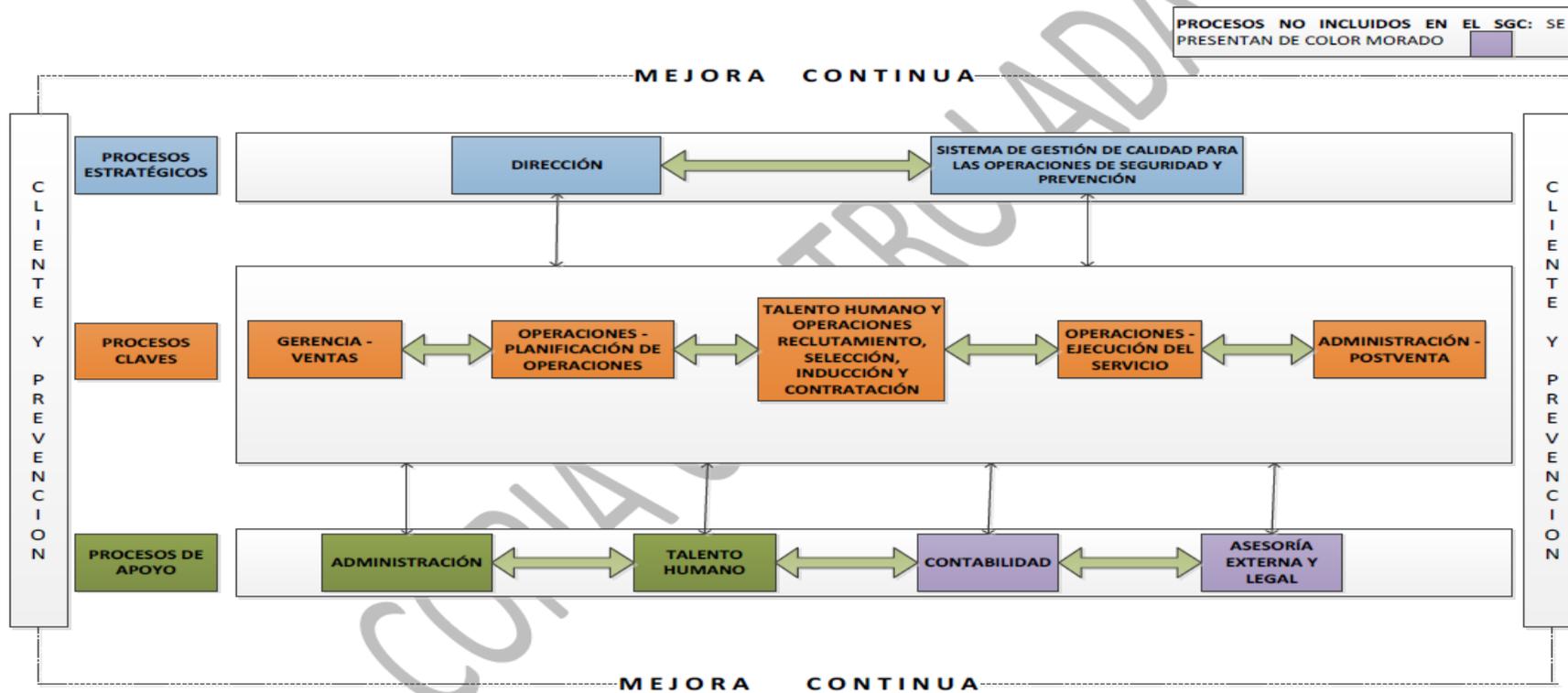
**Figura 17.**

*Cadena de valor de clúster del sector de la seguridad.*



Nota: Tomado de Eco Seguridad Cía Ltda.

**Figura 18.**  
*Mapa de proceso.*



Nota: Tomado de Eco Seguridad Cía Ltda.

**Tabla 14**

*Caracterización del proceso clave “ventas”.*

<b>1. Área:</b>	Dirección	<b>2. Departamento:</b>	Ventas	<b>3. Proceso</b>	Ventas
<b>4. Objetivo del proceso:</b>			Incrementar las ventas que garanticen mayores ingresos para eco seguridad Cia. Ltda. Abriendo mercado en compañías públicas y privadas.		
<b>5. Responsable del proceso:</b>			Gerente general		
<b>6. Políticas, normas y documentos aplicables al proceso</b>					
<b>Normativa legal</b>		<b>Procedimientos</b>		<b>Formatos – registros</b>	
Reglamento interno		Ventas		Contratos con clientes	
Ley de contratación pública		Negociaciones y contrataciones públicas y privadas			
Ley de vigilancia y seguridad privada					
<b>7. Entradas</b>			<b>8. Actividades</b>		<b>9. Salidas</b>
<b>Proceso anterior</b>	<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>	<b>Proceso posterior</b>
Cliente	Solicitud de requerimientos del cliente	<b>P</b>	Recepta el requerimiento del cliente	Servicio requerido por el cliente	Planificación de operaciones
Cliente	Solicitud de requerimientos del cliente		Operaciones en base a lo señalado por el cliente, procede a realizar las inspecciones de seguridad, con autorización del cliente.	Inspección de seguridad	Dirección
Dirección	Inspección de seguridad	<b>H</b>	Plantea cotización de acuerdo a los requerimientos establecidos y recomendaciones dadas, en caso de ser aceptadas por el cliente	Correo electrónico con la propuesta económica al cliente	Cliente
Cliente	Propuesta económica		Decide si acepta la propuesta económica	Contrato legalizado	Legal

Legal	Contrato firmado	V	Proceder a establecer el servicio	Requerimientos y solicitudes del puesto	Planificación de operaciones y ejecución del servicio	
Dirección	Planificación de operaciones		Verifica la planificación de acuerdo a solicitud del cliente	Visto bueno de servicio	Cliente	
Cliente	Observaciones al contrato	A	En caso de existir observaciones al contrato procede a revisarlo con legal	Observaciones analizadas	Legal	
<b>10. Recursos</b>				<b>11. Procesos de apoyo</b>		
<b>Recurso humano</b>	<b>Materiales e insumos</b>	<b>Hardware y software</b>	<b>Medios de comunicación</b>			
Gerencia general	Suministros oficina	Pc, impresora	Red interna	Administración		
Administración		Office 2010	Internet	Legal		
Jefe de operaciones						
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Datos del indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Mes de recopilación</b>	<b>Responsable</b>
Cumplir con los requisitos del servicio en al menos el 90% del cliente mensualmente para la validación de los procesos.	Revisión requisitos del cliente	Total, de clientes satisfechos con los requisitos del servicio/ total de clientes activos	>=80%	Semestralmente	De acuerdo al mes	Jefa administrativa

Nota: Tomado de Eco Seguridad Cía Ltda.

**Tabla 15**

*Caracterización del proceso clave “planificación de operaciones”.*

<b>1. Área:</b>	Operaciones	<b>2. Departamento:</b>	Operaciones	<b>3. Proceso</b>	Planificación de operaciones
<b>4. Objetivo del proceso:</b>			Describir las actividades de planeación que realiza operaciones para poder ejecutar de forma efectiva el servicio ofrecido al cliente.		
<b>5. Responsable del proceso:</b>			Jefe de operaciones general		
<b>6. Políticas, normas y documentos aplicables al proceso</b>					
<b>Normativa legal</b>		<b>Procedimientos</b>		<b>Formatos – registros</b>	
Ley de seguridad y vigilancia privada		Planificación de operaciones		Inspección de seguridad	
Reglamento interno		Metodología del servicio		Solicitud de trabajo	
Reglamento de salud y seguridad ocupacional		Reclutamiento, selección, contratación y desvinculación del personal		Hoja de ruta	
		Inducción del personal		Solicitud de trabajo	
				Análisis de contenido	
				Horarios de trabajo del personal	
<b>7. Entradas</b>		<b>8. Actividades</b>		<b>9. Salidas</b>	
<b>Proceso anterior</b>	<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>	<b>Proceso posterior</b>
Ventas	Adjudicación de contrato	<b>P</b>	Análisis de requerimiento de personal	Disponibilidad actual de personal	Talento humano
Planificación de operaciones	Requerimiento de personal		Solicita nuevo personal a talento humano	Correo a talento humano indicando la	Reclutamiento, selección y contratación del personal

				contratación de nuevo personal	
Talento humano	Carpetas disponibles para la selección de nuevo personal	H	Inicia proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal	Contratos del nuevo personal	Talento humano
Planificación de operaciones	Listado de personal nuevo entrante		Realiza inducción del nuevo personal	Registro de inducción del personal	Talento humano
Talento humano	Listado de personal nuevo entrante	V	Verifica la cantidad de información presentada por el personal	Carpeta del personal	Talento humano
Operaciones	Listado de personal nuevo entrante		Verifica que se cumple con las necesidades del cliente	Comunicación de gestión de dotación	Talento humano/ Planificación de operaciones
Talento humano/ planificación de operaciones	Comunicación de solicitud de dotación	A	Procede a la gestión de entrega de dotación	Procedimiento de entrega de dotación	Ejecución del servicio
Talento humano	Lista de documentación faltante		En caso de faltar documentación, se procede a armar un plan de recopilación de datos	Envía comunicados al personal	Talento humano
<b>10. Recursos</b>					
<b>Recurso humano</b>	<b>Materiales e insumos</b>	<b>Hardware software</b>	<b>y Medios de comunicación</b>	<b>11. Procesos de apoyo</b>	
Personal de talento humano	Computadoras	Pc, impresora	Red interna	Coordinación de calidad	
Operaciones	Hojas		Fax - teléfono	Administración	
		Office 2010	Internet		

Objetivos estratégicos	Datos del indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Mes de recopilación	Responsable
Mantener un control sobre las operaciones de la empresa y desarrollar un servicio eficaz y eficiente	Cumplimiento de información del personal	Cantidad de documentos entregados por el personal/ total de documentación requerida en las carpetas del personal	>= 80%	Mensual	Todos los meses	Jefe de talento humano

Nota: Tomado de Eco Seguridad Cía Ltda.

**Tabla 16**

*Caracterización del proceso clave “reclutamiento, selección y contratación del personal”*

<b>1. Área:</b>	RRHH/operaciones	<b>2. Departamento:</b>	RRHH/operaciones	<b>3. Proceso</b>	Reclutamiento selección y contratación del personal	
<b>4. Objetivo del proceso:</b>			Seleccionar y proveer del personal adecuado que garantice la consecución de los estándares de gestión asegurando el logro de los objetivos organizacionales.			
<b>5. Responsable del proceso:</b>			Jefe de RRHH/ jefe de operaciones			
<b>6. Políticas, normas y documentos aplicables al proceso</b>						
<b>Normativa legal</b>		<b>Procedimientos</b>		<b>Formatos – registros</b>		
Reglamento interno		Reclutamiento, selección, contratación y desvinculamiento del personal		Solicitud de trabajo		
Ley de código laboral		Inducción del personal		Hoja de ruta		
Reglamento de salud y seguridad ocupacional				Análisis de contenido		
<b>8. Entradas</b>			<b>9. Actividades</b>		<b>10. Salidas</b>	
<b>Proceso anterior</b>		<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>	<b>Proceso posterior</b>
Planificación de operaciones	de	Requerimiento de personal	<p><b>P</b></p> Se procede a iniciar con el reclutamiento del personal estableciendo anuncios en el periódico o revisando carpetas que hayan sido preseleccionadas		Avisos, anuncios en el periódico	Administración
Administración		Numero de personal	Procede a planificar la respectiva entrega de dotación, para ello revisa el inventario disponible		Información de dotación disponible	Talento humano

Planificación de operaciones	Carpetas presentadas por el personal		Realiza la respectiva preselección de las carpetas del personal en base al perfil establecido	Carpetas seleccionadas	Reclutamiento, selección, contratación y desvinculamiento del personal
Reclutamiento, selección, contratación y desvinculamiento del personal	Carpetas seleccionadas		Procede a realizar la entrevista al personal	Evaluación de perfil y actitud del personal	Reclutamiento, selección, contratación y desvinculamiento del personal
Reclutamiento, selección, contratación y desvinculamiento del personal	Revisión de perfiles del cargo a ocupar	H	Revisa los respectivos antecedentes, referencias personales, procede a la toma de huellas y realización de la visita domiciliaria	Aprobación de carpetas del personal	Planificación de operaciones
Reclutamiento, selección, contratación y desvinculamiento del personal	Resultados obtenidos de la entrevista		Realiza la contratación del personal	Carpeta del personal, aviso de entrada, aviso de salida	Talento humano
Talento humano	Entrega de listado de personal contratado	V	Verifica su respectiva asignación de horario de inducción	Comunicado de personal operativo para la respectiva inducción	Planificación de operaciones
Talento humano	Listado de documentación faltante	A	En caso de faltar documentación del personal contratado procede a enviar los respectivos comunicados	Comunicados al personal	Personal contratado
<b>11. Recursos</b>				<b>12. Procesos de apoyo</b>	

<b>Recurso humano</b>	<b>Materiales e insumos</b>	<b>Hardware y software</b>	<b>Medios de comunicación</b>	
Jefe de RRHH	Suministros oficina	Pc, impresora	Red interna	RRHH
Jefe de operaciones			Fax - teléfono	Administración
Supervisor		Office 2010	Internet	

Nota: Tomado de Eco Seguridad Cía Ltda.

**Tabla 17**

*Caracterización del proceso clave “ejecución del servicio”.*

<b>1. Área:</b>	Operaciones	<b>2. Departamento:</b>	Operaciones	<b>3. Proceso</b>	Ejecución del servicio
<b>4. Objetivo del proceso:</b>			Describir las actividades que realiza el personal operativo para satisfacer las necesidades del cliente		
<b>5. Responsable del proceso:</b>			Jefe de operaciones		
<b>6. Políticas, normas y documentos aplicables al proceso</b>					
<b>Normativa legal</b>		<b>Procedimientos</b>		<b>Formatos – registros</b>	
Ley de vigilancia y seguridad privada		Ejecución del servicio		Hoja de ruta operativa	
Reglamento interno de la empresa		Metodología del servicio		Reporte de novedades	
Reglamento de salud y seguridad ocupacional				Visitas a clientes	
				Comprobante de sanción	
<b>7. Entradas</b>			<b>8. Actividades</b>		<b>9. Salidas</b>
<b>Proceso anterior</b>	<b>Entradas</b>				<b>Salidas</b>
					<b>Proceso posterior</b>
Planificación de operaciones	Comunicado de que están listos para la prestación del servicio en cuanto a dotación	<b>P</b>	Convoca a operadores de seguridad para la inducción y fijar cualquier tipo de por menores para el servicio		Talento humano / administración
Planificación de operaciones	Confirmación de armamento para los agentes de seguridad		Entrega dotación y puestos de trabajos designados		Ejecución del servicio

Ejecución del servicio	Consignas de los puestos	H	Controla novedades y asistencia por medio de las visitas de supervisión	Partes de novedades, comprobantes de sanción, hoja de ruta, visitas a clientes	Talento humano / ejecución del servicio
Ejecución del servicio	Listado de custodias a realizar		Realiza el respectivo monitoreo de las custodias a realizar	Hoja de reporte de custodio	Ejecución del servicio
Ejecución del servicio	Partes de novedades	V	Verifica la adecuada realización del servicio, en base a las consignas presentadas	Comunicados a gerencia del estado del servicio dado	Dirección
Ejecución del servicio	Visitas de supervisión		Verifica las novedades y por menores datos y que acciones se deben tomar	Comprobantes de sanción, solicitudes del servicio, reporte de quejas	Ejecución del servicio
Ejecución del servicio	Reportes	A	Establece acciones para solucionar los problemas dados	Plan de acción	Coordinación de calidad o de seguridad, prestación del servicio
Ejecución del servicio	Novedades del mes		Envía novedades para su posterior facturación	Novedades, faltos y dobladas del mes	Administración / talento humano
<b>10. Recursos</b>					<b>11. Procesos de apoyo</b>
<b>Recurso humano</b>	<b>Materiales e insumos</b>	<b>Hardware y software</b>	<b>Medios de comunicación</b>		
Jefe de operaciones	Suministros oficina	Pc, impresora	Red interna	Talento humano	

Agentes de seguridad	Computadora		Correos	Fax - teléfono	Sistema de control y seguridad BASC	
Supervisor	Bitácora		Office 2010	Internet	Salud y seguridad ocupacional	
Gerencia general					Gerencia general	
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Datos del indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Mes de recopilación</b>	<b>Responsable</b>
Dar seguimiento a la gestión realizada por el departamento de operaciones	Capacidad de cumplimiento del servicio	# de novedades solucionadas de forma inmediata/ # de novedades acontecidas	>= 90%	Mensual	Todos los meses	Jefe de operaciones
	Validación de procesos de entrega de servicio	# de revisiones y visitas a clientes	100%	Semestral	Diciembre	Jefe de operaciones
	Mantenimiento de armas	# armas realizadas el mantenimiento/ total de armas	100%	Anual	Julio/diciembre	Jefe de operaciones

Nota: Tomado de Eco Seguridad Cía Ltda.

**Tabla 18**

*Caracterización del proceso clave “post venta”.*

<b>1. Área:</b>	Administración	<b>2. Departamento:</b>	Administración	<b>3. Proceso</b>	Post venta
<b>4. Objetivo del proceso:</b>			Medir el grado de satisfacción del cliente, analizando la información otorgado por estos a través de las encuestas, para así poder tomar decisiones que fomenten las relaciones cliente- empresa.		
<b>5. Responsable del proceso:</b>			Jefa administrativa		
<b>6. Políticas, normas y documentos aplicables al proceso</b>					
<b>Normativa legal</b>		<b>Procedimientos</b>		<b>Formatos – registros</b>	
Reglamento interno de la empresa		Medición de satisfacción del cliente		Cuestionario de satisfacción del cliente	
Norma ISO 9001: 2015				Hoja de tabulación de información de cliente corporativo	
				Informe gerencial de clientes corporativos	
<b>7. Entradas</b>		<b>8. Actividades</b>		<b>9. Salidas</b>	
<b>Proceso anterior</b>	<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>	<b>Proceso posterior</b>
Ejecución del servicio	Novedades	P	Procede a realizar la visita al cliente o si no hay disposición del mismo se hará por llamada telefónica		Administración
Ejecución del servicio	Quejas del servicio		Realiza la encuesta de satisfacción al cliente		
		H	Emite informe de satisfacción al cliente con su respectivo análisis		

			Toma acciones en base a los datos presentados	Solicitudes de acción		
		V	Presenta mejoras al personal de acuerdo a las observaciones presentadas	Acta de reunión por la dirección	Coordinación de calidad	
<b>10. Recursos</b>						
<b>Recurso humano</b>	<b>Materiales e insumos</b>		<b>Hardware y software</b>	<b>Medios de comunicación</b>	<b>11. Procesos de apoyo</b>	
Gerencia general	Suministros oficina		Pc, impresora	Red interna	Ventas	
Administración	Computadora		Correos	Fax - teléfono	Coordinación de calidad	
	Bitácora		Office 2010	Internet		
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Datos del indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Mes de recopilación</b>	<b>Responsable</b>
Verificar el cumplimiento y aceptación del servicio, y dar seguimiento a las novedades del cliente	Satisfacción del cliente	Promedio de notas de encuesta de satisfacción del cliente corporativo	>=90%	Anual	Marzo	Administración

	Quejas solucionadas	Consultas o inquietudes resueltas/ total de consultas o inquietudes presentadas	>=80%	Semestral	Julio/diciembre	Representante por la dirección/ encargado del proceso
--	------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	-----------	-----------------	----------------------------------------------------------------

Nota: Tomado de Eco Seguridad Cía Ltda.

**Tabla 19**

*Caracterización del proceso estratégico “dirección”.*

<b>1. Área:</b>	Alta dirección	<b>2. Departamento:</b>	Dirección	<b>3. Proceso</b>	Dirección
<b>4. Objetivo del proceso:</b>		Planear y establecer las directrices de la alta gerencia para asegurar el desarrollo de la organización, garantizando su cumplimiento por parte de todo el personal que facilite el mejoramiento continuo en búsqueda de la satisfacción de todas las partes interesadas y la total seguridad de la organización y sus asociados, contribuyendo así al cumplimiento de los controles en toda la cadena logística.			
<b>5. Responsable del proceso:</b>		Gerente general/presidencia			
<b>6. Políticas, normas y documentos aplicables al proceso</b>					
<b>Normativa legal</b>		<b>Procedimientos</b>		<b>Formatos - registros</b>	
Ley de vigilancia y seguridad privada		Manejo de documentación legal		Acta de reunión	
Reglamento interno de la empresa				Despliegue de la política de calidad	
Reglamento de salud y seguridad ocupacional				Matriz de documentación legal	
Superintendencia de compañías					
Mandato 8					
<b>7. Entradas</b>		<b>8. Actividades</b>		<b>9. Salidas</b>	
<b>Proceso anterior</b>	<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>	<b>Proceso posterior</b>
Cliente	Necesidades organizacionales	<b>P</b>	Análisis de las necesidades	Políticas, estrategias, directrices corporativas	Coordinación de calidad

Planificación de operaciones	Informes de las necesidades del cliente, políticas directrices		Planificación y análisis del sistema de gestión de calidad	Identificación de procesos (mapa de procesos), manual de calidad	Coordinación de calidad
Coordinación de calidad	Evaluaciones de las necesidades del cliente, enfoque al cliente		Establecimiento de la prestación del servicio de acuerdo a las necesidades del cliente, evaluación del desempeño de los procesos mediante controles	Planificación de servicio, inspecciones de seguridad	Coordinación de calidad
Dirección	Estrategias corporativas	<b>H</b>	Establecimiento de indicadores de medición	Matriz de indicadores, informes de medición de indicadores, actas de reunión por la dirección	Coordinación de calidad
Dirección	Estrategias corporativas		Objetivos de calidad, difusión de la política de calidad, presupuesto de capacitaciones, inducción del personal	Reporte de inducción del personal, programa de capacitación	Talento humano
Coordinación de calidad y todos los procesos	Resultados de auditoria, resultados de indicadores de gestión, retroalimentación del cliente, estado	<b>V</b>	Realización de verificación de los resultados obtenidos en un periodo determinado	Informes de gestión, actas de reunión por la dirección	A todos los procesos y áreas de la organización

	de acciones correctivas, recomendaciones para mejora				
Coordinación de calidad y todos los procesos	Informe de gestión, actas de reunión por la dirección		Generación de decisiones y acciones relacionadas con la mejora continua y necesidad de recursos.	Solicitudes de acción	Líderes de cada proceso y áreas de la organización
Coordinación de calidad y todos los procesos	Solicitudes de acción generadas	A	Registro del tipo de acción a tomar	Planes de acción establecidos	Líderes de cada proceso y áreas de la organización
Dirección	Planes de acción		Seguimiento del estado de las acciones tomadas y su efectivo cierre	Acta de reunión por la dirección	Coordinación de calidad y líderes de cada proceso
<b>10. Recursos</b>					<b>11. Procesos de apoyo</b>
<b>Recurso humano</b>	<b>Materiales e insumos</b>	<b>Hardware y software</b>	<b>Medios de comunicación</b>		
Jefe de operaciones	Suministros oficina	Pc, impresora	Red interna	Talento humano	
Agentes de seguridad	Computadora	Correos	Fax - teléfono	Administración	
Supervisor		Office 2010	Internet		
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Datos indicador del</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Mes de recopilación de Responsable</b>

Ayudar a la dirección en cuanto a la administración del negocio y toma de decisiones.	Reuniones de revisión por la dirección	# de reuniones por la dirección realizadas	>= 1	Semestral	Junio Diciembre	Representante por la dirección
	Quejas solucionadas	Consultas o inquietudes resueltas/ total de consultas o inquietudes presentadas	>=80%	Semestral	Julio/diciembre	Representante por la dirección
	Cumplimiento con los permisos de estado	Permisos actualizados/total de permisos requeridos	100%	Anual	Enero	Representante por la dirección

Nota: Tomado de Eco Seguridad Cía Ltda.

**Tabla 20**

*Caracterización del proceso estratégico “coordinación de calidad”.*

<b>1. Área:</b>	Coordinación de calidad	<b>2. Departamento:</b>	Coordinación de calidad	<b>3. Proceso</b>	Coordinación de calidad
<b>4. Objetivo del proceso:</b>			Obtener, mantener y mejorar el desempeño del sistema de gestión de calidad, para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de su comunidad.		
<b>5. Responsable del proceso:</b>			Coordinador de calidad/ representante por la dirección		
<b>6. Políticas, normas y documentos aplicables al proceso</b>					
<b>Normativa legal</b>		<b>Procedimientos</b>		<b>Formatos – registros</b>	
Ley de vigilancia y seguridad privada		Manual de calidad		Listado maestro de documentos y registros internos	
Reglamento interno de la empresa		Macroproceso		Listado maestro de documentos externos	
Reglamento de salud y seguridad ocupacional		Control de documentos y registros		Solicitud de acción	
Código laboral		Acciones correctivas		Plan anual de auditorías	
Norma ISO 9001:2015		Planificación y ejecución de auditorías internas		Plan de auditoría	
		Inspección y control del producto conforme		Informe de auditoría interna	
<b>7. Entradas</b>			<b>8. Actividades</b>		
Proceso anterior		Entradas		<b>9. Salidas</b>	
				Salidas	
				Proceso posterior	

Dirección	Misión y visión de la organización	<b>P</b>	Planificación para la revisión, control y seguimiento del sistema de gestión de calidad	Planificación del sistema de gestión de calidad	Coordinación de calidad
Planificación de operaciones	Revisión de las necesidades del cliente		Análisis de las actuales necesidades y cambios existentes en la organización y clientes	Revisión de contratos	Dirección
Dirección	Planificación estratégica directiva		Asignación de recursos	Presupuesto para coordinación de calidad	Todos los procesos
Todos los procesos	Documentación aprobada para verificación y validación	<b>H</b>	Verificación y validación de la documentación de los procesos.	Acta de documentos aprobados y validados con sus respectivas firmas	Todos los procesos
Todos los procesos	Seguimiento de los procesos		Reunión de grupos para revisión de los planes de mejoramiento	Matriz de indicadores, procesos retroalimentados	Todos los procesos

Talento humano	Solicitud de necesidades de capacitación		Establecimiento e identificación de las necesidades de capacitación	Programa de capacitación anual	Talento humano
Planificación de operaciones, talento humano, administración	Recursos físicos tecnológicos adecuados		Análisis de necesidades de infraestructuras y mantenimiento de equipos	Solicitud de requerimientos	Administración
Coordinación de calidad, de todos los procesos	Planes de auditorías, instrumentos de identificación de riesgos (mapa de procesos)	<b>V</b>	Análisis de informes de auditorías, seguimiento y control de los procesos identificados y valorados	Plan de riesgos actualizados, plan de mejoramiento	A todos los procesos
Coordinación de calidad, de todos los procesos	Instrumentos de seguimiento y medición de los procesos		Definición de acciones para eliminar no conformidades detectadas, medición de indicadores y evaluación de metas	Actas de reunión por la dirección	Líderes de cada proceso
Dirección	Asignación de recursos para la ejecución del	<b>A</b>	Toma de acciones correctivas	Resultado de la evaluación de la eficacia de las	Dirección

	plan de mejoramiento			acciones tomadas		
Dirección	Informe de seguimiento y medición de los procesos		Oportunidades de mejora	Acta de reunión por la dirección y solicitudes de acción	Líderes de cada proceso, dirección	
<b>10. Recursos</b>				<b>11. Procesos de apoyo</b>		
<b>Recurso humano</b>	<b>Materiales e insumos</b>	<b>Hardware y software</b>	<b>Medios de comunicación</b>			
Jefes de área	Suministros oficina	Pc, impresora	Red interna	Talento humano		
Gerencia general	Computadora	Correos	Fax - teléfono	Administración		
Coordinador de calidad	Papel	Office 2010	Internet			
Representante por la dirección						
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Datos del indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Mes de recopilación</b>	<b>Responsable</b>
Monitorear el sistema de gestión de calidad para lograr un óptimo funcionamiento	Plan de auditorías	# de auditorías realizadas/ # de auditorías planificadas	100%	Semestral	Febrero/septiembre	Calidad

Eficiencia en acciones correctivas	# de nc cerradas en el tiempo propuesto/total de no conformidades cerradas	>=80%	Semestral	Julio/enero	Calidad
Objetivos de calidad	Cumplimiento de los objetivos de calidad	100%	Dependiendo del objetivo	Cuando lo indique el manual de calidad	Calidad/representante por la dirección
Capacitación integral	# de capacitaciones realizadas / total capacitaciones planificadas	>=90%	Trimestral	Marzo/ junio/ septiembre/ diciembre	Calidad/representante por la dirección

Nota: Tomado de Eco Seguridad Cía Ltda.

**Tabla 21**

*Caracterización del proceso de apoyo “talento humano”*

<b>1. Área:</b>	Talento humano	<b>2. Departamento:</b>	Talento humano	<b>3. Proceso</b>	Talento humano
<b>4. Objetivo del proceso:</b>	Establecer la determinada gestión del departamento de talento humano				
<b>5. Responsable del proceso:</b>	Jefa de talento humano				
<b>6. Políticas, normas y documentos aplicables al proceso</b>					
<b>Normativa legal</b>		<b>Procedimientos</b>		<b>Formatos – registros</b>	
Ley de vigilancia y seguridad privada		Reclutamiento, selección, contratación y desvinculamiento del personal		Solicitud de trabajo	
Reglamento interno de la empresa		Planificación, ejecución y evaluación de la capacitación		Hoja de ruta	
Reglamento de salud y seguridad ocupacional		Inducción del personal		Solicitud de trabajo	
Código laboral		Evaluación del clima laboral		Análisis de contenido	
Resoluciones laborales					
<b>7. Entradas</b>		<b>8. Actividades</b>		<b>9. Salidas</b>	
<b>Proceso anterior</b>	<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>	<b>Proceso posterior</b>
Coordinación de calidad, todos los procesos	Necesidades de la organización, resultados de mediciones anteriores	<b>P</b>	Diseñar y elaborar plan de capacitación	Plan de capacitación anual	Dirección

Dirección, planificación de operaciones	Perfiles de los cargos y puestos		Definir las competencias para el cumplimiento de las responsabilidades del personal	Manual de funciones	Reclutamiento, selección y contratación del personal
Dirección, planificación de operaciones	Planificación de las capacitaciones		Estructurar mecanismos y estrategias para evaluar la eficacia de las capacitaciones ejecutadas de acuerdo al plan de capacitación	Evaluación del plan de capacitación	Dirección, coordinación de calidad
Cliente	Necesidades de los puestos		Establecer la respectiva gestión de preselección, selección, inducción y desvinculamiento del personal	Procedimiento de selección, inducción y desvinculación del personal	Reclutamiento, selección y contratación del personal, inducción del personal
Coordinación de calidad, todos los procesos	Plan de capacitación anual		Implementar el plan de capacitación anual	Base de datos del personal capacitado	Coordinación de calidad, dirección
Talento humano	Temas proporcionados en capacitaciones		Evaluar las eficacias de las capacitaciones	Matriz de indicadores, acta de reunión por la dirección	Coordinación de calidad, dirección
Reclutamiento, selección y contratación del personal, inducción del personal	Lista de empleados activos y pasivos	<b>H</b>	Elaborar las minutas de los contratos, elaborar las nóminas, gestionar afiliaciones de personal a la seguridad social	Minutas, contratos, nómina del personal, aviso de entrada y salida del personal	Talento humano, inducción del personal, ejecución del servicio
Reclutamiento, selección y contratación del personal, inducción del personal	Carpetas del personal		Revisar y actualizar historias laborales, novedades de planta del personal	Carpetas del personal, partes de novedades, sanciones,	ejecución del servicio

coordinación de calidad				dobladas, anticipos	
Talento humano, operaciones	Inducciones realizadas al personal	V	Verificar el cumplimiento del plan de capacitación	Base de capacitación al personal, notas del personal, certificados obtenidos	A todos los procesos y áreas de la organización
Talento humano, planificación de operaciones	Plan de capacitación anual, puntajes obtenidos		Evaluar y analizar los resultados del plan de capacitación para la vigencia respectiva	Base de capacitación al personal, notas del personal, certificados obtenidos	Talento humano
Operaciones, selección, contratación del personal	Carpetas del personal		Verificar aleatoriamente el cumplimiento de requisitos y condiciones de nómina, historias laborales, certificaciones y contratos	Carpetas del personal	Reclutamiento, selección y contratación del personal
Coordinación de calidad, todos los procesos	Matriz de indicadores		Medición de los procesos asignados	Matriz de indicadores	Coordinación de calidad
Dirección	Revisiones, matriz de indicadores	A	Establecer las diferentes acciones para darle seguimiento y tratamiento a los procesos	Solicitudes de acción	Coordinación de calidad, dirección
Coordinación de calidad, todos los procesos	Solicitudes de acción		Presentación de los resultados de seguimiento	Acta de reunión	Coordinación de calidad, dirección
<b>10. Recursos</b>				<b>11. Procesos de apoyo</b>	

<b>Recurso humano</b>	<b>Materiales e insumos</b>	<b>Hardware y software</b>	<b>Medios de comunicación</b>			
Jefa talento humano	Suministros oficina	Pc, impresora	Red interna	Administración		
Asistente TH	Computadora	Correos	Fax - teléfono			
		Office 2010	Internet			
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Datos del indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Mes de recopilación</b>	<b>Responsable</b>
Monitorear el sistema de gestión de calidad para lograr un óptimo funcionamiento	Capacitación integral	# de capacitaciones realizadas/total de capacitaciones planificadas	>=90%	Trimestral	Marzo	Calidad/representante por la dirección
					Junio	
					Septiembre	
					Diciembre	
	Satisfacción laboral	Encuestas negativas/total de encuestas realizadas	<=15%	Anual	A disposición de gerencia	Jefa de talento humano

Nota: tomado de Eco Seguridad Cía Ltda.

**Tabla 22**

*Caracterización del proceso de apoyo “administración”*

<b>1. Área:</b>	Administrativo-financiero	<b>2. Departamento:</b>	Administración	<b>3. Proceso</b>	Administración
<b>4. Objetivo del proceso:</b>			Establecer la respectiva gestión realizada por el área administrativa- financiera dentro de la organización de eco seguridad		
<b>5. Responsable del proceso:</b>			Jefa administrativa		
<b>6. Políticas, normas y documentos aplicables al proceso</b>					
<b>Normativa legal</b>		<b>Procedimientos</b>		<b>Formatos – registros</b>	
Ley de vigilancia y seguridad privada		Manejo de documentación legal		Evaluación de proveedores	
Reglamento interno de la empresa		Manejo de fondo de caja chica		Ficha del proveedor	
Reglamento de salud y seguridad ocupacional		Selección y evaluación de proveedores		Requerimiento de suministro	
Superintendencia de compañías		Compras			
Mandato 8					
<b>7. Entradas</b>		<b>8. Actividades</b>		<b>9. Salidas</b>	
<b>Proceso anterior</b>	<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>	<b>Proceso posterior</b>
Cliente	Necesidades organizacionales	P	Análisis de las necesidades	Políticas, estrategias, directrices corporativas	Coordinación de calidad
Planificación de operaciones	Informes de las necesidades del cliente, políticas directrices		Preparación de determinados presupuestos para la asignación de recursos y cuentas	Presupuestos e informes de gastos	Dirección
Administración	Necesidad de proveedores		Evaluación de proveedores conforme a los requisitos establecidos	Evaluación a proveedores	Dirección
Administración	Necesidades organizacionales	H	Realiza cotización conforme a los requisitos del cliente. Procede a facturación	Cotización y facturas	Dirección

Administración	Evaluación de proveedores		Realiza las respectivas compras	Facturas de compras	Contabilidad	
Administración	Facturas de compras		Estado de recursos de compras realizadas	Facturas de compras	Operaciones/talento humano	
Administración	Información legal	V	Revisa la respectiva actualización de información legal de la empresa	Matriz de documentación legal	Dirección	
Administración	Matriz legal	A	Procede a realizar la actualización de documentos	Requerimiento de actualización	Legal	
Demas departamentos	Requerimientos de suministros		Comunicarse con el proveedor para solicitar orden de compra	Orden de compra	Contabilidad	
<b>10. Recursos</b>						
<b>Recurso humano</b>	<b>Materiales e insumos</b>	<b>Hardware y software</b>	<b>Medios de comunicación</b>	<b>11. Procesos de apoyo</b>		
Jefa administrativa	Suministros oficina	Pc, impresora	Red interna	Talento humano		
Dirección	Computadora	Correos	Fax – teléfono	Legal		
		Office 2010	Internet	Administración		
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Datos del indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Mes de recopilación</b>	<b>Responsable</b>
Dar seguimiento a la gestión realizada por administrativo/ bodega	Productos con defectos que haya recibido bodega	# de productos con defectos/total de productos enviados	≤ 5%	Trimestral	Abril	Logística
					Julio	
					Octubre	
					Enero	

	Falta de stock	<b># de veces que no se ha tenido disponible los recursos para una entrega</b>	$\leq 2$	Mensual	Mensual	Logística
	Evaluación de proveedores	<b># de proveedores con calificación menor a 40</b>	0	Anual	Diciembre	Logística

Nota: Tomado de Eco Seguridad Cía Ltda.

## Compresión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

La organización debe identificar quiénes son los grupos interesados internos y externos, además de sus expectativas y necesidades, a fin de cumplir con los requisitos establecidos en el Sistema de Gestión Anti-soborno.

**Tabla 23**

*Necesidades y expectativas partes interesadas externas*

PARTE INTERESADA	NECESIDAD / EXPECTATIVA DE LA PARTE INTERESADA	¿QUÉ HACE LA ENTIDAD PARA ATENDER EL REQUISITO?	NECESIDAD / EXPECTATIVA DE LA EMPRESA
ACCIONISTAS	Rentabilidad Suficiente	Aplicar la inversión recibida en proyectos que generen un margen de ganancia superior al promedio	Crecimiento en el margen de actuación de los accionistas
	Crecimiento de la marca y la empresa	Cumplir con sus obligaciones y potenciar la imagen a través de publicidad en redes	Confianza
ENTIDADES DE CONTROL	Cumplimiento legal y estatutario.	A través de una matriz de documentos legales, la compañía logra mantener la documentación legal vigente.	Competencia Justa
	Generación de empleo e impuestos	La compañía se encuentra afiliada a ANESI, misma que nos mantiene actualizados con las reformas de ley.	Que se generen condiciones favorables en el mercado para poder brindar un mejor servicio
CLIENTES	Servicios y productos de calidad	La compañía ha implementado recursos tecnológicos que permiten brindar un servicio que atiende los requerimientos del cliente.	Lucro suficiente
	Precios acorde al requerimiento	ECO SEGURIDAD se adapta a la situación económica vigente. Por lo que siempre nos encontramos compitiendo con una oferta cada vez más estricta.	Relación a largo plazo (Fidelidad)

<b>PROVEEDORES</b>	Lucro suficiente	ECO SEGURIDAD realiza pedidos para mantenerse abastecido en dotación. En cuanto a servicio logra identificar el proveedor que cumpla con los requisitos en ambos casos establece fechas de pago que puedan ser atendidas.	Servicios y productos de calidad
	Relación a largo plazo (Fidelidad)	ECO SEGURIDAD valoriza mucho la calidad y el crédito de los productos y servicios. Reconociéndolo mediante su fidelidad.	Precios acordes al requerimiento
<b>FUNCIONARIOS</b>	Estabilidad laboral	Se ha determinado a través del manual de funciones, los cargos y responsabilidades de cada funcionario. Estableciendo el marco necesario para brindar un buen servicio.	Buena prestación laboral
	Remuneración adecuada	Los valores asignados a salarios se encuentran sobre la media del mercado de Seguridad y Vigilancia	Buena imagen del servicio y de la empresa
	Procesos y procedimientos definidos	La compañía cuenta con Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad y Prevención.	Confianza en sus trabajadores
	Contar con los recursos necesarios para cumplir con las funciones (fiscos y tecnológicos)	La Gerencia a determinado a través de la Planificación del sistema y Reuniones por la dirección los recursos que se han asignado para el desarrollo de los procesos en la empresa y cumplir con los objetivos establecidos.	Lealtad

**Nota:** Tomada de la compañía Eco Seguridad Cía Ltda.

## **Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS)**

Eco Seguridad Cía Ltda., como parte de su política empresarial y visionando que pronto será un requisito para la participación en procesos de contratación pública, tomo la decisión de implementar el SGAS. Con el fin de cumplir con los requerimientos de la normativa ISO 37001, designó a los representantes de cada proceso y departamento, para que identifiquen todos los posibles riesgos a los que podría estar expuesta la compañía. Se analicen los escenarios, vulnerabilidades y amenazas presentes en cada proceso y sean comunicados a la Gerencia para que sea ella quien apruebe y autorice las acciones que se realizarán para la supervisión y mejora continua del sistema en mención y poder paralelamente mitigar los riesgos identificados.

### **Determinación del alcance del sistema de gestión antisoborno**

De acuerdo con la normativa ISO 37001, ECO SEGURIDAD debe determinar los límites en cuanto a procesos que intervendrán y la aplicabilidad del sistema de gestión antisoborno para establecer su alcance.

Para ello se deberá considerar las cuestiones externas e internas en cuanto a la comprensión de la organización; (Figura. 15), la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas; (Tabla. 23); y los resultados de la evaluación de riesgo de soborno (Tabla. 24)

### **Evaluación de riesgos de soborno**

A continuación, se presentarán los riesgos que se han identificado en cada uno de los procesos y actividades previamente descritas en la caracterización de procesos de ECO SEGURIDAD, y se define el escenario, la vulnerabilidad y/o amenaza presente.

Además, ECO SEGURIDAD deberá establecer el criterio de evaluación que ayude a supervisar los riesgos identificados y los planes de mitigación.

**Tabla 24***Mapa de riesgos de Eco Seguridad Cía Ltda.*

<b>PROCESO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONSECUENCIA</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>VULNERABILIDAD</b>	<b>ESCENARIO</b>
Dirección	Uso de recursos económicos para la compra de bienes y servicios no justificados.	Pérdidas económicas para la compañía.	Proveedores de bienes y servicios deshonestos.	Falta de un procedimiento que limite el uso de los recursos económicos para la adquisición de bienes o servicios.	Favorecer a proveedores y destinar recursos a compras no justificadas.
Administración	Mal uso de los fondos de caja chica.	Pérdidas económicas	Empleado desleal	Falta de controles en el manejo de Dineros en efectivo	Desviación de Fondos en favorecimiento de personal interno.
Administración	Desatención de los requerimientos del cliente	Mala imagen corporativa y pérdida de clientes.	Empleado desleal – Sabotaje de otras compañías del Sector de Seguridad	La administración es el único departamento que mantiene contacto con el cliente, ya sea para atender los requerimientos o quejas del servicio.	La competencia toma contacto con personal de la administración de ECO SEGURIDAD para sabotear el servicio.

<p>Operaciones - planificación de las operaciones. Talento humano - reclutamiento, selección y contratación del personal</p>	<p>Contratación de personal que no cumple con los requisitos para el puesto de trabajo y equipos asignados al servicio</p>	<p>El servicio no cumple con los requerimientos del cliente</p>	<p>Empleado desleal. Aspirantes deshonestos</p>	<p>No existe supervisión de parte de otra área distinta a Operaciones que identifique si el personal cuenta con la calificación para el puesto.</p>	<p>Uso de Sobornos de parte de aspirantes para que se omitan el procedimiento de contratación y requisitos para la calificación.</p>
<p>Operaciones - planificación de las operaciones</p>	<p>Intrusión o ingreso no autorizado a las instalaciones para hurto o robo</p>	<p>Pérdidas financieras. Atentado al personal de la compañía.</p>	<p>Empleado desleal Personal externo asociado a actividades ilícitas</p>	<p>Falta de controles de acceso físico. Falta de monitoreo a través de cámaras de vigilancia.</p>	<p>Falla en la barrera de seguridad perimétrica, puertas, ventanas planificada, para permitir el ingreso de personas ajenas a la empresa.</p>
<p>Operaciones - planificación de las operaciones</p>	<p>Pérdida de la información del sistema informático de la compañía</p>	<p>Pérdida de memoria documental institucional, imposibilidad de consulta y acceso al archivo central.</p>	<p>Empleado desleal. Conspiraciones. Competencia deshonestas.</p>	<p>No existe un bloqueo que imposibilite realizar modificaciones al sistema informático sin autorización. Inexistencia de Back ups recientes de Información del sistema y de los equipos de cómputo en general.</p>	<p>Mal uso de equipos informáticos o habilitar ingreso externo para fallas o daños en el sistema y borrar información que comprometa a un funcionario o retrasar las operaciones de la empresa</p>

Planificación de las operaciones Talento humano	Cobros indebidos por puestos inexistentes	Demandas. Pérdida del contrato.	Empleado desleal. Funcionario desleal del cliente	No existe una supervisión por parte de la Dirección antes de autorizar los pagos de roles del personal. Talento Humano es juez y parte del proceso de pago del personal.	El cliente en contubernio con personal de Operaciones y Talento Humano de ECO SEGURIDAD, elaboran cronogramas, roles con personal que no ha sido asignado al puesto para que se facture por mayor valor al real y poder obtener beneficios económicos
Operaciones - del ejecución servicio	Pérdida, hurto o daño en bienes del cliente	Pérdidas financieras, Demandas, Término del contrato	Empleado desleal. Personal externo a actividades ilícitas	Falta de supervisión a puestos de clientes en zonas lejanas.	Personal de Guardia y ajenos a la empresa se confabulan para poder hurtar bienes del cliente.
Todos los departamentos de la empresa	Fuga de Información confidencial	Pérdida de Clientes. Campañas de desprestigio.	Personal desleal. Competencia deshonestas.	Sustracción de información crítica de la Organización debido a la falta de contraseñas para acceso a las computadoras del personal o medios disuasivos como software antiespías. Falta de convenio de confidencialidad	Sustracción de información solicitada por la competencia para fines deshonestos

Talento humano	Suplantación de Identidad de personal de seguridad	Pérdidas de clientes, Demandas, Pérdidas financieras	Empleado desleal, Conspiraciones, Personal externo asociado a actividades ilícitas.	Falta de controles en la devolución de la dotación y uniformes.	Presentación de documentos falsos o adulterados, para cometer un ilícito.
Dirección Administración	Elaboración de ofertas para contratación con documentación adulterada o falsa	Demandas. Pérdida de imagen corporativa.	Empleado desleal y deshonesto	No existe supervisión o una verificación de las ofertas entregadas en contratación pública o privada, que valide que la información presentada sea veraz.	Faltan requisitos mínimos para poder presentar la oferta en un proceso de contratación.
Dirección administración	Pagos a personal del cliente para que se adjudiquen contratos a la empresa ECO SEGURIDAD	Demandas. Pérdida de contratos. Pérdidas financieras	Empleado deshonesto. Personal del cliente deshonesto.	No se ha identificado un procedimiento que limite la autorización de salida de recurso económicos por un monto estipulado como de riesgo.	Facilidad por parte de personal del cliente en llevar la negociación de contratación hacia un ambiente fuera de lo legal.

**Nota:** elaboración propia

## **Liderazgo y Compromiso**

### ***Órgano de Gobierno***

La Dirección ECO SEGURIDAD deberá demostrar su liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión antisoborno. Según la NTE INEN-ISO 37001 (2017), la Dirección de ECO SEGURIDAD deberá:

- a) aprobar las políticas antisoborno de la organización;
- b) asegurar que la estrategia de la organización y la política antisoborno se encuentren alineadas;
- c) recibir y revisar a intervalos planificados, la información relacionada con el contenido y el funcionamiento del sistema de gestión antisoborno de ECO SEGURIDAD;
- d) requerir que los recursos adecuados y apropiados, necesarios para el funcionamiento eficaz del sistema de gestión antisoborno, sean asignados y distribuidos;
- e) ejercer una supervisión razonable sobre la implementación del sistema de gestión antisoborno de la organización por la alta dirección y su eficacia. (p. 8)

### ***Alta Dirección***

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

- a) asegurándose de que el sistema de gestión antisoborno, incluyendo la política y los objetivos, se establezca, implemente, mantenga y revise para bordar adecuadamente los riesgos de soborno de la organización;
- b) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión antisoborno en los procesos de ECO SEGURIDAD;
- c) desplegando recursos suficientes y adecuados para el funcionamiento eficaz del sistema de gestión antisoborno;
- d) comunicando interna y externamente lo relacionado con la política antisoborno;
- 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 ECOSEGURIDAD;
- 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 o por informes hechos de buena fe o sobre la base de una creencia razonable de violación o sospecha de violación a la política de antisoborno de la organización, o por negarse a participar en el soborno, incluso si tal negativa puede dar lugar a la pérdida de negocios para ECO SEGURIDAD (excepto cuando el individuo participó en la violación);
- m) reportando a intervalos planificados, a la Dirección sobre el contenido y el funcionamiento del sistema de gestión de antisoborno y de las denuncias de soborno graves y/o sistemáticas. (p.9)

***Política antisoborno***

Según la NTE INEN-ISO 37001 (2017), la Dirección de ECOSEGURIDAD deberá establecer, mantener y revisar una política antisoborno misma que:

- a) prohíba el soborno;
- b) requiera del cumplimiento de las leyes antisoborno que sean aplicables ECOEGURIDAD;
- c) sea apropiada al propósito de ECOEGURIDAD;
- d) proporcione un marco de referencia para el establecimiento, revisión y logro de los objetivos antisoborno;
- e) incluya el compromiso de cumplir los requisitos del sistema de gestión antisoborno;
- f) promueva el planteamiento de inquietudes de buena fe o sobre la base de una creencia razonable, en confianza y sin temor a represalias;
- g) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión antisoborno;
- h) explique la autoridad y la independencia de la función de cumplimiento antisoborno; y
- i) explique las consecuencias de no cumplir con la política antisoborno. (p.10).

***ECOSEGURIDAD ha Establecido la Siguiete Política Anti-soborno:***

- 1- En ECOSEGURIDAD está prohibido cualquier acto de soborno, ya sea de forma directa o indirecta por intermedio de un tercero y cualquier tipo de comportamiento que pueda suponer un acto ilegal.
- 2.- Todos los funcionarios de ECO SEGURIDAD están comprometidos con la mejora continua del SGA, detectando las variaciones del entorno en el que ECOSEGURIDAD desarrolla su servicio para así convertir los riesgos en oportunidades de mejora.

**3.-** ECO SEGURIDAD se compromete a aplicar todas las acciones necesarias, dentro del ámbito legal, en caso de identificar un acto de soborno dentro de su ámbito laboral o fuera de él.

ECO SEGURIDAD ha dispuesto procesos seguros para garantizar la confidencialidad de las denuncias y comunicaciones recibidas, ya que es de suma importancia mantener un canal de comunicación con todas las partes interesadas.

**4-** ECO SEGURIDAD prohíbe a todos sus funcionarios recibir cualquier regalo, donación u otro beneficio ya que podrían percibirse como un soborno.

**5.-** ECO SEGURIDAD implementará acciones y controles para prevenir, detectar y mitigar posibles actos de soborno y otros tipos de corrupción, comunicando oportunamente a la Dirección y autoridades judiciales cuando corresponda.

### ***Roles, Responsabilidades y Autoridades en la Organización***

La Dirección de ECO SEGURIDAD tiene la responsabilidad de implementar y dar cumplimiento al sistema de gestión antisoborno. Debe asegurar que las responsabilidades y autoridades se asignen, se comuniquen dentro de toda la organización.

### ***Planificación***

La planificación se realizará tomando en consideración el análisis realizado al contexto y comprensión de la organización, a la identificación de riesgo y oportunidades para así poder establecer planes y controles que permita mitigar dichos riesgos.

### ***Gestión de riesgos y oportunidades***

La Dirección tiene la responsabilidad de la gestión de riesgos y oportunidades. Verificará que los objetivos se encuentren enfocados en el sistema de gestión antisoborno. Supervisará la eficacia del sistema con el fin de lograr cumplimiento y mantener la mejora continua, para tal efecto podrá designar a una persona con el conocimiento adecuado para el monitoreo el sistema. Se establecerá reuniones periódicas con el objetivo de evaluar el sistema e identificar incumplimientos o nuevos riesgos que puedan afectar al sistema de gestión antisoborno.

### ***Establecer objetivos Antisoborno***

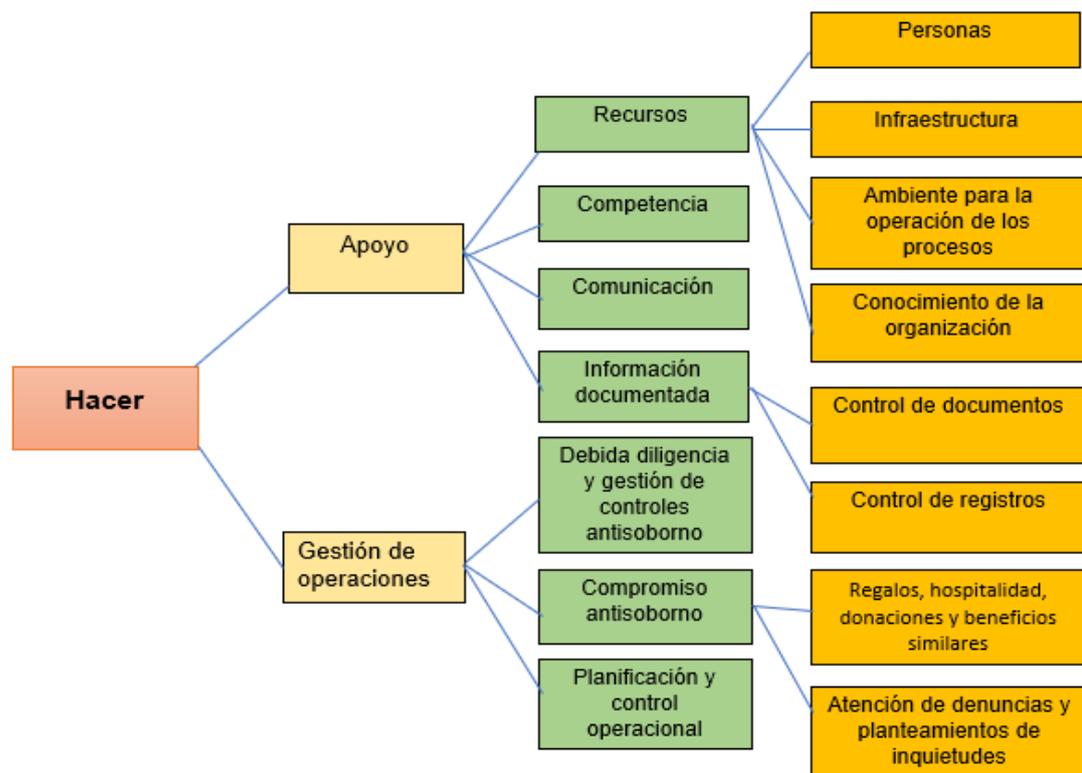
Según la NTE INEN-ISO 37001 (2017) la organización debe establecer objetivos que sean coherentes con la política antisoborno; medibles; ser alcanzables; ser objeto de seguimiento; ser comunicados; y actualizados de conformidad a lo establecido por la organización.

ECO SEGURIDAD ha establecido los siguientes objetivos:

- Establecer planes de control que mitiguen los riesgos identificados en el SGAS a través de una matriz de evaluación de riesgo medible.

- Incluir en los contratos y convenios con personal y asociados de negocio cláusulas antisoborno que obliguen al fiel cumplimiento de la política antisoborno.
- Comunicar a las partes interesadas sobre el Sistema de Gestión Antisoborno.
- Crear y mantener un canal de denuncias que cumpla con los requisitos de la norma.
- Implementar procedimientos que aseguren la transparencia en los procesos de contratación pública.
- Formar y sensibilizar a todo el personal de ECO SEGURIDAD en temas relacionados con riesgos de soborno, así como de la política antisoborno y su compromiso con el SGAS.

**Figura 19.**  
*Fase 2 – Hacer.*



Nota. Adaptado de “Sistemas de gestión antisoborno — requisitos con orientación para su uso”, por NTE INEN-ISO 37001, (2017), No. Registro oficial no. 47,49.

## **Apoyo**

### ***Recursos***

La empresa Ecosseguridad Cia. Ltda. proporcionará los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión Antisoborno, de tal manera que todo su personal cumpla con sus funciones establecidas.

Entre los recursos señalados encontramos: el personal, infraestructura, ambiente de trabajo para el desarrollo de los procesos y conocimiento de la organización.

#### ***Personal***

Se identificará y designará el personal necesario que cumpla con los perfiles y competencias requeridas para el desarrollo de cada uno de los procesos, incluyendo los que ayuden al correcto funcionamiento del Sistema de Gestión Antisoborno.

#### ***Infraestructura***

Ecosseguridad Cia. Ltda. brindará el espacio adecuado para el buen desarrollo de todos los procesos incluyendo los que competen al mantenimiento y mejora del SGAS, de tal manera que sus colaboradores posean las herramientas y espacios requeridos.

#### ***Ambiente de Trabajo para el Desarrollo de los Procesos***

Para el desarrollo de los diferentes procesos, Ecosseguridad Cia. Ltda. evaluará y proporcionará a sus colaboradores un ambiente idóneo que involucre: temperatura adecuada, áreas limpias y ordenadas, iluminaria acorde a las necesidades y espacios suficientes para el desempeño de las actividades.

#### ***Conocimiento de la Organización***

La alta Dirección se asegurará que el personal contratado cumpla con sus funciones y responsabilidades establecidas conforme a su cargo designado.

#### ***Competencia***

Ecosseguridad Cia. Ltda. modificará su proceso de selección y contratación de personal de tal manera que permita que las condiciones de contratación requieran que el personal cumpla con su política antisoborno y el SGAS, así como sus parámetros y medidas disciplinarias. Así mismo determinará en su Manual de Funciones las competencias necesarias de todo el personal, incluyendo los que afecten directa o indirectamente al SGAS.

Ecosseguridad Cia. Ltda. facilitará la toma de conciencia y la formación antisoborno adecuada para el personal, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación de riesgo de los diferentes cargos, para lo cual

capacitará al personal en intervalos establecidos conforme a sus necesidades. En caso de detectarse cambios en las circunstancias o riesgos anteriormente previstos, los programas de capacitación deberán actualizarse conforme a la información relevante presentada.

### ***Comunicación***

Ecoseguridad Cia. Ltda. deberá establecer las comunicaciones internas y externas que sean pertinentes al SGAS, determinando: qué comunicar, cuando comunicar, a quién comunicar, cómo comunicar, quién comunica, y en qué idioma comunicar (pág. 14); mediante canales apropiados. Así mismo la política antisoborno deberá estar a disposición de todo el personal de la organización y socios de negocios.

### ***Información Documentada***

El Sistema de Gestión Antisoborno de Ecoseguridad Cia. Ltda., deberá incluir procedimientos documentados de cada uno de los procesos, Manual del Sistema y objetivos, metas y políticas que permitan determinar la eficacia del sistema. Para ello, se establecerá las respectivas áreas de la organización con sus pertinentes procesos, nivel de riesgo y tipo de documentos a emplearse, incluyendo su formato y medios de soporte. Dentro de su procedimiento se incluirá un reporte con los mismos, que será revisado y aprobado por Gerencia para su posterior uso.

### ***Control de Información Documentada***

Dentro del SGA, se desarrollará un procedimiento llamado "CONTROL DE DOCUMENTOS" donde se establecerá la estructura de cada uno de los documentos que sean generados dentro del SGAS incluyendo las actividades de distribución, almacenamiento, cambios y disposición. Así mismo se designará los responsables del control y actualización de los mismos.

Para el caso de los registros se establecerá se generarán conforme a lo señalado en el procedimiento de Control de Documentos y se archivarán los registros conforme a la necesidad de cada proceso, leyes vigentes y políticas de respaldo de la información que sea aplicable al giro del negocio.

### ***Operación***

Ecoseguridad Cia. Ltda. aplicará procedimientos que permitan controlar los cambios planificados y cambios o riesgos no previstos, tomando acciones que permitan mitigar cualquier efecto adverso que se presente. Para ello se aplicarán controles y políticas que regulen la aceptación de regalos, donaciones, hospitalidad y beneficios similares que se cataloguen como tipos de sobornos, razón por la cual cada servicio o proyecto de trabajo será evaluado con la finalidad de evitar incurrir en un riesgo de soborno. Este estándar internacional ha proporcionado varios controles en las secciones de

la debida diligencia, controles financieros y no financieros, controles anti-sobornos por organizaciones controladas y por socios de negocios.

#### ***Planificación y Control Operacional***

Ecoseguridad Cia. Ltda. deberá planificar, implementar, revisar y controlar los procesos necesarios para cumplir con los requisitos del SGA. Para ello, previo a la determinación del mapa de procesos y los riesgos de soborno inherentes a las actividades, deberá establecer controles de los procesos de acuerdo con los criterios establecidos y mantener información documentada de los cambios y cualquier acción implementada para mitigar cualquier efecto adverso. Adicional, deberá incluir dentro de sus controles los procesos que sean contratados externamente.

#### ***Debida Diligencia***

Ecoseguridad Cia. Ltda. evaluará la naturaleza y el alcance de los riesgos de soborno en relación a las transacciones, proyectos, actividades, socios y personal pertenecientes a actividades con evaluaciones de riesgo bajo de soborno. Deberá realizar la debida diligencia en frecuencias definidas de todas sus partes interesadas, con la finalidad de detectar posibles riesgos e implementar controles que ayuden a mitigarlos y en caso de no poder ser solucionables considerar medidas para interrumpir las relaciones comerciales.

#### ***Controles Financieros***

La organización implementará controles financieros que permitan gestionar sus transacciones financieras correctamente y reducir así los niveles de riesgos de soborno. Los controles dependerán del tamaño de la organización y el nivel de complejidad estructural del personal asignado.

#### ***Controles no financieros***

La organización implementará controles no financieros a todos los procesos que permiten asegurar los aspectos comerciales, relativos a las compras, operaciones y otros aspectos no financieros. Estos controles ayudan a reducir el riesgo de soborno en actividades en cuanto al uso de contratistas, subcontratistas, proveedores y consultores que han sido previamente calificados conforme a criterios definidos. Para ello se implementará procedimientos donde se detalle los lineamientos de adjudicación de contratos, supervisión de las transacciones, integridad de las ofertas y otra información sensible a precios y legitimidad de servicios suministrados.

#### ***Implementación de los Controles Antisoborno por Organizaciones Controladas y por Socios de Negocios***

Ecoseguridad Cia. Ltda. implementará procedimientos para que las organizaciones sobre las que tiene control, implementen un SGAS o bien implementen sus propios controles antisoborno. En relación con los socios de negocios deberá establecer procedimientos para determinar si tiene implementado controles antisoborno en relación a la actividad comercial y en caso de no poseer controles considerarlo dentro de la evaluación de riesgo de soborno.

#### ***Compromisos Antisoborno***

Ecoseguridad Cia. Ltda. incluirá dentro de sus cláusulas contractuales compromisos anticorrupción con el fin de prevenir el soborno en relación a las actividades, proyectos o transacciones comerciales. En caso de no ser posible la aplicación del compromiso, será un factor determinante para evaluar el riesgo de soborno en relación con el socio de negocio y en qué forma se gestionará dicho riesgo.

#### ***Regalos, Hospitalidad, Donaciones y Beneficios Similares.***

La organización incluirá dentro de sus políticas internas el manejo adecuado para prevenir la oferta, el suministro o la aceptación de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares que puedan percibirse como sobornos.

#### ***Gestión de los Controles Antisoborno Inadecuados***

En caso de que la debida diligencia realizada en un proyecto, transacción, actividad o relación específica con un socio establece que los riesgos no pueden ser gestionados por los controles anti-sobornos existentes, Ecoseguridad Cia. Ltda. adoptará las medidas adecuadas a los riesgos de soborno y a la naturaleza de los mismos.

#### ***Planteamiento de Inquietudes***

Ecoseguridad Cia. Ltda. implementará líneas de denuncias para las partes interesadas puedan realizar la notificación de posibles casos de sobornos de manera anónima. Adicional se incluirá un buzón de sugerencias e inquietudes, donde un personal designado se encargará de atender cualquier situación que puedan presentar el personal de la organización y asesorarlos en el cumplimiento de las políticas y como enfrentar situaciones que podrían involucrar sobornos.

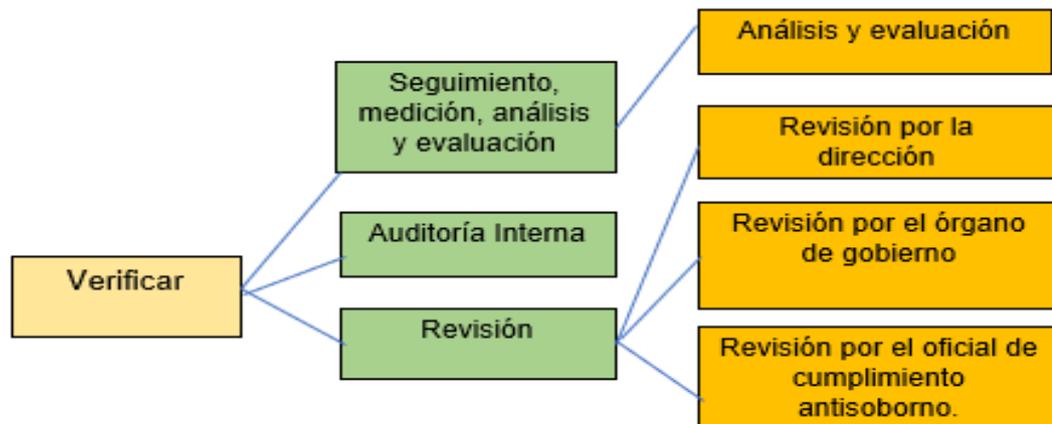
#### ***Investigar y Abordar el Soborno***

En caso de presentar denuncias sobre hechos de sobornos, Ecoseguridad Cia. Ltda. establecerá un procedimiento para realizar investigaciones cuando sea apropiado, y determinar medidas en caso de que la investigación revele algún soborno. La investigación deberá ser llevada de

forma confidencial e informar a los miembros del personal que no formen parte de la investigación.

**Figura 20.**

*Fase 3 – Verificar.*



Nota. Adaptado de “Sistemas de gestión antisoborno — requisitos con orientación para su uso”, por NTE INEN-ISO 37001, (2017), No. Registro oficial no. 47,49

**Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación**

Conforme al principal objetivo de la norma ISO 37001 que es luchar contra el soborno en la organización, Ecoseguridad Cia. Ltda. deberá establecer procedimientos que permitan el seguimiento de cada uno de los procesos y así poder realizar la medición en periodos de intervalos definidos de tal manera que acceda a la verificación de si se encuentran cumpliendo conforme a objetivos planteados. En caso de presentarse no conformidades, se establecerá los controles a aplicar para corregir las mismas y promover la mejora continua del SGAS.

***Análisis y Evaluación***

Ecoseguridad Cia. Ltda., establecerá una evaluación del sistema, en intervalos establecidos para medir la eficacia del mismo. Para ello se utilizarán resultados de revisiones anteriores dándole seguimiento a no conformidades identificadas y sus respectivos planes de acción y si su aplicación logró controlar el nivel riesgo e impacto basándonos en comparaciones de los niveles de riesgo documentados de revisiones pasadas. Se mantendrá la información almacenada como evidencia de los métodos y resultados para el seguimiento y análisis.

***Auditoría Interna***

La organización deberá llevar a cabo auditorías internas en periodos establecidos, de todas la áreas, departamentos y procesos para verificar si el

sistema está cumpliendo con los objetivos planteados por la organización y los requerimientos establecidos por la norma ISO 37001 conforme al alcance definido para el SGAS. Deberá designar responsables de realizar las revisiones internas que cumplan con la competencia e imparcialidad requerida para el proceso de auditoría.

#### ***Revisión por la Dirección***

La Alta Dirección de Ecosseguridad Cia. Ltda., deberá realizar revisiones del Sistema de Gestión Antisoborno en intervalos planificados, se sugiere que la frecuencia a realizarse sea mínima de una vez al año, a fin de asegurar su adecuación y mejoramiento continuo.

Las revisiones deberán incluir información de no conformidades, acciones tomadas, resultados de auditorías anteriores, resultados de seguimiento y medición, reporte de sobornos, su naturaleza y niveles de riesgos, cambios y factores que puedan afectar al SGAS.

#### ***Revisión por el Órgano del Gobierno***

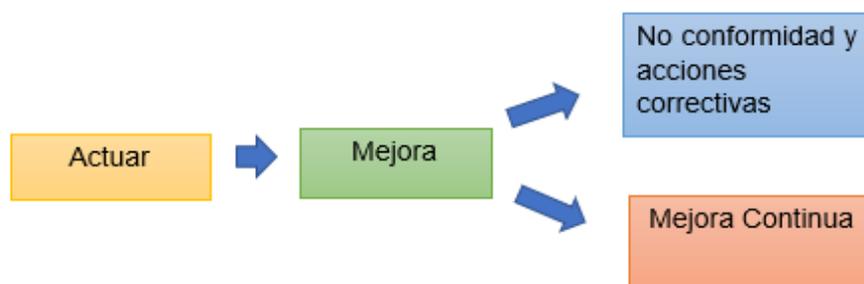
El órgano de gobierno de Ecosseguridad Cia. Ltda. se encargará de examinar periódicamente el SGAS y dar seguimiento de si se está cumpliendo con lo estipulado.

#### ***Revisión por la Función de Cumplimiento Anti-soborno***

El oficial de la función de cumplimiento antisoborno designado por Ecosseguridad Cia. Ltda. deberá evaluar de forma continua, si el SGAS es adecuado para gestionar los riesgos de soborno y está siendo implementado de manera eficaz, presentando sus resultados al órgano de gobierno y a la alta dirección o a un comité apropiado. Para ello, la compañía establecerá un procedimiento donde se establezcan los lineamientos a seguir para realizar la evaluación respectiva.

#### **Figura 21.**

*Fase 4 - Actuar.*



Nota. Adaptado de “Sistemas de gestión antisoborno — requisitos con orientación para su uso”, por NTE INEN-ISO 37001, (2017), No. Registro oficial no. 47,49.

## **Mejora**

Ecoseguridad Cia. Ltda. debe buscar oportunidades de mejora en base a los resultados obtenidos de revisiones realizadas al SGAS, no conformidades generadas y posibles riesgos de soborno detectados; de tal manera que le permita implementar nuevos controles que ayuden a fortalecer y brindar mayor seguridad.

### **No Conformidades y Acciones Correctivas**

La organización deberá establecer procedimientos donde se detallen los lineamientos a realizar cuando se identifiquen no conformidades en el SGAS, como reaccionar frente a ellas, determinación de las causas y aplicación de acciones correctivas (en caso de ser necesario). Así mismo los pasos para evaluar su eficacia y de ser necesario si se deben implementar cambios en el sistema de gestión antisoborno.

### **Mejora Continua**

La organización debe evaluar la idoneidad y eficacia del SGAS de forma continua y regular utilizando los lineamientos establecidos en los diferentes procedimientos de revisión por la dirección, auditorías internas, revisiones por la función de cumplimiento antisoborno, de tal manera que le permita mejorar continuamente el mismo.

### **Cronograma de actividades**

La presente Propuesta se la realizará en el transcurso de siete meses tiempo estipulado que demorará en implementar la norma ISO 37001: 2016 Sistema de Gestión Anti-soborno cuyo valor estimado será de 11.000 dólares, para lo cual se aplicará las siguientes actividades:

- Planificación
- Diseño e implementación
- Auditoria
- Certificación
- Planes de mejora

## Conclusiones

- En la presente investigación se concluyó que las empresas de seguridad privada deben implementar el sistema de Gestión Anti-soborno con los requerimientos establecidos en la normativa ISO 37001: 2016, utilizando la herramienta del ciclo PHVA, cuyo objetivo principal es la autoevaluación ya que se puede identificar las áreas en donde mejorar y las medidas que se deben aplicar.
- También se determinó los aspectos teóricos relacionados al tema antisoborno, fraude y anticorrupción, en la que intervinieron las fuentes primarias y secundarias realizadas por los expertos técnicos entrevistados, así como las encuestas elaboradas a la parte gerencial de las empresas de seguridad visitadas de la ciudad de Guayaquil.
- No obstante, se puede determinar mediante los instrumentos de recolección de información que existe un gran desconocimiento sobre los beneficios que brinda la implementación de la ISO 37001 sistema de Gestión Anti-soborno.
- Ante la información obtenida se pudo desarrollar la propuesta metodológica en la que se implementará el sistema de Gestión Anti-soborno basado en la ISO 37001 a las empresas de seguridad privada, cuya finalidad es la mejora continua.

## Recomendaciones

Después de haber concluido con el trabajo investigativo se puede recomendar lo siguiente:

- Seguir investigando sobre los sectores más vulnerables al soborno para lograr erradicar este mal que daña la moral y la ética de las personas cuyo único afán es enriquecerse.
- Implementar políticas y controles antisoborno más estrictos en las empresas de seguridad privadas, a través de las normas ISO 37001 que ayudarán a mitigar los problemas de corrupción.
- Socializar la norma ISO 37001 sistema de Gestión Anti-soborno, ya que de esta manera las empresas mostrarán mayor interés en su implementación.
- Mantener al día la aplicación de esta norma con la finalidad de buscar cambios y oportunidades que le ayuden a fortalecer y brindar mayor seguridad a los clientes.

## Referencias

- ACFE. (2018). *¿Qué es el fraude?* <https://acfe-spain.com/recursos-contrafraude/que-es-el-fraude>
- Aguirre, E. L. (2019). *TEORÍA DE LA ASOCIACIÓN DIFERENCIAL: SUTHERLAND Y LOS DELITOS DE CUELLO BLANCO*. Derecho a Réplica. <http://www.derechoareplica.org/index.php/237:teoria-de-la-asociacion-diferencia>
- Asamblea Nacional. (2017). *Ley-Organica-de-Prevencion-de-Lavado-de-Activos-y-del-Financiamiento-de-Delitos.pdf*.  
<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/11/Ley-Organica-de-Prevencion-de-Lavado-de-Activos-y-del-Financiamiento-de-Delitos.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Politica-Antisoborno-BCE.pdf*.
- Bernal, J. J. (2018). *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua: PDCA Home*.  
<https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Castillo, A. (2001, junio 1). *El soborno: Un marco conceptual para su análisis*.  
<http://repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/3084/EL%20SOBORNO.pdf?sequence=1>
- Coelho, F. (2019, mayo 17). *Significado de Metodología*. Significados.  
<https://www.significados.com/metodologia/>

- Congreso Nacional. (2017). *Ley\_contraloria.pdf*.  
[http://admunifondos.com/web/documentos/ley\\_contraloria.pdf](http://admunifondos.com/web/documentos/ley_contraloria.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., Méndez, S., & Mendoza, C. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.
- Hikal, W. (2017). *LA TEORÍA DE LA ASOCIACIÓN DIFERENCIAL PARA LA EXPLICACIÓN DE LA CRIMINALIDAD Y LA ARTICULACIÓN DE UNA POLÍTICA CRIMINAL*. 15.
- INEN. (2016). *La adopción de la norma ISO 37001 permitirá definir estrategias contra la corrupción – Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN*.  
<https://www.normalizacion.gob.ec/la-adopcion-de-la-norma-iso-37001-permitira-definir-estrategias-contra-la-corrupcion/>
- Instituto Nacional de Contratación Pública*. (2012, agosto 16). *El Comercio*.  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/217-contratos-irregulares-al-descubierto.html>
- International Dynamic Advisors. (2018, diciembre 13). *International Dynamic Advisors*. <https://www.intedya.com/internacional/1679/noticia-27-preguntas-y-respuestas-sobre-iso-37001.html>
- Jiménez, M. (2018). *Crimesurvey\_2018.pdf*.  
[https://www.pwc.com/co/es/assets/document/crimesurvey\\_2018.pdf](https://www.pwc.com/co/es/assets/document/crimesurvey_2018.pdf)
- Lizarzaburu, E. R., Burneo, K., Barriga, G., & Noriega, L. E. (2019). *Gestión empresarial: Una revisión a la norma ISO 37001 antisoborno*. 40.
- López Moreno, W., & Sánchez Ríos, J. A. (2012). *El triángulo del fraude*. *Fórum Empresarial*, 17(1 Verano), 65-81.  
<https://doi.org/10.33801/fe.v17i1.3746>

- Lozano Martínez, R. (2012). *Teoría de la corrupción racional*. La Cerca. [https://economiadigital.lacerca.com/noticias/economia\\_digital/teoria-corrupcion-racional-145609-1.html](https://economiadigital.lacerca.com/noticias/economia_digital/teoria-corrupcion-racional-145609-1.html)
- 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>
- Mariscal, L. Z. (2016). *Señales de alerta para la detección de fraude en las empresas*. 23, 21.
- Méndez Ortiz, L., Cruz Landa, A. J., & Galindo Parra, N. de J. (2018). Características principales de la norma ISO 37001 gestión antisoborno y la relevancia de su aplicación como factor de eficiencia dentro de la administración actual. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, noviembre. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/12/gestion-antisoborno-administracion.html>
- Ministerio de economía y finanzas. (2019). *Acuerdo-Lucha-Contra-la-Corrupción.pdf*. <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/07/Acuerdo-Lucha-Contra-la-Corrupci%C3%B3n.pdf>
- Normas APA. (2016). *¿Cómo enfocar la tesis? Enfoque cuantitativo y cualitativo*. <http://normasapa.net/tesis-enfoque-cuantitativo-cualitativo/3/>
- NTE INEN-ISO 37001. (2017). *Nte\_inen-iso\_37001.doc (1).pdf*.

- 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).
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Primicias. (2019, noviembre 26). Contrato de seguridad de Petroecuador ¿el de la coima a Raúl de la Torre? *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/contrato-seguridad-petroecuador-coima-raul-de-la-torre/>
- Quintero, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. 8(3), 14.
- Rivera, M. M., & González Fernández, M. E. (2015). *Fuentes de Información*. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Rovira, Á. (2016). LA TEORÍA DE LAS VENTANAS ROTAS. *Álex Rovira*. <https://www.alexrovira.com/soluciones/articulo/la-teoria-de-las-ventanas-rotas>
- Ruiz Medina, M., Borboa Quintero, M. del S., & Rodríguez Valdez, J. C. (2013). *Estudios-fiscales*. 13, 25.
- Seña, J. F. M. (2014). *LA CORRUPCIÓN. ALGUNAS CONSIDERACIONES CONCEPTUALES*. 10.
- SERCOP. (2019). *La Certificación Antisoborno alcanzada por el SERCOP es un hito en la lucha contra la corrupción – Servicio Nacional de*

*Contratación Pública*. <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/lacertificacion-antisoborno-alcanzada-por-el-sercop-es-un-hito-en-la-lucha-contra-la-corrupcion/>

Vedantam, S., Benderev, C., Boyle, T., Klahr, R., Penman, M., & Schmidt, J. (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>

Vicente Fernández, L. (2015, abril 17). Historia de la corrupción. *Quo*. <https://www.quo.es/ser-humano/g35194/historia-de-la-corrupcion/>

Yepes - López, G. A., Consuelo García de la torre, & Schwalb Helguero, M. M. (2019, junio 1). *Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: Primer estudio latinoamericano*. [http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/Libro\\_Antisoborno\\_2019.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/Libro_Antisoborno_2019.pdf)



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Ayala Reyes, Jorge Estuardo con C.C: # 1206302117 autor/a del trabajo de titulación: **Propuesta metodológica para la implementación del sistema de gestión anti-soborno en empresas de seguridad privada en 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, 14 septiembre del 2020

f. \_\_\_\_\_

**Ayala Reyes, Jorge Estuardo**

**C.C: 1206302117**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Propuesta metodológica para la implementación del sistema de gestión anti-soborno en empresas de seguridad privada en Guayaquil		
<b>AUTOR</b>	Ayala Reyes, Jorge Estuardo		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Delgado Loor, Fabián Andrés, MSc.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Contabilidad y Auditoría		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	14 de septiembre de 2020	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	115 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Sistema de Gestión Anti-soborno		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Palabras Claves: Soborno, normativa, corrupción, beneficios, implementación, políticas		
<b>RESUMEN:</b> En la actualidad la cifra de casos de corrupción por sobornos ha incrementado, implicando en su mayoría a las empresas de seguridad privada. De acuerdo con la investigación, el sector particular de las empresas de seguridad son los más atraídos a cometer sobornos por la apertura que le brinda el trabajar con sectores que en su mayoría tienen roce con la colectividad. Ya que al no poseer en su mayoría con una certificación de calidad que tenga como sustento la norma internacional ISO 37001 y así poder implantar un sistema de gestión antisoborno. Por otra parte, se aplicó un enfoque de investigación mixto, por lo que se ejecutó entrevistas a expertos técnicos para conocer las opiniones sobre la problemática y la implementación de la ISO 37001. De igual manera se realizaron encuestas a gerentes de empresas de seguridad privadas de la ciudad de Guayaquil con el objetivo de obtener información sobre el conocimiento, beneficios y aceptación de la norma. En conclusión, se determina que los gerentes consideran importante la aplicación de la ISO 37001 por los beneficios que proporciona, pero que el desconocimiento de la norma limita su implementación. Razón por lo cual se procedió a la aplicación de una propuesta metodológica mediante la utilización del ciclo planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA), seleccionando los requerimientos que establece la normativa ISO 37001 dentro de cada fase.			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-96716630	<b>E-mail:</b> ayalare12@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Bernabé Argandoña, Lorena Carolina		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 3804600 ext.1635		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:lorena.bernabe@cu.ucsq.edu.ec">lorena.bernabe@cu.ucsq.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			