



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

**Propuesta metodológica para la evaluación de la madurez del
sistema de denuncias (ISO 37002) en agente aduanero de
Guayaquil.**

AUTORAS:

**Preciado Basurto, Jitsy Dahyanara
Vieira Ayon, Sylvia Dayana**

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

TUTOR:

CPA. Delgado Loor, Fabián Andrés, MSc.

**Guayaquil, Ecuador
24 de febrero del 2026**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: **Preciado Basurto, Jitsy Dahyanara y Vieira Ayon, Sylvia Dayana**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Licenciadas en Contabilidad y Auditoría.

TUTOR

f. _____

CPA. Delgado Loor, Fabián Andrés, MSc.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ph. D. Said Vicente Diez Farhat

Guayaquil, a los 24 días del mes de Febrero del año 2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Preciado Basurto, Jitsy Dahyanara
Vieira Ayon, Sylvia Dayana**

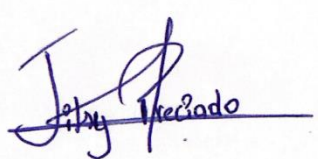
DECLARAMOS QUE:

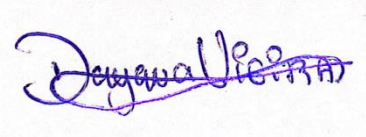
El Trabajo de Titulación, **Propuesta metodológica para la evaluación de la madurez del sistema de denuncias (ISO 37002) en agente aduanero de Guayaquil**, previa a la obtención del Título de: Licenciadas en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

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

Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del año 2026

LOS AUTORES

f. 
Preciado Basurto, Jitsy Dahyanara

f. 
Vieira Ayon, Sylvia Dayana



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Preciado Basurto, Jitsy Dahyanara**
Vieira Ayon, Sylvia Dayana

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta metodológica para la evaluación de la madurez del sistema de denuncias (ISO 37002) en agente aduanero de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del año 2026

LOS AUTORES

f. _____
Preciado Basurto, Jitsy Dahyanara

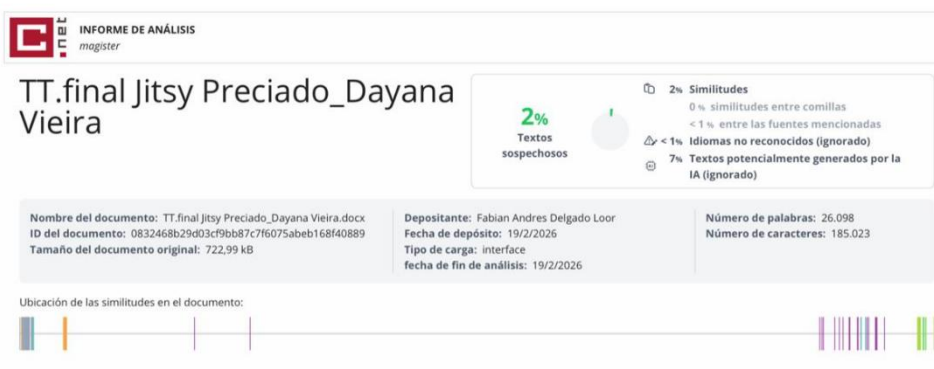
f. _____
Vieira Ayon, Sylvia Dayana



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

REPORTE COMPILATIO



TUTOR

f. _____

CPA. Delgado Loor, Fabian Andrés, MSc.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a mi Dios, por ser tan incondicional y sostenerme durante todo este proceso de aprendizaje; por permitirme conocer personas maravillosas y recordarme siempre que debo creer en mí. Pero, sobre todo, por formar en mí a una mujer valiente, responsable y persistente ante cualquier situación. Te amo, papá Dios, gracias por todo una vez más.

A mi familia maravillosa, especialmente a mis padres y a mis queridos hermanos, este logro es más que un agradecimiento, es una prueba de todo el esfuerzo y la formación que han sembrado en mí. Siempre estaré agradecida por la bendición de tenerlos y por permitirme darles esta felicidad. Soy el reflejo de todo lo bueno que han formado y de todo el amor que me han brindado

Asimismo, a mis abuelas, que han sido como madres para mí, llenas de amor y ese abrazo al corazón que tanto reconforta. Qué bueno ha sido Dios al permitirme tenerlas conmigo y celebrar juntas este logro. Y cómo no agradecer a mi abuelo, a quien le mando un beso y un fuerte abrazo hasta el cielo; sé lo feliz que te ponías al ver a tu nieta convertirse en una profesional, y aunque ya no te tenga físicamente, sé lo orgulloso que estás de mí.

A mi madrina Mayra Pastoriza, no hay más palabras que gracias por creer tanto en mí desde el primer día, por motivarme a dar siempre lo mejor y por ser ese pilar maravilloso que me impulsa a lograr todo lo que me proponga.

Gracias, amigos y amigas, por toda la confianza brindada. Mi corazón se llena de gratitud por todo lo bueno que siempre me han dado; son personas que estimo profundamente y una bendición total en mi vida.

A mi amiga de tesis, a quien Dios permitió que conociera, un millón de gracias por compartir conmigo este proceso lleno de altas y bajas, pero del cual siempre supimos salir juntas adelante. Eres un ser maravilloso a quien aprecio y estimo muchísimo. Te quiero mucho, mi Dayana Vieira.

Durante este proceso también hubo una persona muy especial, mi mejor amiga Aduvit. Gracias por siempre recordarme lo capaz que soy y por hacer más llevadero cada momento; eres un ser humano increíble y soy profundamente agradecida de tenerte en mi vida.

De igual manera, a mis mascotas, gracias por el tiempo que tuve la oportunidad de tenerlas y por acompañarme en mis días; fueron un regalo y una bendición para mí. Sin olvidar a mi Milu, quien sigue acompañándome y recibéndome siempre con tanto amor.

Finalmente, a mi tutor de tesis CPA. Fabian Delgado Looor gracias por su guía, paciencia y compromiso constante durante todo este proceso. Su apoyo y enseñanzas fueron clave para culminar este trabajo con confianza y aprendizaje.

Jitsy Dahyanara Preciado Basurto

DEDICATORIA

Con profundo agradecimiento, dedico esta tesis a Dios, mi Padre Celestial, por ser el pilar fundamental durante todo este proceso. Hace cuatro años le oré por convertirme en la mujer profesional que soñaba ser, y hoy veo ese sueño cumplido gracias a su guía, amor y fidelidad.

A mi hermosa familia, les dedico este logro por ser siempre mi refugio de amor y apoyo incondicional. Sus oraciones, palabras de ánimo y compañía constante me han permitido mantenerme firme hasta llegar a esta meta y celebrar juntos un triunfo más como familia. Dios ha sido bueno en todo momento.

Jitsy Dahyanara Preciado Basurto

AGRADECIMIENTO

A Dios, mi principal agradecimiento, por guiarme, darme fortaleza y permitirme culminar con éxito esta importante etapa de mi vida. A mi familia, por su apoyo constante, comprensión y motivación a lo largo de todo mi proceso académico.

A mi tutor de tesis, CPA Fabián Delgado, por compartir sus conocimientos, orientación y paciencia, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo y culminación de este trabajo de investigación.

Un agradecimiento especial a mi compañera de tesis Jitsy Preciado, quien no solo fue una compañera de trabajo, sino una parte fundamental de toda mi etapa universitaria. Gracias por tu apoyo, compromiso y compañía a lo largo de este proceso. Aprecio profundamente haber compartido este camino contigo y valoro cada esfuerzo realizado en conjunto para alcanzar este objetivo.

Asimismo, extiendo mi agradecimiento a su familia, quienes también formaron parte fundamental de este proceso, brindando apoyo, confianza y palabras de aliento en cada etapa.

Sylvia Dayana Vieira Ayon

DEDICATORIA

Dedico esta tesis, en primer lugar, a mi madre Sylvia Ayon, quien ha estado a mi lado en cada una de las etapas de mi vida. Gracias por enseñarme el verdadero significado del esfuerzo, la constancia y el amor incondicional. Tus palabras, tu risa y tu incansable dedicación por ser la mejor madre han marcado mi camino y han hecho posible que hoy este logro sea una realidad. Nada de lo que soy sería igual sin ti.

A mi padre Johnny Vieira, por todos los sacrificios realizados y por estar presente en cada momento importante de mi vida. Gracias por enseñarme que cada persona construye su propio camino, que no existen imposibles y que todo esfuerzo tiene su recompensa. Lo que soy hoy es reflejo de tus enseñanzas y apoyo constante.

A mi hermano Johnny, por estar siempre para mí, por cada risa, cada broma y cada palabra de aliento que hicieron este proceso más llevadero. Tu confianza en mí ha sido una motivación constante para seguir adelante y dar siempre un poco más.

Finalmente, dedico este trabajo a una persona muy especial que ha estado presente desde el inicio hasta el final de este proceso, brindándome apoyo incondicional, confianza y motivación. Gracias por creer en mí incluso en los momentos en los que yo misma dudé, y por acompañarme en cada paso de este camino.

Sylvia Dayana Vieira Ayon



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
Ph.D. Said Vicente Diez Farhat
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____
CPA. Barberán Zambrano, Nancy Johanna, Ph.D.
COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____
Econ. Baño Hifong, María Mercedes, Ph.D.
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

CALIFICACIÓN

f. _____
Ing. Delgado Loor, Fabián Andrés, MSc
TUTOR

Índice General

Resumen	XVII
Abstract.....	XVIII
Antecedentes	2
Problemática.....	3
Justificación.....	4
Objetivos de la Investigación	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos	5
Preguntas de Investigación	6
Limitación.....	6
Delimitación	7
Capítulo 1	8
Fundamentación Teórica	8
Marco Teórico	8
Teoría de Juegos	8
Teoría de Gestión Riesgo	9
Teoría del Cambio Organizacional.....	9
Marco Conceptual.....	12
Sistema de Denuncias.....	12
La Madurez del Sistema de Denuncias.....	13
Agente Aduanero.....	13
Norma ISO 37002:2021	14
Marco Referencial.....	15
Guayaquil y los riesgos aduaneros	15
Consecuencias de la Baja Madurez en Guayaquil.....	16
Modelos de Madurez Aplicados al Sistema de Denuncias en el Sector Aduanero.....	16
Brecha de Investigación y Necesidad de la Adaptación	17
Factores Culturales, Resistencia y Protección del Denunciante	17
Experiencias Comparadas en Adopción de la ISO 37002:2021 y Lecciones para la Madurez.....	18
Marco Legal.....	19
Ley Sarbanes–Oxley.....	19
Norma ISO 37002:2021	19
Norma ISO 37001:2016	20
Constitución de la República del Ecuador	20

Reglamento Interno del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)	21
Norma ISO 37301:2021 – Sistema de Gestión de Cumplimiento	21
Capítulo 2	22
Metodología	22
Diseño de Investigación	22
Tipo de Investigación	22
Enfoque de Investigación	23
Herramientas de la Investigación	25
Entrevistas Semiestructuradas (Cualitativa)	25
Criterios Metodológicos para la Redacción de la Guía de Entrevistas	26
Semiestructuradas	26
Justificación Metodológica de las Preguntas de Investigación	27
Observación Cualitativa	28
Análisis Documental	28
Matriz de Evaluación de Madurez	29
Validación de los Instrumentos de Investigación	32
Validación de la Matriz de Evaluación de Madurez	32
Resultado del Proceso de Validación	33
Control de Subjetividad en la Evaluación del Instrumento	35
Fuente de Información	35
Población	37
Muestreo	38
Capítulo 3	39
Resultados	39
Análisis de las entrevistas semiestructuradas	40
Matriz de hallazgos de entrevistas	40
Capítulo 4	60
Propuesta metodológica para la evaluación y fortalecimiento	60
del Sistema de Denuncias basado en la ISO 37002:2021	60
Propósito y alcance	60
Modelo de madurez del Sistema de Denuncias	61
Niveles de madurez	61
Conclusiones	81
Recomendaciones	83

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz de evaluación de madurez	30
Tabla 2]Triangulación de evidencias para la asignación del nivel de madurez por dimensión.....	40
Tabla 3 Matriz de hallazgos de entrevistas a expertos en el sistema aduanero – Parte A	42
Tabla 4 Matriz de hallazgos de entrevistas a expertos en el sistema aduanero – Parte B	43
Tabla 5 Matriz de hallazgos de entrevistas a expertos en el sistema aduanero – Parte C	44
Tabla 6 Matriz para entrevistados observación directa del Sistema de denuncias Empresa XYZ – Parte A	46
Tabla 7 Matriz de observación directa del Sistema de denuncias Empresa XYZ – Parte B	47
Tabla 8 Matriz de observación directa del Sistema de denuncias Empresa XYZ – Parte C	48
Tabla 9 Matriz de Indicadores Clave de Desempeño (KPI)	67
Tabla 10 Rúbrica de evaluación del nivel de madurez del Sistema de Denuncias según ISO 37002:2021	68
Tabla 11 Matriz de observación directa y revisión documental del Sistema de Denuncias. Empresa XYZ	69
Tabla 12 Matriz de asignación del nivel de madurez del Sistema de Denuncias – Empresa XYZ	71
Tabla 13 Matriz general del modelo de madurez del Sistema de denuncias para Agentes de Aduana.....	72
Tabla 14 Checklist de cumplimiento ISO 37002:2021	73
Tabla 15 Matriz de clasificación y priorización de denuncias.....	74
Tabla 16 Bitácora de registro y seguimiento de denuncias.....	74
Tabla 17 Indicadores clave de desempeño (KPI) del Sistema de Denuncias.....	75
Tabla 18 Rúbrica de evaluación del nivel de madurez del Sistema de Denuncias según ISO 37002:2021	76
Tabla 19 Matriz General completa, Modelo Propuesta	77
Tabla 20 Checklist de Cumplimiento ISO 37002:2021.....	78
Tabla 21 Matriz de observación documental del Sistema de denuncias.....	79
Tabla 22 Matriz de Clasificación y Priorización de Denuncias.....	92
Tabla 23 Bitácora y Seguimiento de Denuncias	92
Tabla 24 Matriz de Asignación del Nivel de Madurez	93
Tabla 25 Rúbrica para calificar la madurez del Sistema de Denuncias según la Norma ISO 37002:2021	93

Lista de Figuras

Figura 1	Nivel de madurez del sistema de denuncias por dimensión.....	55
-----------------	--	----

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta metodológica para la evaluación y fortalecimiento del Sistema de Denuncias, basada en los lineamientos de la norma ISO 37002:2021 Sistema de gestión de denuncias, aplicada como estudio de caso en la empresa XYZ, agente aduanero ubicado en la ciudad de Guayaquil. El estudio adoptó un enfoque cualitativo dominante (diseño no experimental, descriptivo y aplicado), apoyado en entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión documental. Utilizando una rúbrica de evidencias como instrumento para la evaluación, se ejecutó una categorización por estadios de madurez con el fin de examinar el sistema e identificar falencias en su estructura sin necesidad de recurrir a estadística inferencial. Los hallazgos determinaron que el Sistema de Denuncias de la empresa XYZ se halla en una etapa inicial de madurez, definida por la inexistencia de protocolos formales que protejan a los denunciantes, un seguimiento deficiente de los expedientes, debilidades en la dirección ética y la falta de metodologías para el análisis y la optimización del servicio. Basado en este análisis, se desarrolló un esquema metodológico diseñado para transformar los principios de imparcialidad y protección del denunciante, propios de la norma ISO 37002:2021, en instrumentos tangibles y auditables. Este conjunto de recursos integra matrices de diagnóstico de madurez, valoración global, guías de verificación de la normativa, protocolos para la clasificación de alertas, bitácoras de seguimiento e indicadores de gestión. Dicha estructura se presenta como una herramienta valiosa para entidades aduaneras con características afines, incentivando el cumplimiento regulatorio y la optimización continua de los mecanismos de control en el ámbito del comercio exterior.

Palabras Claves: Agente aduanero, Cumplimiento normativo, Ética organizacional, Gobernanza ética, ISO 37002:2021, Madurez organizacional.

Abstract

The objective of this research was to design a methodological proposal for the evaluation and strengthening of the Whistleblowing Management System, based on the guidelines of the ISO 37002:2021 standard. The study was conducted as a case study at XYZ, a customs broker located in the city of Guayaquil. The research adopted a predominantly qualitative approach (non-experimental, descriptive, and applied design), supported by semi-structured interviews, direct observation, and documentary review. Using an evidence rubric as the primary evaluation instrument, a categorization by maturity stages was performed to examine the system and identify structural flaws without the need for inferential statistics. The findings determined that XYZ's Whistleblowing System is currently in an initial stage of maturity. This stage is characterized by the absence of formal protocols to protect whistleblowers, deficient case tracking, weaknesses in ethical leadership, and a lack of methodologies for service analysis and optimization. Based on this diagnosis, a methodological framework was developed to transform the principles of impartiality and whistleblower protection inherent to the ISO 37002:2021 standard, into tangible and auditable instruments. This set of resources integrates maturity diagnostic matrices, global assessments, regulatory verification guides, alert classification protocols, tracking logs, and management indicators. This structure serves as a valuable tool for customs entities with similar profiles, encouraging regulatory compliance and the continuous optimization of control mechanisms within the field of foreign trade.

Keywords: Whistleblowing management system, ISO 37002:2021, Maturity levels, Customs broker, Compliance, Ethical governance.

Introducción

Antecedentes

En el ámbito de la implementación de sistemas de denuncias en las organizaciones se afirma que surgió la necesidad de fortalecer la ética corporativa, la integridad y la transparencia conforme a lo expuesto por (Okafor et al., 2020). Además, desde finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI se consolidó, una mayor relevancia de la gobernanza y la transparencia institucional mediante la incorporación de canales de denuncia que aseguran imparcialidad y protección al denunciante, lo cual se vio reforzado con la (Ley Sarbanes–Oxley, 2002).

Sin embargo, al establecer la obligación de que las empresas que cotizan en bolsa dispongan de mecanismos internos confidenciales para gestionar quejas de forma responsable, y se complementa con evidencia reciente que sostiene que la transparencia y las prácticas anticorrupción fortalecen la reputación corporativa y disminuyen riesgos éticos cuando se aplican marcos estandarizados como la ISO 37002: 2021 (Sistema de gestión de denuncias), conforme a (Von Rosing et al., 2024).

En el contexto latinoamericano, países como México, Chile y Colombia avanzaron en la institucionalización de estos sistemas en contraste con Ecuador donde prevalecen mecanismos informales con un nivel de madurez limitado, especialmente en sectores sensibles como el aduanero caracterizado por una elevada exposición a riesgos de corrupción y conflictos de intereses.

Según Putri y Lisdiono (2024), sostiene que resulta afirmativo desarrollar una propuesta metodológica que evalúe el nivel de madurez de los sistemas de denuncia en los agentes aduaneros de Guayaquil alineada a las directrices de la ISO 37002:2021 y adaptada a las condiciones éticas, organizativas y culturales del entorno ecuatoriano.

En esta línea, *Kun-Buczko* (2023) demuestra la existencia de una madurez organizacional baja en la gestión del *whistleblowing* con efectos como ineficiencia operativa, retrasos, burocracia agravada, vulnerabilidad frente a sanciones por incumplimiento normativo y consolidación de culturas permisivas con la corrupción que deterioran los valores éticos, lo que produce riesgos reputacionales y legales que permiten que estas prácticas se perpetúen y generan perjuicios psicosociales sobre los denunciantes quienes enfrentan represalias, estrés y estigmatización conforme lo planteado por Garrick y Buck (2020), de modo que la ausencia de estos sistemas

representa una debilidad estructural que compromete la transparencia, la sostenibilidad y la credibilidad institucional, y confirma la necesidad de una herramienta técnica capaz de medir, analizar y elevar el desempeño ético de los agentes aduaneros de Guayaquil conforme a los lineamientos de la ISO 37002:2021.

Problemática

En los últimos años, el comercio exterior ecuatoriano se ha visto afectado por reiterados episodios de defraudación tributaria, contrabando y prácticas poco éticas dentro del sistema aduanero, lo que, de acuerdo al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) (El Universo, 2024), expone las debilidades de los mecanismos de denuncia y control interno, que se ven reflejadas en la incautación de mercadería de contrabando, irregularidades operativas y escasa trazabilidad de los procedimientos de fiscalización, lo que indica la ausencia de una cultura ética consolidada y protocolos formales de denuncia que han perjudicado la integridad institucional y obstaculizado una gobernanza transparente.

En Guayaquil, principal puerto comercial del país, los Agentes de aduana desempeñan un papel estratégico en la clasificación arancelaria, la recaudación fiscal y el comercio internacional. Según El Universo (2024), la combinación entre una débil cultura de denuncia, las prácticas informales y una escasa rendición de cuentas ha dado paso a un entorno ideal para realizar actos de corrupción, se creen conflictos de interés y negligencias administrativas que provocan desconfianza y reducen la eficiencia organizacional, provocando pérdidas fiscales y el daño reputacional que compromete la imagen del sector aduanero.

La Fiscalía General del Estado (2021) ha documentado casos en donde los funcionarios y agentes relacionados con el ámbito aduanero han sido procesados y sentenciados por estar inmersos en delitos de defraudación tributaria relacionados con el ingreso irregular de menajes de casa y manipulación de los procesos de valoración aduanera, lo que evidencia la falta de sólidos mecanismos internos para detectar y reportar las irregularidades, sino además revela inadecuados procesos organizacionales relacionados con la aplicación de sistemas de denuncias, cuya ausencia ocasiona un vacío de control que incentiva la impunidad, aumenta la vulnerabilidad ante sanciones regulatorias y desincentiva la participación ética del personal a cargo.

Casanovas (2023) menciona que en el país, las instituciones no han implementado integralmente la normativa ISO 37002:2021, que tiene la finalidad de fijar un sistema de denuncias basado en los principios de confidencialidad, imparcialidad y protección del denunciante, por lo que las organizaciones no disponen de estructuras que garanticen el adecuado tratamiento de las quejas y su capacidad de prevención ante riesgos de corrupción.

En el caso puntual de los Agentes aduaneros de Guayaquil, la situación se empeora por la falta de procesos estandarizados, escasa formación ética e incumplimiento de las medidas de control como las reportadas en el Soborno a la Subdirección de Operaciones de Aduanas (2022), lo que provoca una gestión informal de los casos, crea desconfianza del personal para reportar las irregularidades y falta de indicadores que evalúen la efectividad de los canales de denuncia, de modo que las causas estructurales radican en la inexistencia de metodologías para la medición, capacitación y seguimiento que impulsen la mejora continua, y las consecuencias se traducen en un sistema aduanero vulnerable y con poco compromiso ético frente a los estándares internacionales establecidos por la ISO 37002:2021.

Justificación

La presente investigación tiene un enfoque práctico que busca diseñar una propuesta metodológica que permita a los agentes aduaneros identificar fortalezas y debilidades en sus sistemas de denuncia, promoviendo una cultura ética y responsable. La evaluación de la madurez no solo proporciona un diagnóstico claro, sino que también orienta la toma de decisiones y la implementación de planes de mejora que fortalezcan la integridad institucional y la transparencia.

Esta investigación responde a la necesidad de adaptar estándares internacionales a la realidad local, creando una herramienta metodológica aplicable, confiable y ética que apoye la profesionalización del sector aduanero de Guayaquil, no solo fortalece la transparencia y la eficiencia operativa, sino que también contribuye a construir un entorno más justo y responsable, en el que los denunciantes se sientan protegidos.

La importancia de estudio radica en su aporte teórico, científico y metodológico al campo del procedimiento ético y el cumplimiento normativo, fundamentado en que la propuesta metodológica para la evaluación del sistema de denuncias bajo la norma ISO 37002:2021, contribuya al conocimiento de la realidad del sector aduanero,

aportando con herramientas aplicables y promueva una cultura mucho más integra y transparente.

Esta investigación constituye un aporte original al ser el primer estudio de caso empírico que aplica el estándar ISO 37002:2021 en el contexto específico de los agentes aduaneros de Guayaquil. El trabajo cubre un vacío crítico en la literatura regional, proporcionando evidencia fáctica sobre cómo las barreras culturales y la desconfianza institucional en Ecuador condicionan la madurez de los canales de denuncia en nodos logísticos de alto riesgo (Sallaberry et al., 2022; Vance Center, 2023).

El aporte innovador reside en la creación de una arquitectura metodológica propia que operacionaliza las directrices generales de la norma ISO 37002:2021 en un modelo de madurez auditable. La innovación radica en transformar principios abstractos de gestión de denuncias en una matriz técnica con indicadores de desempeño (KPI), rúbricas de evidencia y reglas de decisión específicas para la complejidad operativa del sector aduanero.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar una propuesta metodológica para evaluar la madurez del Sistema de Denuncias basado en ISO 37002:2021 en un Agente Aduanero de Guayaquil (estudio de caso: empresa XYZ), identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Objetivos Específicos

- Analizar el marco normativo y conceptual de la ISO 37002:2021, identificando sus principios esenciales y traduciéndolos en una matriz metodológica de evaluación estructurada bajo el esquema requisito ISO 37002:2021 aplicable al contexto aduanero.
- Describir la situación actual del Sistema de Denuncias del agente aduanero objeto de estudio, evaluando prácticas, procesos y percepciones institucionales, a fin de identificar el nivel de madurez alcanzado, las brechas críticas en confianza, protección al denunciante, trazabilidad y mejora continua, y los ámbitos prioritarios de intervención metodológicas.

- Determinar los factores de madurez del Sistema de Denuncias, adaptados al contexto aduanero, mediante la definición de indicadores, evidencias mínimas y reglas de decisión que permitan asignar niveles de madurez de forma trazable, replicable y coherente con la norma ISO 37002:2021.

Preguntas de Investigación

¿Cómo pueden operacionalizar los principios y lineamientos de la norma ISO 37002:2021 en una matriz de evaluación que traduzca los requisitos normativos en indicadores, evidencias verificables y niveles de madurez aplicables al contexto aduanero de Guayaquil?

¿Cuál es el nivel de madurez del Sistema de Denuncias del agente aduanero objeto de estudio, a partir de un diagnóstico estructurado que evalúe prácticas, procesos y evidencias conforme a la norma ISO 37002:2021, y qué brechas críticas se identifican en su funcionamiento?

¿Qué componentes metodológicos deben diseñarse, a partir de las brechas identificadas, para fortalecer la madurez del Sistema de Denuncias y estructurar un plan de mejora alineado con la norma ISO 37002:2021?

Limitación

Esta propuesta metodológica puede presentar limitaciones en la obtención de información al centrarse exclusivamente en el Agente aduanero de Guayaquil lo que impide generalizar en otras provincias o países. Otra limitación relevante es que nos centramos únicamente en la aplicación de la Norma ISO 37002:2021 sin considerar otras normas sobre prevención de la corrupción. Asimismo, el estudio se desarrollará en un marco temporal determinado por lo que los resultados pueden variar con futuras reformas normativas.

Una limitación metodológica relevante es la posible influencia del sesgo de deseabilidad social en las entrevistas cualitativas, lo cual podría haber moderado las percepciones sobre las debilidades del sistema. Asimismo, al ser un estudio de caso único, los hallazgos ofrecen una transferibilidad analítica, mas no una generalización estadística" (Kvale, 2011; Idrobo et al., 2025).

Delimitación

La presente investigación se desarrollará en la ciudad de Guayaquil, y se estructurará bajo un diseño de estudio de caso, teniendo como unidad de análisis un Agente Aduanero ubicado en dicha ciudad, identificado en el estudio de caso en la empresa XYZ, cuya denominación se mantiene reservada por razones de confidencialidad institucional.

El análisis se enfocará exclusivamente en la evaluación del Sistema de Denuncias interno de la empresa XYZ, considerando sus prácticas, procedimientos, mecanismos de protección al denunciante y procesos de gestión, con base en los lineamientos establecidos por la norma ISO 37002:2021, sin incluir la aplicación ni comparación con otras normas internacionales, entidades públicas u organizaciones del sector.

Esta investigación se enfoca en el periodo 2024, considerando la situación actual del sistema de denuncias. Los resultados buscan convertirse en una evidencia analítica del caso estudiado, y servir como referente metodológico para instituciones que presentan características similares en el sector aduanero.

Capítulo 1

Fundamentación Teórica

Marco Teórico

Teoría de Juegos

Esta teoría es una herramienta analítica fundamental para comprender el comportamiento estratégico en las organizaciones, especialmente en situaciones en las que las decisiones están condicionadas por los incentivos, la información disponible y las acciones de otros participantes. En base a lo planteado por Nash (1994), estableció el concepto de equilibrio de Nash, que describe un evento en la que ningún jugador logra mejorar su resultado cambiando unilateralmente su estrategia. Este marco teórico permite analizar dinámicas como la denuncia de irregularidades, la ocultación de información o la adopción de conductas oportunistas dentro de las organizaciones

Según Osborne (1994), la Teoría de Juegos estudia cómo los agentes toman decisiones racionales en escenarios en los que cada elección afecta los resultados de los demás y permite comprender dinámicas como la denuncia de irregularidades, la ocultación de información o la adopción de conductas oportunistas. En el ámbito de los sistemas de denuncias esta teoría ofrece una perspectiva clara para analizar por qué los empleados deciden denunciar o guardar silencio frente a prácticas indebidas considerando factores como el riesgo de sufrir represalias, el nivel de confianza en la organización y la percepción de protección ante posibles consecuencias negativas.

Por lo tanto, Near y Miceli (1985), los pioneros en la investigación del *whistleblowing* demostraron que la decisión de denunciar puede entenderse como un juego estratégico en el que el denunciante evalúa si los beneficios potenciales como poner fin a una irregularidad o proteger a la organización superan los costes percibidos como el temor a sanciones, aislamiento laboral o daños reputacionales. Esta lógica es similar al dilema del prisionero en donde la decisión racional individual de guardar silencio conlleva a un peor resultado colectivo mientras que la cooperación al denunciar solo se produce si existe confianza y se brinda efectivas garantías.

De igual manera, Garrick y Buck (2020) destacan que las amenazas, el estrés psicológico y la falta de apoyo institucional modifican los incentivos del trabajador y motivan una cultura del silencio. En otras palabras, sin incentivos adecuados y mecanismos reales de protección la estrategia dominante para el trabajador será no denunciar aun cuando observe actos ilícitos.

La norma ISO 37002:2021 refuerza esta idea al mencionar que la confianza, la imparcialidad y la protección del denunciante son bases indispensables para un efectivo sistema de gestión de denuncias (ISO 37002, 2021). Es decir, cuando la organización adopta canales confiables, procesos transparentes, sanciones contra las amenazas y una cultura de apoyo se mejora la estructura de incentivos y convierte la denuncia en una estrategia en vez de verse como un riesgo injustificado. Sin embargo, cuando estas condiciones no se cumplen los empleados interpretan que la organización no es un jugador de confianza y como predice la teoría de juegos optan por estrategias defensivas como el silencio.

Teoría de Gestión Riesgo

La Teoría del Riesgo constituye un marco analítico esencial para comprender cómo las organizaciones identifican, evalúan y gestionan los eventos que pueden afectar al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y operativos. Esta teoría se respalda en las aportaciones de Knigh (1921), quien estableció la diferencia entre riesgo e incertidumbre que hace referencia a situaciones en donde los resultados pueden estimarse a través de probabilidades conocidas, mientras que la incertidumbre hace imposible calcular dichas probabilidades, generando un mayor grado de imprevisibilidad a la hora de tomar decisiones.

En este contexto la Gestión del Riesgo adquiere un papel esencial, la norma ISO 31000 establece que las conductas humanas y los factores culturales representan riesgos críticos que las organizaciones deben identificar, evaluar y mitigar (ISO 31000, 2018). La ausencia de denuncias y presencia de represalias constituye un fallo ético y un riesgo que afecta directamente la integridad institucional, la transparencia y el cumplimiento de la ley. La norma ISO 37002:2021 refuerza esta idea al sostener que la confianza, la imparcialidad y la protección del denunciante son elementos primordiales para un efectivo sistema de gestión de denuncias (ISO 37002, 2021).

Teoría del Cambio Organizacional

Esta teoría, ayuda a entender cómo las instituciones modifican sus estructuras, los procesos, los comportamientos y la cultura. Este enfoque de la norma ISO 37002 (2021), es importante para analizar la adopción y madurez de los sistemas, ya que su eficacia depende de la existencia de canales y políticas formales, y de la capacidad

de la organización para transformar creencias, hábitos y dinámicas internas. Robbins y Judge (2017) sostuvieron que todo proceso de cambio requiere de tres etapas: descongelación, cambio y recongelación.

La etapa de descongelamiento comprende la identificación de las debilidades del sistema, la normalización del silencio y el robustecimiento de la cultura ética. Esta fase contribuye a que la organización implemente nuevas prácticas y reduzca las resistencias culturales y estructurales.

El ciclo de cambio incluye la aceptación de nuevas conductas, valores y mecanismos, protocolos para gestión de las denuncias, protección al denunciante, establecimiento de los procesos, capacitación al personal, incentivar el liderazgo y comunicar los avances de forma transparente. *Cummings y Worley (2021)* mencionan que el cambio organizacional efectivo precisa de la participación activa de los trabajadores, la alineación estratégica con los objetivos, constante comunicación y un liderazgo transformador. Sin estas condiciones, se incurre en que la implementación técnica sea no genere el impacto esperado.

La fase de recongelamiento busca la consolidación de los cambios para que se conviertan en prácticas sostenibles dentro de la organización. En un sistema de denuncias esto implica crear mecanismos de seguimiento, establecer indicadores de rendimiento como tiempos de respuesta, percepción de seguridad del denunciante y número de represalias registradas, realizar auditorías internas, promover la mejora continua y garantizar que las conductas éticas formen parte de la identidad institucional (Robbins & Judge, 2017).

En regiones como América Latina donde existen factores culturales que dificultan la denuncia como el miedo a las represalias, la percepción de deslealtad hacia la organización o la falta de confianza en los mecanismos internos la teoría del cambio adquiere especial relevancia. Por lo tanto *Jonatas Dutra Sallaberry et al., (2022)*, señalan que la resistencia cultural es uno de los principales obstáculos para consolidar sistemas de denuncias maduros.

De igual manera el OECD (2021), evidencia que la implementación de estándares internacionales como la ISO 37002:2021 solo es efectiva cuando se adapta al contexto cultural, legal y operativo de cada país. Por ello el cambio organizacional no puede limitarse a adoptar normativas, sino que debe convertirse en un proceso continuo de transformación ética y cultural.

La fase de descongelamiento comprende el diagnóstico del sistema de denuncias y a la identificación de puntos vulnerables. El cambio se refleja en la construcción del modelo y en la aplicación de indicadores de acuerdo a la norma ISO 37002:2021. Por último, la fase de recongelamiento se evidencia en la elaboración de recomendaciones para el mejoramiento continuo y la estandarización del sistema. Esta integración teórico-práctica permite que la investigación no solo describa, sino que transforme el entorno estudiado (*Cummings & Worley, 2021*).

En otras palabras, dentro del sector aduanero de Guayaquil las dinámicas jerárquicas, la presión operativa y la desconfianza histórica hacia los mecanismos internos hacen indispensable un cambio organizacional para lograr un sistema de denuncias maduro y funcional. Básicamente, significa que la cultura del silencio y las prácticas informales necesitan de intervenciones que incluyan un liderazgo comprometido, comunicación clara, sanciones efectivas, un seguimiento sistemático y brinde espacios seguros para la participación del personal.

Bajo la perspectiva de la Teoría del cambio, se logra entender que alcanzar la madurez en un sistema no constituye en un evento mecánico, por el contrario, representa la culminación de un avance progresivo, donde la institución asimila conocimientos, se ajusta a nuevos entornos y consolida conductas alineadas con los principios de integridad, claridad y resguardo de quien reporta irregularidades. En este contexto, tanto la Teoría de Juegos y la Teoría de Gestión del Riesgo no actúan únicamente como cimientos teóricos del análisis, sino que también funcionan como guías para determinaciones metodológicas precisas en el diseño del modelo, vinculándose con puntos particulares de la norma ISO 37002:2021.

Desde la óptica de la Teoría de juegos, la denuncia está sujeta a la asimetría de la información, al régimen de incentivos y sanciones, y al temor por las amenazas. Cuando una persona concibe que se encuentra en una situación de alto riesgo y no tiene una protección adecuada, lo más probable es que se acoja al silencio. Este enfoque se relaciona con la dimensión de protección y confidencialidad de la normativa ISO, ya que disminuir la inseguridad y garantizar el anonimato transforma la matriz de incentivos y promueve la participación.

Por otro lado, la Teoría de Gestión de riesgo, sostiene que la carencia de alertas éticas constituye una vulnerabilidad estructural que afecta el cumplimiento de la norma, la reputación corporativa y la viabilidad operativa a largo plazo. Bajo estas circunstancias, cada reporte es tratado como un evento de riesgo específico, que

debe ser cuantificado en función a su probabilidad de ocurrencia y la magnitud e sus consecuencias.

Esta metodología, los principios derivados de la teoría de juegos se incorporan particularmente en las etapas de diagnóstico, categorización y monitoreo, y se integran al eje de protección y soporte al denunciante, priorizando métricas de confidencialidad y protocolos de protección activa.

Por otro lado, la gestión de riesgo se refleja en los criterios de clasificación y ordenamiento de las alertas recibidas, donde cada reporte es sometido a un proceso de auditoría técnica según su gravedad, prontitud y trascendencia. De esta manera, la priorización por riesgos se convierte en un instrumento fiel a los principios establecidos por la ISO 37002:2021.

Marco Conceptual

Sistema de Denuncias

El sistema de denuncias como lo es el *whistleblowing*, se lo conoce como un mecanismo formal de comunicación ya sea externa o interna, que permite a los colaboradores de una compañía poder informar de manera segura y confidencial sobre conductas tales como: fraudes e irregularidades ilícitas contrarias a la ética corporativa (Personio,2024). Su objetivo es, poder prevenir cualquier tipo de irregularidad y corregir comportamientos que puedan ser riesgo en la transparencia dentro del cumplimiento normativo.

Por otro lado, según la Norma ISO 37002 (2021), el sistema tiene tres bases muy primordiales como la confianza, protección e imparcialidad que garantizan que el denunciante se sienta con la seguridad absoluta de poder informar cualquier tipo de irregularidad, y se gestione como objetividad en que se mantenga la información de forma estricta.

De igual manera, la existencia de este sistema tiene un impacto significativo que fortalece y tiene una mejora en un ambiente laboral que protege la reputación institucional. No obstante, para que tenga éxito es fundamental que los empleados se integren y confíen en que las denuncias se tratan con discreción dejando aun lado la desconfianza de temer por algún tipo de represalia y falta de compromiso directivo (*Whistleblower*, 2024).

En definitiva, el sistema contribuye a generar un impacto positivo, ya que permite una transparencia adecuada al momento de presentar cualquier denuncia

ilícita que afecte al entorno de la compañía. Por ello, la protección de la reputación se considera un factor clave, pues aumenta la confianza y mejora el proceso de denuncia.

La Madurez del Sistema de Denuncias

La madurez del sistema de denuncias representa un grado de desarrollo, en el nivel de eficacia e integración dentro de la cultura empresarial y la gobernanza ética. Según Kagias et al., (2023), un sistema maduro se caracteriza por tener canales de reporte accesibles y confidenciales con un liderazgo comprometido, a base de procedimientos en investigaciones imparciales, protección efectiva del denunciante y supervisión continua del rendimiento. Es muy importante destacar que, la madurez no solo se limita al cumplimiento de formalidades, sino que tiene como consolidación una cultura mucho más integra en la que la denuncia se perciba como un medio para mejorar y prevenir diversos riesgos.

En Latinoamérica estudios como el de Sallaberry et al.,(2022), manifiestan que la desconfianza institucional y el temor a represalias siguen siendo factores que obstaculizan alcanzar los niveles elevados de madurez, mientras que la formación ética y la transparencia en la gestión de las denuncias promueven la legitimidad del sistema. Asimismo, organismos internacionales como el Vance Center (2023), señalan que la aplicación como la ISO 37002:2021 supone un avance estratégico desde sistemas más integrados y sostenibles.

En otras palabras, en el ámbito del sector aduanero dentro del contexto ecuatoriano, poder evaluar la madurez de los sistemas de denuncias tiene brechas existentes entre la normativa y la práctica, que ayuda en la construcción de una cultura ética que desarrolla transparencia y la prevención de actos de corrupción.

Agente Aduanero

El agente aduanero cumple con un papel estratégico, en las actividades sobre la importación y exportación a lo que se expone a un mayor y alto riesgo ético que se encuentra relacionado con la gestión documental, el cumplimiento normativo y la transparencia institucional (*Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENAE, 2017*).

De igual manera la SENAE (2025), establece que los agentes de aduanas deben combatir por todos los medios lícitos, haciendo hincapié en su compromiso ético y la responsabilidad que conlleva como intermediarios entre el Estado y aquellos

operadores de comercio exterior. Asimismo, este marco ético es primordial para el fortalecimiento de la confianza y prevenir cualquier acto de corrupción pudiendo garantizar la transparencia en las operaciones aduaneras del país.

En conclusión, el papel del agente aduanero va mucho más allá de ser un intermediario, ya que conlleva una responsabilidad ética constante especialmente porque está directamente vinculado a procesos sensibles como la documentación, el cumplimiento de las normas y la transparencia en cada operación. Todo esto lo expone a importantes riesgos éticos que debe saber gestionar por eso, su labor debe mantenerse alineada con los valores y directrices establecidas por la SENAE siendo esto clave para prevenir la corrupción y garantizar que el sistema funcione de manera justa y transparente.

Norma ISO 37002:2021

La norma ISO 37002:2021 es un estándar internacional que ofrece directrices para establecer, mantener y mejorar un sistema de gestión de denuncias dentro de una organización, de acuerdo a los principios de confianza, protección e imparcialidad (ISO 37002:2021, 2021). La norma indica que se debe dar el seguimiento y la evaluación adecuada, sobre las denuncias de forma eficaz y justa lo que contribuye a fortalecer una cultura de ética en la organización (*GlobalSuite Solutions, 2021*).

Cabe destacar que, entre sus objetivos abarcan en ofrecer canales totalmente seguros para poder informar cualquier tipo de conducta indebida y mantener la protección apropiada del denunciante ante una represalia y promover la mejora continua del sistema de gestión, incluyendo los principios que conlleven a la confidencialidad y protección para poder gestionar con discreción y que los denunciantes no tengan consecuencias negativas (Ethicontrol, 2025).

De este modo, varios componentes esenciales son políticas claras de denuncia, canales accesibles y seguros que tienen el mecanismo de protección ante documentación y procedimientos de mejora continua. Sin embargo, contribuye a crear entornos organizativos más éticos, responsables y transparente que permiten mantener una organización totalmente adecuada al momento de presentarse cualquier tipo de denuncia dentro de los canales (*Mint Service Desk, 2023*).

Por lo tanto, la norma ISO 37002:2021 se convierte en una herramienta esencial para el fortalecimiento de la gestión interna de denuncias en cualquier

institución. Al respaldarse en la confianza, la imparcialidad y la protección, se garantiza que las denuncias puedan ser atendidas de manera justa, segura y confidencial. Sus directrices promueven la existencia de canales accesibles y protegidos, procedimientos claros y un enfoque de mejora permanente que protege al denunciante de posibles amenazas, por lo tanto, si se utiliza adecuadamente, la ISO 37002:2021 no solo contribuye al mejoramiento de los procesos internos, sino que además ayuda en la creación de ambientes mucho más éticos, transparentes y responsables.

Marco Referencial

Guayaquil y los riesgos aduaneros

Guayaquil es el puerto marítimo más relevante de Ecuador y el corazón del comercio exterior del país, manejando más del 70 % de las operaciones de importación y exportación. Esta ubicación estratégica hace que el sistema aduanero de la ciudad sea fundamental para la economía nacional, aunque también lo expone a irregularidades. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2022), las actividades en el puerto han permitido identificar delitos como contrabando, subvaloración de mercancías y movimientos ilegales de divisas, lo que resalta la necesidad de reforzar los mecanismos de control y la ética institucional.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2022) en zonas con una inmensa dinámica logística, como sucede en Guayaquil, el riesgo de que se presenten episodios de corrupción y fraude se incrementa cuando los sistemas de supervisión dependen excesivamente del criterio discrecional de los operadores y servidores públicos

La fundamentación se fortalece con investigaciones recientes que destacan la influencia de la horizontalidad cultural en Latinoamérica sobre la intención de denunciar irregularidades (Sallaberry et al., 2025). Asimismo, se integra la visión de la ISO 31000 para gestionar el factor humano como un riesgo crítico que afecta la integridad y sostenibilidad institucional (Lizarzaburu, 2025).

Por este motivo, Guayaquil se posiciona como un punto geográfico clave para la implementación de canales de denuncia y la integración de estándares internacionales como la ISO 37002:2021. Dichos estándares tienen como objetivo fomentar la claridad institucional, garantizar el resguardo de quienes informan irregularidades y reducir las amenazas éticas dentro de la administración aduanera.

Consecuencias de la Baja Madurez en Guayaquil

Un sistema de denuncias con baja madurez genera una serie de consecuencias tanto operativas como institucionales. En entornos como el aduanero, la falta de canales efectivos o de protección al denunciante provoca silencio organizacional, encubrimiento de fraudes y perpetuación de prácticas corruptas. Asimismo Kagias et al., (2023), sostienen que las organizaciones con madurez incipiente en sus sistemas de denuncia presentan menor capacidad para detectar irregularidades, carecen de liderazgo ético y tienden a adoptar medidas reactivas en lugar de preventivas.

Guayaquil, que tiene fuerte una dinámica comercial y elevada presión operativa, la baja madurez puede ocasionar la pérdida de la recaudación fiscal, sanciones internacionales por incumplimientos aduaneros y deterioro de la confianza. El Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador (2022) señala que la falta de trazabilidad en los reportes y la falta de una cultura de denuncia contribuyen a que persistan las irregularidades, lo que impacta la eficiencia y la imagen del comercio exterior. En consecuencia, elevar la madurez del sistema de denuncias se convierte en un elemento primordial para consolidar un modelo ético y sostenible de la gestión portuaria.

Modelos de Madurez Aplicados al Sistema de Denuncias en el Sector Aduanero

La evaluación de la madurez de los sistemas de denuncias debe tener en cuenta no solo la existencia de canales formales sino también su eficacia operativa, la protección garantizada al denunciante, su accesibilidad la respuesta investigativa y el nivel de cultura ética. Existen modelos previos como el CMMI, los marcos de cumplimiento de la norma ISO 37301 y los sistemas antisoborno de la norma ISO 37001, sin embargo, ninguno está diseñado específicamente para contextos aduaneros con alta exposición al riesgo, presión operativa y documentación sensible (Ochagavía,2019).

La investigación presenta un enfoque que propone un modelo de madurez alineado con la norma ISO 37002:2021, adaptado a las particularidades del sector aduanero de Guayaquil, donde las denuncias a menudo enfrenan resistencia cultural, miedo a represalias y falta de trazabilidad en los procesos (Reyes Mena & Echanique Lavezzari,2024). A diferencia de los modelos genéricos, esta propuesta incorpora

aspectos como el riesgo ético, la confidencialidad, el liderazgo y la cultura organizacional, que son fundamentales en las instituciones encargadas de gestionar impuestos, documentos y controles en las fronteras.

Por lo tanto, el modelo es pertinente porque evalúa la madurez no solo como cumplimiento formal, sino también como capacidad funcional y cultural del sistema, lo que responde a las condiciones reales del entorno aduanero ecuatoriano, altamente vulnerable a la corrupción, las filtraciones y la manipulación operativa (Carrasco, 2023).

Brecha de Investigación y Necesidad de la Adaptación

Aunque la ISO 37002:2021 ofrece una guía global para la gestión de sistemas de denuncia, la literatura especializada demuestra que aún existen vacíos de aplicación en contextos latinoamericanos, especialmente en Ecuador. La OECD (2022), indica que las políticas de cumplimiento y ética empresarial en el país avanzan lentamente y requieren adaptación al marco regulatorio y cultural local. En Guayaquil, las condiciones operativas del puerto requieren ajustar los estándares internacionales a la realidad institucional ecuatoriana.

El *Vance Center* (2023), recomienda precisamente desarrollar marcos nacionales de protección al denunciante y herramientas adaptadas a la capacidad institucional de cada país, para evitar la adopción formal de normas sin resultados efectivos, lo que impide conocer su nivel actual, los factores de éxito y las áreas críticas a mejorar. De allí la importancia de investigaciones aplicadas que generen indicadores propios y sirvan de base para la adecuación local de la ISO 37002:2021.

Factores Culturales, Resistencia y Protección del Denunciante

En América Latina, la denuncia suele asociarse con deslealtad o traición, lo que dificulta que los empleados reporten irregularidades incluso cuando existen canales disponibles. Como mencionan, Sallaberry et al.,(2022) el miedo a las amenazas, la desconfianza institucional y el desconocimiento de los mecanismos de protección son los principales inhibidores de la denuncia.

En Ecuador, la falta de políticas de protección y de comunicación interna ocasionan una cultura de silencio que dificulta la detección temprana de conductas inadecuadas. Según *Newman* (2025), la aplicación de leyes o normas sin un mecanismo de seguimiento ni sanciones efectivas, es insuficiente para garantizar la

seguridad del denunciante. La madurez de un sistema de denuncias depende, por tanto, de su capacidad para ofrecer anonimato, confidencialidad y reparación ante cualquier represalia. En Guayaquil, estos factores culturales y psicológicos adquieren especial importancia y deben abordarse con capacitación permanente, sensibilización ética y liderazgo por parte de las autoridades de Aduana.

En contextos hispanoamericanos, la horizontalidad cultural y el conocimiento normativo son factores determinantes que moderan la influencia de la cultura organizacional sobre la intención de denunciar irregularidades (Sallaberry 2025).

Experiencias Comparadas en Adopción de la ISO 37002:2021 y Lecciones para la Madurez

Las experiencias internacionales en la utilización de la ISO 37002:2021 revelan que la clave está en la integración del sistema de denuncias en la estrategia mundial de cumplimiento y ética organizacional. Como señalan Kagias et al., (2023), las organizaciones que alcanzan niveles óptimos de madurez comparten prácticas comunes como, liderazgo comprometido, procesos trazables, métricas de efectividad y retroalimentación sistemática a los denunciantes.

El informe de *Confide Platform* (2024), destaca casos en Europa y Asia donde la adopción de la norma se ha vinculado a una mejora de la confianza interna y a la reducción de incidentes disciplinarios. Dichos casos demuestran que la implementación debe ser gradual, empezando por un diagnóstico de cultura organizacional y la creación de un entorno de confianza, seguido de la digitalización de canales y la capacitación continua del personal.

En Guayaquil, las lecciones más importantes se centran en el mejoramiento de la gobernanza, la ética, la integración del sistema de denuncias de acuerdo a los controles de cumplimiento ISO 37301 (2021), los programas antisoborno ISO 37001, (2025) y el mejoramiento continuo como parte fundamental de la gestión de riesgos. Estas prácticas mejoran la madurez, y posicionan a las empresas aduaneras como referentes de transparencia y buenas prácticas en Latinoamérica.

La madurez de los sistemas de denuncia en Latinoamérica se califica generalmente como de baja a moderada, debido a una integración insuficiente con los marcos de gestión de riesgos y a la escasez de recursos técnicos (Lizarzaburu 2025)

Asimismo, el caso de Uruguay destaca como buena práctica regional, donde el compromiso del liderazgo, junto con la automatización y auditorías rutinarias, ha logrado fortalecer la confianza y la cultura organizacional hacia el sistema de denuncias" (Canon, 2016).

A su vez en México, la efectividad de los sistemas de denuncia se ve obstaculizada por marcos legales complejos y una fragmentación institucional que dificulta la protección real del denunciante (Ortiz, 2021).

Marco Legal

Ley Sarbanes–Oxley

La *Ley Sarbanes-Oxley* surgió en Estados Unidos como respuesta a graves escándalos financieros y estableció medidas de transparencia, auditoría y control interno para organizaciones públicas y privadas. De acuerdo a la *Ley Sarbanes-Oxley* (2002), los comités de auditoría deben recibir, investigar y gestionar las denuncias relacionadas con fraudes financieros, garantizando la confidencialidad y la protección del denunciante. Este marco, aporta al mejoramiento de la cultura ética corporativa y al establecimiento de las bases para el procesamiento de las denuncias.

La *Ley Sarbanes-Oxley* de 2002 promueve una gestión responsable y necesita de la adopción de controles internos orientados a la disminución de los riesgos. Su influencia es esencial para la aplicación de los estándares ISO 37002:2021, convirtiéndose en un factor determinante del marco normativo, aportando al análisis del nivel de madurez de los sistemas de denuncia.

Norma ISO 37002:2021

Esta norma establece lineamientos para la aplicación de sistemas de denuncias que sean factibles, eficientes y seguros. La normativa ISO 37002 (2021) menciona que esta normativa se basa en tres principios fundamentales: la confianza, la imparcialidad y la protección, las cuales aseguran que los denunciantes puedan reportar irregularidades sin temor a represalias, y da las directrices para la recepción, evaluación, seguimiento y cierre de las respectivas denuncias.

La normativa exige la implementación de medidas de protección, establecimiento de canales efectivos y la aplicación de controles internos que refuercen la integridad del proceso. Además, promueve la mejora del sistema a través de evaluaciones periódicas y retroalimentación, convirtiéndose en un referente para

evaluar el nivel de madurez de los sistemas de denuncia en las instituciones aduaneras, donde la integridad es esencial para prevenir conductas inapropiadas.

La evaluación del nivel de madurez del Sistema de Denuncias se sustenta en una rúbrica cualitativa basada en la norma ISO 37002:2021, la cual operacionaliza sus requisitos en dimensiones, indicadores, evidencias mínimas y niveles de maduración. La rúbrica completa se presenta en el Anexo A.

Norma ISO 37001:2016

Esta norma establece los requisitos necesarios para prevenir, detectar y responder a los riesgos de soborno. Según la Organización Internacional de Normalización (ISO 37001:2016), es fundamental implementar controles financieros estrictos, llevar a cabo evaluaciones de riesgo y establecer procesos de investigación claros para fortalecer la cultura ética dentro de la organización. La finalidad es disminuir los puntos débiles que podrían propiciar actos de corrupción. En este sentido, la ISO 37001 (2016) fortalece la estructura corporativa para la gestión de alertas sobre irregularidades, un aspecto vital en el sector aduanero, dado que sus procedimientos son particularmente vulnerables a la manipulación y al cohecho.

Constitución de la República del Ecuador

La Constitución del Ecuador 2008, establece las bases para la adopción de sistemas de denuncia en instituciones públicas y privadas que realizan actividades de interés público. En su artículo 226 dispone que todas las instituciones estarán obligadas a emprender acciones para el acatamiento de sus fines y el ejercicio de los derechos (*Constitucion de la Republica del Ecuador, 2008*).

De igual forma, el artículo 227 determina que el ejercicio de la administración pública se sustenta en los principios de eficacia, transparencia, responsabilidad y comportamiento ético, que constituyen factores determinantes para la estructuración y el diagnóstico de los canales de reporte. Estos principios de rango constitucional validan la obligatoriedad de contar con sistemas que faciliten la notificación de anomalías, garantizando un procedimiento enfocado en el resguardo de quien informa, la fiscalización de la entidad y la prevención de actos fuera de la ley.

Reglamento Interno del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)

El Reglamento Interno del SENAЕ constituye un instrumento normativo clave, dado que regula la estructura operativa y los procedimientos internos de la autoridad aduanera. Este documento fija obligaciones relacionadas con el cumplimiento de la norma, la conducta ética, prevención de actos ilícitos y la gestión disciplinaria, los cuales están directamente relacionados con el funcionamiento del sistema institucional de denuncias.

El Reglamento establece los lineamientos relacionados con el comportamiento del personal, los controles internos, los canales de comunicación formal y la obligación de reportar las irregularidades que sean detectadas en el ejercicio de las funciones aduaneras. Dichos elementos se encuentran alineados con los requerimientos de la Norma ISO 37002:2021 respecto a la recepción, evaluación, seguimiento y resolución de denuncias (*Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2022*).

Norma ISO 37301:2021 – Sistema de Gestión de Cumplimiento

El estándar ISO37301:2021 establece los lineamientos esenciales para la implementación, operatividad y evolución del modelo de gestión de cumplimiento. Esta normativa, se constituye en un marco referencial indispensable para diagnosticar el grado de madurez de una institución, integrando pilares estratégicos como el liderazgo ético, la integridad corporativa, los procesos de la debida diligencia, los sistemas de control interno, la gestión de riesgos y la mejora continua. Su enfoque metodológico orienta a las organizaciones hacia el diseño de estructuras funcionales para mitigar, identificar y gestionar oportunamente cualquier incumplimiento normativo.

En el ámbito de la gestión aduanera, la ISO 37301 proporciona el soporte técnico para la institucionalización de los sistemas de denuncia. Al adoptar los principios, se asegura que los canales de reporte funcionen con independencia e imparcialidad, garantizando la integridad de los denunciantes y manteniendo un monitoreo exhaustivo y documentado de cada uno de los procesos administrativos (ISO 37301, 2021).

Capítulo 2

Metodología

Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es la estructura estratégica que orienta todo el proceso metodológico y define cómo se recopilarán, organizarán y analizarán los datos necesarios para responder al problema planteado (Choque Medrano, 2024). Además, Barrientos Monsalve et al., (2024) el diseño constituye la hoja de ruta que organiza de manera coherente los métodos, técnicas y procedimientos para garantizar la validez y la fiabilidad de los resultado.

Esta planificación permite anticipar las limitaciones, seleccionar adecuadamente las herramientas y garantizar que exista correspondencia entre los objetivos y las acciones de investigación. Además, el diseño establece la secuencia lógica de actividades e identifica el tipo de estudio más adecuado según la naturaleza del problema.

La elección de un diseño descriptivo y no experimental se justifica por la necesidad de analizar el fenómeno en su estado natural, capturando la complejidad de las interacciones humanas y la cultura ética sin manipulación de variables. Esto garantiza que el diagnóstico de madurez se base en la realidad fáctica de la gobernanza institucional" (Hernández et al., 2014; Choque Medrano, 2014).

Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva, debido a que permite analizar y detallar el estado actual del sistema de denuncias de los agentes aduaneros de Guayaquil, identificar su nivel de madurez, las debilidades operativas y el grado de alineación con la norma ISO 37002:2021.

Según Hernández et al., (2014), este tipo de investigación se centra en describir situaciones reales sin intervenir en ellas, lo que coincide con el propósito del presente estudio, que es diagnosticar el funcionamiento del sistema para sustentar su posterior fortalecimiento metodológico.

El estudio también es no experimental, ya que no se manipularán variables ni se modificarán los procesos internos del sistema de denuncias. Se observará el fenómeno tal y como ocurre en el entorno real, recopilando información objetiva para conocer el estado actual del sistema sin intervenir en su estructura ni en la conducta de los sujetos implicados tal y como señala Choque Medrano (2014), en relación con

las investigaciones en las que el investigador se limita a observar y analizar sin provocar cambios en la realidad estudiada.

Se considera también una investigación aplicada, ya que busca describir el sistema y generar un resultado útil, funcional y transferible al entorno institucional. Los resultados contribuirán al desarrollo de una propuesta metodológica que está destinada a mejorar la madurez del sistema de denuncias y el fortalecimiento de la transparencia, en concordancia con lo expuesto por Barrientos Monsalve et al., (2024), quienes aseguran que este tipo de estudio genera soluciones prácticas para problemas reales dentro de las instituciones.

El principal objetivo es observar el desempeño del sistema de denuncias sin tener que intervenir ni modificar su operatividad. Los resultados son fundamentales para la toma de decisiones y creación de estrategias según la norma ISO 37002:2021.

Esta investigación aporta con información valiosa para el nivel de madurez institucional, y mejorar la seguridad de los denunciantes en el sector aduanero de Guayaquil, donde la rendición de cuentas y el cumplimiento de la normativa son imprescindibles para la integridad de las operaciones.

Enfoque de Investigación

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, debido a que su finalidad es comprender, describir e interpretar el funcionamiento del Sistema de Denuncias en los agentes aduaneros de Guayaquil, considerando las prácticas organizacionales, los procesos internos, las percepciones de los actores involucrados y los factores culturales que inciden en su nivel de madurez, conforme a los lineamientos de la norma ISO 37002:2021.

La perspectiva cualitativa se presenta como la más adecuada, al priorizar el análisis de conceptos esenciales como la integridad, la seguridad, la objetividad y el resguardo de quienes reportan las irregularidades. Bajo esta premisa, el estudio desestima la utilización de cálculos estadísticos o la determinación de vínculos causales, pues su principal objetivo es lograr un entendimiento profundo acerca de la operatividad del canal de denuncias.

Desde esta óptica, se utilizan herramientas como la observación directa, la realización de entrevistas semiestructuradas, y el análisis de archivos institucionales. Todo ello con el fin de examinar metódicamente la utilidad del mecanismo, la aplicación práctica de las guías operativas, el grado de formalización y la coherencia

entre las disposiciones y las acciones diarias de la institución. En este contexto, el análisis de la madurez enfocado en la norma ISO 37002:2021 funciona como una técnica de observación de campo que está destinada a describir el estado del sistema de denuncias, evitando ser utilizado como un recurso de cuantificación numérica.

De acuerdo con Cejas et al., (2023) el enfoque cualitativo se orienta a la comprensión profunda de los fenómenos desde la perspectiva de los participantes y del contexto en el que ocurren. El propósito fundamental de esta investigación radica en desentrañar el funcionamiento del mecanismo de denuncias, identificar sus puntos críticos y analizar las variables que determinan el nivel de desarrollo de la organización.

Por medio de este abordaje cualitativo, se busca estructurar un diagnóstico integral y contextualizado que sirva como base para la creación de un modelo metodológico enfocado en fortalecer la rectitud empresarial, la transparencia y la optimización permanente, guardando una armonía absoluta con los estándares de la norma ISO 37002:2021.

Enfoque de Cambio Dentro del Proceso Metodológico

El estudio adopta un enfoque de cambio organizacional que ayuda a comprender cómo la institución avanza desde la identificación del problema hasta la aplicación de mejoras. Barón Ballesteros (2024), menciona que todo cambio se desarrolla en tres etapas: reconocimiento de las debilidades del sistema (descongelar), adopción de nuevas prácticas o estructuras (cambiar) y fortalecimiento de los avances para que se sostengan en el tiempo (recongelar).

En esta investigación, dicho enfoque se refleja en la forma en que se estructura la metodología: primero se realiza el diagnóstico del Sistema de Denuncias para identificar brechas, luego se diseñan y aplican los instrumentos de evaluación que permiten analizar la madurez y finalmente, se formulan recomendaciones orientadas a fortalecer el sistema.

Así el proceso metodológico se alinea con un enfoque de cambio progresivo que busca mejorar la transparencia, la protección del denunciante y el cumplimiento institucional, sobre la necesidad de consolidar prácticas que impulsen transformaciones sostenibles (Álvarez,2021).

Herramientas de la Investigación

Entrevistas Semiestructuradas (Cualitativa)

Las entrevistas semiestructuradas permiten explorar la percepción que los distintos actores tienen sobre el funcionamiento del Sistema de Denuncias, las barreras que enfrentan, el nivel de conocimiento que poseen y su experiencia en procesos relacionados con denuncias internas. Su flexibilidad permite profundizar cuando surgen temas relevantes y adaptar el ritmo de la conversación según el contexto del entrevistado.

De igual manera, Kvale (2011) indica que este tipo de entrevista posibilita comprender significados, experiencias y posturas en profundidad, lo cual resulta fundamental cuando se analiza un sistema que depende no solo de procesos formales, sino también de la cultura organizacional y la conducta ética de los colaboradores.

Guía de Entrevista a los Agentes Aduaneros del sector de Guayaquil

1. ¿Cómo describiría la cultura ética que actualmente existe en el sector aduanero de Guayaquil?
2. Desde su experiencia, ¿cómo perciben los trabajadores del sector aduanero la seguridad y protección al momento de denunciar actos indebidos dentro de sus organizaciones?
3. ¿Qué factores cree que motivan o desmotivan a un empleado a denunciar actos indebidos dentro de una agencia aduanera?
4. Desde su experiencia, ¿cómo evalúa la capacidad real de una agencia aduanera promedio para implementar un sistema formal de denuncias y qué aspectos considera que requieren mayor fortalecimiento?
5. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos que usted ha observado para implementar o usar canales de denuncia en este entorno?
6. ¿Qué medidas considera esenciales para proteger la identidad y el bienestar de un denunciante?
7. ¿Qué rol debe asumir la alta dirección para impulsar una cultura donde la denuncia sea vista como algo positivo y no como un riesgo?
8. Con base en su experiencia, ¿qué elementos debe tener un sistema de denuncias para generar confianza y transparencia real?
9. ¿Cómo contribuyen las herramientas tecnológicas al manejo seguro de denuncias dentro de una organización?
10. ¿Qué mejoras considera necesarias para lograr que más personas se atrevan a denunciar situaciones irregulares en el ambiente aduanero?

Criterios Metodológicos para la Redacción de la Guía de Entrevistas

Semiestructuradas

La creación y redacción de una guía para entrevistas semiestructuradas demanda un enfoque metodológico riguroso que asegure la calidad, coherencia y validez del instrumento cualitativo. En este contexto, el desarrollo de la guía se basa en un proceso sistemático e iterativo, que incluye etapas claramente definidas, como la identificación de los requerimientos de información, la elaboración del borrador inicial, la evaluación preliminar a través de pruebas piloto y la revisión final del instrumento. Este proceso permite depurar progresivamente las preguntas, asegurando que respondan de acuerdo a los objetivos y al marco teórico que la sustenta (Maher & Bedwei, 2024).

Desde una visión metodológica, uno de los criterios centrales consiste en equilibrar la flexibilidad propia de la entrevista semiestructurada con la necesidad de conservar un adecuado nivel de uniformidad en la información recopilada. Para ello, se incluyen preguntas abiertas que facilitan la exploración profunda de las percepciones y experiencias, junto con preguntas más focalizadas que permiten la comparación de las respuestas entre los entrevistados y dan mayor consistencia al análisis cualitativo (Tejero, 2021). Este equilibrio es importante para reducir la rigidez excesiva del instrumento y la dispersión temática que podría impactar la fiabilidad de los resultados.

Asimismo, la formulación de las preguntas considera el entorno cultural y organizacional en el cual se desarrolla la investigación. La utilización de un lenguaje claro y adaptado a la realidad local ayuda a la creación de un entorno de confianza y apertura, lo cual resulta importante en aquellos estudios que están vinculados a la ética organizacional (Tijoux et al., 2023) y al sistema de denuncias.

En este sentido, la literatura señala que la conducta ética como la disposición a denunciar las prácticas irregulares están influenciadas por la cultura organizacional, la confianza y el rol del liderazgo, factores que deben evidenciarse en el diseño del instrumento cualitativo (Zakiy & Satyarini, 2025).

De la misma manera, la redacción de la guía incluye criterios de neutralidad y no inducción, con lo que se evitan planteamientos que sugieren juicios de valor implícitos. Este principio metodológico ayuda a preservar la objetividad del proceso de recolección de la información y a disminuir los sesgos interpretativos, respaldando así la transparencia y confiabilidad del instrumento (SINEACE, 2020).

Justificación Metodológica de las Preguntas de Investigación

La guía de preguntas de la entrevista semiestructurada se sustenta en los principios metodológicos propios de la investigación cualitativa, cuyo propósito central es explorar las percepciones y experiencias de los actores clave del fenómeno estudiado. Este tipo de entrevista resulta pertinente para el análisis del sistema de denuncias, debido a que su funcionamiento y efectividad no solo dependen de los procedimientos, sino de factores como la cultura ética, la confianza organizacional y el liderazgo (Salomão, 2023).

La formulación de las preguntas responde al proceso metodológico que está alineado con los objetivos de la investigación y la consistencia de la información. En él se incorporaron los principios éticos CHE (Conectividad, Humanidad y Empatía), que aseguran un enfoque dialógico, respetuoso y culturalmente sensible durante la interacción con los entrevistados. Estos principios aportan a la generación de respuestas auténticas y reflexivas, especialmente en aquellos entornos donde los temas pueden ser sensibles o crear resistencia (Lopezosa, 2020).

Básicamente, según Valle et al.(2022), mencionan que la combinación de preguntas abiertas y preguntas específicas relaciona la flexibilidad del enfoque cualitativo con un cierto grado de estandarización, aportando a la profundidad del análisis y a la comparación de los resultados. Las preguntas se diseñaron buscando tratar ejes temáticos como la cultura ética, el rol del liderazgo, las barreras para la denuncia y aspectos procedimentales y tecnológicos del sistema.

Estos ejes están relacionados con los factores identificados en la literatura especializada sobre *whistleblowing* y con la normativa ISO 37002:2021, que destaca la importancia de evaluar mecanismos formales de denuncia, además del entorno organizacional que revele su efectividad Chibás (2020). En particular, el liderazgo ético y la cultura organizacional son factores determinantes para el correcto funcionamiento y madurez del sistema de denuncias.

El miedo a posibles sanciones, la vulnerabilidad del anonimato y la falta de garantías para quienes se atreven a denunciar son los principales obstáculos de la efectividad de estos mecanismos. Aliaga (2022) menciona que la integridad del denunciante es importante para evaluar el desempeño de un canal de comunicación según la ISO 37002:2021.

En base a ello, se formularon preguntas centradas en verificar la gestión de estos elementos, y permitió reunir información para analizar la situación del

crecimiento institucional. En conjunto, la justificación metodológica evidencia que la guía de entrevista semiestructurada fue elaborada con rigor teórico y metodológico, asegurando su pertinencia, coherencia y capacidad para generar información válida y relevante en el análisis del sistema de denuncias.

Observación Cualitativa

La observación cualitativa contribuye a identificar cómo se ejecutan los procesos internos que están relacionados con el Sistema de Denuncias en la práctica diaria. Esto incluye observar dinámicas, comportamientos, condiciones laborales y utilización de los mecanismos disponibles para la recepción y gestión de las denuncias.

Asimismo, Taylor y Bogdan (1992) destacan que la observación cualitativa ayuda a contextualizar los fenómenos, comprender rutinas, identificar incoherencias, y aportar con una visión clara del funcionamiento interno, lo que fortalece el análisis.

Análisis Documental

Este análisis comprende la revisión de información institucional que respalda el sistema de denuncias, políticas internas, formatos de registro, códigos de ética, manuales y canales de comunicación (Martínez et al., 2023). Esta etapa del procedimiento valida si el sustento documental guarda coherencia con los principios de protección, confidencialidad e imparcialidad establecidos por la ISO 37002:2021, examinando el nivel de estructuración técnica y la correspondencia entre los diversos reglamentos.

Conforme a lo expuesto por Castillo y Torres (2022), el examen de los registros institucionales es un factor esencial para asegurar que se respeten las exigencias de funcionamiento, y determinar la exactitud y uniformidad de todo el patrimonio documental.

Este procedimiento facilita la comparación entre los lineamientos teóricos y la puesta en marcha efectiva, constituyendo un paso crítico para determinar el nivel de madurez del sistema. Según Jasińska (2021) comenta que, la contrastación entre la normativa y su utilización operativa contribuye en la detección de brechas, inconsistencias y oportunidades de mejora que no se lograrían identificar a través de entrevistas.

Matriz de Evaluación de Madurez

Este instrumento facilita determinar el grado de madurez del sistema de denuncias mediante pruebas que pueden ser verificadas, y que están alineadas a estándares internacionales. El propósito de esta fase es ratificar si el sustento bibliográfico respeta los principios de protección, imparcialidad y anonimato que demanda la ISO 37002:2021, analizando la precisión técnica y el nexo entre las normativas legales.

Asimismo, Castillo y Torres (2022) mencionan que la supervisión de los expedientes es una parte fundamental para que se cumplan los criterios operativos y medir la autenticidad y firmeza de la base informativa. Este método facilita la comparación entre las teorías y la práctica, al actuar como un filtro para identificar la etapa donde se encuentra el sistema de denuncias.

El modelo aplica una escala del 1 al 4 para asegurar la coherencia entre la matriz, la rúbrica de evaluación y la asignación del grado de madurez. Esta combinación facilita la comparación y el seguimiento, y conserva la consistencia analítica, evitando divergencias entre los instrumentos y la validez del análisis.

Tabla 1*Matriz de evaluación de madurez*

Dominio / Pilar ISO 37002:2021	Indicador de Madurez	Pregunta de Evaluación / Evidencia Requerida	Método de Verificación	Nivel (1–4)	Observaciones / Riesgos
Gobernanza y liderazgo ético	Compromiso visible de la alta dirección	¿La gerencia comunica públicamente su apoyo a las denuncias éticas?	Revisión de comunicados / entrevistas		
Gobernanza y liderazgo ético	Política formal de denuncia	¿La política está actualizada, firmada y difundida a todo el personal?	Documental / web interna		
Gobernanza y liderazgo ético	Comité de ética operativo	¿El comité de ética se reúne periódicamente y documenta decisiones?	Actas / registros		
Cultura organizacional y confianza	Confianza en los canales	¿Los empleados consideran confiables los canales de denuncia?	Entrevista semiestructurada/ revisión documental		
Cultura organizacional y confianza	Protección percibida del denunciante	¿Existe percepción de que no habrá represalias tras una denuncia?	Entrevistas semiestructuradas / observación documental		
Cultura organizacional y confianza	Promoción del uso del sistema	¿Se realizan campañas o charlas para incentivar las denuncias éticas?	Registro de eventos / RRHH		
Gestión de denuncias	Claridad del proceso	¿El personal conoce cómo realizar una denuncia paso a paso?	Entrevista / revisión de procedimientos		
Gestión de denuncias	Evaluación y priorización de denuncias	¿Existen criterios claros para clasificar denuncias según su gravedad?	Documental / auditoría		
Gestión de denuncias	Trazabilidad de casos	¿Se documenta el seguimiento completo de cada denuncia?	Registros de casos		

Protección y soporte al denunciante	Confidencialidad garantizada	¿Los datos del denunciante se manejan con protocolos seguros?	Documental / TI		
Protección y soporte al denunciante	Medidas de protección activa	¿Existen acciones concretas cuando hay riesgo de represalias?	Registro de casos / RRHH		
Protección y soporte al denunciante	Apoyo psicológico o asesoramiento	¿La empresa ofrece orientación al denunciante durante el proceso?	Entrevistas / políticas de RRHH		
Evaluación y mejora del sistema	Auditorías internas del sistema de denuncias	¿Se audita el sistema de denuncias dentro del plan anual de auditoría?	Informes de auditoría		
Evaluación y mejora del sistema	Retroalimentación institucional	¿Se analizan las lecciones aprendidas de los casos denunciados?	Revisión documental		
Evaluación y mejora del sistema	Mejora continua documentada	¿Existen planes de acción derivados de los hallazgos del sistema?	Revisión de planes / actas		

Validación de los Instrumentos de Investigación

La validación de los instrumentos es una etapa fundamental del proceso metodológico, ya que permite garantizar la validez, la fiabilidad y la pertinencia de las herramientas utilizadas para recopilar información, asegurando que midan de manera adecuada y coherente las dimensiones del fenómeno objeto de estudio. Este aspecto es especialmente relevante en las investigaciones organizativas y éticas, debido a la sensibilidad del tema y a la necesidad de minimizar los sesgos interpretativos (Idrobo et al., 2025).

La validación se aplicó a la guía de entrevista semiestructurada, a la matriz de evaluación de la madurez del sistema de denuncias de acuerdo a la norma ISO 37002:2021, y a los criterios de categorización cualitativa. La validez del contenido se estableció por medio del juicio de expertos con amplia experiencia en auditoría, cumplimiento normativo, ética y gestión de riesgos, quienes verificaron la claridad conceptual, la importancia, la coherencia normativa y la pertinencia de los instrumentos, avalando su alineación con los objetivos de la investigación y con los principios de la norma ISO 37002:2021 (Idrobo et al., 2025).

Validación de la Matriz de Evaluación de Madurez

La matriz de evaluación de la madurez del Sistema de Denuncias fue diseñada a partir de los principios, requisitos y buenas prácticas establecidas en la norma ISO 37002:2021, integrando dimensiones fundamentales como la confianza, la imparcialidad, la protección del denunciante, la accesibilidad de los canales, la gestión de las denuncias, el seguimiento y la mejora continua.

La validación del instrumento se centró en verificar la coherencia estructural entre sus dimensiones, indicadores y escalas de valoración, con el propósito de garantizar que cada elemento sea observable, medible y aplicable al contexto organizacional del agente aduanero, además de asegurar que la matriz responda a las características y necesidades específicas de la organización, con el propósito de reducir la subjetividad relacionada con la evaluación organizacional.

Asimismo, se usaron criterios de valoración gradual para los elementos cualitativos, permitiendo diferenciar los grados de madurez de manera paulatina. Esta estrategia contribuye a la fiabilidad del instrumento, al mejoramiento de su

consistencia interna y favorece su replicabilidad en organizaciones que tienen características similares.

De esta manera, la validación metodológica de la matriz asegura que los resultados reflejen de manera precisa el grado de madurez del sistema de denuncias, aportando con información útil para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo del sistema evaluado (López et al., 2021).

Resultado del Proceso de Validación

El proceso de validación del instrumento se desarrolló mediante una revisión metodológica estructurada, la cual se ejecutó a través de cinco etapas consecutivas. En primer lugar, se realizó la elaboración del bosquejo del instrumento, tomando como referencia herramientas utilizadas en estudios previos y documentos metodológicos relacionados con el objeto de investigación. Esta etapa definió la estructura inicial del instrumento, garantizando su alineación con los objetivos de este estudio.

En la segunda fase, se hizo la presentación del instrumento a los expertos validadores, quienes revisaron su contenido, redacción y consistencia metodológica. En la tercera etapa, se recopilaron las sugerencias y observaciones expresadas por los especialistas, las cuales estuvieron centradas al fortalecimiento de la pertinencia y consistencia del instrumento.

En la cuarta etapa, se incluyeron los ajustes y mejoras sugeridas, realizando las correcciones necesarias para mejorar el diseño del instrumento. En la quinta fase, se realizó la entrega del documento final, que se seleccionó como el medio más idóneo para esta investigación. Cabe destacar que el esquema de la entrevista se sometió a un estricto proceso de validación técnica. En este análisis, se evaluaron aspectos como organización, imparcialidad, importancia, coherencia, rigor metodológico y valor práctico de la información.

Dicha auditoría alcanzó una calificación perfecta del 100 %, lo que certifica la excelencia técnica y la propiedad de los instrumentos empleados. Como resultado de este procedimiento, se obtuvo la aprobación formal por parte de los expertos validadores, y las respectivas cartas de validación, las mismas que se presentan a continuación como evidencia del rigor metodológico aplicado.

CARTA DE VALIDACIÓN A QUIEN INTERESE

Yo, Ec. Mercedes Baño Hifóng, PhD, en calidad de experta he revisado las preguntas de las entrevistas a profundidad dirigida a los expertos vinculados al Sistema de Denuncias en el sector aduanero , que fue diseñado por las estudiantes de Grado de la Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, Preciado Basurto, Jitsy Dahyanara y Vieira Ayon, Sylvia Dayana, cuyo tema de investigación *Propuesta Metodológica para la Evaluación de la Madurez del Sistema de Denuncias (ISO 37002) en Agentes Aduaneros de Guayaquil*, la cual corroboro que las mismas tienen validez para ser aplicadas al grupo objetivo establecido, llegando a la conclusión que las preguntas estipuladas por las estudiantes que sustentará la tesis son: Pertinentes, claras y coherentes.

Atentamente

MARÍA MERCEDES BAÑO HIFONG
Firmado digitalmente
por MARÍA MERCEDES
BAÑO HIFONG

Ec. Mercedes Baño Hifóng, PhD

Coordinadora Funcional Vicerrectorado de Investigación y Posgrado UCSG

Control de Subjetividad en la Evaluación del Instrumento

Para hacer que las valoraciones cualitativas en la matriz de madurez sean menos subjetivas, se adoptó un enfoque de evaluación cualitativa estructurada. Este método permite analizar los indicadores establecidos a partir de criterios normativos claros y evidencias verificables, lo que reduce la influencia del juicio personal del evaluador. Se empleará una matriz de evaluación fundamentada en el estándar ISO 37002:2021, la cual ofrece definiciones precisas para cada estadio de evolución.

Este recurso facilita la comparación sistemática entre la presencia o ausencia de los respaldos de archivo, procesos y operatividad relacionados con cada uno de los criterios evaluados. Este procedimiento beneficia la solidez de la investigación y fortalece el monitoreo del diagnóstico obtenido.

En aquellos casos donde la valoración estuvo sujeta al criterio de expertos, se emplearon rangos graduales que ya estaban integrados en la matriz, permitiendo evitar juicios subjetivos, agilizando la determinación de las etapas de evolución del canal de denuncias mediante evidencias concretas. De este modo, el proceso evaluativo adquiere mayor seguridad y capacidad de réplica en el sector aduanero, garantizando que el diagnóstico del sistema no se base en opiniones subjetivas, sino en pautas normativas auditables.

Matriz de Categorización (Cualitativa)

La matriz de categorización es una herramienta cualitativa que permite organizar, clasificar y analizar la información obtenida en entrevistas y documentos mediante un proceso de codificación temática. Este procedimiento permite identificar patrones, divergencias, coincidencias y elementos recurrentes dentro de los datos, lo que contribuye a crear categorías analíticas en las que se basa la interpretación de los resultados. De igual manera, Rueda et al.,(2023) mencionaron que la categorización es fundamental para transformar datos dispersos en información estructurada que permita comprender con mayor profundidad los fenómenos estudiados.

Fuente de Información

Las fuentes de información comprenden los recursos, documentos, personas y registros que aportan los datos necesarios para llevar a cabo la investigación, que explican que las fuentes pueden ser primarias, si la información se obtiene

directamente del contexto o de los participantes, o secundarias, si provienen de literatura científica, normativa o material previamente sistematizado.

Estos elementos respaldan el marco teórico, confirman los hallazgos y fundamentan las decisiones metodológicas, asegurando que la información sea pertinente, actualizada y confiable. Es necesario mencionar que la adecuada selección y clasificación de las fuentes fortalece el rigor académico y la calidad de los resultados, especialmente si se incluyen documentos que tienen evidencia empírica (Barrientos et al., 2024).

Esta investigación utiliza fuentes primarias provenientes de (i) entrevistas a actores internos del caso XYZ, (ii) observación del funcionamiento del sistema y (iii) revisión documental de políticas, procedimientos y registros asociados al Sistema de Denuncias. Para organizar estas evidencias, se utilizó un instrumento de diagnóstico de madurez que ha sido diseñado de acuerdo a la norma ISO 37002:2021.

Este instrumento incluye normativas y guías de alcance global, entre los que se encuentra el estándar ISO, y literatura en temas de integridad, ética, denuncias anónimas y sistemas de cumplimiento, además de investigaciones relacionadas con la gestión de canales de soporte. A partir de las fuentes identificadas y con el fin de asegurar coherencia metodológica en la recolección de datos, se definieron los participantes del estudio y los validadores del instrumento, diferenciando su rol y propósito dentro del proceso investigativo.

Participantes del estudio y juicio de expertos

Actores internos del caso XYZ, conformados por personal vinculado directa o indirectamente con el Sistema de Denuncias de la empresa objeto de estudio, cuyas entrevistas permitieron describir la situación actual del sistema y sustentar la evaluación del nivel de madurez organizacional conforme a ISO 37002:2021.

Expertos externos del sector aduanero, seleccionados por su experiencia en cumplimiento normativo, ética organizacional y gestión de riesgos, quienes participaron exclusivamente en la validación del instrumento (juicio de expertos), evaluando la pertinencia de indicadores y coherencia metodológica, sin que sus aportes se incorporen como evidencia empírica para asignar niveles de madurez del caso XYZ.

Población

En el marco de un estudio de caso, la población se entiende como el conjunto de unidades y actores del caso analizado que poseen información relevante y acceso a evidencias necesarias para responder la pregunta de investigación (López et al., 2021). En este tipo de diseño, la definición poblacional busca asegurar pertinencia y profundidad del análisis, más que representatividad estadística o generalización (Yin et al. 2014)

En este sentido, la población de la presente investigación está conformada por los integrantes de la empresa XYZ (agente aduanero objeto de estudio) que participan o tienen responsabilidad directa en los procesos del Sistema de Denuncias, incluyendo mandos directivos, área de cumplimiento y los actores vinculados con la recepción, procesamiento, seguimiento y cierre de reportes. Se excluyen de la población pertinente los colaboradores sin vinculación funcional con el Sistema de Denuncias o sin acceso a evidencias del proceso.

Esta delimitación es coherente con la unidad de análisis una sola organización y permite que los hallazgos describan con precisión el funcionamiento del sistema en el caso estudiado y sustenten la propuesta metodológica basada en ISO 37002:2021, sin pretender generalizar al conjunto de agentes aduaneros de Guayaquil, aunque sí ofreciendo transferibilidad a organizaciones con características similares.

Muestra

La muestra se entiende como el conjunto de participantes seleccionados del total de la población que aportarán la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación. En los estudios organizacionales la muestra no pretende abarcar a todos los integrantes, sino identificar a aquellos que poseen información clave, pertinente y directamente relacionada con el fenómeno estudiado. Por ello, la selección de la muestra debe basarse en criterios de relevancia, conocimiento especializado y participación en los procesos evaluados (Gómez, 2024).

Además, en los estudios organizacionales se recomienda este tipo de selección porque prioriza la calidad de la información y permite comprender el funcionamiento real del sistema desde los roles que intervienen en él (Lois et al., 2021). Por todo ello, es un método adecuado para analizar un sistema sensible como

el de denuncias y sustentar una propuesta de mejora alineada con la norma ISO 37002:2021.

Muestreo

El estudio empleó un muestreo no probabilístico por juicio, ya que la selección de los participantes no se realizó de manera aleatoria, sino considerando criterios específicos relacionados con su experiencia profesional, sus conocimientos técnicos y su participación directa en procesos vinculados al sistema de denuncias dentro del sector aduanero de Guayaquil. Esta técnica se eligió porque el control y el conocimiento del Sistema de Denuncias recaen sobre un círculo restringido de integrantes de la institución.

Por tanto, este tipo de muestreo permite seleccionar de forma intencionada a informantes clave cuando se busca obtener información profunda y especializada sobre un fenómeno determinado (Hernández González, 2021). De acuerdo con el enfoque cualitativo y el diseño del estudio de caso, se seleccionaron perfiles estratégicos que pudieran aportar criterios fundamentados para evaluar el nivel de madurez del sistema conforme a la norma ISO 37002:2021.

Capítulo 3

Resultados

Este apartado muestra los resultados de la observación directa, revisión de documentos y entrevistas semiestructuradas, con el objetivo de evaluar el nivel de madurez del Sistema de Denuncias de la empresa XYZ, siguiendo los lineamientos de la norma ISO 37002:2021. Se llevó a cabo un análisis cualitativo estructurado, dando prioridad a la evidencia verificable y a la trazabilidad de los hallazgos.

La asignación del nivel de madurez por dimensión se realizó utilizando la rúbrica de evaluación que se presenta en el apartado Anexos. Esta rúbrica convierte los estándares de la ISO 37002:2021 en indicadores, evidencias demostrables y definidas reglas de decisión.

La profundidad analítica del estudio se manifiesta al trascender el diagnóstico superficial, examinando cómo las asimetrías de información y el régimen de incentivos dentro del agente aduanero condicionan el silencio organizacional. Este análisis permite comprender que la madurez no es solo una métrica de cumplimiento, sino un reflejo de la solidez de la gobernanza institucional frente a riesgos ético

El análisis crítico de los resultados revela que la madurez 'inicial' detectada no es una simple carencia administrativa, sino una falla estructural en la matriz de protección al empleado. Al no existir garantías tangibles, la 'no denuncia' se convierte en una estrategia de autoprotección racional, lo que valida la urgencia de transitar hacia un sistema con protocolos de protección activa.

Asignación del nivel de madurez del Sistema de Denuncias – Empresa XYZ

Esta asignación se realizó mediante la utilización de una escala ordinal de cinco niveles (1–4), de acuerdo a la rúbrica general del modelo. Según las reglas de decisión establecidas, se comprobó que la evidencia disponible respalda completamente los indicadores del nivel base.

Por otra parte, los indicadores de niveles superiores presentan un cumplimiento parcial y no cumplen con el criterio mínimo necesario para su consolidación. Se identificaron brechas en los indicadores relacionados con la protección del denunciante, la confidencialidad y la trazabilidad, que son requisitos fundamentales para avanzar al siguiente nivel. En consecuencia, el Sistema de Denuncias de la empresa XYZ se encuentra en el nivel de madurez inicial, que es el rango más bajo respaldado por la evidencia verificable.

Tabla 2

]Triangulación de evidencias para la asignación del nivel de madurez por dimensión

Dimensión	Evidencia entrevistas (E)	Evidencia documental (DOC)	Regla de decisión aplicada	Nivel (1–4)
Cultura organizacional y confianza	E2, E3, E5	DOC-02	Evidencia crítica no cumplida	1
Gestión de denuncias	E1, E4	DOC-04, 05	Regla de mínimos (70%)	2
Protección del denunciante	E3, E5	DOC-06	Evidencia crítica no cumplida	1
Evaluación y mejora continua	E4	DOC-07, 08	Regla de mínimos (70%)	2

Análisis de las entrevistas semiestructuradas

En esta sección se muestran los resultados de las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a especialistas del sector aduanero en Guayaquil. El objetivo fue identificar las percepciones, los métodos y las limitaciones relacionadas con el funcionamiento del Sistema de Denuncias, siguiendo los lineamientos de la norma ISO 37002:2021.

Matriz de hallazgos de entrevistas

La matriz de hallazgos sintetiza la información de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los Agentes del sector aduanero de Guayaquil. Su propósito es organizar y sistematizar los resultados de las percepciones y experiencias de los entrevistados en relación con la cultura ética y el funcionamiento del sistema de denuncias. La información se presenta de manera resumida y

descriptiva, permitiendo identificar patrones, coincidencias y aspectos relevantes para el análisis cualitativo del presente estudio.

El silencio organizacional observado en la muestra se alinea con el Dilema del Prisionero planteado en la Teoría de Juegos. Para el empleado aduanero, la decisión racional individual es no cooperar (no denunciar) debido a que los costos percibidos como represalias, estrés psicológico y aislamiento laboral, superan los beneficios colectivos de transparencia, estableciendo un Equilibrio de Nash donde la inacción es la estrategia dominante para mitigar el riesgo personal en ausencia de garantías institucionales (Nash, 1994; Near & Miceli, 1985).

La brecha detectada entre la existencia de una política formal y su nula aplicación práctica indica que la empresa XYZ se encuentra en una etapa de 'descongelamiento' incompleta. Según la Teoría del Cambio Organizacional, la resistencia cultural identificada actúa como una fuerza restrictiva que impide la asimilación de nuevas conductas éticas, haciendo indispensable un liderazgo transformador que legitime el canal y transforme la percepción de deslealtad en un valor de integridad institucional (Robbins & Judge, 2017; Cummings & Worley, 2021).

Tabla 3*Matriz de hallazgos de entrevistas a expertos en el sistema aduanero – Parte A*

Dimensión	Elemento evaluado	Pregunta técnica	Técnica	Hallazgo
Gobernanza y liderazgo ético	Compromiso de la dirección	¿Qué rol debe asumir la alta dirección para promover la denuncia ética?	Entrevista semiestructurada	De acuerdo con los entrevistados, la alta dirección no se involucra de manera constante y visible en la promoción de la denuncia ética, lo que limita la percepción de apoyo institucional hacia el sistema de denuncias.
Gobernanza y liderazgo ético	Cultura ética institucional	¿Cómo describiría la cultura ética que existe en el sector aduanero?	Entrevista semiestructurada	Aunque ha progresado la cultura ética, hay prácticas informales, resistencia al cambio, y diferencias entre la norma y su aplicación.
Cultura organizacional y confianza	Confianza en los canales	¿Cómo perciben los trabajadores la seguridad al momento de denunciar?	Entrevista semiestructurada	Existe desconfianza por el miedo a represalias y a la sensación de desprotección por parte del denunciante.

Tabla 4*Matriz de hallazgos de entrevistas a expertos en el sistema aduanero – Parte B*

Dimensión	Elemento evaluado	Pregunta técnica	Técnica	Hallazgo
Cultura organizacional y confianza	Promoción de la utilización del sistema	¿Qué factores motivan o desmotivan a denunciar?	Entrevista semiestructurada	Los informantes entrevistados coincidieron en que la falta de difusión del sistema, la percepción de impunidad y la ausencia de resultados visibles desmotivan el uso de los canales de denuncia.
Gestión de denuncias	Capacidad institucional	¿Cómo evalúa la capacidad de las agencias para adoptar un sistema formal de denuncias?	Entrevista semiestructurada	Según los entrevistados, la organización tiene una capacidad básica para establecer un sistema formal de denuncias, aunque enfrenta limitaciones en cuanto a capacitación especializada, manejo confidencial de la información y recursos asignados.
Gestión de denuncias	Transparencia del proceso	¿Qué elementos debe tener un sistema de denuncias confiable?	Entrevista semiestructurada	Los entrevistados mencionaron que los procesos de denuncia no son transparentes, por la falta de información acerca de las

etapas del proceso, el tiempo de respuesta y el seguimiento de los casos.

Tabla 5

Matriz de hallazgos de entrevistas a expertos en el sistema aduanero – Parte C

Dimensión	Elemento evaluado	Pregunta técnica	Técnica	Hallazgo
Protección y soporte al denunciante	Apoyo institucional	¿Se brinda acompañamiento al denunciante?	Entrevista semiestructurada	Los entrevistados indicaron que el apoyo institucional al denunciante es limitado, y que no existen mecanismos formales de acompañamiento durante el proceso.
Evaluación y mejora del sistema	Utilización de tecnología	¿Cómo contribuyen las herramientas tecnológicas al manejo de denuncias?	Entrevista semiestructurada	De acuerdo con los informantes, las herramientas tecnológicas podrían fortalecer la confidencialidad y el seguimiento del sistema de denuncias; sin embargo, su aplicación actual es limitada.
Evaluación y mejora del sistema	Mejoras al sistema	¿Qué acciones permitirían motivar la denuncia?	Entrevista semiestructurada	A partir de las entrevistas realizadas, se identificó la necesidad de fortalecer la educación ética, la comunicación institucional y las garantías de protección al denunciante para incentivar el uso del sistema.

Resultado Matriz de Observación Directa

La matriz de evaluación mediante observación directa y revisión documental presenta los resultados del análisis aplicado al Sistema de Denuncias de la empresa XYZ, identificada de esta manera por razones de confidencialidad institucional. Este instrumento fue diseñado con un propósito evaluativo, orientado a verificar el grado de cumplimiento de los principios y lineamientos de la norma ISO 37002:2021, y no como una herramienta exploratoria o de levantamiento general de información.

De acuerdo al primer objetivo específico, se elaboró una matriz de evaluación sobre los estándares de la norma ISO 37002:2021, clasificada en dimensiones y unidades de observación, buscando identificar la relación entre las disposiciones del estándar internacional y la evidencia recolectada en el campo. El proceso se enfocó en una comparación técnica, contrastando cada requisito con los expedientes y las prácticas vigentes. Este análisis comparativo ayudó a la detección de asimetrías y brechas de cumplimiento en las áreas donde el soporte resultaba inexistente, permitiendo así la caracterización de las debilidades del sistema. La matriz de evaluación incluye los requisitos de la ISO, los indicadores, evidencias y niveles de madurez, se encuentra en el apartado Anexos y se menciona en el marco teórico como parte del modelo metodológico.

Respecto al Objetivo Específico 2, la descripción de la situación actual del sistema se basa en una triangulación metodológica, que integró los resultados de las entrevistas semiestructuradas, la observación directa y la revisión de documentos. Los testimonios se compararon con los registros de la institución y los comportamientos visibles. Este proceso fue importante para evitar interpretaciones subjetivas y conservar las conclusiones dentro del entorno de la empresa XYZ, sin extender los resultados al sector aduanero en conjunto.

En cuanto al tercer objetivo, los factores de madurez se muestran como variables medibles en el esquema de evaluación, por lo que, mediante indicadores y evidencias, se determinó el grado de desarrollo de cada sección.

La valoración se hizo mediante una rúbrica cualitativa fundamentada en pruebas verificables, ubicando el sistema en un estado de madurez inicial con avances parciales. Esto evidencia una estructura formal establecida, con debilidades críticas en su ejecución, en el seguimiento y en los procesos de mejora.

Tabla 6*Matriz para entrevistados observación directa del Sistema de denuncias Empresa XYZ – Parte A*

Código del documento	Denominación del documento revisado	Fecha / versión	Estado del documento	Evidencia observada	Brecha identificada
DOC-01	Política del Sistema de Denuncias	Sin fecha, versión única	Existe	Documento formal disponible y firmado por la alta dirección; no se evidencian registros de difusión institucional ni actualización periódica	Falta de socialización y control documental
DOC-02	Procedimiento formal de gestión de denuncias	No aplica	No existe	No se identificó un procedimiento técnico documentado para la recepción, análisis, investigación y cierre de denuncias	Ausencia de estandarización del proceso
DOC-03	Actas de reuniones del responsable o comité del sistema	No aplica	No existe	No se evidencian registros formales de reuniones, decisiones ni seguimiento del sistema	Falta de gobernanza operativa
DOC-04	Cronograma de gestión y seguimiento de denuncias	No aplica	No existe	No se encontró planificación documentada de actividades, plazos o responsables	Ausencia de planificación y trazabilidad

Tabla 7*Matriz de observación directa del Sistema de denuncias Empresa XYZ – Parte B*

Código del documento	Denominación del documento revisado	Fecha / versión	Estado del documento	Evidencia observada	Brecha identificada
DOC-05	Plan anual de auditoría del Sistema de Denuncias	No aplica	No existe	El Sistema de Denuncias no consta en el plan anual de auditoría interna	Falta de evaluación y mejora continua
DOC-06	Protocolo de protección al denunciante y anti-represalias	No aplica	No existe	No se dispone de un protocolo técnico que garantice protección efectiva al denunciante	Protección no verificable
DOC-07	Registro o bitácora de denuncias	Sin fecha, sin control de versión	Parcial	Existen registros básicos de denuncias, sin clasificación de casos, seguimiento documentado ni cierre formal	Trazabilidad incompleta
DOC-08	Procedimiento de investigación imparcialidad	No aplica	No existe	No se evidencian criterios documentados de imparcialidad, independencia ni manejo de conflictos de interés	Riesgo de investigaciones cuestionadas

Tabla 8*Matriz de observación directa del Sistema de denuncias Empresa XYZ – Parte C*

Código del documento	Denominación del documento revisado	Fecha / versión	Estado del documento	Evidencia observada	Brecha identificada
DOC-09	Indicadores de desempeño del Sistema de Denuncias (KPI)	No aplica	No existe	No se identifican indicadores que permitan evaluar eficiencia, tiempos de respuesta ni resultados del sistema	Imposibilidad de medir el desempeño
DOC-10	Informes de evaluación y planes de mejora del sistema	No aplica	No existe	No se evidencian informes formales de evaluación, retroalimentación ni planes de mejora documentados	Ausencia de ciclo de mejora continua

Resultados de la asignación del Nivel de Madurez del Sistema de Denuncias – Empresa XYZ

La asignación se efectuó en base a la rúbrica de evaluación del nivel de madurez de acuerdo a la normativa ISO 37002:2021 (Tabla 1, Anexo A), para lo cual se integró la evidencia de las entrevistas, observación directa y revisión documental. La evaluación se efectuó por dimensión, aplicando la regla de decisión establecida, según la cual el nivel asignado corresponde al mayor nivel cuyos criterios y evidencias mínimas se encuentran verificablemente cumplidos.

1. Gobernanza y Liderazgo Ético

Se observó que la empresa tiene con una política formal de denuncias, la cual se encuentra debidamente elaborada y suscrita por la alta dirección, lo que indica un reconocimiento institucional de la importancia del sistema de denuncias en la estructura de gobernanza ética. Sin embargo, no se identificaron registros que sustenten la existencia de procedimientos de difusión, socialización o capacitación dirigidos al personal, relacionados con dicha política, como actas, cronogramas, registros de asistencia o materiales comunicacionales, lo que limita su apropiación efectiva por parte de los colaboradores y disminuye su impacto operativo.

Se identificó que la empresa tiene un comité de ética constituido legalmente, pero su participación se limita a eventos inherentes a la integridad institucional. Por otra parte, se detectó la falta de un cronograma para las reuniones periódicas, actas que constaten los acuerdos, parámetros de evaluación y resoluciones. La información disponible no muestra una programación de actividades ni protocolos formales de control, dificultando el monitoreo y la evaluación de su eficacia.

Respecto a la gobernanza y el liderazgo ético, los resultados revelan que existe una política formal para el canal de denuncias y la designación de responsables. Sin embargo, no existen pruebas que respalden una operatividad permanente. La falta de memorandos de reunión, agendas de trabajo y registros de las decisiones tomadas evidencia un considerable distanciamiento entre lo que establece la norma y su aplicación dentro de la institución. Esta situación indica un funcionamiento predominantemente declarativo, sin mecanismos verificables que demuestren la gestión activa y continua del sistema de denuncias.

2. Cultura Organizacional y Confianza

Mediante la observación directa, se notó que una parte de los colaboradores manifiesta que existen canales de denuncia adoptados por la empresa, lo que indica un grado básico de conocimiento del sistema. Sin embargo, también se observó que existe reservas en relación con su efectividad, las cuales están asociadas a la limitada información disponible en cuanto al tratamiento, seguimiento, tiempos de respuesta y resultados de los casos denunciados, lo que impacta en la percepción de confianza del sistema.

En relación con la protección percibida por parte del denunciante, algunos colaboradores consideran que la empresa actúa con discreción en la gestión de las denuncias; sin embargo, esta percepción no es generalizada. La falta de lineamientos claros, comunicados formales y protocolos orientados a reforzar la protección frente a represalias provoca incertidumbre por las consecuencias de denunciar, y debilita la consolidación de una confianza institucional uniforme y sostenida.

En cuanto a la utilización del sistema, se identificaron comunicaciones internas ocasionales relacionadas con los valores éticos y principios generales de conducta. Sin embargo, no se evidenciaron campañas, charlas formales, programas de sensibilización ni actividades orientadas específicamente a incentivar la utilización del sistema de denuncias, lo que limita su posicionamiento como una herramienta activa para la prevención y control ético dentro de la organización.

3. Gestión de Denuncias

La revisión documental mostró que el procedimiento está descrito de manera general en la política interna, dotando de una orientación básica al personal sobre los canales disponibles, no se observaron guías detalladas, diagramas de flujo, instructivos ni documentos complementarios que expliquen de forma clara y secuencial cada una de las fases del proceso.

Respecto a la evaluación y priorización de denuncias, se utilizan criterios generales para analizar los casos recibidos, enfocados principalmente en el juicio de los responsables del sistema. Estos criterios no están formalizados en matrices u otros instrumentos técnicos que faciliten una clasificación objetiva, homogénea y verificable de las denuncias de acuerdo a su gravedad, urgencia o impacto institucional.

En lo que concierne a la trazabilidad de los casos, hay registros de las denuncias recibidas y algunas acciones adoptadas como respuesta. Sin embargo, el seguimiento no está completamente documentado, lo que limita la visibilidad integral del proceso, dificulta el control de los tiempos de atención y la posibilidad de hacer evaluaciones posteriores sobre la eficiencia del tratamiento de las denuncias.

4. Protección y Soporte al Denunciante

Se ha ratificado que la normativa interna contempla cláusulas de reserva para la gestión de la información, un elemento determinante para el funcionamiento del sistema. Sin embargo, se detectó la ausencia de lineamientos técnicos detallados que aseguren la tutela formal de los datos. Esto comprende la falta de protocolos para la custodia de la información, restricciones de ingreso al sistema, salvaguardas tecnológicas y definición de roles de responsabilidad.

Así mismo, se ha verificado que la institución cuenta con una comisión de ética debidamente establecida, aunque su actividad se ha limitado a intervenir en casos excepcionales relacionados con la probidad institucional. Se evidenció también una falta de calendarios para sesiones habituales y libros de actas que documenten los fallos emitidos, el sustento de sus resoluciones o los consensos alcanzados. Los registros disponibles no comprueban una constancia en sus funciones ni en el uso de mecanismos de supervisión oficial, lo que obstaculiza la auditoría de su labor administrativa como la medición técnica de su impacto.

5. Evaluación y Mejora del Sistema

Durante la valoración del mecanismo, se observó que los asuntos de ética y control interno no son revisados de manera global. Sin embargo, se detectó que el canal de denuncias no figura en la planificación anual de auditoría interna, sumado a la falta de un calendario definido para su inspección regular y metódica.

Respecto a la retroalimentación organizacional, se verificó que la empresa realiza análisis informal sobre los casos significativos tras su resolución. Sin embargo, estas revisiones no son registradas sistemáticamente ni se aprovechan como lecciones aprendidas para fortalecer el sistema y prevenir la reincidencia de comportamientos indebidos.

En cuanto a la mejora continua, se percibe una disposición positiva en la alta dirección para mejorar la vía de reportes y ajustarla a estándares de excelencia; pese

a ello, esta voluntad no se ha formalizado, dada la ausencia de asignación de tareas, cronogramas operativos y métricas de evaluación. Esta falta de estructura restringe la capacidad de aplicar optimizaciones que me mantengan en el tiempo.

Los resultados indican que el sistema carece de indicadores de gestión, no está integrado en la programación de auditoría anual y no dispone de estrategias de perfeccionamiento documentadas. Esta situación demuestra la falta de un ciclo formal de supervisión y retroalimentación, que dificulta la identificación de puntos de mejora y reduce la utilidad del aprendizaje institucional que debería derivarse de la gestión de denuncias.

6. Asignación del Nivel de Madurez por Dimensión

En base a los resultados obtenidos mediante la observación directa, la revisión documental y el análisis de las entrevistas semiestructuradas aplicadas al Sistema de Denuncias de la empresa XYZ, se asignó el nivel de madurez correspondiente a cada dimensión evaluada. Esta asignación se realizó con apoyo de la rúbrica de evaluación de la madurez del Sistema de Denuncias basada en la norma ISO 37002:2021, la cual operacionaliza los requisitos normativos en dimensiones, indicadores, evidencias verificables y descriptores por nivel de maduración (Tabla 1, Anexo A).

La determinación del nivel de evolución se sustentó en la comprobación fáctica de diversos indicadores fundamentales. Estos incluyen la disponibilidad de políticas institucionales, guías de procesos, bitácoras de operaciones, protocolos de amparo para el informante, directrices de objetividad y destinación de fondos o personal para la supervisión y optimización del mecanismo.

Para cada eje examinado, la categoría asignada equivale al escalafón más elevado en el que fue posible acreditar, a través de sustentos tangibles, la observancia de los requisitos y pruebas básicas exigidas, respetando siempre las normas de valoración fijadas en la matriz de diagnóstico.

En este sentido, la asignación de niveles no responde a apreciaciones subjetivas, sino a la presencia o ausencia de evidencias documentales y prácticas observables, identificadas en las matrices de entrevistas (Partes A, B y C) y en la matriz de observación y revisión documental del Sistema de Denuncias.

De manera específica, la ausencia de protocolos técnicos, actas de gestión, planes de auditoría, indicadores de desempeño y mecanismos formales de protección al denunciante constituyó el criterio determinante para la asignación de niveles

incipientes en varias dimensiones, mientras que la existencia de prácticas parciales de registro y atención de denuncias permitió identificar avances limitados en la dimensión de gestión de denuncias.

Pese a que se han establecido procesos y se cuenta con los registros generales para la gestión de reportes, los resultados revelan la falta de lineamientos precisos para categorizar, priorizar, supervisar y cerrar cada expediente.. Esta falta de un esquema estructurado dificulta el control de los casos y la posibilidad del sistema de responder de manera ágil y oportuna.

La gestión evidencia progresos aislados que no se logra una calidad homogénea, lo que sustenta su ubicación en una fase de madurez en desarrollo. Respecto a la objetividad y la etapa de investigación, no se encontraron metodologías documentadas que garanticen la independencia de los responsables, control de conflictos de interés o protección de evidencias. La falta de estos elementos dificulta validar la neutralidad de las investigaciones, revelando que la imparcialidad no debe darse por sentada, sino que se requiere del respaldo de protocolos oficiales;

Gobernanza y liderazgo ético

Nivel de madurez asignado: En desarrollo

La dimensión de gobernanza y liderazgo ético se ubicó en un nivel de madurez en desarrollo, debido a que se evidenció la existencia de una política formal de denuncias firmada por la alta dirección y la conformación de un comité de ética. No obstante, durante la observación directa no se constataron procesos sistemáticos de difusión, capacitación ni documentación periódica de las decisiones adoptadas por dicho comité, lo que refleja una aplicación parcial de los mecanismos formales existentes y limita su consolidación como eje estratégico de la gobernanza ética.

7. Cultura organizacional y confianza

Nivel de madurez asignado: Incipiente

La dimensión de cultura organizacional y confianza fue clasificada en un nivel de madurez incipiente debido a que, si bien algunos colaboradores reconocen la existencia de los canales de denuncia, no se percibe una confianza generalizada en su utilización. Adicionalmente, la ausencia de campañas formales, acciones sistemáticas de promoción y directrices claras sobre la protección contra represalias restringe el desarrollo de una cultura organizacional que fomente la denuncia y la participación activa del personal.

8. Gestión de denuncias

Nivel de madurez asignado: En desarrollo

La gestión de denuncias está en un nivel de madurez en desarrollo. La organización ha establecido procedimientos generales en su política interna y mantiene registros básicos de las denuncias que recibe. Aun así, se ha observado que faltan guías detalladas, criterios formales para clasificar y priorizar las denuncias, y un seguimiento documentado de los casos desde su recepción hasta su cierre. Esto restringe la eficacia operativa del sistema.

9. Protección y soporte al denunciante

Nivel de madurez asignado: Incipiente

Esta dimensión fue clasificada con un grado de madurez incipiente. la política interna establece compromisos de confidencialidad, no se observaron protocolos técnicos ni mecanismos de protección formalizados adecuadamente. El apoyo al denunciante se restringe a orientaciones básicas, sin un acompañamiento formal, lo que afecta la percepción de seguridad del sistema.

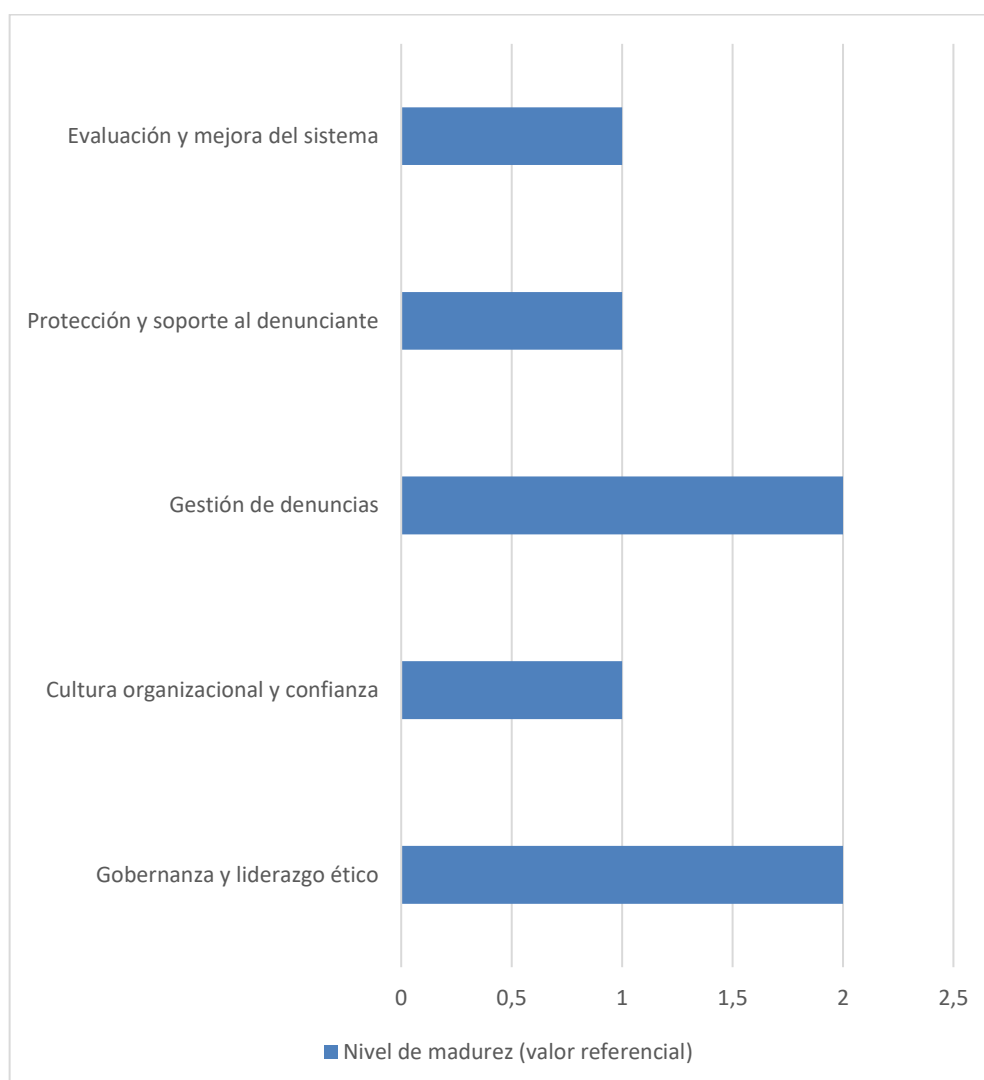
10. Evaluación y mejora del sistema

Nivel de madurez asignado: Incipiente

El sistema de evaluación y mejora ha sido clasificado en un nivel de madurez muy básico. Esto se debe a que no se pudo confirmar que el sistema de denuncias estuviera integrado en el plan anual de auditoría interna, ni que hubiera planes de acción documentados que surgieran del análisis de los casos. Las acciones que se han tomado se realizan de forma informal, sin una estructura escrita que apoye la mejora continua.

Figura 1

Nivel de madurez del sistema de denuncias por dimensión



Síntesis global del nivel de madurez del sistema de denuncias

A partir de los resultados obtenidos mediante la observación directa y la revisión documental del Sistema de Denuncias de la empresa identificada como XYZ, se evidencia que el sistema presenta un nivel de madurez general incipiente, con avances parciales en determinadas dimensiones y limitaciones en su aplicación integral dentro de la organización.

Se identificó que las dimensiones de gobernanza, liderazgo ético y gestión de denuncias se hallan en un nivel de madurez en desarrollo, debido a que la política de denuncias, procedimientos y registros básicos relacionados con la gestión de casos no se aplican de manera sistemática ni disponen de procesos documentados de seguimiento continuo.

Por otro lado, las dimensiones de cultura organizacional y confianza, protección y soporte al denunciante, y evaluación y mejora del sistema se encuentran en un nivel de madurez incipiente, por las limitadas acciones formales, ausencia de protocolos estandarizados y falta de procesos documentados que respalden su funcionamiento.

Los resultados señalan que el Sistema de Denuncias dispone de los elementos formales iniciales que evidencian un proceso de construcción institucional. No obstante, estos elementos aún no se encuentran completamente integrados ni operativizados de manera consistente en las dimensiones evaluadas.

Los hallazgos obtenidos mediante la observación directa, la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas permitieron identificar un conjunto de deficiencias estructurales en el Sistema de Denuncias de la empresa XYZ. Estas brechas no solo describen el estado actual del sistema, sino que también guían directamente el diseño de la propuesta metodológica. Así, la propuesta se elabora como una respuesta operativa y coherente a las debilidades evidenciadas empíricamente.

En primer lugar, la falta de procesos sistemáticos de difusión y capacitación subrayó la necesidad de incluir una fase de implementación cultural, acompañada de un checklist de verificación. Pese a que se han reconocido las dinámicas fundamentales y se dispone de los registros generales para la gestión de las alertas, los resultados demuestran que no hay lineamientos formalizados para categorizar, priorizar, fiscalizar y concluir cada expediente con el adecuado sustento.

Esta debilidad organizacional dificulta el monitoreo de las actuaciones y la capacidad del sistema para dar respuestas ágiles y consistentes. Como resultado, la gestión de las quejas presenta avances discontinuos que no consolidan una calidad homogénea, justificando su clasificación dentro de un nivel de madurez inicial.

Así mismo, respecto a la objetividad y la etapa de investigación, se identificó la falta de manuales de procedimiento por escrito que aseguren la independencia de los encargados de las indagaciones, la mitigación de conflictos de intereses y la salvaguarda de la cadena de custodia de la información recolectada. La falta de estos pilares operativos obstaculiza la verificación de la transparencia en la fase de investigación, lo cual conlleva a que la ecuanimidad de los procesos no pueda darse por sentada, sino que requiera de una validación mediante instrumentos corporativos

formales; esto explica por qué se ha asignado una categoría de madurez incipiente en este apartado.

Discusión

La interpretación crítica de la madurez 'inicial' detectada en la empresa XYZ revela que el sistema no padece de una simple omisión administrativa, sino de una falla estructural en la gestión del riesgo humano. Al no existir una trazabilidad verificable ni protocolos de protección activa, el canal se percibe como un ente decorativo que perpetúa la impunidad y desincentiva el reporte de irregularidades operativas críticas, exponiendo a la organización a una vulnerabilidad técnica latente frente a riesgos de corrupción (Kagias., 2023).

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que el Sistema de Denuncias de la empresa XYZ se ubica en un nivel de madurez incipiente, con avances parciales en determinadas dimensiones, pero con debilidades estructurales persistentes en aspectos clave como la protección al denunciante, la confianza organizacional y la trazabilidad de los procesos.

Según el criterio de las investigadoras, este escenario evidencia que la adopción del sistema se basa en una imposición normativa. Esta situación limita su función como instrumento de prevención y el fortalecimiento de la integridad, en correspondencia con la OCDE (2022), que manifiestan que los sistemas de denuncia pueden volverse figurativos y perder su eficacia si no están completamente integrados en la gestión corporativa.

Mediante la realización de entrevistas y la observación directa, se determina que la baja utilización de las vías de reporte no responde solo a la falta de manuales operativos, sino también a barreras culturales como el temor a sufrir represalias, la desconfianza y la percepción de que no hay una protección real. Estos factores, según las autoras, restringen la participación e incentivan un ambiente de reserva que normaliza la indiferencia ante actos inadecuados. Este enfoque está en línea con lo que manifiesta Sallaberry et al. (2022), quienes ubican a la desconfianza hacia la entidad y al miedo como las principales trabas para el éxito de estos canales en Latinoamérica.

Finalmente, los hallazgos tienen coherencia con lo expuesto por Kagias et al. (2023), quienes señalan que los instrumentos en etapas tempranas de implementación acostumbran a presentar deficiencias en el respaldo de la alta

gerencia, la comunicación institucional y el seguimiento de las alertas recibidas. En la empresa XYZ, estas debilidades se manifiestan con mayor claridad por la complejidad operativa que distingue a las operaciones del sector aduanero. La inexistencia de protecciones reales para quien reporta aumenta la exposición ante posibles irregularidades y limita la utilidad del sistema como mecanismo de fiscalización y mejora continua.

Un hallazgo importante es que no se encuentran indicadores de desempeño para medir la efectividad del canal, como tiempos de respuesta, resolución final de los casos o retroalimentación para quienes emiten la alerta.

La inexistencia de estos indicadores perjudica el seguimiento de los procesos y la posibilidad de acreditar los logros del sistema, lo que refuerza las opiniones desfavorables sobre su provecho y claridad. Bajo la óptica de las autoras, la inexistencia de criterios de medición y de marcos de evaluación promueve la desconfianza a nivel interno, dado que no se cuenta con evidencias que pueden ser auditadas sobre los logros alcanzados o las acciones correctivas aplicadas tras las denuncias.

Este análisis concuerda con Sallaberry et al. (2022), cuando sostienen que la falta de transparencia y de herramientas de valoración reduce la credibilidad del sistema e intensifica el miedo a reportar anomalías. Al hacer la comparación de estos hallazgos con los estándares ISO 37002:2021, se revela una brecha entre los principios teóricos de confianza, imparcialidad y protección, y su efectiva aplicación en el entorno observado.

Investigaciones en Brasil sugieren que las disparidades de género afectan la madurez del sistema, evidenciando que las mujeres denuncian con menor frecuencia y enfrentan niveles de represalia significativamente más altos (Tavares, 2024).

Según las autoras, esta discrepancia confirma que el simple cumplimiento normativo resulta insuficiente si no está respaldado por herramientas operativas, indicadores de gestión y protocolos adaptados a las particularidades de la institución.

Dicha conclusión armoniza con los planteamientos de la OECD (2022), entidad que resalta la necesidad de adaptar los marcos normativos globales al contexto particular de cada institución. Esto con el fin de asegurar su operatividad y evitar que su implementación se reduzca a una formalidad carente de sustancia. La madurez inicial detectada en la empresa XYZ, caracterizada por el silencio organizacional, valida los postulados de la Teoría de Juegos. En este escenario, la ausencia de

garantías de protección tangibles altera la matriz de incentivos del empleado, convirtiendo la 'no denuncia' en la estrategia dominante para mitigar el riesgo de represalias personales y laborales (Nash, 1994; Near & Miceli, 1985).

Desde la perspectiva de las autoras, Bajo la visión de las investigadoras, la inexistencia de estrategias de comunicación, de discursos contundentes por parte de la alta dirección y de dispositivos de resguardo perceptibles promueve un entorno de hermetismo, en el cual el temor y la falta de credibilidad obstaculizan la disposición a reportar irregularidades. Dentro de este escenario, la baja frecuencia en el uso de los medios de denuncia no responde únicamente a decisiones personales de los empleados, sino que es consecuencia de la omisión de entornos corporativos que estimulen la seguridad en el modelo, siguiendo la línea de lo planteado por (Near & Miceli, 1985).

En contextos hispanoamericanos, la horizontalidad cultural y el conocimiento normativo son factores determinantes que moderan la influencia de la cultura organizacional sobre la intención de denunciar irregularidades, lo que explica la resistencia observada en el caso de estudio (Sallaberry et al., 2025).

En lo referente al amparo de quien informa, los datos recabados señalan que, si bien la confidencialidad se admite en un plano conceptual, no se han hallado guías técnicas ni procesos oficiales de asistencia que garanticen un blindaje real frente a eventuales actos de revancha o represalia. Según el criterio de las investigadoras, la falta de herramientas que puedan ser comprobadas limita la facultad para avalar que el resguardo del informante trasciende lo estipulado en los reglamentos y se ejecuta de forma invariable en la cotidianidad operativa. Esta conclusión concuerda con lo manifestado por Newman (2025), quien sostiene que la protección del denunciante solo logra su eficacia cuando se materializa en protocolos precisos y recursos de ejecución con una verificación técnica.

Capítulo 4

Propuesta metodológica para la evaluación y fortalecimiento del Sistema de Denuncias basado en la ISO 37002:2021

Propósito y alcance

El propósito de la presente propuesta es diseñar un modelo metodológico operativo para la evaluación y fortalecimiento del Sistema de Denuncias, alineado de acuerdo a la norma ISO 37002:2021, aplicado como estudio de caso en la empresa XYZ, agente aduanero ubicado en la ciudad de Guayaquil. El propósito es convertir las normas de la ISO 37002:2021 en elementos que se puedan aplicar, cuantificar y transitar del cumplimiento de la norma hacia una gestión operativa que sea verificable y sostenible. De este modo, se pretende robustecer la integridad institucional, la transparencia en sus acciones y la seguridad en el entorno organizacional, conforme a los estándares internacionales (ISO, 2021; OCDE, 2022).

Para el sector contable y financiero, estos hallazgos implican que el sistema de denuncias debe integrarse como un control preventivo dentro del sistema de gestión de riesgos. Un canal maduro actúa como una herramienta de auditoría continua que permite la detección temprana de fraudes y colusiones que los controles financieros tradicionales podrían no identificar (Lizarzaburu et al., 2025; Okafor et al., 2020).

Para el profesional de Contabilidad y Auditoría, estos hallazgos tienen implicaciones críticas: un sistema de denuncias inmaduro anula la efectividad del control interno y la auditoría forense. Un canal maduro actúa como una herramienta de auditoría continua que permite la detección temprana de fraudes y colusiones que los controles financieros tradicionales podrían no identificar, permitiendo al auditor salvaguardar la integridad patrimonial y el cumplimiento normativo de la entidad (ISO 37301, 2021; Okafor et al., 2020).

Principios de la normativa ISO 37002:2021

La norma ISO 37002:2021 establece principios fundamentales para el funcionamiento de los sistemas de denuncias, entre los que destacan la confianza, la imparcialidad, la protección al denunciante, la gestión adecuada de denuncias y la mejora continua. Para evitar un procedimiento declarativo de la normativa, estos principios se operacionalizan mediante una matriz de evaluación que relaciona cada

requisito con los indicadores y las evidencias demostrables, constituyéndose en el eje central del diagnóstico y de la propuesta.

Este enfoque convierte la normativa ISO en un modelo evaluable, asegurando la trazabilidad entre el marco normativo, los resultados y la asignación del nivel de madurez del sistema de denuncias (ISO, 2021; OECD, 2022).

Modelo de madurez del Sistema de Denuncias

El modelo de madurez está dividido en cinco dimensiones que se han diseñado para responder a las dinámicas del sector aduanero:

1. Gobernanza y liderazgo ético
2. Cultura organizacional y confianza
3. Gestión de denuncias
4. Protección y soporte al denunciante
5. Evaluación y mejora continua

Estas secciones comprenden los lineamientos de la norma ISO 37002:2021 y los componentes validados por la literatura especializada (Garrick & Buck, 2020; Kagias et al., 2023).

Niveles de madurez

El marco evaluativo categoriza el avance del sistema en cuatro niveles progresivos:

Nivel 1: Incipiente

Nivel 2: En desarrollo

Nivel 3: Establecido

Nivel 4: Consolidado

1 Parámetros de verificación por nivel

Con el fin de garantizar la imparcialidad en el diagnóstico, el modelo define las evidencias documentales y los hitos operativos requeridos para cada etapa, entre los que destacan:

- Normativas institucionales formalizadas.
- Actas de comités y registros oficiales de resoluciones.
- Guías documentadas para el tratamiento operativo de los reportes.

- Mecanismos formales destinados para la protección del denunciante.
- Indicadores de gestión y reportes de auditorías.

El grado de evolución del sistema se determina por la presencia o ausencia de estos respaldos, lo que asegura la transparencia y replicabilidad del estudio. Cada fase se delimita mediante parámetros comprobables como registros, manuales y conductas observables, para prescindir de valoraciones subjetivas. Por ejemplo, en la dimensión de protección al informante, el nivel inicial se reconoce por la existencia de declaraciones reglamentarias carentes de soporte técnico, por el contrario, los niveles superiores exigen pruebas tangibles de medidas contra represalias y asistencia formal (ISO, 2021; Garrick & Buck, 2020).

Evidencias mínimas por nivel de madurez

Básicamente, Tóala y González (2023) explican que las evidencias mínimas por nivel de madurez son un conjunto de documentos, acciones y registros verificables que respaldan de manera objetiva la clasificación del nivel de madurez del Sistema de Denuncias se realiza siguiendo los lineamientos de la norma ISO 37002:2021. Estas evidencias sirven como criterios de referencia para la evaluación, asegurando la trazabilidad, coherencia metodológica y la posibilidad de replicar el diagnóstico.

Nivel 1: Incipiente

Define aquellos mecanismos que se hallan en una etapa inicial, donde la gestión es solamente enunciativa o carece de una organización oficial. Los soportes documentales que validan esta posición son:

- **Fundamento normativo superficial:** Existencia de una política de integridad o un manifiesto de valores genérico, sin guías operativas para su ejecución.
- **Designación de responsables sin atribuciones claras:** Designación de integrantes para el área sin descripciones de puesto formalizadas ni registros que prueben sus intervenciones
- **Vulnerabilidad del denunciante:** Falta de protocolos técnicos creados para garantizar el amparo y seguridad de quien realiza el reporte.
- **Gestión de datos desarticulada:** Falta de un modelo organizado para el archivo, control o examen de la pertinencia de las alertas gestionadas.

Nivel 2: En desarrollo

Este escalafón evidencia avances discontinuos hacia la estructuración, aunque su aplicación real sigue siendo restringida. Los requisitos de este periodo comprenden:

- **Institucionalización de la norma:** Disponibilidad de un reglamento de denuncias certificado oficialmente por la alta dirección de la institución.
- **Estandarización básica e insuficiente:** Posesión de un manual de gestión sin parámetros para categorizar, jerarquizar o monitorear los casos.
- **Infraestructura de reporte subutilizada:** Hay herramientas disponibles para reportar, pero no se cuenta con una promoción constante lo que resulta en un uso muy limitado por parte del personal.
- **Documentación de casos fragmentada:** Existen archivos básicos de alertas recibidas, pero no garantizan un seguimiento completo ni incluyen notificaciones de cierre para quienes denuncian
- **Acciones de sensibilización esporádicas:** Se han realizado algunas iniciativas aisladas de difusión o capacitación en valores, pero estas no forman parte de un programa sistemático.

Nivel 3: Establecido

Este nivel describe sistemas con una operatividad robusta y verificable. Para alcanzar esta calificación, se exige el cumplimiento de:

- Políticas y manuales de procedimiento formalizados, con amplia divulgación interna y procesos de actualización constante.
- Metodologías técnicas documentadas para el blindaje del denunciante y la mitigación de posibles represalias.
- Implementación de una matriz estratégica para clasificar y dar prioridad a las denuncias, estableciendo plazos de resolución específicos.
- Un historial de trazabilidad de los expedientes que abarque desde la fase de análisis hasta la resolución final y el cierre.
- Métricas de gestión aplicadas al sistema y evidencia de auditorías o revisiones recurrentes.
- Registro de sesiones del comité de ética y documentación soporte de las determinaciones adoptadas.

Nivel 4: Consolidado

Este nivel indica que el sistema está completamente integrado en la gestión institucional y se enfoca en la mejora continua. Las evidencias mínimas incluyen:

- La integración del Sistema de Denuncias dentro del sistema de gestión y en el plan anual de auditoría.
- Evaluaciones periódicas de desempeño con indicadores que sean consolidados y comparables.
- Planes de mejora continua que incluyan acciones correctivas y preventivas documentadas.
- Uso de herramientas tecnológicas seguras que garanticen la confidencialidad, trazabilidad y anonimato.
- Evidencia de aprendizaje organizacional y ajustes sistemáticos al sistema.

Procedimiento metodológico paso a paso

La aplicación del modelo se realiza en varias fases:

- **Preparación:** revisión del marco normativo, definición de dimensiones e indicadores.
- **Levantamiento:** realización de entrevistas semiestructuradas, observación directa y análisis de documentos.
- **Validación y contrastación:** consiste en el cotejo minucioso entre el sustento fáctico recolectado y los parámetros establecidos en el modelo.
- **Puntuación y dictamen evaluativo:** hace referencia a la determinación del grado de madurez para cada una de las dimensiones analizadas.
- **Diagnóstico de disparidades:** se enfoca en la detección de vulnerabilidades, potenciales amenazas y áreas de atención prioritaria.
- **Esquema de optimización:** comprende el diseño y estructuración de las medidas centradas en la corrección de fallas y prevención de riesgos futuros.

Este protocolo está en concordancia con los estándares globales de mayor prestigio para la supervisión de mecanismos de integridad institucional (OCDE, 2022).

Instrumentos y plantillas del modelo ISO 37002:2021 para Agentes aduaneros

La propuesta incluye una variedad de herramientas metodológicas:

- Checklist ISO 37002:2021, que ayuda a verificar el cumplimiento de los requisitos normativos.
- Matriz de observación documental, diseñada para evaluar las evidencias institucionales.
- Guía de entrevistas semiestructuradas, enfocada en recoger percepciones clave.
- Matriz de clasificación de denuncias, que facilita la priorización y trazabilidad.
- Bitácora de seguimiento de casos, para registrar estados, responsables y cierres.

Estos instrumentos permiten aplicar de manera práctica y sistemática el modelo (ISO, 2021).

Reglas de Decisión y Scoring

La determinación del grado de evolución del sistema de denuncias se realiza mediante el empleo de parámetros de medición exhaustivos y estandarizados. Estos criterios se basan en la corroboración de evidencias específicas para cada indicador, respetando la estructura definida para cada eje de estudio. De esta manera, se estima que el grado de madurez logra su etapa superior cuando todas las condiciones cuentan con un respaldo documental, testimonios o validación directa, garantizando una plena correspondencia entre la información que ha sido recopilada y el veredicto final.

Debido a la naturaleza cualitativa de la investigación, el diagnóstico se sustenta en una revisión técnica minuciosa y en la ejecución de listas de verificación fundamentales. Se prescindió del uso de operaciones matemáticas complejas; en su lugar, la neutralidad del proceso se garantiza a través de la triangulación de datos, lineamientos de resolución precisos y la contrastación de los hechos observados.

En los apartados donde se emplea una escala numérica, esta posee un carácter meramente referencial y no determinante, asignando valores secuenciales a cada fase del nivel 1 al 4. La consistencia de los resultados se ratifica al cotejar diversas fuentes de prueba, lo que asegura que un estado de madurez solo sea

validado cuando se satisfacen todos los requerimientos de su categoría, fortaleciendo de este modo la imparcialidad y el rigor del estudio.

Plan de mejora

El esquema de fortalecimiento se estructura a partir de las discrepancias detectadas y contempla los siguientes elementos:

- **Líneas de acción puntuales:** Actividades dirigidas a solventar las debilidades.
- **Asignación de responsables:** Designación de los encargados de la ejecución.
- **Cronogramas de cumplimiento:** Tiempos estipulados para la implementación.
- **Dotación de recursos:** Identificación de los medios necesarios para el éxito del plan.

Esta planificación guía el progreso sistemático hacia estadios superiores de madurez, poniendo especial énfasis en el resguardo de los informantes, el seguimiento de los casos, la fiscalización y la credibilidad institucional (OECD, 2022).

Indicadores (KPI) y seguimiento

Para garantizar la efectividad del sistema y la integridad de los procesos, es imperativo establecer métricas que permitan evaluar el impacto de las políticas implementadas. El seguimiento no debe ser percibido como una actividad estática, sino como un proceso dinámico que alimenta la toma de decisiones estratégicas. En este contexto, se proponen indicadores de desempeño (KPI) orientados a medir la eficiencia operativa y la transparencia institucional. Desde esta perspectiva, la medición constante actúa como un mecanismo preventivo que detecta desviaciones antes de que se conviertan en fallas estructurales.

A continuación, se detallan los indicadores propuestos para el fortalecimiento del control interno:

Tabla 9*Matriz de Indicadores Clave de Desempeño (KPI)*

Indicador	Objetivo de la Medición	Meta Sugerida
Uso del sistema de denuncias	Evaluar la confianza de los colaboradores en el canal.	Incremento en la tasa de reportes formales.
Tiempos de respuesta	Medir la agilidad en la gestión de casos reportados.	Reducción del ciclo promedio de atención.
Resolución con evidencia	Garantizar que el cierre de casos tenga sustento técnico.	100% de expedientes con respaldo documental.
Acciones correctivas	Verificar la implementación de mejoras tras hallazgos.	Eficacia del cierre de brechas detectadas.

Reglas de decisión para la asignación del nivel de madurez

Para evitar cualquier tipo de arbitrariedad en la evaluación, la asignación del nivel de madurez del Sistema de Denuncias se fundamenta en reglas claras y explícitas. Se otorga el nivel N cuando se cuenta con evidencia suficiente que respalde al menos el 70 % de los indicadores correspondientes a ese nivel y a los niveles anteriores. Si solo se dispone de evidencia parcial o mixta, se opta por el nivel inferior que esté completamente respaldado.

Además, los indicadores críticos que tienen que ver con la protección del denunciante, la confidencialidad y la trazabilidad son condiciones esenciales; si no se cumplen, no se puede asignar niveles superiores, incluso si hay progresos en otros indicadores.

Gestión ética y confidencialidad.

Para finalizar, la propuesta integra lineamientos enfocados en la gestión ética de la información, asegurando la confidencialidad de los procesos, la protección de datos sensibles y el anonimato de quienes reportan. Estos elementos son fundamentales para generar un clima de confianza y reducir los riesgos psicosociales vinculados a la denuncia, alineándose así con las observaciones de Garrick y Buck (2020).

Tabla 10

Rúbrica de evaluación del nivel de madurez del Sistema de Denuncias según ISO 37002:2021

Dimensión	Indicador	Evidencia verificable	Nivel 1 Incipiente	Nivel 2 En desarrollo	Nivel 3 Establecido	Nivel 4 Consolidado
Gobernanza y liderazgo ético	Compromiso de la alta dirección	Política, actas, registros	Política declarada sin difusión	Política difundida sin seguimiento	Dirección activa con registros	Liderazgo visible y evaluado
Cultura organizacional y confianza	Promoción del sistema	Campañas, comunicados	Reconocimiento parcial	Difusión ocasional	Cultura promotora documentada	Confianza institucional consolidada
Gestión de denuncias	Trazabilidad del proceso	Procedimientos, bitácoras	Registros básicos	Clasificación parcial	Seguimiento completo	Gestión integrada y auditada
Protección al denunciante	Protocolos de protección	Protocolos, registros	Confidencialidad declarativa	Medidas parciales	Protección formal verificable	Protección integral y evaluada
Evaluación y mejora continua	Evaluación del sistema	KPIs, auditorías	Sin evaluación	Evaluación informal	Auditoría periódica	Mejora continua institucionalizada

Tabla 11

Matriz de observación directa y revisión documental del Sistema de Denuncias. Empresa XYZ

Dimensión ISO 37002:2021	Indicador evaluado	Evidencia documental revisada	Evidencia observada	Resultado	Nivel de madurez asignado	Hallazgo principal
Gobernanza y liderazgo ético	Política formal de denuncias	Política interna existente, sin actualización reciente	Difusión limitada; no personal identifica claramente el documento	Parcial	Nivel 2	Política existe, pero no está socializada ni actualizada
Gobernanza y liderazgo ético	Compromiso de la alta dirección	Declaración general en código de ética	No se evidencian comunicados ni seguimiento	Parcial	Nivel 2	Apoyo formal sin liderazgo visible
Gobernanza y liderazgo ético	Comité de ética	No se presentan actas ni resoluciones	Comité no operativo	No cumple	Nivel 1	Ausencia de órgano funcional de control ético
Cultura organizacional y confianza	Confianza en los canales de denuncia	No existen entrevistas formales	Personal manifiesta temor a represalias	No cumple	Nivel 1	Predomina cultura de silencio
Cultura organizacional y confianza	Promoción del sistema	No se evidencian campañas internas	No se realizan capacitaciones periódicas	No cumple	Nivel 1	Falta de difusión del sistema
Gestión de denuncias	Claridad del proceso denuncia	Procedimiento documentado	Personal desconoce el flujo operativo	Parcial	Nivel 2	Proceso existe, pero no es comprendido
Gestión de denuncias	Evaluación y priorización de denuncias	No existen matrices de clasificación	Casos tratados de forma informal	No cumple	Nivel 1	Ausencia de criterios de priorización
Gestión de denuncias	Trazabilidad de denuncias	Registros manuales incompletos	Seguimiento no sistemático	Parcial	Nivel 2	Riesgo de pérdida de información

Protección denunciante	al	Confidencialidad	Cláusulas generales en políticas	No existen controles específicos de acceso	Parcial	Nivel 2	Confidencialidad limitada
Protección denunciante	al	Medidas de protección activa	No se evidencian protocolos	No se aplican medidas preventivas	No cumple	Nivel 1	Denunciante expuesto a represalias
Protección soporte	y	Acompañamiento al denunciante	No existen lineamientos formales	No se brinda apoyo psicológico o legal	No cumple	Nivel 1	Falta de soporte institucional
Evaluación mejora sistema	y del	Auditorías del sistema de denuncias	No consta en el plan anual de auditoría	No se realizan evaluaciones periódicas	No cumple	Nivel 1	Sistema no evaluado
Evaluación mejora sistema	y del	Retroalimentación institucional	No existen informes de lecciones aprendidas	No se comunica resultados	No cumple	Nivel 1	No hay aprendizaje organizacional
Evaluación mejora sistema	y del	Mejora continua	No se encontraron planes de mejora	No hay acciones correctivas	No cumple	Nivel 1	Proceso detenido

Nota: La matriz incluye evidencia empírica según la rúbrica (Tabla 1) para fijar el nivel de madurez.

La evaluación se realizó en evidencias y la norma ISO 37002:2021, estableciendo niveles de madurez a cada indicador.

Tabla 12

Matriz de asignación del nivel de madurez del Sistema de Denuncias – Empresa XYZ

Dimensión ISO 37002:2021	Indicadores evaluados	Nivel predominante	Evidencia clave identificada	Nivel final por dimensión
Gobernanza y liderazgo ético	Política, liderazgo, comité de ética	Bajo	Normativa interna obsoleta y falta de operatividad del comité responsable	Nivel 2
Cultura organizacional y confianza	Confianza, promoción del sistema, funcionamiento del comité de ética	Muy bajo	Temor a posibles represalias y carencia de campañas de sensibilización	Nivel 1
Gestión de denuncias	Flujos de los procesos, prioridades, seguimiento de los expedientes	Bajo	Incompletos protocolos de actuación, los registros no están sistematizados	Nivel 2
Protección al denunciante	Confidencialidad, medidas preventivas, soporte integral	Bajo	Protocolos escasos que dejan el resguardo del informante supeditado a la informalidad	Nivel 1
Evaluación y mejora del sistema	Ciclos de Auditorías, planes de retroalimentación, mejora continua	Muy bajo	No se han implementado procesos de fiscalización ni estrategias de mejora	Nivel 1

Nota: El nivel global se establece por el nivel más bajo que prevalece, de acuerdo con el principio de prudencia y control interno.

Tabla 13

Matriz general del modelo de madurez del Sistema de denuncias para Agentes de Aduana

Dimensión ISO 37002:2021	Indicador crítico	Nivel actual	Nivel objetivo	Brecha	Acción de mejora propuesta	Responsable
Gobernanza ética	Política de denuncias	2	4	Media	Actualizar y aprobar política conforme ISO 37002	Gerencia
Gobernanza ética	Comité de ética	1	4	Alta	Activar comité con funciones y actas formales	Alta dirección
Cultura organizacional	Confianza en el sistema	1	3	Alta	Programas de sensibilización ética	RRHH
Gestión de denuncias	Claridad del proceso	2	4	Media	Rediseñar flujo operativo de denuncias	Cumplimiento
Gestión de denuncias	Trazabilidad	2	4	Media	Efectuar el registro digital de casos	TI
Protección al denunciante	Confidencialidad	2	4	Media	Protocolos de acceso restringido	Legal, TI
Evaluación y mejora	Auditorías internas	1	4	Alta	Incluir el sistema en el plan anual de auditoría	Auditoría interna

Tabla 14*Checklist de cumplimiento ISO 37002:2021*

Requisito ISO 37002:2021	Evidencia requerida	Cumple	Parcial	No cumple	Observaciones
Política de denuncias	Documento aprobado y difundido	✓			Política desactualizada
Canales de denuncia	Canales accesibles y seguros	✓			No hay canal digital
Confidencialidad	Protocolos de protección de datos	✓			Sin controles TI
Protección al denunciante	Medidas formales anti-represalia			✓	No existen protocolos
Gestión de denuncias	Procedimientos documentados	✓			Aplicación parcial
Seguimiento	Registro y trazabilidad	✓			Registros incompletos
Mejora continua	Auditorías y planes de mejora			✓	No se evalúa el sistema

Tabla 15*Matriz de clasificación y priorización de denuncias*

Tipo de denuncia	Gravedad	Impacto	Nivel de riesgo	Prioridad	Tiempo máximo de atención
Corrupción / soborno	Alta	Alto	Crítico	Alta	48 horas
Contrabando	Alta	Alto	Crítico	Alta	48 horas
Fraude documental	Media	Alto	Alto	Media	72 horas
Conflicto de intereses	Media	Media	Medio	Media	5 días
Incumplimiento ético	Baja	Media	Bajo	Baja	10 días

Tabla 16*Bitácora de registro y seguimiento de denuncias*

Código	Fecha	Tipo de denuncia	Canal	Responsable	Estado	Tiempo de respuesta
D-001	—	Corrupción	Anónimo	Oficial de cumplimiento	En análisis	—
D-002	—	Fraude documental	Correo interno	Comité de ética	Cerrada	72 horas

Tabla 17*Indicadores clave de desempeño (KPI) del Sistema de Denuncias*

Indicador	Definición	Criterio de medición	Fuente	Frecuencia
Tiempo de atención	Días promedio de resolución	≤ 5 días	Bitácora	Mensual
Denuncias atendidas	% denuncias gestionadas	≥ 90 %	Registros	Trimestral
Confianza en el sistema	Percepción del personal	Entrevista	RRHH	Anual
Casos con represalias	Nº de represalias reportadas	0 casos	RRHH	Anual

Tabla 18

Rúbrica de evaluación del nivel de madurez del Sistema de Denuncias según ISO 37002:2021

Dimensión ISO 37002:2021	Indicador de evaluación	Evidencia mínima verificable	Nivel 1 Incipiente	Nivel 2 En desarrollo	Nivel 3 Estandarizado	Nivel 4 Optimizado
Gobernanza y liderazgo	Compromiso formal de la alta dirección	Política firmada, actas, responsables designados	Política inexistente o solo declarativa	Política existe, pero sin difusión ni seguimiento	Política difundida, roles definidos y registros básicos	Liderazgo activo, actas periódicas y revisión continua
Cultura organizacional y confianza	Confianza en los canales de denuncia	Evidencia de difusión, campañas, percepciones documentadas	Desconocimiento o temor generalizado	Conocimiento parcial, baja confianza	Canales conocidos y aceptados	Confianza institucional consolidada
Gestión de denuncias	Procedimiento y trazabilidad del proceso	Procedimientos, registros, bitácoras	No existen procedimientos ni registros	Procedimientos generales, registros incompletos	Procedimientos documentados y seguimiento	Gestión integral con trazabilidad completa
Protección al denunciante	Protección frente a represalias	Protocolo anti-represalias, soporte documentado	Protección inexistente o solo declarativa	Protección parcial sin protocolo formal	Protocolo formal aplicado	Protección efectiva con soporte legal/psicosocial
Imparcialidad e investigación	Independencia y objetividad	Procedimiento de investigación, criterios de imparcialidad	No se evidencian criterios	Criterios informales	Procedimiento documentado	Investigación independiente y auditada

Evaluación y mejora continua	Evaluación del desempeño del sistema	KPIs, auditorías, planes de mejora	No se evalúa el sistema	Evaluación ocasional sin KPIs	Auditoría periódica con acciones	Mejora continua sistemática
------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	-------------------------	-------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

Tabla 19
Matriz General completa, Modelo Propuesta

Requisito ISO 37002:2021	Dimensión	Indicador	Evidencia mínima	Nivel esperado
Compromiso de liderazgo	Gobernanza ética	Dirección activa	Actas, decisiones	≥ Nivel 3
Confianza y cultura	Cultura organizacional	Uso del sistema	Campañas, registros	≥ Nivel 3
Gestión adecuada	Gestión de denuncias	Trazabilidad	Bitácora, SLA	≥ Nivel 3
Protección efectiva	Protección al denunciante	Anti-represalias	Protocolos	≥ Nivel 3
Evaluación continua	Mejora continua	Auditoría	KPIs, informes	≥ Nivel 3

Tabla 20*Checklist de Cumplimiento ISO 37002:2021*

Código ISO	Requisito ISO 37002:2021	Dimensión	Cumple (Sí / No / Parcial)	Evidencia verificable	Observaciones
ISO-01	Compromiso de la alta dirección	Gobernanza y liderazgo ético		Política firmada / Actas	
ISO-02	Comunicación del sistema	Cultura organizacional y confianza		Correos / Campañas	
ISO-03	Canales de denuncia accesibles	Gestión de denuncias		Plataforma / Procedimiento	
ISO-04	Protección al denunciante	Protección y soporte		Protocolo anti-represalias	
ISO-05	Confidencialidad de la información	Protección y soporte		Control de accesos	
ISO-06	Gestión y seguimiento de denuncias	Gestión de denuncias		Bitácora / SLA	
ISO-07	Imparcialidad e independencia	Imparcialidad e investigación		Procedimiento formal	
ISO-08	Evaluación y mejora continua	Evaluación y mejora		KPIs / Auditoría	

Tabla 21*Matriz de observación documental del Sistema de denuncias*

Documento / Registrado evaluado	Versión	Ubicación	Evidencia	Observaciones
Política interna de denuncias	Sin control de revisión	Archivo digital de la empresa XYZ	Archivo digital	No existe un control formal ni actualización documentada.
Código de ética institucional	Sin control de revisión	Carpeta digital institucional	Copia digital del documento	Documento existente, pero sin registro de versión ni fecha de aprobación.
Procedimiento para la recepción de denuncias	Sin control de revisión	Archivo interno	Captura del procedimiento	El procedimiento no tiene con historial de cambios ni control de documentación.
Registro de denuncias recibidas	Sin control de revisión	Archivo interno	Captura del registro	La información no presenta seguimiento documental ni codificación de versiones.
Bitácora de seguimiento de denuncias	Sin control de revisión	Carpeta digital de cumplimiento	Archivo digital	No existe evidencia de control documental ni

					estandarización del formato.
Evidencia de protección al denunciante	Sin control de revisión	No se encontró un repositorio formal	Observación directa	No	existe documentación que respalde las medidas de protección.
Informes de cierre de denuncias	Sin control de revisión	Archivo físico/digital disperso	Copia del informe		No existe un formato estandarizado ni control de versiones.

Conclusiones

El examen del sistema de denuncias de la compañía XYZ, llevado a cabo de acuerdo con los estándares de la norma ISO 37002:2021, reveló que este mecanismo se encuentra en una etapa de desarrollo muy básica. Los avances observados son limitados y se centran principalmente en tareas de gestión interna básica.

Aunque se confirmó la existencia de una política corporativa y la designación de personal responsable, estos elementos carecen de procesos sistemáticos para la comunicación, el registro, la supervisión y el monitoreo continuo, lo que dificulta garantizar que las disposiciones teóricas se apliquen de manera efectiva en la labor cotidiana.

La inconsistencia entre la normativa y la ejecución técnica del sistema limita su actuación como un instrumento de integridad, prevención y promoción ética. Esto evidencia que el acatamiento a la norma responde a formalismos administrativos antes que a una cultura de integridad corporativa. Los hallazgos indican que la poca eficacia del canal de reportes se debe a la fragilidad de la cultura interna y la desconfianza en la institución.

La falta de planes de comunicación y de respaldo por parte de la alta gerencia y poca protección para los informantes, indica un entorno de vulnerabilidad que restringe la utilización de los canales de denuncia. La escasez de alertas no debe ser vista como una deficiencia, sino más bien como la expresión de un entorno corporativo que no admite la denuncia como un acto legítimo, que se orienta en el mejoramiento del sistema y la identificación de conductas inapropiadas.

Del mismo modo, se deduce que la gestión de los reportes posee carencias significativas en materia de supervisión y seguimiento, a causa de la falta de guías documentadas que normen de manera global la categorización, prioridad, control y cierre de cada caso. El déficit de métricas de rendimiento, auditorías recurrentes y proyectos de mejora dificulta la medición de la efectividad del esquema y frena la generación de conocimiento organizacional. Igualmente, la ausencia de criterios formales que aseguren la objetividad en las etapas de investigación merma la seguridad en el mecanismo, generando dudas sobre la legitimidad de los veredictos y consolidando la opinión de que el proceso es ineficaz.

Asimismo, el análisis detallado por dimensiones evidencia que el liderazgo en valores y la gobernanza representan los eslabones más débiles en la entidad

analizada. Aunque se dispone de bases legales y personal designado, estos factores no derivan en una dirección dinámica ni visible.

En este sentido, este estudio propone pautas para la administración ética de la información, basadas en la confidencialidad, la custodia de datos sensibles y la protección de la identidad de los denunciantes. Estos aspectos son esenciales para un ambiente de seguridad que disminuya las amenazas de acuerdo a lo expresado por (Garrick & Buck 2020).

La falta de respaldo, como actas, resoluciones o planes operativos, muestran una gestión reactiva. Esta falla técnica debilita la validez interna de las acciones y aumenta la creencia de que el sistema es solo un requisito burocrático que carece de convicción institucional. Esta falta de cohesión dificulta que la herramienta se convierta en un eje fundamental para la estrategia de control de la institución.

Un hallazgo importante es que la protección de los informantes está en un nivel muy básico, orientado más en nociones genéricas más que en procedimientos técnicos que sean verificables. Sin definidas rutas de acción claras reducir el hostigamiento ni el soporte de una instancia especializada, es difícil establecer un ambiente de confianza, profundizando el temor y reduciendo la frecuencia de las alertas. Por lo tanto, la integridad del denunciante no debe ser vista como un elemento que se asegura por sí solo, sino que necesita de mecanismos formales y soportes operativos que aseguren su cumplimiento.

Auditar la evolución del canal de denuncias es una condición indispensable para evidenciar los vacíos estructurales y motivar cambios de fondo, especialmente en entornos de alta sensibilidad como es la administración aduanera. La falta de mecanismos de supervisión y planes de mejora arriesgan la sostenibilidad del modelo, y su capacidad para responder ante amenazas éticas emergentes. En consecuencia, resulta urgente evolucionar hacia un enfoque de carácter estratégico y proactivo, que consolide al canal de denuncias como una columna esencial para la probidad, la transparencia y el sistema de responsabilidad social de la organización.

La articulación lógica del estudio se consolida al verificar que el diagnóstico situacional del agente aduanero fundamentó directamente la operacionalización técnica de la matriz de madurez. Se concluye que la propuesta metodológica trasciende la medición del estado inicial, constituyéndose en la hoja de ruta estratégica indispensable para mitigar las brechas de confianza y protección identificadas en el caso de estudio.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos y del análisis desarrollado en la presente investigación, se plantean una serie de lineamientos orientados a fortalecer el Sistema de Denuncias del caso estudiado, así como a aportar al desarrollo metodológico y académico en el ámbito del cumplimiento normativo y la ética organizacional.

Para la organización XYZ, constituye una prioridad estratégica robustecer el Sistema de Denuncias a través de la implementación de una política de amparo integral para el informante. Esta debe incluir protocolos de actuación, dispositivos de validación y procesos concretos para enfrentar eventuales represalias, logrando que el anonimato y el resguardo dejen de ser meros enunciados reglamentarios para convertirse en realidades institucionales tangibles y permanentes.

Bajo esa misma perspectiva, la entidad debería formalizar el uso de indicadores clave de gestión (KPIs) que posibiliten supervisar la eficiencia del modelo. Estos parámetros deben abarcar los periodos de atención, el rastreo pormenorizado de los expedientes, la proporción de reportes tramitados y las consecuencias derivadas de las indagaciones. De este modo, se potenciará la transparencia, la obligación de rendir cuentas y la optimización constante, generando un efecto favorable en la credibilidad de los colaboradores.

La compañía XYZ tiene ante sí el reto ineludible de ejecutar planes de comunicación y concienciación que cuenten con el aval directo y visible de los niveles directivos. El compromiso de la alta dirección es un factor importante para proveer de legitimidad al sistema de denuncias. Esta implicación permite que los canales dejen de ser solo depósitos de quejas y se conviertan en instrumentos estratégicos enfocados en la prevención y la consolidación institucional incentivando una cultura ética basada en la integridad y la confianza recíproca.

Es esencial que la institución optimice la implementación de herramientas tecnológicas avanzadas que garanticen el anonimato, la protección de los datos y la trazabilidad de cada actuación, de acuerdo con las exigencias de la ISO 37002:2021 y las características operativas del entorno aduanero.

El estudio de los sistemas de denuncia y su desempeño adquiriría mayor relevancia si se priorizan los enfoques cualitativos que facilitan la exploración de percepciones y comportamientos que inciden en la efectividad de los modelos en los sectores que se destacan por una fuerte regulación y exposición a riesgos.

Se recomienda que la alta dirección no solo adopte la norma de forma declarativa, sino que institucionalice el sistema vinculándolo al plan anual de auditoría interna. Esto asegura que la mejora continua sea un proceso técnico y auditable, reduciendo la discrecionalidad en la gestión de las alertas (OECD, 2022).

Finalmente, este marco metodológico resulta indispensable para aprehender la complejidad del fenómeno, evitando análisis superficiales que podrían restringir el impacto de los diagnósticos aplicados en contextos específicos. Finalmente, la aplicación del modelo de madurez propuesto en otros agentes aduaneros o sectores regulados permitiría contrastar resultados, identificar patrones comunes y ampliar la aplicabilidad del enfoque metodológico basado en la norma ISO 37002:2021, contribuyendo al desarrollo de estudios comparativos en materia de integridad y cumplimiento.

Referencias

- Aliaga Rodríguez, R. (2022). La denuncia anónima como instrumento de transparencia y protección de los denunciantes. *Revista española de la transparencia*, 14, 57-78.
- Álvarez, P. D. G. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. *ACADEMO*, 8(2), 213-220.
- Barón Ballesteros, R. (2024). Cultura Organizacional: Una reflexión teórica hacia la construcción de organizaciones inteligentes. *Revista Ciencia Latina*.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10585
- Barrientos Monsalve, E., Sotelo, M., Barrios, S., Fernando, J., & Hoyos-Patiño, J. (2024). *Metodología de la investigación. Guía práctica para la formulación de proyectos de investigación con ejemplos en áreas de administración y diseño*.
- Carrasco, H., & Llauce, D. (2023). Nuevas estrategias en los controles aduaneros para combatir la delincuencia organizada en el puerto de Guayaquil. *Revista Ciencia Latin*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7382
- Casanovas, A. (2023). *EL ESTÁNDAR ISO 37002:2021 Y LA LEY 2/2023 DE PROTECCIÓN AL INFORMANTE*.
- Castillo Guevara, J. & Torres Ponjuán, D. (2022). Metodología para especificar requisitos de gestión documental desde la ingeniería de requisitos. *Investigación bibliotecológica*, 36(91), 33-48.
<https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2022.91.58555>
- Cejas Martínez, M., Liccioni, E., Aldaz Hernández, S., Murillo, M., & Venegas, G. (2023). *ENFOQUE CUANTITATIVO y CUALITATIVO: Una mirada de los métodos mixtos*. Fundación Editorial de la Universidad Nacional Experimental de Los LlanosOccidentales Ezequiel Zamora (FEDUEZ).
https://www.researchgate.net/publication/374418696_ENFOQUE_CUANTITATIVO_y_CUALITATIVO_Una_mirada_de_los_metodos_mixtos
- Chibás, F. (2020). Estrategias y métodos de creatividad e innovación: Educación ética y barreras culturales en la comunicación de la era poshumana. Editorial Pueblo y Educación.
- Choque Medrano, J. W. (2024). Metodología de la investigación científica: Diseño de la investigación. *Fondo Editorial UAB*, 1-102.

- Confide Platform. (2024). *ISO 37002: Comprehensive Whistleblowing Systems* | Confide. <https://www.confideplatform.com/blog-posts/your-uide--iso-37002-building-comprehensive-whistleblowing-systems>
- Constitucion de la Republica del Ecuador* (2008). Recuperado 24 de noviembre de 2025, de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Cummings, T., & Worley, C. (2021). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. En libro: Yönetim – Strateji – Organizasyon: Teoride Ve Uygulamada (pp.1-15) Editorial: Gazi Kitabevi. https://www.researchgate.net/publication/353915158_ORGANIZATIONAL_CHANGE_AND_DEVELOPMENT
- Diseño De Una Metodología Para La Implementación De Un Sistema De Gestión De Calidad* Cruz Gómez (2018).
- El Universo (2024). Funcionarios aduaneros involucrados en contrabando. <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/senae->
- Ethicontrol. (2025). *ISO 37002: Building up a whistleblowing management system with Ethicontrol*. <https://ethicontrol.com/en/blog/iso-37002-compliance>
- Fiscalía General del Estado* (2021). Sentenciados por defraudación tributaria en menaje de casa <https://www.fiscalia.gob.ec/6-sentenciados-por-defraudacion-tributaria-en-menaje-de-casa-entre-ellos-exfuncionarios-del-senae/>
- Garrick, J., & Buck, M. (2020). *The Psychosocial Impacts of Whistleblower Retaliation: Shattering Employee Resilience and the Workplace Promise*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-19055-1>
- GlobalSuite Solutions. (2021). *ISO 37002—Whistleblowing management systems*. GlobalSuite Solutions. <https://www.globalsuitesolutions.com/iso-37002-whistleblowing-management-systems/>
- Gomez, J. (2024). *Selección de la muestra en una investigación cualitativa—Escuela de Investigación*. <https://escueladeinvestigacion.com/2024/07/07/seleccion-de-la-muestra-en-una-investigacion-cualitativa/Hacia una Cultura de Integridad>
- Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-21252021000300002&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Idrobo Ocampo, L., Vásquez Espinosa, K. , Jingo Ichau, M. , & Muyulema Allaica, J. (2025). Validación por juicio de expertos de un instrumento para evaluar la calidad del gasto público. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.884>
- ISO 31000:2018. (2018). ISO. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- ISO 37001:2016 (2016). *Sistemas de gestión antisoborno—Requisitos con orientación para su uso*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es>
- ISO 37001:2025. (2025). <https://www.iso.org/es/norma/37001>
- ISO 37002:2021. (2021). ISO, *Sistemas de gestión de la denuncia de irregularidades—Directrices*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37002:ed-1:v1:es>
- Jasińska, K. (2021). The Digital Chasm between an Idea and Its Implementation in Industry 4.0—The Case Study of a Polish Service Company. *Sustainability*, 13(16), 8834. <https://doi.org/10.3390/su13168834>
- Kagias, P., Sariannidis, N., Garefalakis, A., Passas, I., & Kyriakogkonas, P. (2023). Validating the Whistleblowing Maturity Model Using the Delphi Method. *Administrative Sciences*, 13(5), 120. <https://doi.org/10.3390/admsci13050120>
- Knight, F. (1921) Risk, Uncertainty, and Profit. Liberty fund.org. <https://oll.libertyfund.org/titles/knight-risk-uncertainty-and-profit>
- Kun-Buczko, M. (2023). Whistleblowing Procedures as Part of the Compliance System and Culture of the Organization. *Studies in Logic, Grammar and Rhetoric*, 68(1), 541-554. <https://doi.org/10.2478/slgr-2023-0031>
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata.
- Ley Sarbanes–Oxley, M. G. [R-O.-4. (2002, julio 30). *Text - H.R.3763 - 107th Congress (2001-2002): Sarbanes-Oxley Act of 2002 (2002-02-14) [Legislation]*. <https://www.congress.gov/bill/107th-congress/house-bill/3763/text>
- Lois, F. Á. B., Orbe, A. M. A., & Gispert, L. I. D. (2021). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(1), 1-32.
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVIVO. Pasos para un análisis cualitativo eficaz. Entrevistas semiestructuradas con NVivo: Pasos para un análisis cualitativo eficaz. *Lopezosa Editores. Universitat Pompeu Fabra; 2020. p. 88-97*. <https://doi.org/10.31009/metodos.2020.i01.08>

- Maher, C., & Bedwei-Majdou, C. (2024). Semi-structured Qualitative Interview Guide: Process and Considerations for Doctoral Students. En R. Throne (Ed.), *Advances in Library and Information Science* (pp. 195-220). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3069-2.ch007>
- Martínez Corona, J. I., Palacios Almón, G., & Garza, D. B. (2023). Guía para la Revisión y el Análisis Documental: Propuesta desde el Enfoque Investigativo. *Ra Ximhai*, 19, 67-83. <https://doi.org/10.35197/rx.19.01.2023.03.jm>
- Metodología de la investigación científica: Diseño de la investigación* (with Choque Medrano, J. W.). (2014). Universidad Adventista de Bolivia.
- Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, 2022*. Recuperado 24 de noviembre de 2025, de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/09/BP-SECTOR-PU%CC%81BLICO-Y-PRIVADO-LUCHANDO-JUNTOS-CONTRA-LA-CORRUPCIO%CC%81N-Y-EL-CONTRABANDO-19SEPT22.pdf>
- Mint Service Desk. (2023). *System for managing Whistleblowers' reports and the ISO 37002: 2021 standard - Mint Service Desk*. <https://www.mintsd.com/whistleblower-blog-posts/system-for-managing-whistleblowers-reports-and-the-iso-37002-2021-standard?>
- Monsalve, S. (2003). *John Nash y la teoria de juegos*. Lecturas Matematicas Volumen 24 (2003), páginas 137–149. https://www.cienciared.com.ar/ra/usr/4/26/john_nash_y_la_teor_a_de_juegos.pdf
- Near, J., & Miceli, M. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16. <https://doi.org/10.1007/BF00382668>
- Newman, D. (2025). *Urgent Challenges and Opportunities in the Protection of Whistleblowers and other Reporting Persons in Latin America*. <https://uncaccoalition.org/urgent-challenges-and-opportunities-in-the-protection-of-whistleblowers-and-other-reporting-persons-in-latin-america/>
- Núñez, E., García, J. , Mediavilla, K., Calva, M., & Mediavilla, S. (2025). Metodología de la investigación científica: Enfoques, técnicas y aplicaciones para la producción científica de alto impacto.. Religacion Press. <https://press.religacion.com/index.php/press/catalog/view/324/1142/1328>
- Okafor, O. N., Adebisi, F. A., Opara, M., & Okafor, C. B. (2020). Deployment of whistleblowing as an accountability mechanism to curb corruption and fraud in

- a developing democracy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(6), 1335-1366. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2018-3780>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OECD. (2021). *Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises in Latin America: A survey of ownership entities in Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica, Mexico, Panama and Peru*. OECD. <https://doi.org/10.1787/6921e9c0-en>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OECD (2022) *Responsible Business Conduct Policy Reviews: Ecuador*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-responsible-business-conduct-policy-reviews-ecuador_4f695af4-en.html
- Osborne, M. J. (1994). *A course in game theory* (12. print). MIT Press.PDF.
- Personio. (2024). *Canal de whistleblowing: ¿qué es y cómo gestionarlo?* <https://www.personio.es/glosario/whistleblowing/>
- Putri, M. & Lisdiono, P. (2024). Implementation of Whistleblowing Management System in Law Enforcement Institutions for Corruption Crimes According to Clause 8 of ISO 37002:2021. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(9), 8190-8201. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i9.3790>
- Reyes Mena, G. & Echanique Lavezzari, R. (2024). Evaluación crítica de los procesos y procedimientos aduaneros en Ecuador. *E-IDEA 4.0 Revista Multidisciplinar*. <https://doi.org/10.53734/mj.vol6.id293>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (Seventeenth edition, global edition). Pearson.
- Rueda Sánchez, M. Armas, W. & Sigala-Paparella, S. (2023). Análisis cualitativo por categorías a priori: Reducción de datos para estudios gerenciales *Ciencia y Sociedad* . <https://doi.org/10.22206/cys.2023.v48i2.pp83-96>
- Sallaberry, J. y Flach, L.; (2022). Analysis of Whistleblower beliefs in Latin America. *Revista Criminalidad*, 64(1), 133-153. <https://doi.org/10.47741/17943108.336>
- Salomão, A. (2023). *Entrevistas semiestructuradas en la investigación cualitativa*. <https://mindthegraph.com/blog/es/nitel-arastirmalarda-yari-yapisal-gorusrmeler/>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENA E (2025). <https://www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/2025/05/14/9/SENAE-SENAE-2025-0037-RE.pdf>

- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2022.).
<https://www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/2025/02/17/15/SENAE-SENAE-2022-0053-RE-CDA.pdf>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENAE (2017).
<https://www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/SENAE-SENAE-2017-0571-RE.pdf>
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa SINEACE. (2020). Guía para el diseño y aplicación de entrevistas en profundidad. SINEACE.
<https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12982/6437/Guia%20para%20el%20dise%C3%B1o%20y%20aplicaci%C3%B3n%20de%20entrevistas%20en%20profundidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Soborno a la Subdirección de Operaciones de Aduanas. (2022). El Universo.
<https://www.eluniverso.com/noticias/politica/tres-millones-de-dolares-se-ofrecio-por-la-subdireccion-de-operaciones-de-aduanas-nota/>
- Stewart, L. (2015). *El muestreo intencional en la investigación cualitativa*. ATLAS.ti.
<https://atlasti.com/es/research-hub/muestreo-intencional>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1992). Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados. Paidós Ibérica.
- Tejero González, J. M. (Ed.). (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. https://doi.org/10.18239/estudios_2021.171.00
- Tijoux Merino, M., Ambiado Cortés, C., & Veloso Luarte, V. (2023). Comprensión, confianza y ética en las entrevistas con personas migrantes. DOI: <https://doi.org/10.5944/empiria.58.2023.37378>
- Valle, A., Manrique, L., & Revilla, D. (2022). *La Investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Educación. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184559>
- Vance Center. (2023). *Review of International Standards for Whistleblower Protection*. <https://www.vancecenter.org/publication/review-of-international-standards-for-whistleblower-protection/>
- Von Rosing, M., Spiegel, H., & Seibert, S. (2024). Why you need a coherent whistleblowing system. En M. von Rosing, *The Sustainability Handbook, Volume 1: The Body of Knowledge around Substantial Sustainability Innovation* (pp. 639-645). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-90110-9.00024-6>

- Whistleblower (2024). *ISO 37002 Whistleblowing Management Standard*.
<https://whistleblowersoftware.com/en/iso-37002-whistleblowing-standard>
- Zakiy, M., & Satyarini, J. N. E. (2025). Becoming a whistleblower and the role of a leader: Desires and barriers. *International Journal of Ethics and Systems*.
<https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2024-0173>

Apéndices

Guía de Entrevistas Semiestructuradas (Recoge percepciones y triangula resultados)

Datos del entrevistado (codificado):

Código: E1 / E2 / E3

Rol institucional:

Años de experiencia:

Bloque A – Gobernanza y liderazgo

¿Cómo percibe el compromiso de la alta dirección con el Sistema de Denuncias?

¿Existen espacios formales de seguimiento o toma de decisiones?

Bloque B – Cultura y confianza

¿Considera seguro denunciar irregularidades?

¿Qué factores desalientan el uso del sistema?

Bloque C – Gestión de denuncias

¿Conoce cómo se gestionan las denuncias una vez presentadas?

¿Existe retroalimentación al denunciante?

Bloque D – Protección e imparcialidad

¿Percibe que existen garantías frente a represalias?

¿Considera imparcial el proceso de investigación?

Uso: Complementa observación documental y fortalece validez cualitativa.

Tabla 22

Matriz de Clasificación y Priorización de Denuncias

Código denuncia	Tipo de denuncia	Nivel de riesgo	Prioridad	Responsable	SLA (días)
DEN-001	Corrupción	Alto	Alta	Comité Ética	10
DEN-002	Falta administrativa	Medio	Media	RR.HH.	20

Nota: Esta clasificación facilita la priorización, evita la impunidad y asegura los tiempos de respuesta.

Tabla 23

Bitácora y Seguimiento de Denuncias

Código caso	Fecha ingreso	Estado	Responsable	Acción tomada	Evidencia	Fecha cierre
DEN-001		En análisis		Investigación iniciada	Informe	
DEN-002		Cerrado		Acción correctiva	Acta	

Nota: Evidencia de gestión efectiva y requisito para niveles ≥ 3 de madurez

Tabla 24

Matriz de Asignación del Nivel de Madurez

Dimensión	Indicador	Evidencia verificada	Nivel alcanzado	Justificación
Gobernanza y Gestión	Liderazgo ético Trazabilidad	Política sin actas Bitácora parcial	Nivel 1 Nivel 2	Falta operación Seguimiento incompleto

Tabla 25

Rúbrica para calificar la madurez del Sistema de Denuncias según la Norma ISO 37002:2021

Dimensión ISO 37002:2021	Indicador de Madurez	Nivel 1 Inicial	Nivel 2 Básico	Nivel 3 Definido	Nivel 4 Gestionado	Evidencias Verificables
Gobernanza y liderazgo ético	Compromiso de la alta dirección	No existe respaldo formal de la dirección	Existe apoyo verbal no documentado	Política aprobada y difundida	Liderazgo ético integrado a la estrategia	Política firmada, comunicados internos, actas de comité
	Política formal de denuncias	No existe	Sin difusión	Política formal aprobada	Política integrada a otros procedimientos de cumplimiento	Manuales, políticas internas e intranet
Cultura organizacional y confianza	Confianza en los canales de denuncia	Desconfianza generalizada	Uso esporádico del canal	Uso regular con limitaciones	Cultura consolidada	ética Entrevistas, reportes internos
Gestión de denuncias	Protección percibida del denunciante	Temor a represalias	Protección informal	Procedimientos básicos de protección	Protección efectiva y monitoreada	Protocolos, testimonios, registros RRHH
	Claridad del proceso	Proceso inexistente	Procedimiento informal	Procedimiento documentado	Proceso optimizado y mejorado continuamente	Flujogramas, manuales, registros de casos
	Evaluación y priorización	Sin criterios definidos	Criterios poco claros	Criterios definidos	Priorización estructurada	Priorización basada en riesgos
	Trazabilidad de denuncias	No existe seguimiento	Seguimiento parcial	Registro completo del caso	Seguimiento controlado	Bitácoras, sistemas informáticos
Protección y soporte al denunciante	Confidencialidad	No garantizada	Protección informal	Protocolos definidos	Protocolos aplicados	Protocolos TI, accesos restringidos
	Medidas de protección activa	Inexistentes	Reactivas	Definidas	Aplicadas sistemáticamente	Registros de acciones, RRHH
	Apoyo al denunciante	No existe	Apoyo ocasional	Apoyo básico	Acompañamiento integral	Registros de asesoría, entrevistas
Evaluación y mejora del sistema	Auditorías internas	No se realizan	Esporádicas	Programadas	Integradas al plan anual	Informes de auditoría
	Retroalimentación institucional	No existe	Informal	Análisis básico	Retroalimentación sistemática	Informes de lecciones aprendidas
	Mejora continua	Inexistente	Correctiva puntual	Planes de mejora	Mejora monitoreada	Planes de acción, indicadores

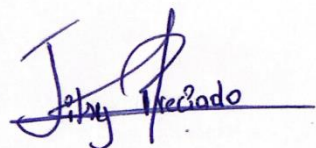
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Preciado Basurto, Jitsy Dahyanara** con C.C #0943794180 y **Vieira Ayon, Sylvia Dayana**, con C.C: #0953611175 autoras del trabajo de titulación: **Propuesta metodológica para la evaluación de la madurez del sistema de denuncias (ISO 37002) en agente aduanero de Guayaquil**, previo a la obtención del título de Licenciado/a en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

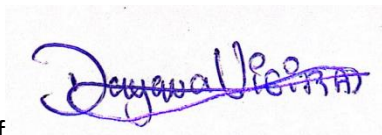
1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al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

2.- Autorizamos 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, 24 de febrero del 2026



Preciado Basurto, Jitsy Dahyanara
C.C #0943794180



f._____
Vieira Ayon, Sylvia Dayana
C.C: #0953611175

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta metodológica para la evaluación de la madurez del sistema de denuncias (ISO 37002) en agente aduanero de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Preciado Basurto, Jitsy Dahyanara Vieira Ayon, Sylvia Dayana		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	CPA. Delgado Loor, Fabián Andrés		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Contabilidad y Auditoría		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado/a en Contabilidad y Auditoría		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	24 de febrero de 2026	No. DE PÁGINAS:	92 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Contabilidad, Auditoría, Tributario.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Agente aduanero, Cumplimiento normativo, Ética organizacional, Gobernanza ética, ISO 37002:2021, Madurez organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta metodológica para la evaluación y fortalecimiento del Sistema de Denuncias, basada en los lineamientos de la norma ISO 37002:2021 Sistema de gestión de denuncias, aplicada como estudio de caso en la empresa XYZ, agente aduanero ubicado en la ciudad de Guayaquil. El estudio adoptó un enfoque cualitativo dominante (diseño no experimental, descriptivo y aplicado), apoyado en entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión documental. Utilizando una rúbrica de evidencias como instrumento para la evaluación, se ejecutó una categorización por estadios de madurez con el fin de examinar el sistema e identificar falencias en su estructura sin necesidad de recurrir a estadística inferencial. Los hallazgos determinaron que el Sistema de Denuncias de la empresa XYZ se halla en una etapa inicial de madurez, definida por la inexistencia de protocolos formales que protejan a los denunciantes, un seguimiento deficiente de los expedientes, debilidades en la dirección ética y la falta de metodologías para el análisis y la optimización del servicio.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 990892419 /968819283	E-mail: dayansvieira@gmail.com jitsypreciado@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Bernabé Argandoña, Lorena Carolina		
	Teléfono: +593-4- 3804600 ext.1635		
	E-mail: lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			