



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO:

Propuesta metodológica para la integración de prácticas de anticorrupción en  
microempresas comercializadoras de utensilios domésticos de Guayaquil

AUTORAS:

Loor Benites, Marjorie Yaritza

Tigrero Cañarte, Melanie Maitte

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

TUTORA:

CPA. Barberán Zambrano, Nancy Johanna, Ph.D.

Guayaquil, Ecuador

3 de Septiembre del 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

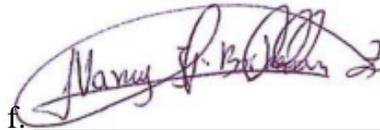
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Loor Benites, Marjorie Yaritza y Tigrero Cañarte, Melanie Maitte, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Licenciadas en Contabilidad y Auditoría.

TUTORA

f. 

CPA. Barberán Zambrano, Nancy Johanna, Ph.D.

DIRECTOR DE LA CARRERA

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

Ing. Diez Farhat, Said Vicente, Ph. D

Guayaquil, a los 3 días del mes de septiembre del año 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Loor Benites, Marjorie Yaritza y Tigrero Cañarte, Melanie Maitte

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación “Propuesta metodológica para la integración de prácticas de anticorrupción en microempresas comercializadoras de utensilios domésticos 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 3 días del mes de septiembre del año 2024

LAS AUTORAS

f.

Loor Benites, Marjorie Yaritza

f.

Tigrero Cañarte, Melanie Maitte



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Nosotras, Loor Benites, Marjorie Yaritza y Tigrero Cañarte, Melanie Maitte

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 integración de prácticas de anticorrupción en microempresas comercializadoras de utensilios domésticos de Guayaquil”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 3 días del mes de septiembre del año 2024

LAS AUTORAS

f.

Loor Benites, Marjorie Yaritza

f.

Tigrero Cañarte, Melanie Maitte

# REPORTE DE ANTIPLAGIO

<https://app.compilatio.net/v5/report/d9ce8f48e63bb2f759af0277537cef6c1d8d44cd/sources>



CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

TT\_Loor\_Marjorie\_y\_Tigreso\_Melanie\_100%

1%  
Textos  
sospechosos



- 1% Similitudes  
< 1% similitudes entre comillas  
0% entre las fuentes mencionadas
- 1% Idiomas no reconocidos (ignorado)
- 2% Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

Nombre del

documento: TT\_Loor\_Marjorie\_y\_Tigreso\_Melanie\_100%.docx  
ID del documento: d9306d05db9cce31f5a39df31249ddb0b981252a  
Tamaño del documento original: 1,89 MB  
Autores: []

Depositante: Nancy Johanna Barberán Zambrano  
Fecha de depósito: 11/9/2024  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 11/9/2024

Número de palabras: 27.319  
Número de caracteres: 183.278

f.

CPA. Barberán Zambrano, Nancy Johanna, Ph.D.

TUTORA

## **Agradecimiento**

Quisiera expresar esta felicidad y agradecimiento primero al dueño de mi vida nuestro Dios padre que puso todo mi esfuerzo, dedicación y sobre todo me ha dado sabiduría para poder realizar este trabajo. Estoy profundamente agradecida con mis padres que hicieron lo posible para llegar hasta donde estoy y poder llegar a disfrutar de este maravilloso momento, sé que estarán muy orgullosos de mis triunfos, de mis metas, de mí. A mis padres le doy gracias por sus consejos me ayudaron a continuar y nunca me dejaron decaer. A mi hermana que a pesar de todo he querido demostrarle que soy una gran hermana a seguir, que sea testigo de mi gran esfuerzo y pueda tenerme de ejemplo para la vida, a mi hermoso sobrino Adrielito que apenas está creciendo. Camilito que desde el cielo me observa sé que estará contento por mí.

También quiero agradecer a mi esposo Jordy Mero Pérez que lo amo profundamente gracias amor por no dejarme sola en este proceso y darme las fuerzas necesarias para llegar a esta gran meta.

Quiero agradecer a mis profesores Yong Linda, Lucio Jorge, Diez Said director de la carrera, por enseñarme muchísimo de esta hermosa profesión, por el gran valor y significado de hacer siempre lo correcto de lo que sucede día a día en las empresas y sé que muchos profesionales seguirán adelante gracias a sus conocimientos, consejos como profesionales u futuros colegas.

Melanie Tigrero

## **Agradecimiento**

Al concluir una etapa maravillosa de mi vida no me queda más que decir gracias por esta experiencia, este camino tan bello e inolvidable de mucho aprendizaje y amigos divinos, gracias a Dios por brindarme esta oportunidad y esta familia, que día a día me daba la fortaleza los ánimos de seguir adelante a pesar de la distancia, con una llamada o un mensaje gracias a esos actos nunca me sentí sola.

A mi papito que viajaba por mí, sin importar la hora y nunca me daba un no por respuesta.

A mi mami por toda la paciencia, sus consejos, hacerme entender cuando no estoy en lo correcto.

A mis hermanos que son mis mejores amigos que amo con todo mi corazón y su apoyo incondicional.

A mamita Leonor que, aunque no este físicamente con nosotros siempre estuvo acompañándome a largar madrugadas en la etapa de colegio y no dudo que lo hubiera hecho en esta linda etapa, sé que desde el cielo esta super orgullosa, siempre me cuida y me guía para que todo salga bien.

A los profesores por compartir sus conocimientos con nosotros y nos incentivaron a seguir adelante. Gracias UCSG la cual me abrió sus puertas para formarme profesionalmente.

Gracias de todo corazón aquellas personas que durante estos 4 años estuvieron a mi lado, pusieron un granito de arena para este día inolvidable, alcanzar mis objetivos y dar el siguiente paso más esperado convirtiéndome en una profesional.

Marjorie Loor

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de titulación a mis padres Jefferson Tigreiro y Guillermina Cañarte que lo dieron todo para que sea una gran profesional, gracias a sus esfuerzos estoy aquí demostrando una vez más que merezco este éxito, este tributo se lo dedico a ustedes, gracias mis amores por todo los amo con todo mi corazón sé que también me aman y estoy orgullosa de ser su hija.

Se lo dedico a mi hermana Odalys Tigreiro Cañarte y a mi lindo sobrino Adrielito Tigreiro que han estado conmigo siempre, los amo.

A mi amado esposo Jordy Mero Pérez por ser mi mayor motor de inspiración y guía para seguir adelante, gracias por todo lo que has hecho por mi amor esto es para ti El camino no ha sido sencillo, pero gracias a ustedes lo he logrado, les agradezco infinitamente, mi familia única.

Melanie Tigreiro



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

Ing. Diez Farhat, Said Vicente, Ph. D  
DIRECTOR DE CARRERA

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

CPA. Yong Amaya, Linda Evelyn, Ph. D.

COORDINADOR DEL ÁREA

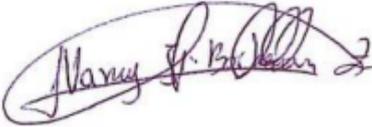
f. \_\_\_\_\_

Ab. Saltos Orrala, Miguel Ángel, Mgs  
OPONENTE



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

CALIFICACIÓN

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

CPA. Barberán Zambrano, Nancy Johanna, Ph.D.

TUTORA

## Índice General

Introducción .....	2
Antecedentes de la Investigación .....	2
La corrupción en el mundo .....	2
Evolución del marco institucional de la anticorrupción en el Ecuador .....	2
La evolución histórica de la corrupción en el Ecuador.....	4
Índice actual de la percepción de la corrupción en el Ecuador.....	5
Definición del Problema.....	6
Justificación de la Investigación.....	7
Objetivos .....	8
Objetivo general .....	8
Objetivos específicos.....	8
Preguntas de investigación .....	8
Limitación .....	8
Delimitación .....	9
Capítulo 1: Fundamentación Teórica .....	10
Marco Teórico .....	10
Teoría de la elección racional .....	10
Teoría de las Actividades Rutinarias .....	11
Marco Conceptual .....	12
La Corrupción.....	12
Empresas Comerciales.....	19
Gestión de riesgos.....	20
Proceso para Administración de Riesgo de Corrupción .....	21
Diseño de Plan de Actuación Frente a la Corrupción.....	32
Controles Anticorrupción .....	37
Línea de Denuncia de Casos de Corrupción.....	41
Programa de Integridad.....	42
Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 .....	50
Marco Referencial .....	52
Marco Legal .....	53
Constitución de la República del Ecuador.....	53
Norma Ecuatoriana para el Buen Gobierno Corporativo .....	54
Capítulo 2: Metodología de la Investigación .....	55

Diseño de Investigación .....	55
Enfoque de Investigación .....	55
Tipo de Investigación .....	56
Fuente de Información.....	57
Población .....	57
Muestra .....	57
Muestreo .....	58
Técnica de Recogida de Datos .....	59
Guía de preguntas para entrevista a microempresas.....	60
Análisis de Datos.....	63
Hallazgo.....	64
Discusión .....	66
Capítulo 3: Propuesta Metodológica.....	67
Propósito de la Propuesta Metodológica .....	67
Alcance de la Propuesta Metodológica .....	67
Desarrollo de la Propuesta.....	68
Validación de la Propuesta .....	73
Conclusiones .....	77
Recomendaciones.....	78
Referencias.....	79
Apéndice .....	83

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b>	<i>Entidades públicas encargadas de las políticas anticorrupción entre el 2008 al 2022-Parte A</i> .....	3
<b>Tabla 2</b>	<i>Entidades públicas encargadas de las políticas anticorrupción entre el 2008 al 2022 -Parte B</i> .....	4
<b>Tabla 3</b>	<i>Comportamientos Relacionados con la Corrupción</i> .....	14
<b>Tabla 4</b>	<i>Ecuación de la Corrupción con Monopolio</i> .....	16
<b>Tabla 5</b>	<i>Ecuación de la Corrupción Estructural</i> .....	17
<b>Tabla 6</b>	<i>Ciclo Operativo de Empresas Comerciales</i> .....	20
<b>Tabla 7</b>	<i>Ejemplo de Tipos de Riesgos</i> .....	21
<b>Tabla 8</b>	<i>Estructura de los Requisitos de la ISO37001</i> .....	51
<b>Tabla 9</b>	<i>Datos obtenidos de los hallazgos detectados de las entrevistas a microempresas</i> .....	64
<b>Tabla 10</b>	<i>Datos obtenidos de los hallazgos detectados de las entrevistas a expertos</i> .....	65
<b>Tabla 11</b>	<i>Matriz de Evaluación de Riesgo de Corrupción</i> .....	75
<b>Tabla 12</b>	<i>Formato de Seguimiento Mapa de Riesgos de Corrupción</i> .....	76

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b>	<i>Evolución del índice de la percepción de la corrupción en el país .</i> 5
<b>Figura 2</b>	<i>Índice de la percepción de la corrupción</i> ..... 6
<b>Figura 3</b>	<i>Esquema para Identificación del Contexto Externo e Interno</i> ..... 24
<b>Figura 4</b>	<i>Pasos para Determinación de los Riesgos de Corrupción</i> ..... 25
<b>Figura 5</b>	<i>Modelo de Matriz para Documentar el Riesgo de Corrupción</i> ..... 26
<b>Figura 6</b>	<i>Esquema de Valoración del Riesgo de Corrupción</i> ..... 27
<b>Figura 7</b>	<i>Criterios para la medición de los riesgos de corrupción</i> ..... 27
<b>Figura 8</b>	<i>Ejemplo de Criterio para Determinación de la Probabilidad de Ocurrencia</i> ..... 28
<b>Figura 9</b>	<i>Ejemplo de Criterio para Determinación del Impacto del Riesgo</i> 28
<b>Figura 10</b>	<i>Resultados de la calificación del Riesgo de Corrupción</i> ..... 29
<b>Figura 11</b>	<i>Esquema de Evaluación del Riesgo de Corrupción</i> ..... 30
<b>Figura 12</b>	<i>Modelo de Matriz para Evaluación del Riesgos de Corrupción</i> .... 31
<b>Figura 13</b>	<i>Modelo de la Estructura de Control Interno</i> ..... 38
<b>Figura 14</b>	<i>Características del Canal de Denuncias</i> ..... 42
<b>Figura 15</b>	<i>Enfoques cuantitativo y cualitativo</i> ..... 56
<b>Figura 16</b>	<i>Técnicas e instrumento para obtención de datos</i> ..... 59
<b>Figura 17</b>	<i>Proceso de validación del instrumento guía de preguntas para entrevista</i> ..... 61
<b>Figura 18</b>	<i>Validación del instrumento guía de preguntas</i> ..... 62
<b>Figura 19</b>	<i>Proceso de Integración de Prácticas de Anticorrupción en Microempresas Comercializadoras de Utensilios Domésticos</i> ..... 67
<b>Figura 20</b>	<i>Fuentes Internas y Externas de Riesgos de Corrupción</i> ..... 69
<b>Figura 21</b>	<i>Cuestionarios para una Adecuadas Entendimiento y Descripción de Riesgo de Corrupción</i> ..... 70
<b>Figura 22</b>	<i>Propuesta de Criterio de Probabilidad e Impacto</i> ..... 71
<b>Figura 23</b>	<i>Propuesta de Criterio para Evaluación de la Exposición de Riesgo de Corrupción</i> ..... 72
<b>Figura 24</b>	<i>Caso Aplicado al Proceso de Compras de Inventarios</i> ..... 73
<b>Figura 25</b>	<i>Revisión del Proceso de Compras de Inventarios e Identificación de Riesgos</i> ..... 74

## **Lista de Apéndices**

Apéndice a <i>Resultados de las entrevistas aplicadas a microempresas comercializadoras de utensilios doméstico</i> .....	84
Apéndice b <i>Resultados de las entrevistas aplicadas a expertos en prácticas de anticorrupción.</i> .....	88

## Resumen

Los casos de corrupción afectan de manera económico como reputacional a los negocios, situación que se atribuye a la falta de prácticas de anticorrupción que se ajuste a su realidad. Por consiguiente, se tomó en consideración a las microempresas comercializadoras de utensilios domésticos de la ciudad de Guayaquil como referente para determinar los efectos de la corrupción. En base a lo expuesto se utilizó la técnica entrevista para la obtención de datos primarios relacionados con la problemática de estudio, de manera que, los datos analizados mediante la investigación concluyente descriptiva permitieron evidenciar que: las prácticas anticorrupción en las microempresas objetas a estudio se desarrolla mediante un mecanismos de acción empírico, lo cual las hacen vulnerables a casos de corrupción, tales como: (a) trabajadores que buscan hacer negocios directamente con los proveedores mediante soborno o coima, (b) venta de mercadería a menor precio mediante negociaciones directas con el cliente, (c) sustracción de mercadería en complicidad con otros colaboradores, (d) venta de cartera a proveedores, para obtención de beneficios personales. En base a la situación expuesta, se planteó el diseño de una propuesta metodológica que se fundamentó en los requisitos establecidos en la norma ISO 37001:2016 *Sistema de Gestión Antisoborno*. Para su incorporación se sugiere ejecutarlo en seis fases, tales como: (a) comprender el contexto de la organización, (b) identificar los riesgos de corrupción, (c) analizar los riesgos, (d) evaluar los riesgos, (e) tratar los riesgos y (f) supervisar los planes de acción, contribuyendo que las microempresas adopten un modelo de anticorrupción efectivo.

**Palabras Claves:** Corrupción, Gestión, Riesgo, Financieros, Operación, Control

## **Introducción**

### **Antecedentes de la Investigación**

#### ***La corrupción en el mundo***

La corrupción es un problema global y en la actualidad es más latente en el entorno empresarial privado; situación que impide el crecimiento económico de los negocios al desviar recursos en beneficio de terceros. Además, representa una amenaza que incide en la estabilidad y seguridad de las empresas y sociedad, debido a que promueve actividades criminales dentro de un territorio, tales como el tráfico ilegal de personas, armas, y drogas. Lo expuesto, categoriza a la corrupción como un acto de anticompetitividad, que genera distorsiones en los precios y pone en desventaja a las compañías honestas que no pagan sobornos. Asimismo, influye en los empleados para el cometimiento de actos indebidos como: (a) malversación de fondos, (b) fraude financiero, y (c) comportamiento anticompetitivo, exponiendo la reputación de los negocios (Polite et al., 2023).

La corrupción privada genera impactos económicos, políticos y sociales que no deben pasarse por alto ni ignorarse. Los actos de corrupción privada generan un estado de duda e inseguridad, reducen la confianza y tienen un impacto desfavorable en los inversores financieros, sindicatos de trabajadores, compañías de seguros, entidades fiduciarias, fondos de jubilación y la población en general. Se cree que, desde otra perspectiva, es fundamental trabajar en la mejora de la gestión en los procesos relacionados con la administración del recurso humano, los sistemas de información, la capacitación, la calidad de la información y la formación en aspectos éticos. Además, es importante motivar a los ciudadanos a presentar denuncias acerca de actividades ilegales realizadas por empresas privadas que vulneran los derechos fundamentales de la sociedad. Se considera que esta acción es uno de los mecanismos que deberían ser fomentados (Botero et al., 2022).

#### ***Evolución del marco institucional de la anticorrupción en el Ecuador***

En los últimos años, en el país ha madurado el marco legal para la prevención de los casos de corrupción, como consecuencia de esto, los indicadores de rendimiento en ese campo han arrojado resultados desalentadores, lo que tiene un impacto negativo en la percepción de la corrupción en la nación (Desfrancois, 2022). A continuación,

se presenta un resume de la evolución de las entidades públicas encargadas de las políticas anticorrupción:

**Tabla 1**

*Entidades públicas encargadas de las políticas anticorrupción entre el 2008 al 2022-  
Parte A*

Entidades públicas	Alcance
Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión	El Decreto Nro. 1511 de 2008 crea la Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión, adscrita a la Presidencia de la República, encargada de la investigación de los casos de corrupción, la coordinación del trabajo interinstitucional en tema de lucha contra la corrupción, y el fortalecimiento de un sistema integral de control de la corrupción.
Subsecretaría General de Transparencia de Gestión	El Decreto Nro. 1522 de 2013 conformó la creación de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política, cuyo artículo 7 transforma la Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión en Subsecretaría y dispone su fusión por absorción a la Secretaría Nacional de Gestión de la Política. Cumple con objetivos similares a la Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión.
Secretaría Técnica de Transparencia de Gestión	A través del Decreto Nro. 450 de 2014 se escindió de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, la Subsecretaría General de Transparencia, y se dispuso, en su lugar, la Secretaría Técnica de Transparencia de Gestión, como entidad adscrita a dicha Secretaría Nacional.

*Nota:* Tomado de “Evolución del marco institucional anticorrupción en el Ecuador: periodo 2008-2022,” por Desfrancois, 2022. Guayaquil. Revista Científica en Ciencias Sociales.

**Tabla 2**

*Entidades públicas encargadas de las políticas anticorrupción entre el 2008 al 2022*  
*-Parte B*

Entidades públicas	Alcance
Secretaría General Anticorrupción	El Decreto Nro. 665 de 2019 creó la Secretaría General Anticorrupción, dentro de la Presidencia de la República, con el objetivo de diseñar e implementar políticas públicas de lucha contra la corrupción y la coordinación del trabajo interinstitucional.
Secretaría de Política Pública Anticorrupción	El Decreto Nro. 412 de 2022 creó la Secretaría de Política Pública Anticorrupción, como parte de la estructura de la Presidencia de la República del Ecuador, con el objetivo principal de diseñar, implementar y monitorear el cumplimiento de la política de integridad pública y anticorrupción

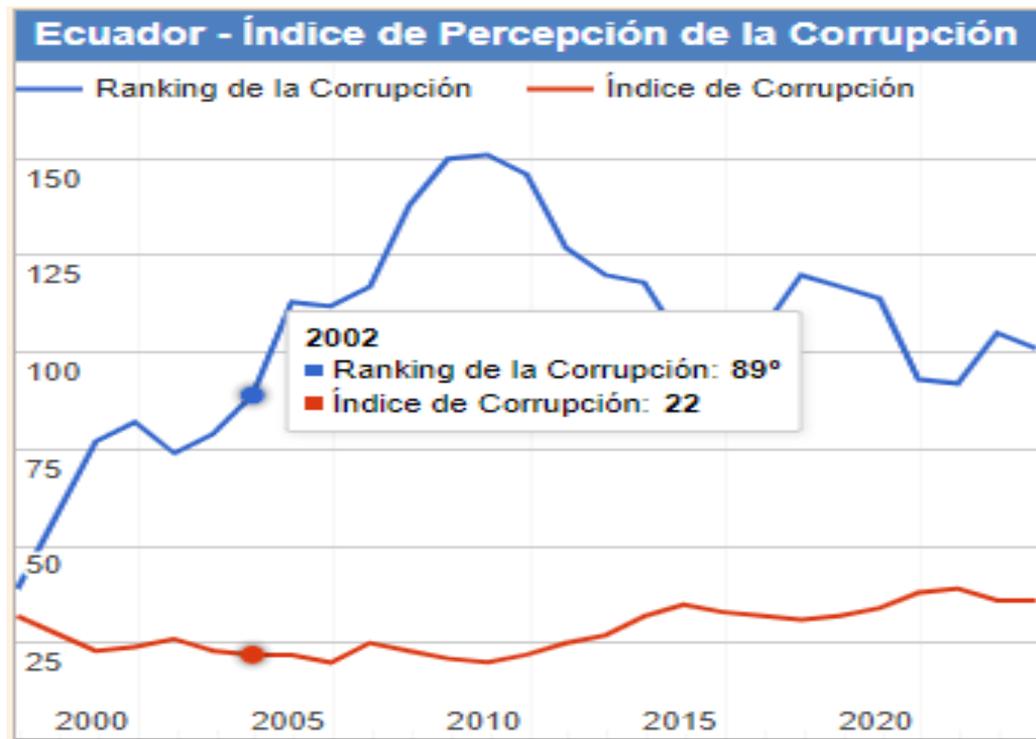
*Nota:* Tomado de “Evolución del marco institucional anticorrupción en el Ecuador: periodo 2008-2022,” por Desfrancois, 2022. Guayaquil. Revista Científica en Ciencias Sociales.

### ***La evolución histórica de la corrupción en el Ecuador***

La evolución de la corrupción en el Ecuador se analiza mediante los indicadores cuantitativos que otorga el índice de percepción, publicado por el organismo *Transparency International*. Los datos evidencian que el país ha pasado por tres periodos distintos donde la percepción de la corrupción ha cambiado drásticamente. Entre 1998 al 2007 se evidencia un incremento de la corrupción en el país, producto de la inestabilidad política, con un total de cuatro presidencias. Del 2007 al 2013 el indicador presentó una mejora significativa debido al crecimiento económico que presentó el país, correspondiente al auge petrolero y una nueva estabilidad política, lo cual contribuyó que el país alcanzará el puesto 102 en cuanto a percepción de la corrupción. Finalmente, durante el 2013 al 2022, posterior al impacto generado por la crisis pandémica de la COVID-19, el auge de la inseguridad y el latente crecimiento económico la correlación del índice de la percepción de la corrupción alcanzó los 36 puntos y la posición 101 del ranking 180, la cual denota una evolución positiva (Desfrancois et al., 2022).

**Figura 1**

*Evolución del índice de la percepción de la corrupción en el país*



*Nota.* Tomado de *Índice de percepción de la Corrupción*, por Organización para la Transparencia Internacional, 2023. Transparency.org.

### ***Índice actual de la percepción de la corrupción en el Ecuador***

En el Ecuador el índice de la percepción de la corrupción durante el 2023 alcanzó 34 puntos. Es decir, que los ciudadanos mantienen una postura estable sobre dicha situación. Esto ha permitido que el país se ubique en la posición número 115 de los 180 del ranking internacional de corrupción, considerando que el índice clasifica a los países puntuándolos desde 0 (percepción elevada) a 100 (percepción baja) sobre los niveles de corrupción que poseen sus ciudadanos (Organización para la Transparencia Internacional, 2024).

## Figura 2

### Índice de la percepción de la corrupción

## ECUADOR

Puntaje

34/100

[¿Qué significa la puntuación del IPC?](#)

Rango

115 / 180

cambio de puntuación

↓ -2 desde 2022

Cambios de puntuación 2012 - 2023



*Nota.* Tomado de *Índice de percepción de la Corrupción*, por Organización para la Transparencia Internacional, 2024. Transparency.org.

### Definición del Problema

La corrupción al ser un fenómeno que está presente en todo tipo de organización pública como privada, se ha presentado a lo largo de la historia como situaciones anormales producto de errores y acciones humanas indebidas. Ante este panorama, las empresas buscan incorporar metodologías que contribuyan a atenuar sus efectos, como en el caso de modelos de control interno que promueven prácticas de gestión de riesgo permitiendo la minimización de la ocurrencia de actos de corrupción dentro de las operaciones de los negocios (Castañeda, 2018).

La corrupción representa uno de los mayores obstáculos para el progreso económico y social de los países en vía de desarrollo. Esto se debe a que contamina los entornos empresariales y causa afectaciones a sus partes interesadas. Por tales motivos, las organizaciones centran sus esfuerzos en la aplicación de prácticas de anticorrupción en torno a las normas y marcos legales aplicables. Sin embargo, estas no han sido suficientemente eficaces, en especial en entornos comerciales en los que la corrupción es sistémica y el estado de derecho es débil (Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2021)

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) con la publicación de la Norma Ecuatoriana de Buen Gobierno Corporativo busca promover en el sector empresarial la adopción de buenas prácticas para atenuar los actos de corrupción en los negocios. Por consiguiente, recomienda el uso de programas que permitan la identificación efectiva de actividades ilícitas, la implementación de código de ética o conducta dirigido a miembros y empleados sin importar su cargo y la

definición de protocolos de acción ante un posible escenario de corrupción (Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa, 2021).

El panorama actual de las microempresas comercializadora de utensilios domésticos de Guayaquil la hace susceptible a diversas modalidades de corrupción, como: (a) delitos de cuello blanco, (b) tráfico de influencias, (c) crimen organizado, entre otras. En cuanto a la causa de exposición de dichos riesgos se debe: (a) uso indebido del poder, (b) falta de integridad de sus administradores, (c) intereses personales, (d) beneficios para tercero, (e) tráfico de influencias con proveedores, (f) informalidad en su gestión, (g) ausencia de mecanismos de control preventivo, entre otras.

La corrupción engloba una variedad de riesgos que afectan a todas las empresas y a sus partes interesadas, como en el caso de las microempresas. Este acto delictivo genera consecuencias como: (a) sofoca la competencia de mercado, (b) impide el crecimiento económico, (c) aumenta los precios del mercado, (d) reduce la confianza de los clientes, proveedores, instituciones financieras, entre otras, y (e) desalienta la inversión extranjera (Jain et al., 2018).

En base a lo expuesto, se toma como población de estudio a las microempresas comercializadoras de utensilios domésticos de Guayaquil, las cuales no están exentas a dichos casos de corrupción, debido principalmente a la informalidad de su gestión por aspectos como: (a) ausencia de políticas internas, (b) debilidades de control, (c) falta de transparencia, (d) alto grado de discrecionalidad, (e) salarios bajo de sus colaboradores, entre otras. Por tanto, la propuesta se enfoca en desarrollar un esquema que permita la integración de prácticas de anticorrupción.

### **Justificación de la Investigación**

En lo académico la propuesta metodológica busca proveer criterios y prácticas que contribuyan a mitigar las acciones de corrupción que enfrentan las microempresas. Esto permitirá que los estudiantes de la carrera de contabilidad y auditoría aumenten sus competencias para direccionar y gestionar métodos de anticorrupción en todo tipo de empresas.

En lo social la propuesta metodológica busca promover las prácticas de anticorrupción en la visión de los empresarios o dueños de negocios para que se involucren activamente en la prevención de actos relacionadas con la corrupción. Esto se debe a que la mejor defensa es la acción preventiva frente a los riesgos de corrupción.

En las implicaciones prácticas, la propuesta metodológica buscará proveer un programa, sistema o plan anticorrupción que contribuya a la reducción de la posibilidad que dentro de las empresas se cometan actos de corrupción. El propósito principal de estos mecanismos en los negocios es que puedan identificar los actos de corrupción de manera preventiva, sensibilizarse a sus efectos, protegerse de sus consecuencias y denunciar aquellas irregularidades a los organismos de control competente.

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Plantear una propuesta metodológica a través de los requisitos de la ISO37001 para la integración de prácticas de anticorrupción en microempresas comercializadoras de utensilios domésticos de Guayaquil con mira a la prevención de actos de corrupción.

### ***Objetivos específicos***

- Determinar en el estado de arte los aspectos teóricos, conceptuales, referencias y legales referente a las prácticas de anticorrupción.
- Diseñar un plan metodológico para la comprensión de los riesgos que inciden en las microempresas comercializadoras de utensilios domésticos de la ciudad de Guayaquil.
- Desarrollar un esquema que permita la integración de prácticas de anticorrupción.

## **Preguntas de investigación**

- ¿Cómo los casos de corrupción inciden a las microempresas dedicadas a la comercialización de utensilios domésticos?
- ¿De qué manera las microempresas previenen los casos de corrupción?
- ¿Cuáles son los casos de corrupción que se presentan en las microempresas?
- ¿Cómo se debe integrar una efectiva práctica de anticorrupción en las microempresas comercializadoras de utensilios domésticos de la ciudad de Guayaquil?

## **Limitación**

La propuesta metodológica direccionada a proponer una solución aplicable para la mitigación de los casos de corrupción mediante la integración de prácticas de anticorrupción en microempresas comercializadoras de utensilios domésticos de Guayaquil presenta limitaciones en lo referente a la obtención de datos primarios sobre

casos de corrupción, debido a que los empresarios del sector mencionado procuran mantener en sigilo dichas situaciones para precautelar su reputación en el mercado. Asimismo, se corre el riesgo de generarse un sesgo en las respuestas por parte de los propietarios de negocio durante el proceso de levantamiento de datos, es decir que las personas no respondan con honestidad.

### **Delimitación**

La propuesta metodológica al pretender la integración de prácticas de anticorrupción en microempresas comercializadoras de utensilios domésticos busca contribuir con la lucha de la corrupción en los negocios. Por consiguiente, el estudio se delimita de la siguiente manera:

Ciudad: Guayaquil

Sector económico: Comercializadoras de utensilio doméstico.

Tipo de compañías: Microempresas.

Año: 2024

Espacial: Practicas de anticorrupción.

## Capítulo 1: Fundamentación Teórica

### Marco Teórico

#### *Teoría de la Elección Racional*

La teoría de la elección reaccional explica de manera integral todos los comportamientos delictivos, especialmente la corrupción. La teoría explica eficazmente crímenes de apoderamiento, como robos y sustracciones de activos. Además, la capacidad de explicar radica en la prevención de casos de corrupción al emplear medidas de control efectivas (Cornish et al, 1986).

La investigación sobre la motivación se vincula directamente con aspectos de naturaleza totalmente subjetiva, es decir, que está condicionada por la persona específica involucrada en el acto de corrupción. La motivación varía entre individuos, por ese motivo, resulta importante la identificación de las razones de la participación en corrupción puede requerir un análisis psicológico del individuo. Por tanto, es imperioso considerar múltiples perspectivas para entender los motivos que originan los casos de corrupción, tomando en consideración que dicho evento negativo representa un desafío social arraigado en la economía y las instituciones de un país. Es importante destacar que la teoría examina a cada individuo considerando que actúan egoístamente y toman decisiones lógicas sin influencias emocionales. En consecuencia, las decisiones y comportamientos del individuo que comete el delito están motivados por un juicio lógico basado en sus beneficios personales y motivaciones individuales (Pérez, 2004).

La corrupción implica una violación motivada por el análisis lógico de posibles ganancias por parte de los infractores, y esta ocurre cuando no hay supervisión ni regulación presentes. Las personas corruptas son individuos que buscan alcanzar sus metas priorizando ciertos intereses y beneficios sobre otros en una estructura de importancia. Al elegir cómo actuar, las personas suelen realizar análisis lógicos considerando detenidamente los posibles costos y beneficios involucrados, con el objetivo de obtener la mayor ganancia posible en determinado momento (Pareja et al., 2021).

La corrupción se manifiesta como un aprendizaje individual y lógico por parte del infractor, en relación con lo anteriormente mencionado. Estos actos suelen estar influenciados por la presencia de una amplia variedad de variables, siendo la racionalidad en la conducta de los individuos implicados una de las más destacadas, como se observa en situaciones donde un individuo corrupto y otro que compra

corrupción realizan un intercambio ilegal con el objetivo de aprovechar al máximo las oportunidades y reducir al mínimo la posibilidad de ser descubiertos. Por consiguiente, es esencial que las microempresas que venden utensilios para el hogar implementen medidas y políticas contra la corrupción con el fin de resguardarse de estos comportamientos delictivos que pueden perjudicar tanto su situación económica como su imagen pública.

### ***Teoría de las Actividades Rutinarias***

Es una reciente forma de análisis teórico basada en la situación particular, que también se relaciona con la idea global de cómo las personas eligen y evitan cometer actos de corrupción o fraude. Esta teoría se ha desarrollado como consecuencia de diez años de investigación realizada para abordar la paradoja sociológica relacionada con las condiciones económicas y el bienestar. Además, este enfoque se fundamenta en los principios de la escuela clásica, que se centra en el análisis de los costos y beneficios que lleva a cabo el delincuente al evaluar sus actividades criminales antes de decidir participar en ellas (Cohen et al., 1979).

La teoría sostiene que los cambios sociales y tecnológicos pueden dar lugar a nuevos tipos de delitos de oportunidad, al socavar los controles existentes durante fases de crecimiento o transformación., enfatizando que la prevención de delitos pasa por reducir las oportunidades, lo cual implica adoptar prácticas anticorrupción, entre otras medidas. La teoría advierte que, aunque la reducción de oportunidades es importante, no garantiza la erradicación total de los delitos. Se resalta que la colaboración entre autoridades y comunidad para reducir las oportunidades delictivas puede contribuir a disminuir la criminalidad en entornos empresariales mediante regulaciones más sólidas (Jasso et al., 2023).

La teoría formulada en el año 1979 por los expertos en criminología Lawrence Cohen y Marcus Felson, se argumenta que hay tres elementos fundamentales que son clave en la comisión de delitos, a saber: (a) la probabilidad de cometer delitos, (b) la presencia de un objeto tentador y (c) la falta de supervisión o restricción. Esto posibilita la creación de un ambiente favorable que facilita la comisión de un acto criminal, sin considerar factores como las condiciones del entorno empresarial, social, laboral y otros (Montes et al., 2017).

La coincidencia de factores como la presencia de un criminal con intenciones claras, la existencia de metas adecuadas y la carencia de supervisión está determinada por las acciones llevadas a cabo por una entidad organizativa. Las acciones rutinarias

se llevan a cabo cuando las personas se encuentran o se relacionan de manera constante con otras personas, de manera activa, con el fin de atender sus necesidades cotidianas. La ocasión para cometer un acto ilícito surge durante las acciones diarias y se materializa cuando se cruza con una persona que está inclinada a cometer una infracción y no hay ninguna supervisión de un tercero. El hecho de que se presente una oportunidad no garantiza que el acto delictivo ocurra, pero aumenta las posibilidades de que suceda. Por consiguiente, se puede observar que hay una relación de interdependencia entre las actividades cotidianas legales realizadas por las víctimas y las actividades delictivas llevadas a cabo por los criminales. Por lo tanto, es crucial tener en cuenta que la forma única en que se llevan a cabo y el tiempo en que se realizan las acciones desempeñan un papel crucial en la determinación de dónde, qué tipo y cuántos actos ilegales pueden tener lugar en una organización (Cohen et al., 1979).

La ausencia de medidas de protección adecuadas o sistemas de control eficientes no se limita únicamente a los oficiales de policía o guardias de seguridad, sino que también concierne a cualquier persona con la responsabilidad de salvaguardar los procedimientos, tareas y operaciones dentro de una entidad. No obstante, el criminal buscará un objetivo en el caso de que los encargados del control no estén presentes en ese momento. Cuando se presenta esta situación, existe la posibilidad de incurrir en acciones delictivas como el fraude o la corrupción (Pérez, 2004).

Según lo expresado, la teoría sostiene que las actividades cotidianas o que se repiten tienen un impacto en la probabilidad de cometer delitos que perjudican a una tercera parte, es decir, a la organización, lo que finalmente deriva en actos de corrupción. La teoría propone que tres aspectos son fundamentales para que un acto de corrupción se lleve a cabo: la presencia de delincuentes con motivación, la existencia de víctimas adecuadas y la falta de personal capacitado para identificar y evitar los fraudes.

## **Marco Conceptual**

### ***La Corrupción***

#### **Alcance de la Corrupción.**

La corrupción implica el abuso del poder para beneficio personal en lugar del bienestar común, se destaca como una preocupación crítica y perniciosa en las sociedades actuales. Se trata de un evento complejo que se presenta en diferentes aspectos, lo cual dificulta su definición y evaluación de una manera sencilla. La presencia de corrupción actúa como un obstáculo para el progreso, dificultando la

inversión y generando opacidad en la distribución de fondos asignados. Este es un fenómeno con múltiples causas que se origina en diversos factores y cambios junto con el crecimiento económico e institucional (Villoria, 2019).

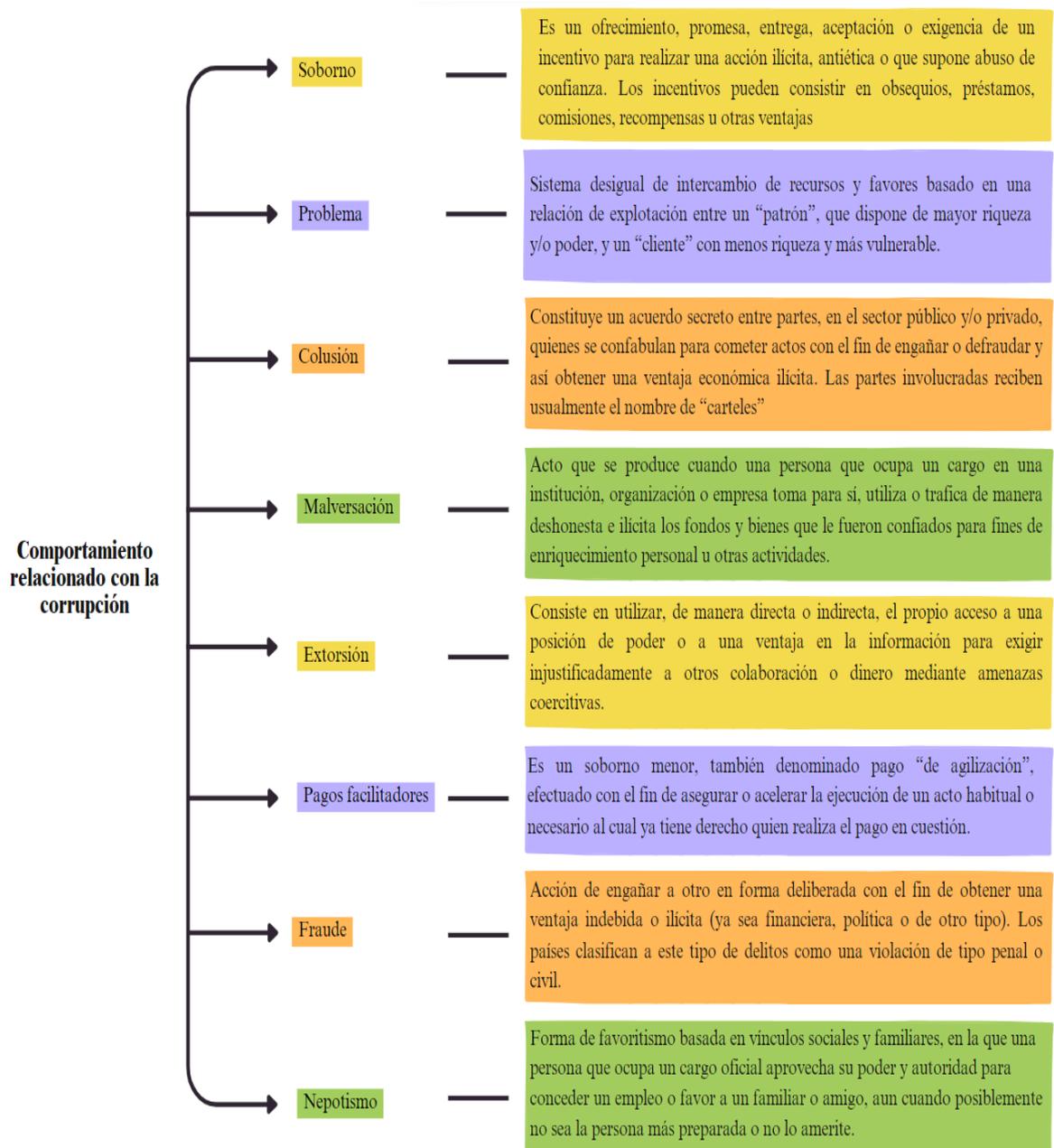
Sin embargo, la corrupción no solo contribuye al aumento de las carencias sociales, sino que también promueve comportamientos que están desconectados de los intereses de la ciudadanía. A veces, la corrupción se manifiesta como una supuesta necesidad percibida por ciertos agentes de la economía con el objetivo de mejorar su competitividad. En otros casos, en una forma más contemporánea, la corrupción se convierte en un medio para obtener rápidamente el ascenso social (Berruezo, 2021).

La corrupción es vista como uno de los obstáculos más importantes que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen que superar en sus entornos de negocios. Usualmente, son quienes experimentan las primeras consecuencias negativas en una economía afectada por actos corruptos y se ven limitados en su capacidad para combatirla.

Debido a esto, la viabilidad y rentabilidad económica de la empresa se ven amenazadas cuando la corrupción se consolida en su entorno, poniendo en peligro sus márgenes de beneficio y la continuidad de operaciones. Las pequeñas empresas enfrentan dificultades significativas para hacer frente a los elevados gastos derivados de la corrupción, tanto en términos de tiempo como de dinero. Considerando que las pequeñas y medianas empresas son vistas como un elemento fundamental para impulsar el crecimiento en diversas economías, y en consecuencia juegan un papel crucial en el progreso social, los impactos de la corrupción acaban teniendo consecuencias devastadoras (Diz, 2022).

**Tabla 3**

*Comportamientos Relacionados con la Corrupción*



Nota. Adaptado de *Gerencia de Riesgo Empresarial*, Diz, 2022. Colombia. Ediciones de la U.

Asimismo, debido a la relevancia de cambiar su enfoque convencional en las grandes empresas, los participantes de la comunidad global tomaron la iniciativa de explorar alternativas para incorporar a las pequeñas y medianas empresas en sus actividades relacionadas con la prevención de la corrupción. Se está presentando un aumento constante en la discusión de los intereses de las empresas más pequeñas en los debates internacionales sobre la erradicación de la corrupción, y los expertos están

cada vez más conscientes de la necesidad de tratar de manera apropiada estos asuntos para garantizar su relevancia (Diz, 2022).

### **Relación de la Corrupción con Otras Variables.**

La corrupción es, sin lugar a duda, un proceso complejo que involucra múltiples factores y circunstancias. Además, se ha tratado de establecer una relación entre la tasa de crecimiento económico, la liberalización del comercio, el nivel de regulación estatal en asuntos económicos y el marco legal vigente. En varios casos, la relación de causalidad es incierta y persisten dudas sobre si, por ejemplo, la disminución de la corrupción puede resultar en un mayor desarrollo económico, o si, por el contrario, el progreso económico puede llevar a una reducción en los niveles de corrupción. Del mismo modo, se puede observar una interacción negativa recurrente entre la credibilidad y la participación de la población en los asuntos políticos y la presencia de prácticas corruptas dentro del sistema gubernamental de una nación. La pérdida de confianza en la democracia debido a la corrupción puede provocar un incremento en los niveles de corrupción, ya que la falta de demanda y supervisión por parte de los ciudadanos contribuye a ese fenómeno (Martínez, 2019).

### **La Corrupción al Interior del Sector Privado.**

En la mayoría de las ocasiones, la ocurrencia de un acto de corrupción, como por ejemplo un soborno, el otorgamiento de una licitación o incluso la aprobación de una nueva ley que favorezca a un determinado sector, requiere la participación de dos partes que comparten la responsabilidad de llevar a cabo la transacción: por un lado, el político o funcionario público que posee la autoridad pública y la emplea en su beneficio personal, y por otro lado, el individuo que realiza el pago, ya sea en efectivo o en forma de cualquier otro beneficio, con el objetivo de obtener ventajas (Martínez, 2019).

Los actos de corrupción a veces se producen entre entidades privadas sin que participen funcionarios públicos. En algunas situaciones específicas, puede ocurrir que entidades no gubernamentales busquen obtener ventajas sobre competidores, incrementar sus ganancias, mantener calificaciones crediticias altas, garantizar un acceso al capital favorable y obtener recompensas individuales utilizando métodos legalmente permitidos, pero que pueden distorsionar el propósito original de las normativas y reglas de la sociedad (Berruezo, 2021).

## La Ecuación de la Corrupción.

La corrupción tiende a aumentar si existe un monopolio en el proceso de toma de decisiones. En otras palabras, cuando únicamente una persona tiene la responsabilidad exclusiva de tomar decisiones acerca de la adquisición, el desarrollo de un proyecto, la aprobación o el rechazo de un aspecto específico. Esto podría estar contribuyendo de manera favorable a fomentar la presencia de actos de corrupción. Otro factor para considerar es la falta de criterios claros y procesos establecidos, lo que implica la posibilidad de actuar sin orientación específica ante una situación dada. Esto da como resultado una situación en la que un individuo con poder es capaz de tomar decisiones o acciones sin seguir ninguna pauta procesal, simplemente porque dichas pautas no existen. La rendición de cuentas podría contrarrestar de manera negativa la incidencia de estos actos de corrupción. Si no se lleva a cabo la rendición de cuentas que implique una evaluación transparente de las acciones de quienes están a cargo de tomar decisiones, estaremos fomentando la proliferación de conductas corruptas. Para lograrlo, será necesario aumentar la supervisión y asegurarse de que las decisiones sean tomadas en colaboración. Esto no implica que carezcamos de habilidades, sino que necesitamos mejorar nuestra eficiencia para poder implementar y gestionar estos controles de manera efectiva. En lo que se refiere a los procesos, es fundamental contar con procesos bien definidos y claramente identificados por cada paso que deben seguir. Para lograr esto, será necesario realizar un seguimiento detallado y llevar a cabo mediciones con el fin de determinar si se está alcanzando el rendimiento adecuado (Casar et al., 2023).

### Tabla 4

#### *Ecuación de la Corrupción con Monopolio*



Nota. Tomado de *Anatomía de la Corrupción*, por Casar, 2023. USAID

La perspectiva a nivel micro sobre la corrupción solo abarca la percepción de las empresas en tanto que entidades corporativas, sin considerar otros aspectos más amplios o externos relacionados con el fenómeno de la corrupción. Sin embargo, también está presente una propuesta que busca racionalizar la corrupción, conocida

como el enfoque de la corrupción estructural (Casar et al., 2023). Esta se muestra a continuación

### Tabla 5

#### *Ecuación de la Corrupción Estructural*



Nota. Tomado de *Anatomía de la Corrupción*, por Casar, 2023. USAID

En este caso, lo que se destaca como un aspecto principal es la utilización indebida de la autoridad, ya sea en función de ocupar un cargo en el sector público o basándose en su jerarquía dentro de la estructura organizacional. Además, debemos considerar la impunidad, que se refiere a la falta de acción por parte de las autoridades para sancionar esos comportamientos negativos. La participación de los ciudadanos se percibe como un aspecto desfavorable en la situación actual. En otras palabras, si hay menos implicación de los ciudadanos, aumentará la probabilidad de que se produzca corrupción. Esta ecuación está vinculada al concepto de corrupción estructural, la cual estaría asociada con el nivel de corrupción de los gobiernos estatales. Estos dos enfoques teóricos, que principalmente se adscriben al ámbito académico, nos brindarán la capacidad de poner en práctica las medidas necesarias para afrontar eficazmente este desafío (Casar et al., 2023).

#### **Elementos para Abordar la Corrupción.**

A la hora de considerar los aspectos a tener en cuenta para reducir la corrupción, es necesario tener en cuenta varias medidas: primero, implementar controles eficaces; segundo, proporcionar educación en valores más efectiva; tercero, asegurar la equidad en las decisiones para que sean justas; cuarto, garantizar la transparencia de los resultados coherentes con la planificación, incluyendo la rendición de cuentas; y quinto, promover la adopción de procesos bien estructurados que impidan decisiones arbitrarias o equivocadas, lo que debe integrarse en la cultura organizacional (Berruezo, 2021).

## **Mecanismos Internos de Prevención y Control frente a la Corrupción Empresarial.**

### ***Códigos De Conducta.***

Muchas compañías en distintas partes suelen establecer códigos de conducta o ética, también conocidos como principios y estándares éticos comerciales, con el propósito de prohibir cualquier tipo de corrupción y mostrar su compromiso en la lucha contra comportamientos corruptos. No obstante, existen evidencias que indican que las empresas de menor tamaño no están a gusto con la implementación de estos códigos, o no perciben ningún beneficio o ventaja al llevarlo a cabo. Especialmente, las pequeñas y medianas empresas muestran inquietud hacia la situación en la que es poco probable que estos códigos de conducta las beneficien en manejar de manera más efectiva un entorno empresarial plagado de corrupción, ya que las colocan en una posición inferior en relación con un competidor que no sigue el código. No obstante, en el caso de que estos códigos sean implementados por toda una agrupación sectorial o una asociación de empresas, y estén enfocados hacia un amplio grupo o una comunidad de pequeñas y medianas empresas, es posible que estas directrices se conviertan en un recurso valioso para fomentar la integridad en sectores industriales donde predominan las compañías de menor tamaño (Martínez, 2019).

Un código de conducta elaborado luego de un exhaustivo análisis y reflexión, y luego implementado de forma apropiada, se convierte en una herramienta fundamental de gestión que ayuda a definir y comunicar los valores, responsabilidades, obligaciones y metas éticas de una empresa, así como su funcionamiento interno. Además, esta guía también se puede utilizar como un punto de consulta fundamental para respaldar la toma de decisiones cotidianas al explicar claramente la misión y los valores corporativos y conectarlos con los criterios de comportamiento profesional. Su eficacia y utilidad en la práctica sólo se lograrán si se difunde, aplica, supervisa e integra a todos los niveles para que tenga un impacto en el comportamiento (Diz, 2022).

### ***Estructuras de Información Interna.***

Es esencial que se implementen mecanismos internos que garanticen una comunicación efectiva, de manera que los trabajadores y socios estén conscientes y respeten los lineamientos, normativas y procedimientos vigentes. Estos sistemas deben incluir canales de comunicación de fácil acceso, visibles y abiertos a todos, sesiones de capacitación, evaluaciones de cumplimiento, amplios recursos para los funcionarios

de cumplimiento, empleados y socios, así como salvaguardas para las personas que denuncien comportamientos inapropiados o acciones contrarias al código de conducta (Martínez, 2019).

### ***Formación de Empleados.***

La capacitación de los propietarios, gerentes, trabajadores y asociados de las pequeñas y medianas empresas se convierte en un recurso invaluable en la lucha efectiva contra la corrupción. El proceso de educación y formación es constante y evolutivo, ya que se inicia con una fase inicial de concienciación entre los trabajadores que puede involucrar la impartición de talleres. Posteriormente, se avanza hacia una etapa en la que se busca transformar esa conciencia en acciones concretas, logrando así una implementación efectiva de buenas prácticas y un cambio significativo en el comportamiento. La colaboración activa de los empleados en las actividades de concienciación contribuirá a que individuos adquieran conocimiento acerca de la relevancia de abordar y vencer conductas corruptas y poco éticas. Un curso de entrenamiento perfecto sería aquel que presentara componentes interactivos, como juegos de rol, con el propósito de ilustrar situaciones conflictivas y posibles acciones alternativas, con el fin de asistir a los individuos en la toma de decisiones efectivas que se alineen con los valores éticos del mundo empresarial. La utilización de análisis de casos brinda a los individuos la oportunidad de identificar y familiarizarse con situaciones específicas en las que podrían enfrentarse, así como de examinar cuál es la conducta esperada de ellos en este tipo de circunstancias (Diz, 2022).

### ***Empresas Comerciales***

Estas organizaciones se enfocan en la adquisición de bienes o mercancías con la intención de comercializarlos a un valor superior al coste original, actuando, así como un puente entre los fabricantes y los compradores. Ejemplos de este tipo de entidades incluyen establecimientos como los de calzado, farmacias, grandes almacenes, tiendas de juguetes, entre otros.

### **Ciclo Operativo de las Empresas Comerciales**

El ciclo de operaciones de una empresa es conocido por la repetición constante de una secuencia de tareas que permiten a una organización generar sus ganancias y flujo de efectivo a partir de sus operaciones comerciales. Adicionalmente, el ciclo operativo de una empresa que se dedica a la venta de productos involucra la compra de mercancías, las cuales, una vez son vendidas y el pago es recibido, posibilitarán la compra de nuevas mercancías para seguir con el flujo continuo que se sucederá de

manera constante siempre que la organización esté operativa (Prieto, 2018). El ciclo de operaciones consta de las siguientes actividades:

**Tabla 6**

*Ciclo Operativo de Empresas Comerciales*



*Nota.* Tomado de *Operación Contable en los Proceso de Negocio*, por Prieto, 2018. México. Pearson.

Parte del dinero recibido en efectivo de las ventas se utiliza para adquirir nuevos productos, lo cual genera un ciclo continuo y sin interrupciones. A pesar de que seguir las normas de la profesión contable es crucial en el registro de operaciones, es común que en las empresas se observen prácticas y terminología variadas; por ejemplo, algunos contadores se refieren a la mercancía disponible para la venta como 'almacén', mientras que otros la identifican como 'inventario'. Por ello, es fundamental desarrollar herramientas que puedan agilizar las tareas contables, especialmente al consolidar datos financieros en compañías con sucursales dispersas u oficinas en distintas localidades, donde los empleados deben mantener registros coherentes de manera uniforme sin importar dónde se encuentren (Prieto, 2018).

### ***Gestión de riesgos***

#### **Tipos de riesgos.**

A continuación, se presenta una detallada clasificación de los distintos tipos de riesgos que podrían afrontar las empresas en sus operaciones diaria:

**Tabla 7**

*Ejemplo de Tipos de Riesgos*

<b>Tipos de riesgos</b>	
Riesgo estratégico	Son los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y la definición de políticas. (Ejemplo: disminución de ventas o pérdida de clientes.)
Riesgo operativo	Son riesgos asociados a los procesos y a la estructura de la empresa. (Ejemplo: Alta rotación de personal o falta de control de quejas.)
Riesgo financiero	Están vinculados con el manejo de los recursos de la empresa. (Ejemplo: No medir bien la deuda adquirida o la falta de liquidez.)
Riesgo de cumplimiento	Se asocian a la capacidad de la empresa para cumplir requisitos legales y contractuales. (Ejemplo: violar la Ley General de Responsabilidades Administrativas o no cumplir las disposiciones fiscales como el pago de ISR.)
Riesgo de tecnología	Están relacionados con la capacidad tecnológica de la empresa para satisfacer sus necesidades actuales y futuras. (Ejemplo: No contar con un sistema de contabilidad automatizado o falta de capacitación del personal en manejo de sistemas.)

Nota. Tomado de *Guía Para la Gestión del Riesgo de Corrupción en las Empresas*, por Martínez, 2018. Colombia. Editorial Legis.

#### **Acciones Correctivas**

Los planes de acción que se establezcan deben tener como objetivo cumplir ciertas metas específicas, ser formulados de manera clara y comprensible, ser factibles y realistas en su implementación, así como incorporar una fecha específica en la que se espera que sean completados.

De acuerdo con los recursos disponibles que tiene la empresa, se encuentra en posición de llevar a cabo una revisión o prueba exhaustiva de los controles relacionados con los riesgos, antes de proceder con una auditoría formal. La revisión que se lleva a cabo también brinda la oportunidad de confirmar si se han llevado a cabo adecuadamente las acciones necesarias con el fin de corregir las desviaciones que fueron identificadas durante el proceso de monitoreo, así como en la implementación de los planes de acción previamente establecidos.

#### ***Proceso para Administración de Riesgo de Corrupción***

##### **Equipo de Trabajo.**

Cualquier tipo de actividad lleva implícito la necesidad de disponer de recursos adecuados, y es importante señalar que el proceso de evaluación, así como la gestión de riesgos asociados a la corrupción, también se encuentra dentro de esta misma necesidad de contar con dichos recursos. Además, es fundamental contar con los recursos necesarios que, si llegara a ser imprescindible, faciliten la obtención de apoyo

externo. Este apoyo puede incluir la contratación de facilitadores, auditores, contadores forenses y examinadores especializados en la detección de casos de corrupción, entre otros profesionales que puedan contribuir eficientemente a la situación (Durrieu et al., 2018).

### ***Equipos de Trabajo.***

La dimensión o magnitud de la organización en cuestión, debido a que existen negocios que son más grandes y presentan una estructura más compleja poseen necesidades y exigencias que son diferentes en comparación con las que son más pequeñas y que tienen la capacidad de adaptarse con mayor facilidad. Como una directriz general, podríamos afirmar que a medida que aumenta la necesidad de coordinación entre las actividades y los miembros, también será necesario que exista un nivel jerárquico más elevado entre los integrantes del grupo de trabajo (Durrieu et al., 2018).

La responsabilidad y el marco operativo que define y organiza las actividades de esta entidad, en este caso se debe tomar en cuenta las estructuras organizativas que son tanto complejas como variadas en sus atribuciones. En una perspectiva diferente, en situaciones donde se encuentran organizaciones que son extremadamente pequeñas, es posible que el equipo de trabajo presente incluso uno o dos integrantes que provengan de una entidad o empresa de mayor envergadura (Durrieu et al., 2018).

La relación que existe entre la organización y las partes interesadas puede ser de dos tipos fundamentales: puede ser cooperativa, donde ambas partes trabajan juntas en armonía hacia objetivos comunes, o puede ser contenciosa, en la que surgen diferencias y conflictos que generan tensiones y desacuerdos. Es importante tener en cuenta la naturaleza particular de estas relaciones cuando se lleve a cabo la evaluación sobre si el grupo de trabajo está compuesto por individuos que efectivamente representen a las partes interesadas, incluyan a miembros del público en general o comprendan a organizaciones no gubernamentales (Durrieu et al., 2018).

El grado de involucramiento y participación que las partes interesadas tendrán en el proceso estará condicionado por la relación o conexión que establezcan con la organización en cuestión. En este contexto, se podría considerar que los representantes de dichas empresas tienen el potencial de convertirse en miembros del grupo de trabajo, especialmente en circunstancias que lo justifiquen (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020).

### ***Características del Equipo de Trabajo***

Dependiendo de la cantidad de mandatos que tenga la organización, así como de la complejidad de estos, sería recomendable que uno o varios colaboradores que posean un adecuado conocimiento sobre las operaciones internas de la organización participen en el proceso (Durrieu et al., 2018).

Por lo tanto, en el proceso de elegir al personal más adecuado que se unirá al grupo de trabajo, es fundamental que dicho personal posea no solo la experiencia práctica necesaria, sino también un profundo conocimiento sobre las diversas operaciones que se llevan a cabo dentro de la organización. Además, este mecanismo funcionará como un medio efectivo de comunicación en ambas direcciones, garantizando que el equipo de trabajo tenga la capacidad de recibir información relevante de todas las áreas y departamentos de la organización. A su vez, esto permitirá que esos distintos sectores estén al tanto y bien informados sobre las actividades y progresos del grupo de trabajo (Durrieu et al., 2018).

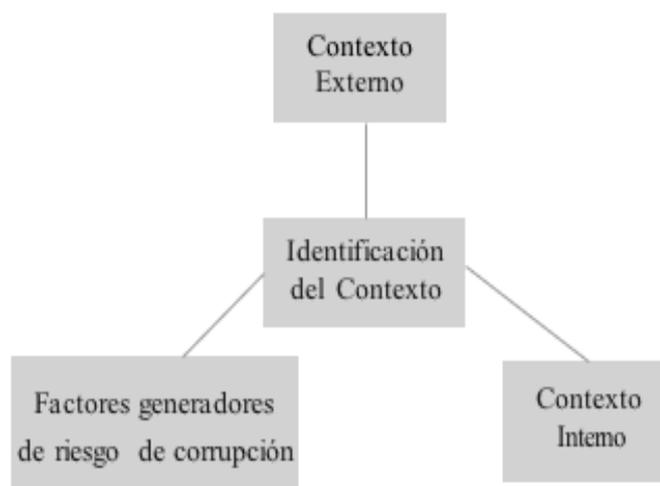
### **Identificar Riesgos de Corrupción.**

Es fundamental llevar a cabo un proceso de identificación exhaustiva que nos permita comprender cuáles son los aspectos específicos relacionados con los eventos de corrupción. Por tanto, se considera evaluar el contexto interno y externo de los negocios, considerando que estos representan los principales factores de riesgos (Martínez, 2018).

El término *contexto interno* hace alusión a un conjunto de condiciones y factores que están intrínsecamente relacionados con distintos aspectos de la organización. Esto incluye, pero no se limita a, la estructura organizativa, la cultura que prevalece dentro de la entidad, así como el grado de cumplimiento de los planes y programas o proyectos que se han establecido. Además, abarca los procesos y procedimientos que se implementan, los sistemas de información disponibles, el modelo operativo que se sigue, así como los recursos humanos y económicos que la entidad posee en su totalidad. En resumen, se trata de un análisis profundo de todos los elementos internos que influyen en el funcionamiento de la organización (Patxi, 2018).

### Figura 3

#### *Esquema para Identificación del Contexto Externo e Interno*



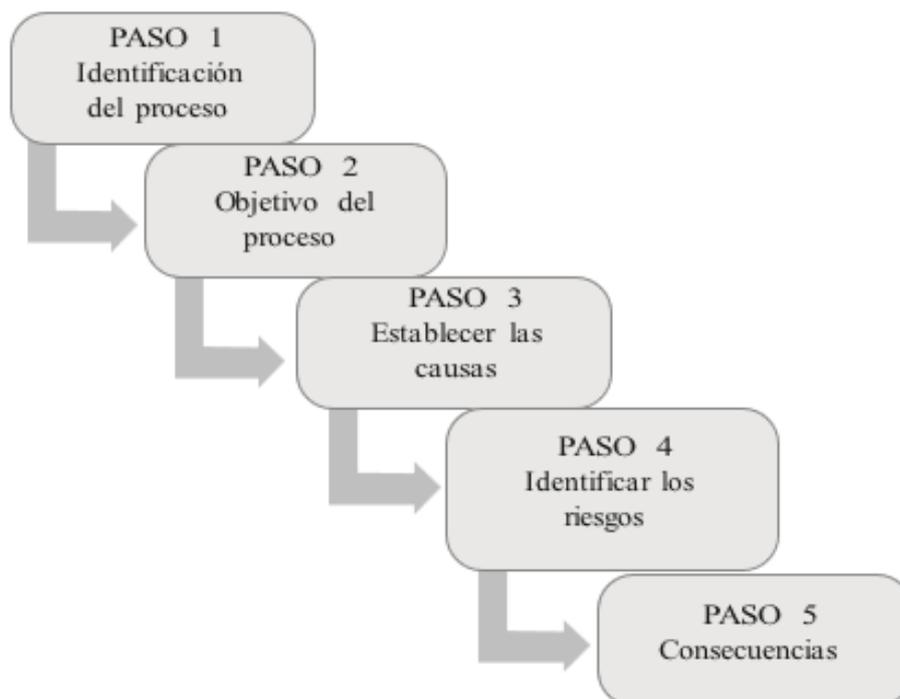
Nota. Tomado de *Guía Para la Gestión del Riesgo de Corrupción en las Empresas*, por Martínez, 2018. Colombia. Editorial Legis.

El contexto interno se define como un conjunto de elementos fundamentales que incluyen, en primer lugar, el direccionamiento estratégico que guía a la entidad, es decir, los objetivos y metas que se busca alcanzar. En segundo lugar, abarca el entorno interno donde se llevan a cabo las operaciones de la entidad, incluyendo todos los procesos y procedimientos que conforman su funcionamiento diario. En tercer lugar, se consideran las dependencias de la entidad que podrían verse afectadas por diversas circunstancias, lo cual es crucial para entender la interacción dentro de la organización. Finalmente, este contexto también incluye el sistema de gestión, control y administración, lo que implica que es necesario definir aspectos importantes tales como las políticas destinadas a la administración del riesgo de corrupción, así como la estructura organizacional que sostiene a la entidad y los mecanismos de control interno y auditoría que aseguran su buena gestión (Martínez, 2018).

## *Determinación de los Riesgos de Corrupción.*

**Figura 4**

*Pasos para Determinación de los Riesgos de Corrupción*



Nota. Tomado de *Guía Para la Gestión del Riesgo de Corrupción en las Empresas*, por Martínez, 2018. Colombia. Editorial Legis.

Se tiene como objetivo general identificar y analizar una variedad de situaciones que, debido a sus características específicas y únicas, podrían dar lugar a la aparición de prácticas corruptas en diferentes contextos. Con el propósito de lograr este objetivo, es posible hacer uso de diversas fuentes de información disponibles. El cuarto paso del proceso es fundamental llevar a cabo una identificación minuciosa de aquellos eventos que representan un riesgo potencial de corrupción, los cuales se encuentran fundamentados en diversos procesos establecidos previamente. Es fundamental que el riesgo sea expuesto de forma clara y precisa, utilizando un lenguaje que facilite su comprensión y que no dé lugar a malentendidos. La forma en que está redactado el texto no debe permitir la aparición de ambigüedades o confusiones en relación con la causa que ha dado origen a los mismos. Con el objetivo de hacer más sencillo el proceso de identificación de posibles riesgos relacionados con la corrupción, así como para prevenir y evitar cualquier tipo de confusión que pudiera surgir entre lo que se considera un riesgo de gestión y lo que se clasifica como un

riesgo de corrupción, se recomienda la implementación de la Matriz de Definición de Riesgo de Corrupción. Esta herramienta incluye de manera detallada todos y cada uno de los elementos que forman parte de su definición. En el caso de que todas las casillas en la descripción asociada al riesgo sean respondidas de manera afirmativa, podemos concluir que este se clasifica como un riesgo de corrupción. El quinto paso, son las consecuencias resultantes de la manifestación de un riesgo que impacta de manera significativa los objetivos o los procesos de la entidad involucrada (Jiménez, et al., 2020).

**Figura 5**

*Modelo de Matriz para Documentar el Riesgo de Corrupción*

Identificación del Riesgo de Corrupción				
Proceso	Objetivo del proceso	Causa	Riesgo	Consecuencias

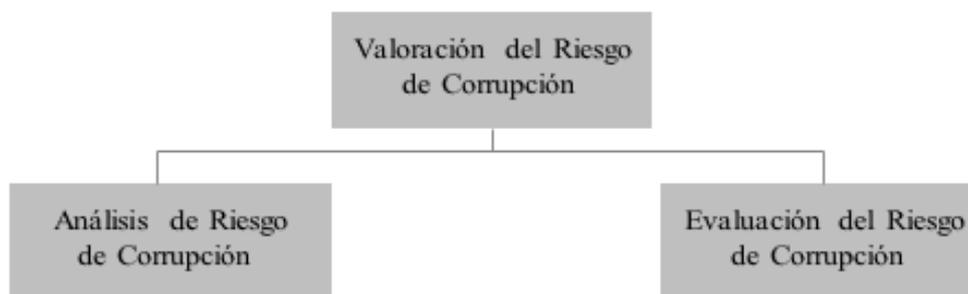
Nota. Tomado de *Mapeo de Buenas Prácticas: Metodologías para la Gestión de Riesgos de Corrupción*, por Jiménez et al., 2020. México. Editorial Ana del Toro

**Analizar Riesgos de Corrupción.**

El objetivo primordial de esta etapa consiste en llevar a cabo una evaluación exhaustiva para medir el riesgo que es inherente a la situación. En otras palabras, se trata de evaluar y calcular la probabilidad de que un determinado riesgo se materialice, así como de analizar las posibles consecuencias o el impacto que este podría tener, con el objetivo de establecer una identificación clara de la zona de riesgo que se considera inicial en este contexto (Jiménez, et al., 2020).

**Figura 6**

*Esquema de Valoración del Riesgo de Corrupción*

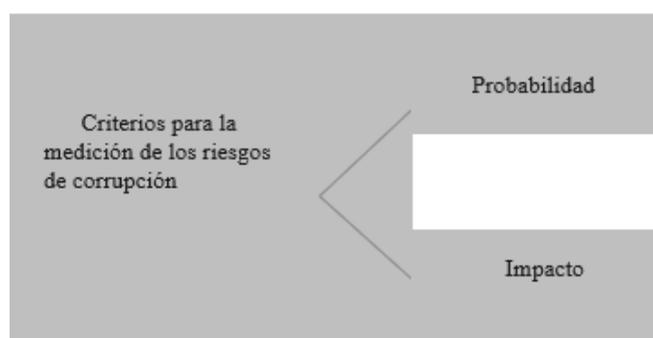


Nota. Tomado de *Mapeo de Buenas Prácticas: Metodologías para la Gestión de Riesgos de Corrupción*, por Jiménez et al., 2020. México. Editorial Ana del Toro

***Criterios para la Medición de los Riesgos de Corrupción.***

**Figura 7**

*Criterios para la medición de los riesgos de corrupción*



Nota. Tomado de *Mapeo de Buenas Prácticas: Metodologías para la Gestión de Riesgos de Corrupción*, por Jiménez et al., 2020. México. Editorial Ana del Toro

Probabilidad, se refiere a la posibilidad de que suceda un evento que pueda considerar un riesgo o peligro. La evaluación de esta medida se realiza tomando en cuenta la frecuencia, que se refiere al número de ocasiones en las que un determinado riesgo se ha manifestado a lo largo de un período específico de tiempo, o bien por la factibilidad, que implica considerar los factores, ya sean internos o externos, que podrían influir en la probabilidad de que dicho riesgo se materialice. Impacto. Se trata de los resultados o impactos que pueden derivarse de la manifestación del riesgo de corrupción dentro de la institución o entidad en cuestión (Jiménez, et al., 2020). Es importante señalar y aclarar que los criterios que se mencionarán a continuación son esenciales para llevar a cabo una evaluación del riesgo de corrupción:

## Figura 8

*Ejemplo de Criterio para Determinación de la Probabilidad de Ocurrencia*

<b>Medición del Riesgo de Corrupción</b>			
<b>Probabilidad</b>			
<b>Descriptor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Nivel</b>
<b>Rara vez</b>	<b>Excepcional</b> Ocurre en excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.	1
<b>Improbable</b>	<b>Improbable</b> Puede ocurrir.	Se presentó una vez en los últimos 5 años.	2
<b>Posible</b>	<b>Posible</b> Es posible que suceda.	Se presentó una vez en los últimos 2 años.	3
<b>Probable</b>	<b>Es probable</b> Ocurre en la mayoría de los casos.	Se presentó una vez en el último año.	4
<b>Casi seguro</b>	<b>Es muy seguro</b> El evento ocurre en la mayoría de las circunstancias. Es muy seguro que se presente.	Se ha presentado más de una vez al año.	5

Nota. Tomado de *Mapeo de Buenas Prácticas: Metodologías para la Gestión de Riesgos de Corrupción*, por Jiménez et al., 2020. México. Editorial Ana del Toro

En lo que respecta a los riesgos relacionados con la corrupción, es importante señalar que el efecto siempre será desfavorable y perjudicial.

## Figura 9

*Ejemplo de Criterio para Determinación del Impacto del Riesgo*

<b>Medición del Riesgo de Corrupción Impacto</b>		
<b>Descriptor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Nivel</b>
<b>Moderado</b>	<b>Afectación parcial al proceso</b>	5
<b>Mayor</b>	<b>Impacto negativo a la entidad</b>	10
<b>Catastrófico</b>	<b>Genera consecuencias desastrosas para la entidad.</b>	20

Nota. Tomado de *Mapeo de Buenas Prácticas: Metodologías para la Gestión de Riesgos de Corrupción*, por Jiménez et al., 2020. México. Editorial Ana del Toro

La conclusión de este análisis se encuentra localizada en una de las cuatro zonas de riesgo, las cuales serán detalladas y descritas a continuación:

**Figura 10***Resultados de la calificación del Riesgo de Corrupción*

Resultados de la calificación del Riesgo de Corrupción				
Probabilidad	Puntaje	Zonas de riesgo de corrupción		
Casi seguro	5	25 Moderada	50 Alta	100 Extrema
Probable	4	20 Moderada	40 Alta	80 Extrema
Posible	3	15 Moderada	30 Alta	60 Extrema
Improbable	2	10 Baja	20 Moderada	40 Alta
Rara vez	1	5 Baja	10 Baja	20 Moderada
<b>Impacto</b>		Moderado	Mayor	Catastrófico
<b>Puntaje</b>		5	10	20

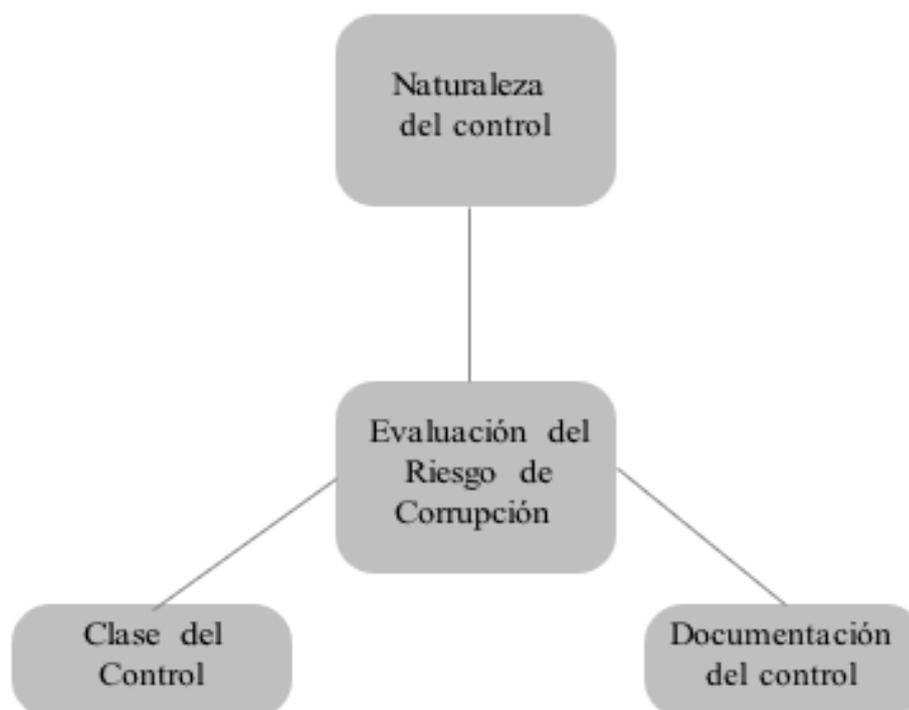
Nota. Tomado de *Mapeo de Buenas Prácticas: Metodologías para la Gestión de Riesgos de Corrupción*, por Jiménez et al., 2020. México. Editorial Ana del Toro.

### **Evaluar Riesgos de Corrupción.**

El propósito principal de esta tarea es llevar a cabo una comparación detallada entre los resultados obtenidos del análisis de riesgos y los controles que han sido implementados previamente. Esto se hace con el fin de identificar y documentar la zona de riesgo final. En esta fase del proceso, se plantean además los siguientes objetivos específicos: (a) identificar y analizar el riesgo residual, lo cual se refiere al nivel de riesgo que permanece después de haber implementado las medidas de control adecuadas; y (b) establecer e implementar las acciones necesarias que permitan disminuir tanto la probabilidad de que ocurran eventos de riesgo como el impacto negativo que dichos eventos podrían generar (The Institute of Internal Auditors, 2021).

**Figura 11**

*Esquema de Evaluación del Riesgo de Corrupción*



Nota. Tomado de *Mapeo de Buenas Prácticas: Metodologías para la Gestión de Riesgos de Corrupción*, por Jiménez et al., 2020. México. Editorial Ana del Toro.

En la actualidad, la entidad en cuestión tendrá la capacidad de identificar y elegir las diversas estrategias o acciones adecuadas que le permitan gestionar el riesgo inherente que enfrenta. Estas estrategias pueden clasificarse en tres categorías principales: (a) medidas preventivas, que tienen como objetivo principal eliminar las causas fundamentales del riesgo con el fin de evitar que se produzca o se manifieste; (b) medidas detectivas, que se refieren a aquellos mecanismos que registran un evento una vez que ya ha ocurrido; estos son útiles para descubrir resultados inesperados y para activar las alertas sobre la presencia de un riesgo existente; y (c) medidas correctivas, que son aquellas que, una vez que se ha detectado un evento no deseado, facilitan el restablecimiento y la normalización de la actividad que se ha visto afectada (Kolluru et al., 2017)

**Figura 12**

*Modelo de Matriz para Evaluación del Riesgos de Corrupción*

Mapa de Riesgos de Corrupción																		
Entidad: _____																		
Identificación del riesgo				Valoración del Riesgo de Corrupción								Monitoreo y Revisión						
Procesos/Objetivo	Causa	Riesgo	Consecuencia	Análisis del riesgo			Valoración del riesgo					Fecha	Acciones	Responsable	Indicador			
				Riesgo Inherente			Controles	Riesgo Residual		Acciones asociadas al control								
				Probabilidad	Impacto	Zona del riesgo		Probabilidad	Impacto	Zona de riesgo	Periodo de ejecución					Acciones	Registro	

Nota. Tomado de *Manual de Evaluación y Administración de Riesgos*, por Kolluru et al., 2017. México. McGraw-Hill

### Supervisar Planes de Acción

Es fundamental llevar a cabo un monitoreo regular y sistemático del rendimiento y la eficacia del sistema de gestión destinado a la administración de riesgos relacionados con la corrupción. Si consideran que es necesario, también deben hacer los ajustes pertinentes en dicho documento para asegurar su efectividad y pertinencia. Su relevancia se encuentra en la imperante necesidad de realizar un seguimiento constante y continuo de la gestión del riesgo, así como de evaluar la efectividad de los controles que han sido implementados. Considerando que la corrupción, debido a sus particulares características inherentes, se presenta como una actividad que resulta bastante complicada de identificar y detectar de manera efectiva. Durante esta etapa, es fundamental llevar a cabo las siguientes acciones: (a) asegurar que los controles establecidos operan de manera efectiva y eficiente; (b) recopilar información adicional que contribuya a una valorización más precisa y completa de los riesgos involucrados; (c) examinar y extraer enseñanzas valiosas a partir de los diversos eventos, modificaciones, tendencias observadas, así como los logros y las fallas experimentadas; (d) identificar y monitorizar variaciones en el contexto tanto interno como externo que puedan afectar a la situación; y (e) reconocer y clasificar los riesgos emergentes que podrían surgir en el futuro (The Institute of Internal Auditors, 2021).

### ***Diseño de Plan de Actuación Frente a la Corrupción.***

Después de llevar a cabo un proceso exhaustivo de identificación, análisis y evaluación de los riesgos a los que se enfrenta, la pequeña y mediana empresa (pyme) tiene una comprensión clara de cuáles son los riesgos presentes y las conductas arriesgadas que requieren atención. Esto implica que la empresa puede ahora implementar acciones y medidas específicas destinadas a mitigar estos riesgos, buscando reducir al máximo posible la probabilidad de que se materialicen en el futuro. Pronto estaremos preparados para establecer un plan de acción, el cual también es conocido como plan de control, tratamiento o mitigación de riesgos. Este plan requerirá un análisis exhaustivo y la toma de decisiones estratégicas que se basen en las capacidades, recursos y estrategias disponibles para la pequeña y mediana empresa (pyme). Entre las acciones que se incluirán en este plan se encuentran: (a) el diseño e implementación de nuevos controles que aseguren la adecuada gestión de riesgos; (b) el rediseño de ciertos procesos o actividades para optimizar su ejecución; (c) la revisión y mejora de la efectividad de los controles que ya están en funcionamiento; y (d) la mejora de los criterios relacionados con el seguimiento, supervisión y aplicación de los controles existentes, garantizando así que estos sean eficaces en la mitigación de riesgos (Rodríguez, 2022).

La organización y estructuración de un plan para el tratamiento de los riesgos, así como el monitoreo continuo de este, deben llevarse a cabo de tal manera que se manifiesten claramente las acciones, decisiones y controles que se implementarán con el objetivo de prevenir, reducir o eliminar cualquier riesgo potencial. En cada situación específica, es imprescindible que se especifique el documento, proceso o procedimiento de control que se utilizará. Alternativamente, se puede desarrollar esta información dentro de un plan de tareas que esté vinculado a cada uno de los controles establecidos. Es fundamental que se definan criterios que permitan el seguimiento efectivo de la aplicación real de estas medidas en la práctica (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020).

Esto incluye toda la información relevante que demuestre que las medidas establecidas están siendo aplicadas de manera adecuada. Una cuidadosa y profunda reflexión, junto con una planificación meticulosa, tiene el potencial de ahorrar considerablemente una gran cantidad de tiempo y recursos valiosos a la empresa. En numerosas circunstancias, se invierten grandes cantidades de esfuerzo, tiempo y recursos en la creación de políticas, manuales, códigos y documentos similares, sin

haber abordado adecuadamente las cuestiones fundamentales que subyacen a estos esfuerzos. Esta falta de una previa reflexión exhaustiva y un análisis apropiado lleva inevitablemente a que dichos documentos resulten no solo ineficaces en su propósito, sino también superfluos, es decir, prescindibles y carentes de valor real en la práctica (Rodríguez, 2022).

### **Debida Diligencia.**

Antes de proceder con los siguientes pasos, resulta fundamental considerar algunos elementos clave que serán esenciales para asegurar el adecuado desarrollo de un programa de integridad. Es necesario que se definan y promulguen criterios formales que orienten el proceso de diligencia debida, así como también es fundamental conservar un registro documentado que respalde la implementación de dichos criterios (Rodríguez, 2022).

La naturaleza del riesgo que se ha considerado al evaluar la actividad, el proceso, la conducta o cualquier otra faceta relevante, será necesario implementar ciertas medidas de diligencia debida. Estas medidas deberán ser diseñadas y planificadas de manera sensata y acorde a la magnitud del riesgo identificado, garantizando así un enfoque equilibrado y adecuado. La idea de la diligencia debida se vuelve bastante fácil de entender si la ilustramos con un ejemplo que podamos encontrar en nuestra vida cotidiana. ¿sería usted tan cuidadoso y meticuloso al planear un simple paseo por su vecindario como lo sería al prepararse para llevar a cabo una actividad tan emocionante y arriesgada como el salto en paracaídas, donde se requieren medidas de seguridad adicionales? La respuesta que se presenta parece ser bastante evidente, y en el contexto del programa de integridad, sería conveniente que se aplicara la misma lógica sensata y razonable. A medida que el nivel de riesgo asociado con una actividad aumenta, como sucede en el caso de aquellas que implican interacciones con entidades gubernamentales o con funcionarios públicos, es fundamental que se implementen precauciones más rigurosas y se adopten medidas de diligencia debida más exhaustivas (Gómez et al., 2017).

### **Personas, Planificación e Integridad.**

Es evidente que las personas deben ser y, de hecho, tienen que ser el núcleo central alrededor del cual gira cualquier programa de integridad que se implemente. Si convergemos las diversas ideas que han sido presentadas anteriormente, podemos concluir que los riesgos asociados a la corrupción se pueden resumir en posibles comportamientos, los cuales están directamente relacionados con las elecciones que

las personas toman en su vida diaria. En este contexto, es fundamental que la pequeña y mediana empresa, conocida como pyme, lleve a cabo una planificación cuidadosa y establezca mecanismos adecuados con el fin de que, dentro de las limitaciones y posibilidades que posee, las personas que se integren a la organización sean cuestionadas y evaluadas acerca de ciertos principios de integridad. Estas directrices deben servir como guía para orientarlas hacia la adopción de un marco ético y un tono de trabajo que promueva la ética en todos los aspectos de la labor que realicen. Además, es crucial que esta atención a la integridad y la ética se mantenga y se refuerce continuamente a lo largo de su desempeño en las distintas funciones y responsabilidades que se les asignen dentro de la empresa (Durrieu et al., 2018).

La capacitación, la concienciación y la comunicación efectiva dirigidas a todo el personal son aspectos fundamentales que deben ser abordados de manera sistemática y bien planificada. Esto es crucial para asegurar que, tomando siempre en consideración los riesgos asociados y el nivel específico de cada puesto, se transmitan de forma regular y estructurada una serie de elementos esenciales, tales como: (a) las normas de conducta generales que todos deben seguir; (b) los riesgos específicos a los que cada puesto en particular está expuesto; (c) los procedimientos y procesos de control en los que el personal tiene algún grado de intervención o responsabilidad; (d) los procedimientos adecuados que deben seguirse en situaciones reales que puedan surgir; y (e) la gestión de conflictos de intereses, la cual representa uno de los principales desafíos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (pymes) (Patxi, 2018).

### **Comunicación.**

Cuando se llevan a cabo el diseño y la creación de extraordinarios programas relacionados con la integridad o el cumplimiento normativo que, lamentablemente, permanecen desconocidos para la mayoría de las personas, es casi seguro que esto se convertirá en una valiosa contribución académica desde el punto de vista teórico. Sin embargo, a pesar de su posible valor académico, la realidad es que su impacto práctico será completamente ineficaz. Es más recomendable contar con un programa de integridad que, aunque presente algunas debilidades técnicas, esté respaldado por una sólida y bien diseñada estrategia de comunicación dirigida a todos los interesados, en lugar de aspirar a una perfección que, lamentablemente, se mantenga guardada y sin utilizar en un cajón (Martínez, 2018).

Es fundamental, como un componente esencial del enfoque estratégico en el diseño y la planificación de un programa dedicado a la integridad, establecer de manera clara y detallada la forma en la que se harán las comunicaciones relacionadas con los diversos elementos que es importante que sean comprendidos y conocidos por la organización. Esto incluye, entre otros aspectos, las políticas internas, los códigos de conducta que guían el comportamiento esperable, los datos relevantes y los resultados obtenidos, así como los procedimientos que deben seguirse para asegurar un cumplimiento efectivo. Este asunto se puede abordar y solucionar mediante la creación de una matriz o un plan de comunicación que contenga una lista detallada de los elementos que se deben comunicar, así como la descripción de los diferentes medios que se utilizarán para llevar a cabo dicha comunicación, entre otros aspectos relevantes (Martínez, 2018).

### **Planificando el Marco de Control.**

Una vez que se ha completado de manera efectiva la evaluación de riesgos, es el instante propicio para comenzar a desarrollar un plan de tratamiento que abordará específicamente aquellos riesgos que han sido identificados como los más críticos o que no son tolerados por la entidad en cuestión. Es fundamental que, en este proceso, se consideren siempre las capacidades reales y los recursos disponibles que posee la pequeña y mediana empresa (pyme). Un paso fundamental y absolutamente necesario que debe ser llevado a cabo antes de iniciar esta actividad en particular, y que, en muchas ocasiones, si no se realiza en el momento más adecuado, puede dificultar considerablemente el desarrollo efectivo del plan más adelante, consiste en la elaboración de criterios claros que guíen cómo se llevarán a cabo los controles. Esto implica establecer pautas y predefinir lineamientos para diversas cuestiones esenciales, tales como: (a) determinar quién asumirá la responsabilidad del diseño de los controles que sean imprescindibles; (b) identificar quién se encargará de revisar y aprobar dichos controles; (c) definir el método que se utilizará para documentar estos controles; (d) establecer cómo se comunicarán a aquellas posiciones que tienen la responsabilidad de implementarlos; (e) aclarar cómo se evidenciará efectivamente su aplicación; (f) determinar quién será el encargado de hacer un seguimiento sobre la aplicación real de estos controles; y (g) finalmente, definir cómo se evaluará y medirá la eficacia de los controles en cuestión (Martínez, 2018).

### **Controles Financieros.**

La interacción entre el dinero y la corrupción a menudo genera consecuencias que son previsiblemente devastadoras. Como resultado de la situación actual, es fundamental que se implementen mecanismos detallados y específicos que garanticen que todas las transacciones financieras realizadas dentro de la entidad se lleven a cabo en conformidad con la normativa interna establecida, asegurándose al mismo tiempo de que se respeten los niveles de autorización que se han determinado previamente (Rodríguez, 2022).

### **Controles no Financieros.**

Los controles específicos destinados a supervisar y regular las diferentes actividades que realiza la pequeña y mediana empresa (pyme), asegurándonos de que no estén directamente vinculadas ni relacionadas con los flujos de dinero o las transacciones económicas. Con el fin de lograr los objetivos propuestos, es imprescindible llevar a cabo el establecimiento de controles rigurosos que no solo mejoren la eficacia de las operaciones, sino que también aseguren una supervisión adecuada de la ejecución real de los controles que ya se encuentran implementados. Adicionalmente, debe existir un proceso de revisión lógico y efectivo que garantice que las operaciones establecidas en los procedimientos de la entidad se mantengan dentro de los parámetros del marco regulatorio vigente. En última instancia, es de suma importancia abordar todas las cuestiones relacionadas con la gestión de activos de la entidad, prestando particular atención al uso inadecuado de recursos públicos, tales como vehículos, instalaciones y otros bienes similares (Rodríguez, 2022).

### **Control de Terceros.**

La interacción y la relación que se establece con terceros siempre conllevan un grado inherente de riesgo, ya que las decisiones, los actos o incluso la falta de acción por parte de estas entidades pueden tener un impacto significativo y potencialmente perjudicial en la operación y estabilidad de la pequeña y mediana empresa (pyme), así como en sus obligaciones legales. Dado que establecer relaciones con terceros es una situación que no podemos evitar, y considerando que este tipo de relaciones es una de las circunstancias más comunes donde se presenta un alto riesgo de corrupción, es fundamental que reconozcamos que esta representa una fuente de riesgos que ya deberíamos haber identificado de antemano. Esto implica que también deberíamos tener clara la información acerca de las partes o actividades específicas dentro de la

pequeña y mediana empresa que se ven impactadas o afectadas por esta situación (Castañeda, 2018).

Debido a que esta definición abarca un espectro tan amplio y diverso, es recomendable que, en primer lugar y como un primer paso adecuado, se elabore una lista que identifique claramente los diferentes tipos de socios comerciales o terceras partes con las cuales la pequeña y mediana empresa (pyme) suele interactuar de manera habitual, así como también se debe especificar el tipo de interacción que se lleva a cabo con cada uno de ellos. Una vez que hayamos identificado esos riesgos, será fundamental evaluarlos cuidadosamente y, además, llevar a cabo un proceso de diligencia debida para garantizar que se tomen las medidas adecuadas (Martínez, 2018).

### **Gestión de Controles Inadecuados**

Este criterio operativo podría estar integrado de manera intrínseca en el diseño y en los procedimientos de cada uno de los controles implementados, o alternativamente, podría organizarse en un proceso separado que detalle de manera clara cómo la organización planificará su respuesta y actuará frente a este tipo de situaciones específicas que puedan surgir. Es común la observación del diseño de programas de cumplimiento que parecen estar destinados al fracaso, especialmente cuando no se proporciona una guía clara sobre cómo proceder en situaciones excepcionales. Estas circunstancias, que pueden ser totalmente legales, a menudo hacen que sea aconsejable abstenerse de continuar con ciertas actividades, incluso si los requisitos mínimos establecidos en el programa de integridad no han sido satisfechos. Es fundamental que se aborden estos aspectos en el desarrollo de dichos programas para asegurar su efectividad (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industria, 2017).

### ***Controles Anticorrupción***

Los controles establecen y determinan las acciones específicas y/o los mecanismos necesarios que deben implementarse para prevenir o, en su defecto, disminuir el impacto negativo que los eventos de corrupción pueden tener, los cuales amenazan directamente la correcta realización de las diversas actividades y tareas que son indispensables para alcanzar los objetivos empresariales (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industria, 2017).

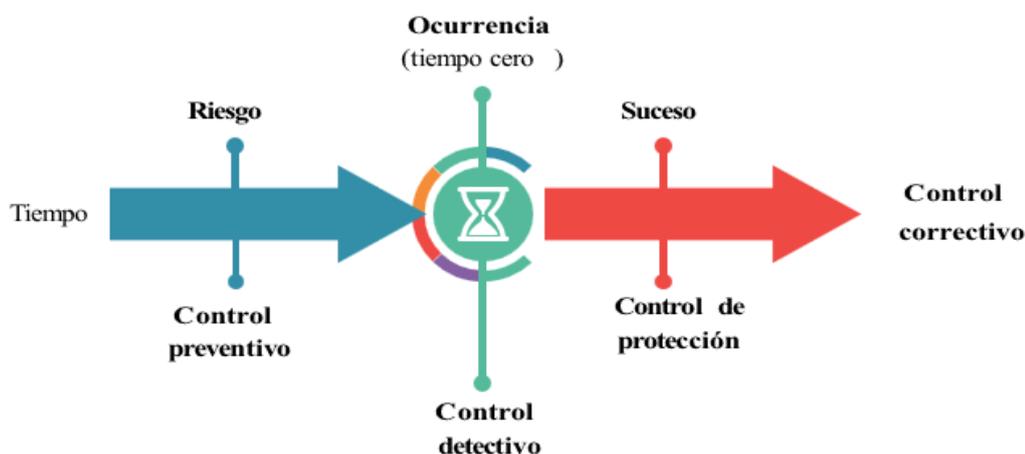
Los controles se elaboran cuidadosamente en el contexto de las diversas actividades, integrándose dentro de los procedimientos establecidos. Este diseño se

fundamenta en un análisis profundo de los procesos y subprocesos que han sido identificados previamente. Adicionalmente, se consideran también factores cruciales como el Mapa de Riesgos, las Políticas de Riesgos vigentes, así como las Políticas de Operación y los Procedimientos que han sido formulados (Gómez et al., 2017).

Los mecanismos establecidos para combatir la corrupción pueden ser organizados y categorizados en diferentes tipos, entre los cuales se encuentran: (a) los controles preventivos, que son aquellos que se implementan para actuar directamente sobre las causas que originan los riesgos, con el objetivo primordial de reducir la probabilidad de que estos riesgos se materialicen; estos controles constituyen la primera línea de defensa en la lucha contra la corrupción y adicionalmente trabajan para disminuir las acciones de los agentes que podrían generar tales riesgos; (b) los controles detectivos, diseñados específicamente para identificar cualquier evento, irregularidad o resultado inesperado; estos controles sirven como una alerta ante la aparición de riesgos y permiten a las organizaciones o instituciones tomar medidas necesarias y rápidas; pueden estar implementados de forma manual o a través de sistemas computarizados; (c) controles de protección, implementan diversas medidas y estrategias con el propósito de contrarrestar y mitigar los efectos adversos que pueden resultar de los actos de corrupción, así como el grado de daño que estos pueden ocasionar, con el objetivo de reducir su impacto o, idealmente, erradicarlos por completo. En el marco de este grupo, sería posible considerar la implementación y el fomento de procesos ágiles que se encarguen de la recepción y el tratamiento eficiente de denuncias (Gómez et al., 2017).

**Figura 13**

*Modelo de la Estructura de Control Interno*



Nota. Adaptado de *Guía que contiene la Metodología de Administración de Riesgos para la Administración Pública Estatal*, por Gómez et al., 2017.

Esto facilitaría no solo la identificación de eventos de corrupción, sino también su pronta resolución, contribuyendo de esta manera a prevenir la repetición de tales situaciones en el futuro.; (d) controles correctivos, facilitan la posibilidad de regresar a la normalidad en el desarrollo de una actividad, una vez que se ha identificado un incidente de corrupción, lo cual a su vez permite llevar a cabo cambios necesarios en las acciones que contribuyeron a que se produjera dicho acto indebido. Estos controles son instaurados en situaciones donde los mecanismos anteriores no están funcionando de manera efectiva, y tienen como objetivo principal facilitar la mejora de las deficiencias que se hayan identificado. Se trata de asuntos que pertenecen a la categoría administrativa y, por lo tanto, es necesario que existan políticas específicas o procedimientos bien definidos que guíen y faciliten su correcta implementación (Gómez et al., 2017).

La efectividad de un sistema de control se evalúa en función de su habilidad para lograr los objetivos para los cuales fue diseñado, todo ello manteniendo un equilibrio en los costos asociados a su implementación que se consideren razonables. Para llevar a cabo esta evaluación, se toma en cuenta la conjunción de dos variables fundamentales: la eficacia, que se refiere a la capacidad de alcanzar resultados deseados, y la eficiencia, que implica la optimización de recursos utilizados en el proceso. Es comprensible que, al llevar a cabo el análisis relacionado con un riesgo de corrupción, este proceso se lleve a cabo considerando y siendo influenciado por los controles que ya se encuentran establecidos en el sistema. La interrogante que debemos plantear en este contexto sería la siguiente: ¿Cuál sería el resultado o la calificación que se otorgaría a un riesgo específico relacionado con la corrupción si no se contara con ningún tipo de control para supervisar o mitigar esa situación? ¿Sería más probable? ¿Su impacto sería mayor? (Gómez et al., 2017).

### **Eficacia y Eficiencia del Control.**

Se define como eficacia dentro de un sistema de control a la capacidad para lograr, de manera efectiva, los objetivos de prevención, disminución o erradicación de un riesgo de corrupción que ha sido previamente identificado y señalado. Desde un punto de vista cuantitativo, la eficacia se origina en la idea de que la reducción más significativa que se puede lograr para cada categoría de riesgo se establece en un valor de uno, mientras que todos los demás niveles se determinan de manera proporcional

en relación con esta unidad. La eficiencia se puede definir como la capacidad de utilizar de manera racional e inteligente todos los recursos y medios disponibles para lograr un objetivo específico (Gómez et al., 2017).

### **Diseño de Controles Anticorrupción.**

La creación y el desarrollo de nuevos controles se lleva a cabo tomando como fundamento las políticas operativas que rigen la institución. Este proceso incluye un minucioso análisis y una evaluación exhaustiva de los riesgos de corrupción asociados con las diversas actividades realizadas por la entidad. Como resultado de este análisis, se establecen acciones específicas que son necesarias para asegurar que los riesgos de corrupción que se consideran significativos se mantengan en niveles bajos o, al menos, en niveles que puedan ser tolerados, de manera que estos riesgos no impacten negativamente en los resultados esperados de las actividades llevadas a cabo (The Institute of Internal Auditors, 2021).

### **Beneficios de la Autoevaluación del Control Interno**

Ninguna otra persona tiene un conocimiento más profundo y detallado sobre los procedimientos, así como también sobre las posibles vulnerabilidades que pueden existir dentro de una organización, que aquellos individuos que están empleados en dicha entidad y que, por lo tanto, están directamente involucrados en su funcionamiento diario. Un enfoque adecuado para abordar esta situación es llevar a cabo un proceso que sea liderado por el personal que forma parte de la propia organización. Esta metodología es particularmente efectiva porque fuerza a la organización a no solo reconocer sus propias debilidades y áreas de mejora, sino también a enfrentar y gestionar los riesgos de corrupción que pueden surgir a partir de esas vulnerabilidades identificadas (The Institute of Internal Auditors, 2021).

### **Posibles Desventajas de la Autoevaluación.**

A pesar de lo que se ha mencionado previamente, es importante señalar que la práctica de la autoevaluación presenta ciertas desventajas significativas, incluso en el contexto de contar con un liderazgo proactivo y un equipo de trabajo bien cohesionado y competente. Por ejemplo, se puede observar lo siguiente: en primer lugar, es posible que el personal de la organización muestre una cierta resistencia a reconocer de manera clara y objetiva cuáles son los riesgos de corrupción a los que la misma podría estar vulnerable; y, en segundo lugar, es muy probable que la mayoría de los empleados de la organización no hayan tenido la oportunidad de participar en una capacitación especializada que les proporcione las herramientas necesarias para identificar las

manifestaciones más comunes de corrupción en el entorno laboral (The Institute of Internal Auditors, 2021).

### ***Línea de Denuncia de Casos de Corrupción.***

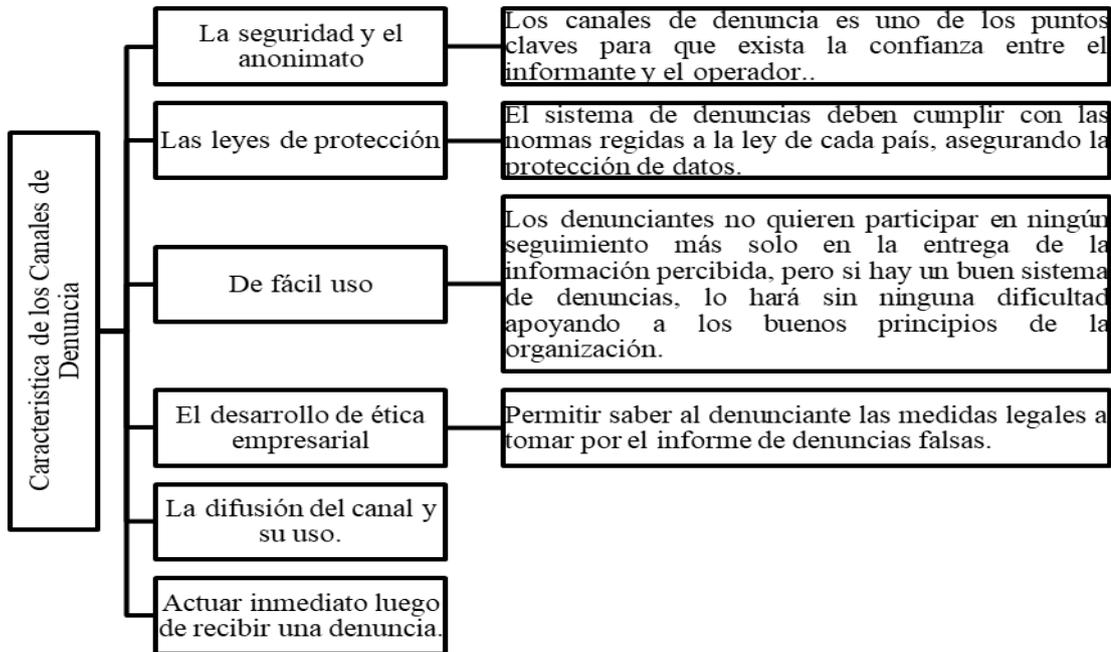
La manera en que se logra esta obtención de información es notablemente económica y fácil de llevar a cabo, sin embargo, conlleva importantes riesgos asociados. Esto se debe a que, por un lado, la información contenida en los mensajes no puede ser cifrada, lo que significa que puede ser fácilmente accesible y visible para terceros. Por otro lado, la falta de anonimato real en este proceso permite que cualquier persona pueda intervenir o manipular la información, lo que genera un alto grado de inquietud entre los posibles denunciantes. Esta situación se traduce en una falta de confianza por parte de quienes podrían utilizar este método para reportar irregularidades, ya que el miedo a ser descubiertos y enfrentar represalias por parte del infractor les inhibe de informar sobre las situaciones indeseables que están presenciando, llevándolos a optar por el silencio en lugar de arriesgarse. Tanto el uso del canal de denuncia que se ofrece a través de un número telefónico como el que se puede realizar mediante el correo electrónico presentan ciertos riesgos para la seguridad y el anonimato del informante. Además, estos métodos han demostrado ser un poco ineficaces en el momento de ser utilizados para reportar irregularidades (Hartman et al., 2020).

### **Características del Canal de Denuncia.**

Cada día, las organizaciones se enfrentan a la posibilidad de convertirse en objetivos de fraudes relacionados con sus operaciones y actividades. Esto se debe a que, generalmente, los empleados que están directamente involucrados en esas labores son los que primero pueden percibir cualquier irregularidad o actividad sospechosa que se esté llevando a cabo. En este contexto, el Whistleblowing, o la denuncia interna, se presenta como uno de los mecanismos más importantes para alertar sobre la existencia de problemas dentro de la organización, indicando que las cosas no se están desarrollando de manera adecuada. Ante esta situación, es fundamental que se tomen medidas efectivas y oportunas para abordar el fraude de inmediato, evitando así que se expanda y se vuelva difícil de controlar (Hartman et al., 2020). A continuación, se muestran en resumen las características que debe de contar un canal de denuncia:

**Figura 14**

*Características del Canal de Denuncias.*



Nota. Adaptado de *Ética Empresarial*, por Soto et al., 2017. McGraw-Hill.

### ***Programa de Integridad***

El programa de integridad no tendrá un impacto significativo si los administradores y las personas encargadas de la pequeña y mediana empresa (pyme) no muestran una genuina disposición para implementar mejoras en sus prácticas, ni comprenden las serias implicaciones que conlleva no tomar medidas proactivas para mitigar ciertos riesgos. Estos riesgos, de no ser atendidos adecuadamente, pueden repercutir de forma devastadora en la supervivencia de la pyme, llevándola a enfrentar una crisis económica que podría resultar en su ruina en un periodo de tiempo extremadamente breve (Debeljuh, 2018).

En relación con este tema, y considerando tanto la lógica y el sentido común como las directrices y normativas internacionales que se aplican en el ámbito del diseño de programas de cumplimiento anticorrupción, procederemos a detallar, de manera específica, la forma en que se deberían definir y asignar las responsabilidades dentro de una pequeña y mediana empresa (pyme) para lograr un diseño eficaz y adecuado de un programa de integridad que fomente la ética y la transparencia en sus operaciones (Bilbao et al., 2022).

La administración y la gerencia, en el contexto donde se trata de roles claramente diferenciados, tienen la importante responsabilidad de demostrar tanto

liderazgo efectivo como un fuerte compromiso con el programa de integridad establecido en la organización. En primer lugar, deben asegurarse de que en la pequeña y mediana empresa (pyme) se elabore y adopte una política de cumplimiento e integridad que sirva de fundamento sólido para fomentar una cultura ética robusta y un programa de integridad que realmente marque la diferencia. Además, es esencial que se establezcan o que se supervise el establecimiento de objetivos claros en relación con el cumplimiento y la integridad, garantizando que estos objetivos sean realistas y estén alineados con las prácticas diarias y la estrategia general de la empresa. También es crucial que se supervise la incorporación de las medidas preventivas planificadas en las actividades diarias de la organización. Por otro lado, se debe asignar adecuadamente los recursos necesarios para asegurar que el programa de integridad pueda ser implementado de manera efectiva (Camacho, 2021).

La función destinada a asegurar el cumplimiento, con la figura del responsable de cumplimiento o compliance officer, es esencial y debe ser incorporada de manera efectiva en la estructura de una pequeña y mediana empresa (pyme). Esta integración debe llevarse a cabo teniendo en cuenta una serie de principios fundamentales que son cruciales para su funcionamiento adecuado: (a) el responsable de cumplimiento debe contar con acceso directo y regular a los niveles más altos de la administración, así como también a la junta de socios, lo que le permitirá comunicarse e informar sobre asuntos importantes sin obstáculos; (b) es imperativo que esta figura actúe de manera independiente, evitando cualquier tipo de conflicto con la estructura organizativa existente; y (c) debe poseer la autoridad necesaria, de manera que su papel no sea considerado menor ni pueda ser menospreciado, asegurando que no se vean anulados sus informes o que la información que provee no sea manipulada por aquellos que ocupan posiciones superiores en la jerarquía empresarial. Por otro lado, es imprescindible que cuente con los recursos adecuados y necesarios para facilitar a la pequeña y mediana empresa (pyme) el cumplimiento eficaz de las tareas y responsabilidades que se requieren (Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito Viena, 2018).

Todos los puestos que implican una responsabilidad significativa, y en particular aquellos que incluyen la supervisión de personal y/o la capacidad de tomar decisiones, tienen la obligación de velar por el cumplimiento de las normativas y la integridad dentro de su área de competencia. Estos deben asumir, al menos, los siguientes compromisos significativos: (a) trabajar en conjunto y ofrecer apoyo a los

responsables de cumplimiento y la integridad en la pequeña y mediana empresa, fomentando a su vez que todo el personal participe en esta tarea; (b) garantizar que todo el personal a su cargo y/o bajo su supervisión esté cumpliendo cabalmente con las obligaciones, políticas, procesos y procedimientos establecidos; (c) identificar de manera proactiva y comunicar los riesgos asociados a la integridad y la corrupción que pueden presentarse en sus respectivas áreas o departamentos; (d) colaborar y respaldar las actividades formativas relacionadas con la integridad y la prevención de la corrupción; (e) fomentar una mayor conciencia entre el personal acerca de las obligaciones relacionadas con el cumplimiento normativo y orientarlos para que satisfagan los requisitos necesarios de capacitación y competencias; (f) motivar a su equipo a expresar cualquier preocupación relacionada con la integridad, proporcionándoles apoyo en este sentido y asegurando que no se produzcan formas de acoso o represalias; (g) implicarse de manera activa en la gestión y resolución de incidentes y problemas que puedan surgir (Rodríguez, 2021).

Todo el personal, sin importar el grado de responsabilidad que cada uno de ellos posea dentro de la organización, está obligado a seguir y adherirse a las obligaciones, políticas, procesos y procedimientos que han sido elaborados específicamente con el propósito de prevenir la corrupción y promover un clima de integridad en la pequeña y mediana empresa. Además, se espera que todos los empleados se sientan motivados a informar sobre cualquier inquietud, problema o incumplimiento, ya sea real o potencial, que puedan observar. También es esencial que participen en las capacitaciones y formaciones relacionadas con estas materias de cumplimiento, según sea necesario y pertinente para su función (Felix, 2022).

De acuerdo con el enfoque tradicional que se ha adoptado sobre las diferentes líneas de defensa en el ámbito del control interno, el gráfico que se presenta a continuación ilustra claramente el modelo de responsabilidad óptimo que se recomienda para que una pequeña y mediana empresa (pyme) implemente. Este esquema está diseñado para abordar de manera efectiva las cuestiones relacionadas con la responsabilidad, especialmente en lo que respecta a la prevención de la corrupción y la promoción de la integridad dentro de la organización (Rodríguez, 2021).

En la primera línea de defensa dentro de nuestra organización, contamos con todo el personal, así como con aquellos puestos que poseen responsabilidades específicas. Este equipo está llevando a cabo las actividades necesarias y aplicando

los controles establecidos en la planificación como se había previamente definido. Además, se encargan de informar a la dirección y al responsable de cumplimiento sobre cualquier incidencia que ocurra o cualquier sugerencia que puedan tener para mejorar nuestros procesos. En la segunda línea organizativa, se encuentra el individuo encargado de asegurar el cumplimiento de normativas y regulaciones, quien se dedica a ofrecer asesoría integral a toda la entidad. Este responsable no solo supervisa de manera continua el diseño y la operatividad del programa en cuestión, sino que también tiene la responsabilidad de comunicar de manera directa y transparente tanto a la alta dirección de la empresa como a la administración y a los miembros de la junta de socios acerca del desempeño y funcionamiento del programa. Además, este profesional debe informar sobre cualquier incidente o eventualidad que pueda surgir durante la implementación de este. En la tercera línea de nuestro análisis, encontramos que existe una función de auditoría interna que, en la mayoría de los casos relacionados con pequeñas y medianas empresas (pymes), puede ser efectivamente abordada mediante la contratación de servicios externos. Estos servicios tienen como objetivo brindar apoyo tanto a la administración como a la junta de socios, facilitando así una evaluación detallada de cómo se está desarrollando correctamente la operativa de la pyme en diversos ámbitos y áreas funcionales (Camacho, 2021).

Es fundamental que la organización interna y las responsabilidades asignadas dentro de una pequeña o mediana empresa (pyme) se ajusten y modifiquen de acuerdo con la realidad específica y las capacidades particulares que posee cada una de estas entidades. En algunos casos, el administrador desempeña su papel como un/a profesional que no está vinculado/a de manera directa a la junta de socios. De manera evidente, es fundamental que estas responsabilidades se organicen y se adapten teniendo en cuenta la realidad particular de cada situación. Sin embargo, es crucial reconocer la relevancia de que estas responsabilidades estén claramente definidas y asignadas, independientemente de la forma en que se estructure la pequeña y mediana empresa (pyme) (Hartman et al., 2020).

### **Política de Integridad**

Aunque no hay un consenso claro ni una única definición sobre lo que se entiende por 'política de integridad', para los fines de esta guía que estamos presentando, vamos a considerar como política de integridad aquel conjunto de principios, directrices y mecanismos de acción que sirven de base para la implementación efectiva de un sistema integral de gestión de la integridad dentro del

ámbito empresarial. Por lo tanto, es fundamental que esta política sea capaz de definir claramente los mecanismos y recursos imprescindibles que son necesarios para asegurar el funcionamiento eficaz del sistema. Además, debe contemplar la asignación de roles y responsabilidades específicas que garanticen tanto el cumplimiento como la supervisión adecuada de todas las acciones involucradas. De esta manera, se logrará, en consecuencia, el cumplimiento exitoso de los objetivos que se han establecido (Bilbao et al., 2022).

La política de integridad se establecerá como el cimiento principal y esencial sobre el cual se desarrollarán los diversos programas de integridad dirigidos a las pequeñas y medianas empresas (pymes). Esto se debe a que, en esta política se refleja no solo el liderazgo sólido y el constante compromiso que la organización tiene hacia la integridad y el cumplimiento de las normativas vigentes, sino que también incluye otros componentes vitales que son imprescindibles para la correcta gestión integral de la integridad en el ámbito empresarial (Soto et al., 2017).

#### **Objetivo del Programa de Integridad.**

Las políticas internas de una corporación, independientemente del tipo o naturaleza que tengan, generalmente incluyen una sección introductoria que establece de manera clara y concisa cuál será el objetivo principal o la finalidad específica de ese documento en particular. En esta situación particular, una política de integridad se establece con el propósito fundamental de crear e implementar los mecanismos que son imprescindibles para fomentar el cumplimiento de las normas y regulaciones, así como para promover una conducta ética en el ámbito empresarial. Además, esta política también busca definir de manera clara y precisa las diversas tareas y responsabilidades que cada parte involucrada debe asumir para alcanzar de manera efectiva dicho objetivo (Soto et al., 2017).

#### **Alcance del Programa de Integridad.**

Es esencial que la política establezca de manera precisa y sin ambigüedades quiénes son todas las personas, ya sean individuos concretos o entidades legales, a las que se orienta o impacta con sus disposiciones y regulaciones. Esto se realizará cuando se considere necesario con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos que se persiguen con dicha política (Soto et al., 2017).

#### **Compromiso y Liderazgo.**

Tanto el órgano encargado de la administración como la dirección general de las pequeñas y medianas empresas deben expresar de manera evidente, contundente y

de forma sostenida a lo largo del tiempo su compromiso con el programa de integridad, así como con todos los componentes y elementos que son parte de dicho programa. No es posible asumir que podremos llevar a cabo la implementación de un programa que posee estas características particulares, si los órganos encargados de la supervisión y los líderes de la dirección no proporcionan evidencia tangible de su compromiso no solo para adherirse a dicho programa, sino también para utilizar todos los recursos y medios disponibles que tengan a su disposición para lograr alcanzar los objetivos que se han establecido. Esto requiere la colaboración activa y el compromiso de todas las partes interesadas involucradas en este proceso (Soto et al., 2017).

### **Asignación de Responsabilidades.**

Entre las diversas cuestiones que es necesario considerar y atender en el marco de estas políticas, se encuentra, por un lado, la necesidad de desarrollar y especificar las acciones y los mecanismos que resultan imprescindibles para llevar a cabo de manera efectiva el diseño, la implementación y el seguimiento de los programas establecidos. Por otro lado, también es fundamental determinar y asignar de manera clara las funciones y responsabilidades que son requeridas para garantizar la eficaz ejecución de todas esas actividades propuestas. Por lo tanto, después de haber establecido claramente cuáles son los objetivos de nuestra política dedicada a la integridad, es fundamental que planteemos las medidas, así como las acciones y recursos necesarios que nos permitirán alcanzar dichos objetivos de manera efectiva. De esta manera, en el ámbito de la política se debe incluir, como mínimo, los siguientes aspectos: (a) la provisión adecuada y en cantidad suficiente de recursos técnicos, humanos y financieros que sean indispensables para llevar a cabo el desarrollo efectivo de esta actividad, (b) la creación de un órgano encargado de la supervisión, vigilancia y control efectivo del programa de integridad, (c) la disposición de canales de comunicación accesibles que permitan la denuncia de posibles incumplimientos de las normas establecidas y (d) la imperiosa necesidad de realizar auditorías de manera regular al modelo de integridad de la organización con el objetivo de comprobar su efectividad y eficiencia, entre otros elementos relevantes que deben ser considerados (Soto et al., 2017).

### **Investigación de la Corrupción.**

La creación y puesta en marcha de un programa de integridad dentro de las pequeñas y medianas empresas (pymes) resulta ser de suma relevancia y conlleva múltiples ventajas y beneficios significativos que pueden impactar positivamente en

su funcionamiento y reputación. Sin embargo, un sistema de integridad no logrará generar ninguno de sus efectos positivos o beneficiosos si los altos mandos y directivos, así como los mandos intermedios y el resto de los empleados, no están al tanto de su existencia ni perciben su importancia y utilidad, tanto para su desarrollo personal como para el éxito y bienestar general de la organización en la que trabajan. Por lo tanto, el alcance del éxito de la implementación de una política de integridad, de un código ético o de las diversas políticas y procedimientos internos de una organización se encuentra, en gran medida, ligado al nivel de sensibilización y concienciación que posean todos los miembros que forman parte de la empresa. Es fundamental que cada integrante esté informado y comprometido con estos principios para que realmente puedan funcionar de manera efectiva. Solo en el momento en que todos los miembros de la organización, como colectivo, adquieren un pleno entendimiento de sus responsabilidades dentro del contexto de un programa de integridad bien definido y estructurado, se podrá esperar con confianza que se logre establecer y consolidar una cultura de cumplimiento de normas y regulaciones dentro de la entidad (Yepes , 2018).

Es fundamental que la capacitación o formación proporcionada posea las siguientes características esenciales: (a) debe ser pertinente y adecuada a las funciones específicas que desempeñan los miembros del personal, así como a los distintos riesgos a los que pueden estar expuestos en su labor; (b) es necesario que la formación sea objeto de evaluación para determinar su eficacia y relevancia; (c) debe someterse a un proceso de revisión de manera regular, asegurando su actualización y pertinencia continua; (d) es imprescindible que toda la formación recibida esté debidamente documentada a través de los registros de formación correspondientes que evidencien su realización; y (e) la organización tiene la responsabilidad de asegurar que se implementen procedimientos apropiados que aborden, de manera efectiva, la concienciación acerca de la normativa de cumplimiento, así como la capacitación necesaria para las terceras partes que actúan en nombre de la organización, dado que estas pueden representar un riesgo en términos de cumplimiento normativo para la misma (Waly et al., 2023).

#### ***Nuevos Colaboradores.***

En el momento en que el trabajador complete la firma del contrato laboral que lo vincula formalmente a la empresa. En la situación actual, resulta de suma importancia que el nuevo empleado firme el documento que certifica que ha recibido

y comprende toda la información que se le ha proporcionado. Al hacerlo, también estará expresando su compromiso de adherirse a las condiciones y disposiciones establecidas en dichos documentos (Casar et al., 2023).

#### **Comunicación a Proveedores:**

La transmisión de la información relacionada con nuestro programa de integridad, así como la difusión de nuestros valores fundamentales y principios éticos, especialmente orientada a los nuevos proveedores, puede llevarse a cabo de manera efectiva mediante la incorporación de cláusulas específicas en los contratos. Adicionalmente, se sugiere anexar los documentos mencionados previamente para que sean revisados y firmados por las partes involucradas. En el caso específico de aquellos proveedores con los cuales ya se había establecido una relación contractual previa, es posible enviarles el código ético junto con la política correspondiente a través de diferentes medios digitales. Esto permitirá no solo facilitar la comunicación de dichos documentos, sino también obtener una evidencia de su recepción y, a su vez, garantizar su aceptación en un momento posterior (Camacho, 2021).

#### **Comunicación a Clientes**

La interacción y el intercambio de información con los clientes, consumidores y usuarios de la web se llevará a cabo mediante el uso de la plataforma en línea. La difusión y disponibilidad del código de conducta, así como de la política destinada a combatir la corrupción, representa una práctica altamente recomendada y muestra un compromiso por parte de la organización hacia la transparencia y la integridad. Asimismo, la implementación de un canal ético en la página web corporativa para la recepción de denuncias refuerza esta postura, ofreciendo una vía segura y accesible para que los empleados y otros interesados puedan reportar cualquier comportamiento inapropiado (Soto et al., 2017).

#### **Sanciones Disciplinarias**

Las conductas que la organización determine como susceptibles de sanción deberán ser clasificadas y evaluadas en distintos niveles, teniendo en cuenta no solo el grado de gravedad de cada falta, sino también otros factores relevantes, como la frecuencia con la que se repite un comportamiento o la persistencia en una práctica específica. Por lo tanto, se torna fundamental crear un esquema detallado en el que se definan de manera precisa tanto el tipo de infracción que se puede cometer como la sanción correspondiente que se derivará de dicha infracción (Soto et al., 2017).

Dentro del contexto del programa diseñado para promover la integridad, se tomarán en cuenta como faltas cometidas por el personal aquellas acciones o comportamientos que vayan en contra de las directrices establecidas en dicho programa o de cualquiera de sus componentes. Estas acciones no solo implicarán un incumplimiento de las normas, sino que también pueden conllevar a la materialización de un riesgo que podría ser atribuido a la organización, generando así una responsabilidad que podría recaer sobre ella. Las violaciones o incumplimientos relacionados con los programas de integridad se clasificarán en diferentes categorías, dependiendo de su gravedad, siendo estas categorizadas como faltas leves, faltas graves o faltas muy graves (Patxi, 2018).

### **Mejora Continua del Programa de Integridad**

La pequeña y mediana empresa (pyme) tendría que llevar a cabo un proceso de mejora continua en la idoneidad, adecuación y eficacia de su programa de integridad, tomando en cuenta tanto los riesgos a los que se enfrenta como sus propias capacidades internas. Un programa que carece de vitalidad y no posee la capacidad de adaptarse y evolucionar frente a las inevitables transformaciones que se presentan en el contexto y entorno de la empresa, así como ante los nuevos riesgos, las fallas y las oportunidades que se identifican, revela de manera clara su propia falta de adecuación y eficiencia para cumplir con el propósito esencial para el cual debería haber sido creado y diseñado originalmente (Felix, 2022).

### ***Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001***

El fenómeno del soborno se presenta como uno de los dilemas más complicados y dañinos que enfrentamos en nuestra vida cotidiana. A pesar de los esfuerzos que se realizan tanto a nivel nacional como internacional para erradicar esta problemática, parece que el soborno continúa prevaleciendo de manera alarmante en diversas esferas de la sociedad, mostrando su extensa y persistente presencia. Los actos de soborno ejercen una influencia profundamente adversa en la moral de los trabajadores, generando un efecto negativo de gran intensidad sobre su ética y motivación en el entorno laboral. A lo largo de la historia reciente, numerosos gobiernos de diversos países han implementado distintas acciones y estrategias con el objetivo de combatir y eliminar el soborno, apoyándose no solo en leyes nacionales específicas, sino también en el marco establecido por la convención de las naciones unidas contra la corrupción. Además, estos esfuerzos pueden servir de apoyo y complementar las iniciativas legales que se implementan tanto a nivel nacional como

internacionalmente. Con el objetivo de prevenir, detectar, denunciar y resolver de manera efectiva los casos de soborno que puedan surgir en relación con los aspectos, mecanismos y conocimientos involucrados en sus diversas actividades (Organización Internacional de Normalización, 2016). A continuación, se presenta la estructura de la normativa:

**Tabla 8**

*Estructura de los Requisitos de la ISO37001*

<b>Requisito</b>	<b>Descripción</b>
4. Contexto de la organización	4.1 comprensión de la organización y de su contexto
	4.2 comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
	4.3 determinación del alcance del sistema de gestión antisoborno
	4.4 sistema de gestión antisoborno
	4.5 evaluación del riesgo de soborno
5. Liderazgo	5.1 liderazgo y compromiso
	5.2 política antisoborno
	5.3 roles, responsabilidades y autoridades en la organización
Planificación	6.1 acciones para tratar riesgos y oportunidades
	6.2 objetivos antisoborno y planificación para lograrlos
7. Apoyo	7.1 recursos
	7.2 competencia
	7.3 toma de conciencia y formación
	7.4 comunicación
	7.5 información documentada
8. Operación	8.1 planificación y control operacional
	8.2 debida diligencia
	8.3 controles financieros
	8.4 controles no financieros
	8.5 implementación de los controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios
	8.6 compromisos antisoborno
	8.7 regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares
	8.8 gestión de los controles antisoborno inadecuados
	8.9 planteamiento de inquietudes
	8.10 investigar y abordar el soborno
9. Evaluación del desempeño	9.1 seguimiento, medición, análisis y evaluación
	9.2 auditoría interna
	9.3 revisión por la dirección
	9.4 revisión por la función de cumplimiento antisoborno
10. Mejora	10.1 no conformidades y acciones correctivas
	10.2 mejora continua

Nota. Adaptado de *ISO 37001:2016 Sistemas de gestión antisoborno*, por Organización Internacional de Normalización, 2016. Ginebra, Suiza

**Pasos para Integración del Sistema.**

Los pasos para la integración del sistema de gestión antisoborno son: (a) desarrollo y creación de habilidades de liderazgo, así como el fomento de un fuerte compromiso hacia la labor de liderazgo; (b) designación de supervisor antisoborno;

(c) realización de una evaluación exhaustiva del riesgo de soborno en relación con todas las actividades llevadas a cabo; (d) el proceso de establecer y llevar a cabo una política detallada, junto con procedimientos específicos y un enfoque efectivo para la gestión y prevención de prácticas de soborno; (e) implementación de un programa de capacitación sobre la prevención del soborno que abarque a todas las partes involucradas en el proceso; (f) reporte, monitoreo y análisis detallado de situaciones relacionadas con soborno, así como la recopilación de observaciones y comentarios pertinentes; y (g) implementación de medidas correctivas y el fomento de un proceso de mejora continua (Organización Internacional de Normalización, 2016)..

### **Beneficios.**

Los beneficios del sistema antisoborno son: (a) contribuir a la organización en la optimización de sus mecanismos de control a través de la implementación y utilización efectiva de un sistema de gestión antisoborno; (b) comunicar a la gerencia, a los propietarios, a los tenedores de fondos, a los clientes y a otros socios comerciales relevantes que nuestra organización ha llevado a cabo la implementación de prácticas altamente efectivas de control antisoborno. Estas prácticas han sido reconocidas y validadas a nivel internacional por su eficacia y rigurosidad en la lucha contra la corrupción; y (c) en el contexto de una investigación que se esté llevando a cabo, es fundamental colaborar en la recopilación y entrega de pruebas al fiscal y al tribunal, de manera que se demuestre de forma clara y contundente que la organización ha implementado diversas medidas efectivas y adecuadas con el objetivo de prevenir cualquier tipo de acto de soborno (Organización Internacional de Normalización, 2016).

### **Marco Referencial**

En la investigación relacionada con la percepción sobre la administración de riesgos como práctica para mitigación de actos de corrupción en PYMES, determinó su alcance en las empresas que conforman el sector de la construcción de la ciudad de Guayaquil, debido a la vulnerabilidad que estas compañías presentan ante los riesgos de corrupción al prestar sus servicios tanto a entidades públicas como privadas. Además, para el cumplimiento de los objetivos de estudio, se aplicó un plan metodológico que permitió la determinación de diversos aspectos que inciden en que los administradores adopten buenas prácticas de administración de riesgos, como: (a) la falta de visión, (b) la no concepción de la importancia de la administración de riesgos, (c) el desconocimiento sobre los efectos de la corrupción en los negocios, (d)

la carencia de cultura de prevención, entre otras. Por tanto, como parte de la recomendación propusieron el uso de métodos de administración de riesgos probados como: (a) ISO 37001, (b) ISO 31000, (c) COSO ERM, y (d) Compliance, para atenuar el la presencia e impactos de riesgos de corrupción (Mendoza et al., 2022).

En la investigación sobre prácticas de gobierno corporativo como medio de prevención de la corrupción empresarial, se direcciona a las pequeñas empresas debido a la falta de transparencia de sus procesos, carencia de cultura ética y un débil control enfocado en la prevención de riesgos de corrupción. En base a lo expuesto, el estudio utilizó la técnica análisis documental para la revisión de materiales bibliográficos referente a casos de éxitos de entidades que han incorporado prácticas de gobierno corporativo, permitiendo evidenciar que contribuye en la prevención de actos de corrupción. Sin embargo, al contrastar dicho resultado con la realidad de las pequeñas empresas objetas a estudio, que mediante el uso de la técnica entrevista denoto que la principal razón de que estas presentan vulnerabilidad ante los riesgos de corrupción es la negativa de los empresarios para adoptar prácticas de buen gobierno corporativo (Moncada, 2022).

El estudio se centra en investigar las diversas formas de corrupción que prevalecen en el ámbito privado en América Latina, destacando cómo las empresas recurren cada vez más a prácticas corruptas con el propósito de ganar ventaja competitiva y aumentar sus ganancias económicas. La situación descrita fue la razón por la cual se formuló el objetivo general de examinar detalladamente las diversas formas de corrupción presentes en el ámbito empresarial privado, y se logró llevar a cabo a través del análisis tanto de datos cuantitativos como cualitativos recopilados utilizando la metodología de estudio de casos (Botero et al., 2022).

## **Marco Legal**

### ***Constitución de la República del Ecuador***

El artículo 66, numeral 15 de la Constitución de la República del Ecuador tiene como objetivo fomentar la igualdad de condiciones y la transparencia en la realización de actividades empresariales, otorgando derechos y garantías para dicho fin. Asimismo, según lo establecido en el artículo 213, se determina que las superintendencias tienen la responsabilidad de definir y aplicar los instrumentos técnicos necesarios para supervisar, examinar e intervenir con el fin de evitar conductas deshonestas, como por ejemplo la corrupción. La Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros estableció la Norma Ecuatoriana para el Buen Gobierno

Corporativo en el contexto de la gestión de riesgos empresariales, con el objetivo de promover la adopción voluntaria de prácticas empresariales positivas, entre las que se destaca la gestión de riesgos (Asamblea Constituyente, 2024).

### ***Norma Ecuatoriana para el Buen Gobierno Corporativo***

La Norma Ecuatoriana para el Buen Gobierno Corporativo entra en efecto mediante la Resolución SCVS-INC-DNCDN-2020-0013, la cual fue difundida en el Registro Oficial No. 1.076 con fecha 25 de septiembre de 2020. La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros emitió una Resolución en la que se definen las pautas para promover un eficaz sistema de gobierno corporativo en empresas del ámbito societario, pudiendo las mismas decidir acogerse a estas directrices de forma opcional, siempre y cuando se haya incorporado previamente en los estatutos de la entidad.

La Norma proporciona directrices específicas y diversas para abordar la corrupción empresarial, como: (a) la necesidad de evitar realizar pagos inapropiados a terceros con el fin de obtener beneficios indebidos, (b) establecer sistemas de control interno efectivos para prevenir y detectar prácticas corruptas como el cohecho, (c) mejorar la transparencia en los procesos de contratación de proveedores y socios estratégicos, (d) fomentar una cultura organizacional de cumplimiento y control entre los empleados, (e) evitar la realización de donaciones ilegales a candidatos políticos, (f) establecer vías de comunicación efectivas dentro de la empresa, (g) investigar casos de corrupción y (h) tomar acciones correctivas cuando se identifiquen actos indebidos (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

## **Capítulo 2: Metodología de la Investigación**

### **Diseño de Investigación**

Diseño de investigación es el plan general que permite al investigador profundizar sobre fenómenos o hechos relacionados con la problemática de estudio. Esta permite determinar el nivel de profundidad con el cual se pretende abordar dicha situación (Lerma, 2022). En base a lo señalado, la presente propuesta metodológica busca la integración de prácticas de anticorrupción en microempresas comercializadoras de utensilios domésticos de Guayaquil. Por tanto, toma en consideración tres tipos de diseño: (a) observacional, (b) transversal y (c) prospectivo. A continuación, se describe sus alcances:

Diseño observacional permite la integración directa con los elementos que guardan relación con la problemática de estudio. Es decir, permite describir los hechos desde la realidad en que esto se presentan (Arias et al., 2022).

Diseño transversal faculta la obtención de datos primarios en un periodo definido de tiempo. Esto con el propósito de identificar analizar y describir una situación que se presenta en específico y en un momento dado (Caballero, 2018).

Diseño prospectivo permite evaluar como un hecho o fenómeno puede incidir en el corto mediano con dardo plazo. Además, comprueba en el futuro el cambio esperado con datos del pasado. Es decir, orienta la investigación hacia posibles vertientes de un tema en el futuro (Ñaupas et al., 2018).

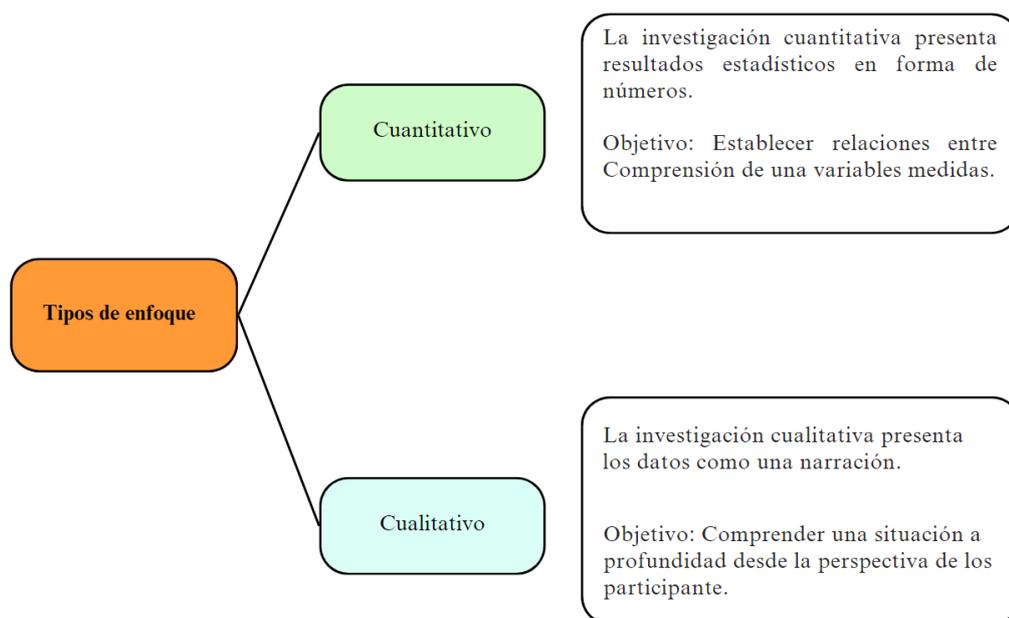
En relación con expuesto, el diseño observacional permitirá comprender los desafíos que involucra la aplicación de prácticas anticorrupción en las microempresas comercializadoras de utensilios domésticos. De la misma manera, el diseño transversal contribuirá con la obtención de datos sobre la situación problémica en un momento dato y el diseño prospectivo determinará el efecto de la propuesta considerando los hechos que han enfrentado las empresas objeto a estudio.

### **Enfoque de Investigación**

Las investigaciones de carácter no experimental que se aplican en entornos sociales o empresariales se desenvuelven en dos tipos de enfoque cualitativo o cuantitativo. Estas permiten el direccionamiento de la obtención de datos para propósito de estudio (Caballero, 2018). A continuación, se describen sus alcances:

**Figura 15**

*Enfoques cuantitativo y cualitativo*



Nota. Adaptado de *Metodología Integral Innovadora para Planes y Tesis. La metodología del Como Formularlos*, por Caballero, 2018. Cengage Learning Editores SA de CV. México DF.

En base al alcance expuesto de cada premisa, se selecciona el enfoque cualitativo debido a que permite la obtención de datos proveniente de personas, situaciones o procesos en profundidad. La información obtenida se analiza para la generación de conocimiento que contribuyan a responder las preguntas de investigación. Además, la recolección de datos se procede con técnicas como la entrevista como método inclusivas para descubrir la situación que originan el fenómeno de estudio a través de las perspectivas de los participantes, tomando en cuenta que la corrupción es un fenómeno que afecta a todo tipo de negocio, como en el caso de las microempresas comercializadoras de utensilios doméstico de Guayaquil.

### **Tipo de Investigación**

La presente propuesta metodológica para el análisis e interpretación de resultados selecciona la investigación concluyente descriptiva para la discusión de los hechos derivado de la información primaria obtenida de los elementos que guardan relación con el fenómeno de estudio. Es decir, analiza e interpreta datos para la elaborar inferencias propias de los resultados obtenidos (Arias et al., 2022).

Se considera la investigación concluyente descriptiva para la comprensión de los hechos relacionados con los efectos de la corrupción en microempresas comercializadoras de utensilios domésticos de la ciudad de Guayaquil. Estos resultados serán utilizados como punto de partida para el diseño de una propuesta concreta que pueda ser implementada y actúe como una solución efectiva para reducir el impacto de la corrupción en las operaciones de dichos negocios.

### **Fuente de Información**

Las investigaciones que buscan resolver los problemas que se presentan en el ámbito empresarial, recurren a la utilización de fuentes de información primarias y secundarias. Los datos secundarios surgen a partir de investigaciones en fuentes de texto sobre hechos del pasado, en contraste, con los datos primarios que son aquellos que se obtienen de primera mano de los elementos que guardan relación con el fenómeno de estudio (Caballero, 2018)

En concordancia, con lo descrito la propuesta metodológica considerará la obtención de datos primarios que provendrá de las microempresas dedicadas a la comercialización de utensilios domésticos, para comprender sobre los desafíos que representa atenuar los efectos de los casos de corrupción a la que se exponen. Esta información servirá de base para el desarrollo de una solución aplicable.

### **Población**

La población comprende un grupo de elementos que guardan relación con la problemática de estudio. De este universo se obtendrá información considerada primará para el análisis, comprensión e interpretación de datos sobre el fenómeno de estudio (Lerma, 2022).

En relación con lo expuesto la población objeto estudio está comprendida por 180 microempresas comercializadoras de utensilios domésticos de la ciudad de Guayaquil (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024). De las empresas mencionadas se pretende comprender sobre los desafíos que involucra la aplicación de prácticas de anticorrupción.

### **Muestra**

Se trata de un conjunto de unidades específicas de muestreo, que se utilizarán para seleccionar una muestra. Esas pueden ser: (a) negocios, individuos u otras unidades que podrán ser objeto de análisis. Cuando los investigadores están diseñando la muestra, es importante que especifiquen tres aspectos clave: (a) la población de la

cual se obtendrá la muestra, (b) el método utilizado para seleccionar la muestra y (c) el tamaño específico de la muestra (Arias et al., 2022).

### ***Muestreo***

La especificación de la forma de la muestra es necesaria durante el proceso de selección de la muestra. Puede haber una metodología de selección probabilística en la que se asignen probabilidades conocidas a cada individuo de la población para ser seleccionado, o alternativamente una selección no probabilística en la que los investigadores elijan subjetivamente qué grupo específico será parte del estudio. Determinar el tamaño de la muestra es crucial para estimar la cantidad de elementos que deben ser incluidos en el proyecto con el fin de garantizar la fiabilidad de los datos esperados (Ñaupas et al., 2018).

Basándose en lo mencionado previamente, se optará por utilizar el método de muestreo por juicio, el cual no se basa en la probabilidad. Esta muestra, se conoce como muestra intencionada, posibilita la selección de los elementos que la componen basándose en la expectativa de que contribuirán al propósito de la investigación (Arias et al., 2022). Por consiguiente, la muestra la conformarán tres microempresas comercializadoras de utensilios domésticos que se encuentran situadas en el centro de la ciudad de Guayaquil. De esta se espera la participación de personal del área administrativa o contable, que cumpla con el siguiente perfil: (a) formación académica de tercer nivel en carreras administrativas u otras similares, (b) cargo medio o altos, (c) tres años de experiencia profesional en áreas relacionadas y (d) aptitudes participativas.

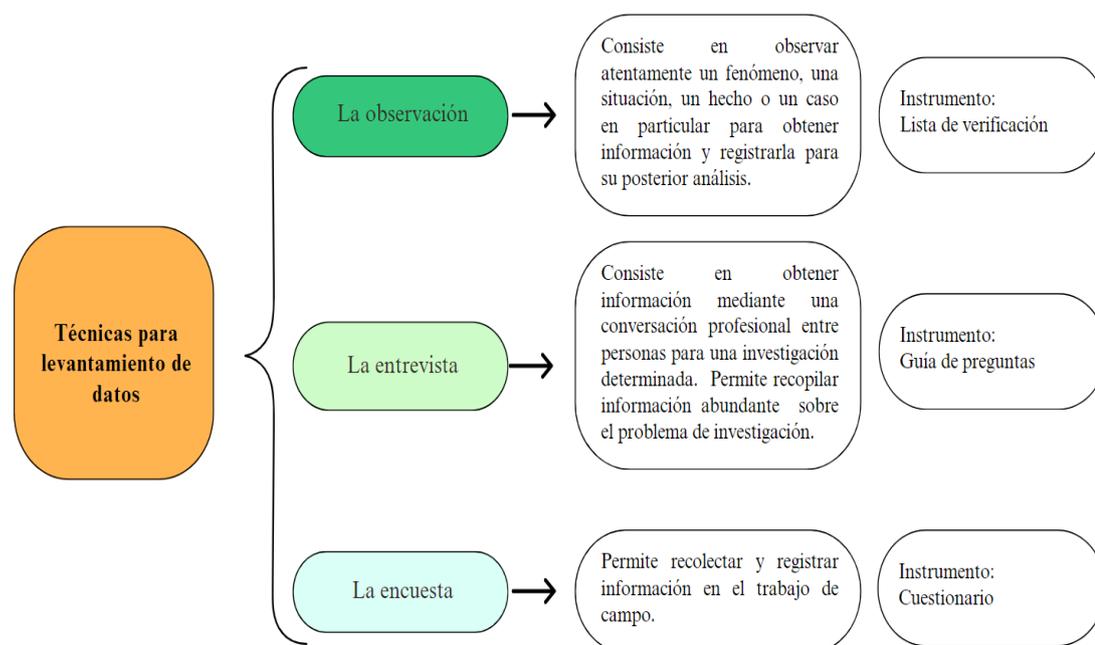
Además, una alternativa para los estudios que buscan subsanar hechos o fenómenos que se presentan estudios de carácter no experimental, consiste en la consulta directa a expertos o especialistas relacionados sobre el tema de investigación. Esta constituye un valioso aporte para ampliación de los resultados de estudio (Hernández et al., 2014). En base a lo señalado, se considerará la participación de tres expertos en temas de corrupción, por tanto, deben cumplir con el siguiente perfil: (a) formación de cuatro niveles a más en administración de empresas, auditoría integral, finanzas corporativas, u otras relacionadas, (b) competencia prácticas de prevención de fraude o corrupción, y (c) experiencia profesional mínima de cinco años en auditoría externa, auditoría interna, consultoría empresarial, prevención de anticorrupción o Compliance.

## Técnica de Recogida de Datos

Las técnicas para obtención de información determinan el proceso de que empleará para la recopilación de datos primarios. Estos datos son recolectados a través de diferentes métodos, tales como observación, encuesta, y entrevista (Caballero, 2018). En la siguiente figura se muestra el alcance de cada técnica, incluyendo su instrumento de apoyo.

**Figura 16**

*Técnicas e instrumento para obtención de datos*



Nota. Adaptado de *Metodología Integral Innovadora para Planes y Tesis. La metodología del Como Formularlos*, por Caballero, 2018. Cengage Learning Editores SA de CV. México DF.

Las técnicas de obtención de información al permitir la obtención de datos primarios referente a la problemática de estudio, y considerando el alcance de la presente propuesta metodológica, se toma en consideración el método entrevista, la cual contribuirá a la obtención de datos a profundidad sobre la situación que enfrentan las microempresas comercializadoras de utensilios domésticos de la ciudad de Guayaquil. Además, esta se direccionará mediante el instrumento guía de pregunta para centrar el alcance de la obtención de información sobre los efectos de actos de corrupción en los negocios objetos a estudio.

### ***Guía de preguntas para entrevista a microempresas***

Entrevistado:

Cargo:

Empresa:

Interrogantes

1. ¿Cuál es su opinión sobre los casos de corrupción empresarial?
2. ¿Cómo se previene los casos de corrupción en el negocio?
3. ¿Cuáles son los casos de corrupción se han presentado en el negocio?
4. ¿Qué afectaciones económicas generó los casos de corrupción mencionados?
5. ¿Cómo se detectaron los casos de corrupción expuestos?
6. ¿Qué opina de que las microempresas comercializadoras de utensilios domestico contara con una propuesta metodológica que permita la prevención de casos de corrupción?

#### ***Modelo de guía de pregunta para expertos.***

Entrevistado:

Cargo:

Empresa:

Experiencia:

Interrogantes

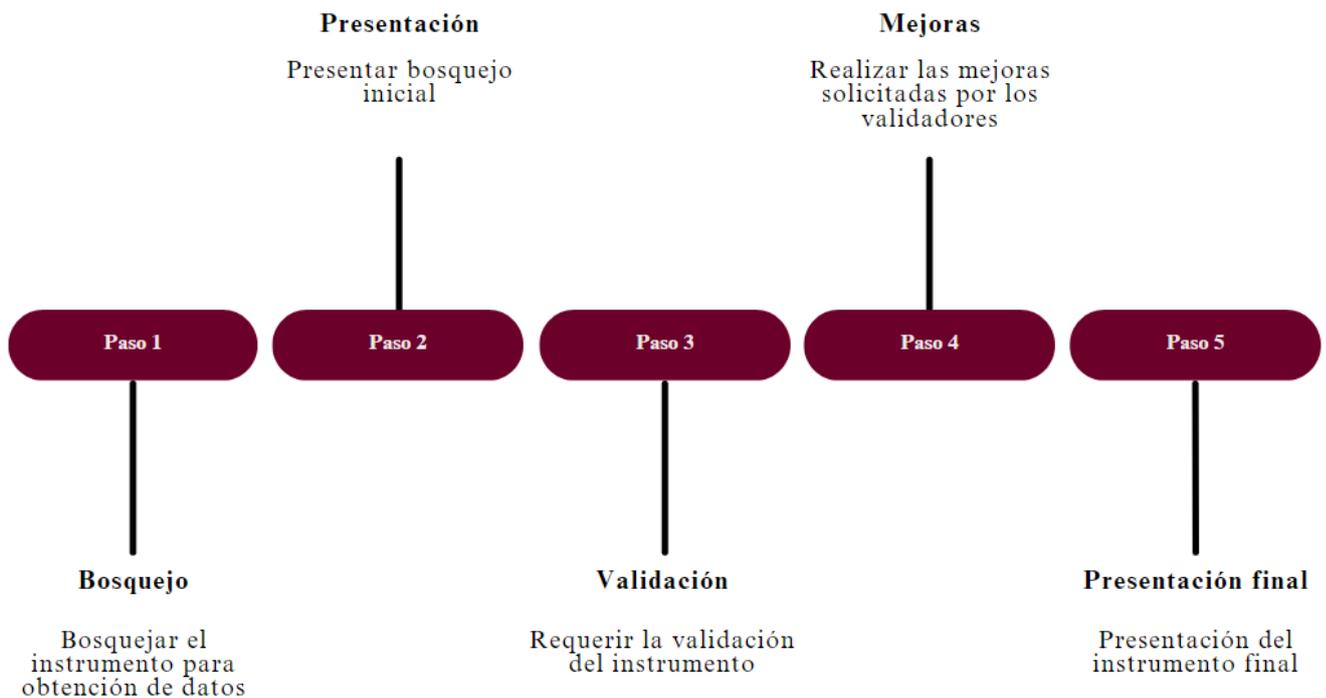
1. ¿Cuál es su opinión sobre el estatus de las prácticas anticorrupción en microempresas comerciales?
2. ¿Cuáles son los casos de corrupción que se presentan en este tipo de negocio?
3. ¿Qué afectaciones generan los casos de corrupción?
4. ¿Cómo se podría detectar los casos de corrupción?
5. ¿Cómo se debe integrar las practicas anticorrupción?
6. ¿Qué otras recomendaciones otorgarían para la prevención de casos de corrupción en microempresas comercializador de utensilios domestico?

#### **Validación del instrumento guías de preguntas**

Las guías de preguntas para entrevista al ser el instrumento que permitirá el desarrollo efectivo de la técnica entrevista deben pasar por un proceso de validación que permita comprobar su validez y fiabilidad para la obtención y análisis de datos. A continuación, se muestra el proceso de validación de los instrumentos que se llevará a cabo:

**Figura 17**

*Proceso de validación del instrumento guía de preguntas para entrevista*



Nota. Adaptado de *Metodología de Investigación*, por Hernández et al., 2014. McGrawHill.

Terminado el proceso de validación del instrumento, la cual se llevó a cabo mediante criterios de: (a) presentación, (b) objetividad, (c) actualidad, (d) intencionalidad, (e) coherencia, (f) metodología, y (g) pertinencia, se recibió por parte del experto validador la respectiva carta de validación, la cual se presenta a continuación:

## Figura 18

Validación del instrumento guía de preguntas

**CARTA DE VALIDACIÓN A QUIEN INTERESE**

Yo, Ec. Mercedes Baño Hifóng, PhD, en calidad de experta he revisado las preguntas de las entrevistas dirigida a Microempresas Comercializadoras de Utensilios Domésticos de Guayaquil y a expertos en prácticas de anticorrupción, que fueron diseñadas por las estudiantes de grado de la CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, LooR Benites Marjorie Yaritza y Tigrero Cañarte Melanie Maitte, cuyo tema de investigación *Propuesta Metodológica para la Integración de Prácticas de Anticorrupción en Microempresas Comercializadoras de Utensilios Domésticos 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 la estudiante que sustentará la tesis son: Pertinentes, claras y coherentes.

Atentamente,

0917959462  
MARIA  
MERCEDES  
BAÑO HIFONG

Firmado digitalmente por  
0917959462 MARIA  
MERCEDES BAÑO  
HIFONG  
Fecha: 2024.07.22  
17:00:49 -05'00'

**Ec. Mercedes Baño Hifóng, PhD**

**Coordinadora Funcional Vicerrectorado de Investigación y Posgrado UCSG**

Nota. Carta de validación, Baños, 2024.

## **Análisis de Datos**

El proceso de análisis cualitativo al no ser lineal constituye acciones que se efectúa para cumplir con los objetivos de la investigación y/o responder a las preguntas de investigación. Es decir, representan acciones que se aproximan por recurrencia o por interacción (Hernández et al., 2014). En relación con lo expuesto, el análisis de datos cualitativo se desarrolló en tres etapas: (a) la primera etapa inició con la preparación de las guías de preguntas, (b) la segunda etapa, se realizó con la ejecución de la entrevista para la recolección de datos, (c) la tercera etapa, se preparó los datos primarios obtenidos para su análisis e interpretación, y (d) en la cuarta etapa se procederá con el análisis de los datos con su respectiva discusión.

### **Procesamiento de Datos Cualitativos**

Según Hernández et al., (2014) señalaron que: “El análisis de los datos cualitativos se analiza en paralelo, la acción consiste en recibir datos no estructurados, y proporcionamos una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en observaciones del investigador y narraciones de los participantes,” (p. 135).

En relación con lo expuesto, los datos se organizarán mediante criterios cruzados, es decir por combinaciones de respuestas. Además, Hernández et al., (2014) indicaron que: Una técnica sencilla para producir categorías es la de “agrupamiento”: primero, anotar temas vinculados al planteamiento mencionados en las entrevistas (...). Posteriormente, agrupar temas.

Considerando lo expuesto y con el propósito de procesar los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas aplicadas, se utilizará la herramienta matriz de hallazgo y se procederá agrupar la información levantada en categorías de análisis. Asimismo, se utilizó la técnica de procesamiento de datos corte y clasificación, como se muestra a continuación:

## Hallazgo

**Tabla 9**

*Datos obtenidos de los hallazgos detectados de las entrevistas a microempresas*

Ítems de revisión	Microempresas Comercializadoras de Utensilios Domestico		
	Propietario de Negocio 1	Propietario de Negocio 2	Propietario de Negocio 3
Corrupción en el sector	Sector vulnerable a casos de corrupción.	Los casos de corrupción se han venido presentado durante años.	Está presente en el giro de negocio.
Prevención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenir que los empleados mantengan vínculos con los proveedores. Evitar la sobre confianza, para prevenir que se tomen atribuciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de seguridad física como cámaras. Cuidado de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de puesto.</li> </ul>
Casos de corrupción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores que buscan hacer negocios directamente con los proveedores mediante soborno o coima.</li> <li>• Venta de mercadería a sobreprecio mediante negociaciones directas con el cliente, Sustracción de mercadería en complicidad con otros colaboradores.</li> <li>• Venta de cartera a proveedores, para obtención de beneficios personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coimas por parte del cliente para acceder a mayores descuentos.</li> <li>• Negociaciones desleales con proveedores para beneficios propio por parte de los encargados del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdida de recursos, por negociaciones de mercancías vendidas de manera desleal que se justificaba como inventario deteriorado.</li> </ul>
Afectaciones de los casos de corrupción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdidas de clientes</li> <li>• Pérdidas económicas</li> </ul>	Afectaciones económicas.	Pérdidas económicas de al menos US\$5000,00
Corrupción en el sector	Sector vulnerable a casos de corrupción.	Los casos de corrupción se han venido presentado durante años.	Está presente en el giro de negocio.
Forma de detección	Cambios en el comportamiento de los clientes.	Seguimiento a las actividades desempeñadas por los trabajadores. Seguimiento del comportamiento de los clientes y proveedores.	Falta de mercadería para atender los requerimientos de clientes y seguimiento de las actividades del trabajador.

*Nota:* Adaptado de “Resultados de los entrevistados,” por Loor et al., 2024.

**Tabla 10**

*Datos obtenidos de los hallazgos detectados de las entrevistas a expertos*

Ítems de revisión	Expertos en prácticas de anticorrupción		
	Ing. Fabian Delgado	Ing. Alberto Rosado	Ing. Gabriel Fernández
Corrupción en el sector	Las microempresas no cuentan con prácticas de anticorrupción.	Las microempresas desconocen sobre las prácticas de anticorrupción.	Las microempresas no cuentan con prácticas de anticorrupción, al no estar en la obligación de incorporarlas.
Casos de corrupción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coimas entregadas por clientes a trabajadores para separar mercancías.</li> <li>• Facturas que no corresponden al giro de negocio ingresan como parte de los gastos de la empresa.</li> <li>• Ventas de mercancías sin facturas.</li> <li>• No afiliación a los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casos relacionados con el flujo de caja</li> <li>• Robo de inventarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobornos,</li> <li>• Coimas</li> <li>• Delitos de lavado de activos.</li> </ul>
Afectaciones de los casos de corrupción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defraudación fiscal,</li> <li>• No pago a la seguridad social</li> <li>• Incumplimiento con los derechos de los trabajadores</li> <li>• Incremento patrimonial no justificado.</li> <li>• Creación de una cultura fraudulenta y evasora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de recursos económicos.</li> <li>• Afectación a la inversión de los propietarios del negocio</li> </ul>
Forma de detección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollando controles de anticorrupción.</li> <li>• Involucramiento de los propietarios del negocio.</li> <li>• Seguimiento al estilo de vida de los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles</li> <li>• Políticas anticorrupción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología compliance.</li> </ul>
Integración de las prácticas de anticorrupción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporando una cultura de prevención.</li> <li>• Adoptando código de ética.</li> <li>• Acatando las leyes y regulaciones aplicables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creando manuales de controles.</li> <li>• Manuales de procesos.</li> <li>• auditorias frecuentes.</li> <li>• Capacitación al personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación se debe llevar como un proyecto que se ejecuta paso a paso.</li> </ul>
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias para evitar ser acusado de actos de corrupción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar auditorías preventivas y capacitación al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética.</li> <li>• Canales de denuncias.</li> </ul>

*Nota:* Adaptado de “Resultados de los entrevistados,” por Loor et al., 2024.

## **Discusión**

Los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas permitieron denotar que las empresas comercializadoras de utensilios domésticos han sido vulnerables acaso de corrupción durante largo periodo de tiempo. Motivo por el cual sus propietarios han adoptado mecanismos de acción de manera empírica como: (a) seguimiento de las actividades de sus trabajadores con el fin de denotar actitudes relacionadas con la corrupción, (b) monitoreo de sus clientes y proveedores, y (c) rotación de puesto con el fin de evitar la centralización de puestos claves para cometimiento de actos de corrupción.

No obstante, estas acciones no han sido tan efectiva debido a que son múltiples los casos de corrupción que han enfrentado las microempresas comercializadoras de utensilios domésticos, tales como: (a) trabajadores que buscan hacer negocios directamente con los proveedores mediante soborno o coima, (b) venta de mercadería a menor precio mediante negociaciones directas con el cliente, (c) sustracción de mercadería en complicidad con otros colaboradores, (d) venta de cartera a proveedores, para obtención de beneficios personales.

Los casos de corrupción han ocasionado que las microempresas comercializadoras de utensilios domésticos presenten afectaciones económicas producto de dicha situación.

Los expertos concuerdan con las afirmaciones destacadas por los propietarios de negocio considerando que estas empresas no cuentan con prácticas de anticorrupción. Además, señalaron que la principal afectación de que se materialice dichos casos es las afectaciones económicas y la pérdida del negocio.

Los expertos también recomendaron que la manera de prevenir dicha situación es que se incorpore una cultura de prevención de actos de corrupción acompañada de una metodología Compliance que contribuya a su detección oportuna. Además, de que se acompañe de línea ética que permita su denuncia temprana para evitar su materialización y que genere afectaciones al negocio.

### Capítulo 3: Propuesta Metodológica

#### Propósito de la Propuesta Metodológica

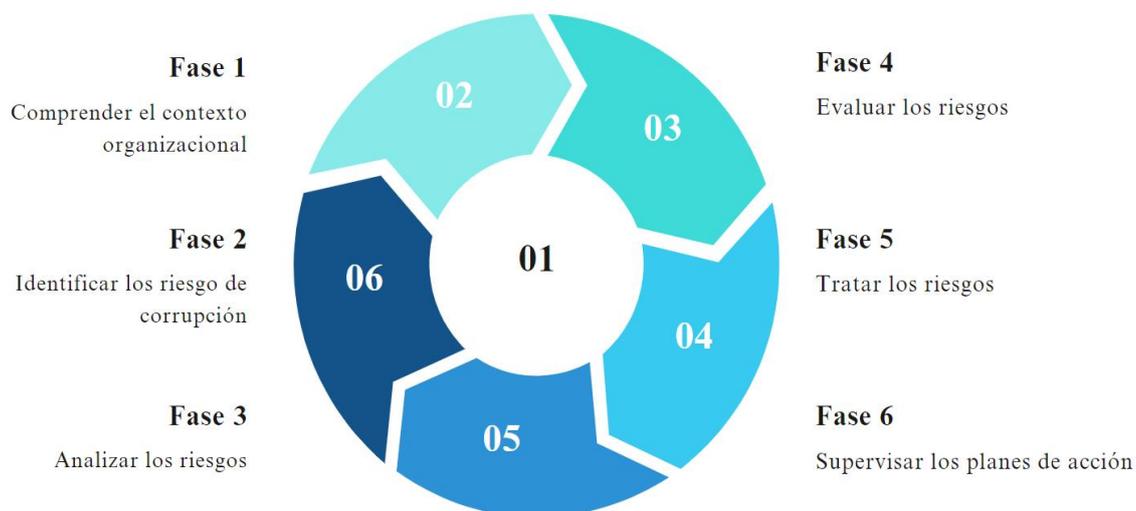
Los resultados que se derivaron de las entrevistas aplicadas a los propietarios de las microempresas dedicadas a la comercialización de utensilios domésticos y a los expertos en prácticas de anticorrupción permitieron denotar la importancia que las empresas objetas a estudios cuentan con una propuesta metodológica que les permitan la integración de prácticas de anticorrupción. Esto considerando que dichos negocios son vulnerables a casos de riesgo de corrupción lo cual ocasiona afectaciones de manera económicas como reputacionales.

#### Alcance de la Propuesta Metodológica

En relación con los resultados obtenidos, se propone el diseño de una propuesta metodológica que se fundamenta en los requisitos establecidos en la norma ISO 37001:2016 *Sistema de Gestión Antisoborno*. La adaptación de dichos requisitos permitirá la integración efectiva de prácticas de anticorrupción en las operaciones de las microempresas dedicadas a la comercialización de utensilios doméstico de la ciudad de Guayaquil. A continuación, se presenta su esquema:

#### Figura 19

*Proceso de Integración de Prácticas de Anticorrupción en Microempresas Comercializadoras de Utensilios Domésticos*



Nota. Adaptado de *ISO 37001:2016 Sistemas de gestión antisoborno*, por Organización Internacional de Normalización, 2026. Ginebra, Suiza

La propuesta considera el fundamento de que los casos corrupción suelen ser perpetrados por personas externas o por individuos que están relacionados con una

empresa o negocio, como en el caso de los trabajadores bajo relación de dependencia. Tomando en cuenta que las microempresas, no poseen prácticas de anticorrupción, se convierten en objetivos vulnerables para la perpetración de este tipo de delitos.

Además de lo mencionado anteriormente, el sistema, al estar estructurado sobre la base de requisitos que han sido establecidos internacionalmente y que cuentan con un carácter estandarizado, facilita significativamente tanto su diseño como su implementación de una manera muy efectiva y eficiente. De igual manera, la implementación de dicha estrategia trae consigo una variedad de ventajas significativas, tales como: (a) la mitigación de posibles pérdidas económicas que podrían afectar el desempeño financiero, (b) la disminución del riesgo asociado a actos de corrupción que pueden comprometer la integridad de la organización, (c) el fortalecimiento de la imagen corporativa, lo que puede influir positivamente en la percepción pública, y (d) el impulso de la competitividad en el mercado, lo que permite a la empresa destacarse frente a sus rivales. Esta situación se explica por el hecho de que la normativa en cuestión tiene la capacidad de abordar y gestionar diversos campos de actuación, incluyendo, entre otros, la importante disciplina de la prevención de casos de corrupción.

### **Desarrollo de la Propuesta**

#### **Establecer el Contexto Organizacional**

Antes de iniciar la actividad enfocada en la gestión de riesgos de corrupción, es fundamental tener una comprensión profunda de la organización, así como de su estructura interna y de las capacidades que posee para enfrentar este tipo de desafíos. La creación de este contexto se basa en un proceso meticuloso que incluye la observación, identificación y análisis detallado de un amplio conjunto de factores y circunstancias, tanto internas como externas, que podrían dar lugar a estos eventos desafortunados.

El contexto estratégico, que se refiere al marco general en el cual opera la institución, establece el nivel inicial de riesgo al que está expuesta. Este riesgo surge principalmente de la falta de comprensión o desconocimiento sobre las circunstancias y situaciones que pueden dar origen a dicho riesgo. Esta falta de claridad podría, en consecuencia, desviar los principios éticos, así como la transgresión de políticas y procedimientos internos enfocados en el logro de los objetivos empresariales, a

continuación, se propone factores internos y externos que pueden generar riesgos de corrupción en las microempresas comercializadoras de utensilios domésticos:

**Figura 20**

*Fuentes Internas y Externas de Riesgos de Corrupción*

Factores Externos	Factores Internos
<p><b>Económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de las Fuentes de Financiación</li> </ul> <p><b>Geográficos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Económico y Social</li> </ul> <p><b>Tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de Comunicación</li> <li>• Acceso a Nuevas Tecnologías</li> </ul> <p><b>Sociales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad cultural</li> <li>• Situación Laboral</li> </ul>	<p><b>Capacidad Directiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada Estructura Organizacional</li> <li>• Orientación hacia el cumplimiento de funciones y objetivos</li> </ul> <p><b>Capacidad Tecnológica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de tecnología disponible</li> <li>• Seguridad de la Información</li> </ul> <p><b>Capacidad del Talento Humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Competencia</li> <li>• Nivel Salarial</li> </ul> <p><b>Capacidad Competitiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul> <p><b>Capacidad Financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de Ingresos</li> <li>• Déficit / superávit</li> </ul> <p><b>Capacidad de Gestión y Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad del Control Interno</li> <li>• Desempeño de los Sistemas de Gestión</li> </ul>

Nota. Adaptado de *Control Interno y Fraude. Análisis de Informe COSO I, II, y III, con base en los Ciclos Transaccionales*, por Estupiñán, 2019. Colombia. Ecoe Ediciones.

### ***Propuesta de Política de Administración del Riesgo de Corrupción***

La Política de Administración de Riesgos se refiere a la intención y el compromiso de la Alta Dirección (Accionistas o Socios) para abordar, controlar y gestionar adecuadamente los riesgos de corrupción que pueden afectar al negocio. Es fundamental que esta política se encuentre en completa concordancia con la planificación estratégica que ha establecido la entidad, con el objetivo de asegurar que las acciones propuestas sean efectivas y adecuadas en respuesta a los riesgos. Por consiguiente, la política debe contemplar los siguientes aspectos: (a) objetivos sobre prevención de casos de corrupción; (b) planteamiento de estrategias; (c) determinación

de acciones específicas; y (d) seguimiento sobre la efectividad de las acciones ejecutadas.

### **Identificar Riesgos de Corrupción.**

La finalidad de esta actividad es crear un listado extenso y detallado de los diversos riesgos que podrían influir negativamente en la consecución de cada uno de los objetivos ya sea estratégicos, operacionales o de los diferentes proyectos que se llevan a cabo. Es de suma importancia asegurarse de que no se pase por alto ninguna causa que sea considerada significativa en el contexto que se está analizando.

En fundamental destacar la relevancia que tiene el proporcionar una descripción adecuada y detallada acerca de los Riesgos relacionados con la Corrupción. En este contexto particular, es posible afirmar que un riesgo relacionado con la corrupción se encuentra claramente definido y documentado cuando se proporciona una respuesta adecuada a las siguientes interrogantes:

### **Figura 21**

*Cuestionarios para una Adecuada Entendimiento y Descripción de Riesgo de Corrupción*

<p><b>¿Quién?</b></p> <p>Es decir, los posibles actores</p> <hr/>
<p><b>¿Qué / Cómo?</b></p> <p>Es decir, la acción específica: adulterar, recibir, ofrecer, falsificar, sobornar, entre otras</p> <hr/>
<p><b>¿Dónde?</b></p> <p>Es decir, detalles del lugar en el que podría tener lugar el hecho corrupto.</p> <hr/>
<p><b>¿Para Qué?</b></p> <p>Es decir, el propósito buscado con la acción.</p>

Nota. Adaptado de *Control Interno y Fraude. Análisis de Informe COSO I, II, y III, con base en los Ciclos Transaccionales*, por Estupiñán, 2019. Colombia. Ecoe Ediciones.

### **Analizar Riesgos de Corrupción.**

Una vez que se han llevado a cabo un exhaustivo análisis de los riesgos asociados a la corrupción, es fundamental diseñar y desarrollar un conjunto de acciones estratégicas que tengan como objetivo principal la eliminación de dichos riesgos o, en su defecto, la reducción de estos a niveles que sean considerados aceptables y manejables para la empresa.

### ***Criterio semi-cualitativo para análisis de riesgo.***

Con el propósito de clarificar el funcionamiento de este modelo, se define la *Probabilidad* como la opción o la posibilidad que hay de que un determinado evento se lleve a cabo o se realice en la práctica. En cuanto a impacto, se refiere a la consecuencia que se origina de la materialización de un evento de riesgo. Con el fin de llevar a cabo un trabajo que implique el uso de categorías que han sido previamente validadas, se propone la siguiente escala de ponderación:

**Figura 22**

#### *Propuesta de Criterio de Probabilidad e Impacto*

Ocurrencia	Descripción	Frecuencia	Valor
Baja	Es muy poco factible que el evento se presente.	Se ha observado solo una vez en los últimos cinco años	1
Media	Es factible que el evento se presente	Es observado, al menos, una vez cada dos años	2
Alta	Es muy factible que el evento se presente.	Se presenta una o más veces al año	3

Impacto	Descripción	Valor
Leve	Si el evento se presenta tendrá bajo o nulo efecto.	5
Moderado	Si el evento se presenta tendrá un efecto medio a nivel operacional.	10
Grave	Si el evento se presenta tendrá un fuerte impacto a nivel económico y operacional en el negocio.	15

Nota. Adaptado de *Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción*, por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020.

### **Evaluar Riesgos de Corrupción.**

La administración de los riesgos asociados con la corrupción, se encuentran estrechamente vinculados con las áreas identificadas como de riesgo y brindan una orientación clara sobre los diversos métodos o herramientas que se pueden adoptar para el proceso de evaluación de riesgo. Uno de los métodos más utilizado es las matrices de evaluación deben ser interpretadas como herramientas que sirven como guía referencial, en lugar de ser vistas como criterios absolutos o definitivos. Esta es aplicable para las diferentes áreas que se consideran de riesgo en relación con la

corrupción, por tal motivo se propone el uso de la herramienta conocida como Matriz, como se muestra a continuación:

**Figura 23**

*Propuesta de Criterio para Evaluación de la Exposición de Riesgo de Corrupción*

<b>Probabilidad</b>	<b>Alta (3)</b>	15 Moderado <i>Prevenir</i>	30 Importante <i>Prevenir / Proteger</i>	60 Extremo o Inaceptable <i>Evitar / Proteger</i>
	<b>Media (2)</b>	10 Tolerable <i>Prevenir</i>	20 Moderado <i>Prevenir / Proteger</i>	40 Importante <i>Evitar / Proteger</i>
	<b>Baja (1)</b>	5 Bajo <i>Aceptar</i>	10 Tolerable <i>Proteger</i>	20 Moderado <i>Proteger</i>
		<b>Leve (5)</b>	<b>Mayor (10)</b>	<b>Grave (20)</b>
		<b>Impacto</b>		

Nota. Adaptado de *Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción*, por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020.

***Valoración del Riesgo de Corrupción.***

Es importante establecer y evaluar de manera minuciosa el grado de exposición al que se encuentran las microempresas dedicadas a la comercialización de utensilios doméstico a los diversos impactos que pueden generar los riesgos asociados a la corrupción. Utiliza como fundamento principal la calificación y el análisis detallado de los riesgos presentes, y contribuye significativamente a la evaluación y ponderación de dichos riesgos. Esto tiene como propósito primordial establecer una jerarquía de prioridades que facilite su gestión eficaz. Además, permitirá la elaboración de un conjunto de planes de acción para abordar adecuadamente cada uno de estos riesgos identificados.

**Tratar Riesgos de Corrupción.**

Las Políticas de Administración de Riesgos de Corrupción son instrumentos fundamentales que facilitan la creación de criterios guía para el proceso de toma de decisiones. Además, estas políticas contribuyen a la formulación de una estrategia que se relaciona de manera directa con el manejo de los riesgos de corrupción y sus posibles repercusiones en el negocio. . Esto podría incluir, entre otras cosas, la adopción y puesta en marcha de programas que se centren en la automatización de diversos procesos operativos. Los diversos mecanismos que se emplean en este

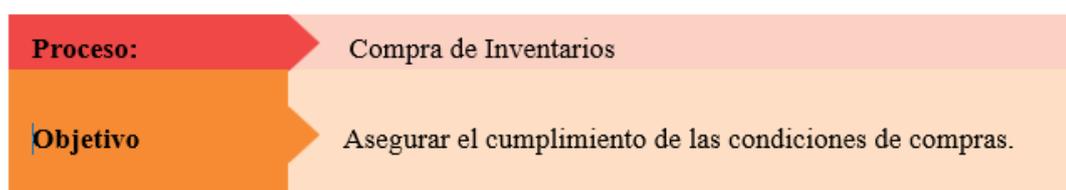
contexto abarcan la utilización de contratos formalizados y el establecimiento de estructuras organizacionales, incluyendo, entre otros, los acuerdos que fomentan la participación privada o la creación de sociedades mixtas.

### ***Validación de la Propuesta***

La validación de la propuesta se demuestra con la aplicación de un caso de identificación de riesgo, para lo cual se consideró realizar una pequeña demostración en una microempresa comercializadora de utensilios doméstico en la cual participaron su personal como: (a) contador (b) encargado de la bodega, (c) tesorero y (d) administrador del local. En relación con lo señalado se procede con la revisión del proceso de compras de inventarios.

### **Figura 24**

#### *Caso Aplicado al Proceso de Compras de Inventarios*



Nota. Adaptado de *Particularidades propia de una microempresa seleccionada para análisis de un caso de corrupción* por Loo et al., 2024.

Comprendido el proceso de compras de inventarios, se identificó un posible evento de riesgos de corrupción que de materializarse afectaría a nivel económico como reputacional en el negocio. Por tanto, se procedió con la identificación del riesgo, la descripción de la situación, la determinación de los agentes generadores y las potenciales causas, como se muestra a continuación:

**Figura 25**

*Revisión del Proceso de Compras de Inventarios e Identificación de Riesgos*

<b>Actividad</b>	Supervisión	
<b>Objetivo</b>	Verificar el cumplimiento de las condiciones de compras y calidad de las mercancías compradas.	
<b>Riesgo</b>	Soborno	
<b>Descripción</b>	Ofrecimiento de dinero al supervisor para asegurar un resultado favorable de las condiciones de compras y calidad de los productos.	
<b>Agente Generador</b>	Proveedor	Supervisor
<b>Causa</b>	Prácticas corruptas	Baja remuneración
<b>Efecto</b>	Pérdidas económicas por productos no conforme	Perdida reputacional del negocio.

Nota. Adaptado de *Particularidades propia de una microempresa seleccionada para análisis de un caso de corrupción* por Loor et al., 2024.

**Tabla 11**

*Matriz de Evaluación de Riesgo de Corrupción*

Actividades	Propósito	Riesgos de corrupción	Descripción	Causa probable	Calificación			Evaluación	Planes de acción	
					Probabilidad	Impacto	Calificación		Controles	Responsable
Supervisión	Verificación del cumplimiento de las condiciones de compras y calidad de las mercancías compradas.	Soborno	Ofrecimiento de dinero al supervisor para asegurar un resultado favorable de las condiciones de compras y calidad del producto	Prácticas corruptas del proveedor. Baja remuneración del empleado.	2	20	40	Importante	Incorporar política de supervisión. Analizar el ajuste salarial. Comunicar la política anticorrupción con los proveedores	Departamento de Contabilidad

*Nota:* Adaptado de “*Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción*”, por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020

Para llevar a cabo un seguimiento efectivo, será necesario realizar una serie de actividades, entre las cuales se encuentran, pero no se limitan a, las siguientes: (a) la entidad procederá a la divulgación del Mapa de Riesgos de Corrupción, el cual será disponible para su consulta ; (b) revisión de las causas; (c) evaluación detallada de los riesgos y un análisis de cómo han cambiado o evolucionado a lo largo del tiempo; (d) garantizar que los mecanismos de control implementados sean realmente eficientes, que estén dirigidos a los riesgos identificados y que operen de manera adecuada y oportuna para asegurar su efectividad en la gestión de estos riesgos. A continuación, se propone un formato para la supervisión de las acciones tomadas:

**Tabla 12**

*Formato de Seguimiento Mapa de Riesgos de Corrupción*

Responsable: \_\_\_\_\_

Mapa de Riesgos de Corrupción			Cronograma MRC		Acciones	
Riesgo	Causa	Respuesta adoptada	Planificación	Responsable	Efectividad de los controles	Observaciones

Fecha: \_\_\_\_\_

*Nota:* Adaptado de “*Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción*”, por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020.

## Conclusiones

Se determinó en base a los datos primarios resultantes de las entrevistas aplicadas a las microempresas comercializadoras de utensilios domésticos y a expertos que los casos de corrupción afectan de manera económico como reputacional a los negocios, situación que se atribuye a la falta de prácticas de anticorrupción que se ajuste a su realidad.

Se evidenció que el alcance actual de las prácticas anticorrupción en las microempresas comercializadoras de utensilios domésticos se desarrolla mediante un mecanismos de acción empírico ejecutando actividades como: (a) seguimiento de las actividades de sus trabajadores con el fin de denotar actitudes relacionadas con la corrupción, (b) monitoreo de sus clientes y proveedores, y (c) rotación de puesto con el fin de evitar la centralización de puestos claves para cometimiento de actos de corrupción. Lo cual no ha sido efectivo al ser vulnerables a casos de corrupción durante largo periodo de tiempo.

Se denotó que las microempresas comercializadoras de utensilios doméstico son vulnerables a casos de corrupción, tales como: (a) trabajadores que buscan hacer negocios directamente con los proveedores mediante soborno o coima, (b) venta de mercadería a menor precio mediante negociaciones directas con el cliente, (c) sustracción de mercadería en complicidad con otros colaboradores, (d) venta de cartera a proveedores, para obtención de beneficios personales. De modo que, se evidencia la necesidad de contar con prácticas efectivas de anticorrupción.

Se propone el diseño de una propuesta metodológica que se fundamenta en los requisitos establecidos en la norma ISO 37001:2016 *Sistema de Gestión Antisoborno*. Para su incorporación se sugiere que se ejecute en seis fases, tales como: (a) comprender el contexto de la organización, (b) identificar los riesgos de corrupción, (c) analizar los riesgos, (d) evaluar los riesgos, (e) tratar los riesgos y (f) supervisar los planes de acción, lo cual contribuirá que las microempresas adopten un modelo de gestión de anticorrupción efectivo.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a las microempresas comercializadoras de utensilios domésticos el adoptar la propuesta metodológica sugerida, la cual se fundamenta en los requisitos establecidos en la norma ISO 37001:2016 *Sistema de Gestión Antisoborno*. Además, para su incorporación se sugiere el considerar sus seis fases, para que el modelo de gestión de anticorrupción sea efectivo frente a los diversos casos de corrupción.

Se recomienda a las microempresas comercializadoras de utensilios domésticos el considerar como base los riesgos de corrupción detectado durante la investigación, tales como: (a) trabajadores que buscan hacer negocios directamente con los proveedores mediante soborno o coima, (b) venta de mercadería a menor precio mediante negociaciones directas con el cliente, (c) sustracción de mercadería en complicidad con otros colaboradores, (d) venta de cartera a proveedores, para obtención de beneficios personales. Situaciones que servirán de base para un continuo proceso de identificación de eventos de riesgos de corrupción.

Se recomienda a las microempresas comercializadoras de utensilios domésticos el adoptar una línea ética se como herramienta fundamental dentro de la gestión administrativa, diseñada específicamente para la detección de casos de corrupción, asegurando la integridad de los denunciantes.

## Referencias

- Arias (2022). Metodología de Investigación. Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.
- Asamblea Constituyente (2024). Constitución De La República Del Ecuador. Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008. Tercer Suplemento del Registro Oficial 568 de 30 de mayo 2024
- Asociación Catalana de Compatibilidad y Dirección. (2019). Prevención y gestión de Riesgos Bases Conceptuales y Aplicaciones. España: Profit Editorial.
- Bilbao (2022). Fundamentos de ética empresarial. España: Editorial Pirámide.
- Botero et al., (2022). Modalidades de corrupción del sector privado. Un fenómeno en expansión del entorno latinoamericano. *Compendium*, 25(49). <https://doi.org/10.5281/zenodo.7582080>
- Caballero (2018). Metodología Integral Innovadora para Planes y Tesis. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Camacho (2021). Ética y Responsabilidad Empresarial. España.
- Casar (2023). Anatomía de la corrupción. México: USAID.
- Castañeda (2018). Gestión, Administración de Riesgos y Modelos de Control Interno. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Castañeda, J. (2018). *Gestión, Administración de Riesgos y Modelos de Control Interno*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Corte Constitucional. (2021). Constitución de la República del Ecuador. Ecuador: Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008. Última modificación: 25-ene.-2021.
- Cornish, D. & Clarke, R. (1986). *The reasoning Criminal: Rational Choice Perspectives on Offending*. New York: Springer-Verlag.
- Cohen, L. E. and Felson, M. (1979). Social change and crime rate trends: A routine activity approach. *American Sociological Review*, 44(4), 588 – 608.
- Desfrancois, P. (2022). Evolución del marco institucional anticorrupción en el Ecuador: Periodo 2008-2022. *TSAFIQUI Revista Científica en Ciencias Sociales*, 19. <https://doi.org/10.29019/tsafiqui.v12i19.1109>
- Desfrancois, P., & Mayorga, T. (2022). La corrupción en el Ecuador: Un análisis económico. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 4(2), 8-5. <https://doi.org/1052948/rcca.v4i2.614>
- Debeljuh, P. (2018). Ética Empresarial en el Núcleo de la Estrategia. México: Cengage Learning Latin América.

- Diz (2022). Gerencia de Riesgo Empresarial. Colombia. Ediciones de la U.
- Durrieu, N., & Saccani, R. (2018). Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresaria. Argentina: Editorial La Ley.
- Estupiñán, R. (2019). Control Interno y Fraude. Análisis de Informe COSO I, II, y III, con base en los Ciclos Transaccionales (Tercera Edición ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Félix, G. (2022). Ética Empresarial. Perú: Universidad a las Peruanas S.A.
- Gálvez, I. (2023). La prevención del delito en función del proceso comunitario. Rompiendo estigmas. Santiago, Chile: Ediciones Olejnik.
- Gómez, J., González, P., & Solano, C. (2017). Guía que contiene la Metodología de Administración de Riesgos para la Administración Pública Estatal. Colima: Contraloría General del Estado de Colima.
- Hartman, L., Desjardins, J., & Espinoza, F. (2020). Ética en los negocios. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGrawHill Educación.
- Hydoski, B. (2019.). Capacidad de Recuperación Empresarial. Administración Creciente Riesgo Fraude Corrupción. México DF: Ecoe Ediciones.
- Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa. (2021). Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo. *Suplemento Institucional*, 48.
- Inostroza, M. (2017). Diagnóstico y Estrategia para la Gestión de Riesgos en Contratación Pública. Perú: USAID.
- Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa. (2021). Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo. Quito: BID - Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.
- Jasso, C., & Pierre, M. (2023). Transformación del Estado y privatización de la seguridad pública. Policías privadas, cárceles privadas y gated communities en México. UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales.
- Jiménez, L., Sosa, S., & González, J. (2020). Mapeo de Buenas Prácticas: Metodologías para la Gestión de Riesgos de Corrupción. México: Editorial Ana del Toro.
- Jain, P., Schmidt, R., Macleod, A., Stokka, T., Renato, C., Shimizu, T., & Robertson, A. (2018). Auditoría de Programas de Antisoborno y Anticorrupción. *Fundación Latinoamericana de Auditores Internos*, 27.

- Kolluru, R., Pitblado, R., & Stricof, S. (2017). *Manual de Evaluación y Administración de Riesgos*. México: McGraw-Hill.
- Lerma, H. (2022). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/producto/metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-impreso/>
- Martínez, W. (2018). *Guía Para la Gestión del Riesgo de Corrupción en las Empresas*. Colombia: Editorial Legis.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2018). *Metodología de la Investigación. Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Oficina De Las Naciones Unidas Contra La Droga Y El Delito Viena. (2018). *Mecanismos De Detección: Auditorías Y Denuncias*.
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). *Estado De La Integridad: Una Guía Para La Evaluación Y Gestión De Riesgos De Corrupción En Las Organizaciones Públicas*.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industria. (2017). *Prevención de la corrupción para fomentar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas*. México.
- Organización Internacional de Normalización. (2016). *ISO 37001:2016 Sistemas de gestión antisoborno*. Ginebra, Suiza.
- Organización para la Transparencia Internacional. (2024). *Índice de percepción de la Corrupción*. Organización para la transparencia Internacional. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/ecu>
- Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2021). *Manual de Estrategias de Acción Colectiva contra la Corrupción*. United Nations Global Compact. [https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2021\\_Anti-Corruption\\_Collective\\_ES.pdf](https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2021_Anti-Corruption_Collective_ES.pdf)
- Polite, K., & Grewal, G. (2023). *Guía de referencia sobre el U.S. Foreign Corrupt Practices Act. [Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de los EE. UU.]* (Segunda).
- Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2021). *Manual de Estrategias de Acción Colectiva contra la Corrupción*. Nueva York: United Nations Global Compact.
- y lucha contra la corrupción en España, Portugal e Iberoamérica. España: Editorial Dykinson, S.L.

- Patxi, L. (2018). Guía anticorrupción tácticas de combate. España: Editorial Aranzadi.
- Pérez, F. (2004). Barratta y el Derecho Penal. Salamanca, España: Ediciones Universitaria de Salamanca.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). Modelo Para La Gestión De Riesgos De Corrupción.
- Rodríguez, F. (2022). Administración De Riesgos Financieros. México: Instituto Mexicano De Contadores Públicos.
- Rodríguez, J. (2021). Compliance, Lavado De Activos Y Corrupción: Guía De Prevención Y Control. Editorial Tirant Lo Blanch.
- Serrato, S. (2018). 3 en 1. Anticorrupción Para Aceitar la Transparencia. México: Promolibro.
- Soto, E., & Cárdenas, J. (2017). Ética Empresarial. México: McGraw-Hill.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). Norma Ecuatoriana para Buen Gobierno Corporativo. Ecuador: Resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2020-0013.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2024) Directorio de Empresas. Recuperado de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec).
- The Institute of Internal Auditors. (2021). Auditing Anti-corruption Activities. USA.
- Villoria, M. (2019). Combatir la Corrupción. Barcelona. Gedisa. Revista Española de la Transparencia Núm. 10. Primer Semestre 2020 ISSN 2444-2607. Págs. 215-219
- Waly, G., & Amimi, H. (2023). Fortalecimiento de la colaboración entre las entidades fiscalizadoras superiores y los órganos anticorrupción para prevenir y combatir la corrupción. Naciones Unidas.
- Yepes, G. (2018). Modelo de Gestión Anticorrupción de PYMES. Colombia: Universidad Externado de Colombia.

## Apéndice

## **Apéndice a** *Resultados de las entrevistas aplicadas a microempresas comercializadoras de utensilios doméstico*

### **Primera entrevista a empresas**

Entrevistado: Mero Pérez

Cargo: Propietario

Empresa: Distribuidora Plúas

Experiencia: 20 años en el mercado

#### *1. ¿Cuál es su opinión sobre los casos de corrupción empresarial?*

En este sector se presenta diversidad de casos de corrupción, como los sobornos que se puede utilizar los proveedores con los trabajadores. Asimismo, coimas para generar beneficios personales entre clientes que tienen contactos directos con los colaboradores del negocio.

#### *2. ¿Cómo se previene los casos de corrupción en el negocio?*

En este caso, la manera de evitar que los casos de corrupción se presenten en el negocio, es prevenir que los empleados se asocien o mantengan vínculo con los proveedores. De la misma manera, evitar la sobre confianza para atenuar que se tomen atribuciones.

#### *3. ¿Cuáles son los casos de corrupción se han presentado en el negocio?*

Son variados los casos que se puede presentar, como: (a) trabajadores que buscan hacer negocios directamente con los proveedores mediante soborno o coima, (b) venta de mercadería a sobreprecio mediante negociaciones directas con el cliente, (c) sustracción de mercadería en complicidad con otros colaboradores, (d) venta de cartera a proveedores, para obtención de beneficios personales.

#### *4. ¿Qué afectaciones económicas generó los casos de corrupción mencionados?*

La principal afectación es la pérdida de cliente, lo cual incide en los ingresos del negocio. No obstante, no se ha cuantificado la pérdida cuando ha ocurrido. Otra afectación, es que la mercancía se venta casi al costo, por negociaciones directas con el cliente, lo cual también afecta a los ingresos.

#### *5. ¿Cómo se detectaron los casos de corrupción expuestos?*

Hemos podido detectar casos de corrupción, debido a cambios en el comportamiento de nuestros clientes. Esto considerando que algunos minoristas que semanalmente compraban US\$2.000, US\$3.000 dólares dejaron de hacerlo, debido a que empezaron a comprar a nuestro proveedor directamente. Por lo cual, hicimos el

respectivo seguimiento y detectamos que uno de nuestro trabajador había vendido información importante sobre nuestros clientes.

6. *¿Qué opina de que las microempresas comercializadoras de utensilios doméstico contara con una propuesta metodológica que permita la prevención de casos de corrupción?*

En este caso sería muy importante contar con este tipo de herramientas que nos permite hacer frente a los casos de corrupción a lo que se exponen este tipo de negocio.

## **Segunda entrevista a empresas**

Entrevistado: Jefferson Tigrero.

Cargo: Propietario de Negocio

Empresa: Comercial Tigrero

Experiencia: 15 años en el mercado.

1. *¿Cuál es su opinión sobre los casos de corrupción empresarial?*

Los casos de corrupción empresarial se vienen presentando desde muchos años atrás, por tanto, mantenemos una un debido seguimiento, para evitar daño, como nos ocurrió en su momento, lo cual ocasionó pérdidas económicas, afectando tanto la confianza que deberíamos tener con nuestros trabajadores, proveedores y clientes.

2. *¿Cómo se previene los casos de corrupción en el negocio?*

En ese tipo de negocios se previene, con medidas de seguridad como: cámara de seguridad y el cuidado de nuestros clientes.

3. *¿Cuáles son los casos de corrupción se han presentado en el negocio?*

He palpado casos, en la que los trabajadores se dejan llevar por propuestas de clientes recibiendo coimas para darles un beneficio en la venta como descuentos adicionales. De la misma manera, hemos tenido la mala suerte de que encargados del negocio han hecho negociaciones con proveedores buscando beneficios personales.

4. *¿Qué afectaciones económicas generó los casos de corrupción mencionados?*

Se han generado afectaciones económicas, por afectaciones a los ingresos o por sustracciones indebida de mercadería por parte de los trabajadores.

5. *¿Cómo se detectaron los casos de corrupción expuestos?*

Los casos de corrupción se han detectado mediante el seguimiento que se les da tanto a las labores desempeñadas por los trabajadores, la tendencia de nuestros clientes y proveedores.

6. *¿Qué opina de que las microempresas comercializadoras de utensilios doméstico contara con una propuesta metodológica que permita la prevención de casos de corrupción?*

Sería algo excelente que haya, por ejemplo, un manual que nos enseñen cómo detectar y analizar mejor los casos de corrupción con el propósito de que sigan presentándose estos casos.

### **Tercera entrevista a empresas**

Entrevistado: Alex Fernández

Cargo: Propietario de Negocio.

Experiencia: más de 10 años en el mercado.

1. *¿Cuál es su opinión sobre los casos de corrupción empresarial?*

Los casos de sobornos están presentes en este tipo de negocio, lo cual ocasiona afectaciones importantes al negocio.

2. *¿Cómo se previene los casos de corrupción en el negocio?*

La prevención es primero, por lo cual se previene con la rotación de personal, para evitar que se mantenga en un solo puesto, para que sean polifuncionales y mantenga su productividad y evitar a que sean tentado a cometer actos de corrupción.

3. *¿Cuáles son los casos de corrupción se han presentado en el negocio?*

Se ha presentado varios casos de corrupción, en la que varios colaboradores había negocia mercadería por fuera del negocio a precio más bajos, por lo cual procedían a sustraerse mercancías y lo justificaban como deteriorada. Esto lo lograron porque habían sacado copia a la llave de la bodega, sin autorización.

4. *¿Qué afectaciones económicas generó los casos de corrupción mencionados?*

La vez que detectamos el caso de corrupción, estimamos una pérdida de producto de al menos US\$5000.00.

5. *¿Cómo se detectaron los casos de corrupción expuestos?*

El caso de corrupción se detectó por la falta de mercadería para atender a nuestros clientes y el respectivo seguimiento del caso.

6. *¿Qué opina de que las microempresas comercializadoras de utensilios doméstico contara con una propuesta metodológica que permita la prevención de casos de corrupción?*

Serían muy conveniente contar una propuesta que permitiera que este tipo de negocio previniera la presencia casos de corrupción y en su efecto se pudiera denuncia de manera oportuna para su detección.

## **Apéndice b** *Resultados de las entrevistas aplicadas a expertos en prácticas de anticorrupción.*

### **Primera entrevista a expertos**

Entrevistado: Ing. Fabián Delgado. MBA.

Empresa: SMS Auditores del Ecuador Cía. Ltda.

Cargo: Socio Director

Experiencia:

1. *¿Cuál es su opinión sobre el estatus de las prácticas anticorrupción en microempresas comerciales?*

Prácticamente no existe en las microempresas ningún tipo de prácticas anticorrupción, ya que las gerencias o los propietarios no desarrollan procedimientos que la eviten. Además, el entorno en la mayoría de los casos las convierte en otro participante más de las actividades irregulares o ilegales.

2. *¿Cuáles son los casos de corrupción que se presentan en este tipo de negocio?*

Son muchos los casos de corrupción en que participan las microempresas, por ejemplo: (a) pago de coimas a los trabajadores por parte de los clientes, para asegurar los pedidos, y por estos gastos no reciben ningún soporte, por lo cual, o no los contabilizan o deberían colocarlos como gastos no deducibles, pero esto tampoco lo hacen, (b) los dueños de la empresa solicitan que se facturen a nombre de la compañía, gastos personales que no corresponden al negocio (viajes, fiestas, arreglos de sus casas, etc.), para en unos casos pagar menos impuesto a la renta, o para disminuir indebidamente el pago de la participación de trabajadores; (c) ventas que no facturan y a cambio piden que se les entreguen activos a favor de los dueños de la empresa (Llantas, televisores, pasajes, etc.), lo cual, es una evasión tributaria, (d) no afilian a todos los trabajadores o para los que están afiliados, no se les pagan los beneficios que establecen las leyes, y esos valores se los llevan los dueños.

3. *¿Qué afectaciones generan los casos de corrupción?*

Generan las siguientes afectaciones: (a) defraudación fiscal, (b) no pago a la seguridad social, (c) incumplimiento con los derechos de los trabajadores, (d) incremento patrimonial no justificado, y (e) creación de una cultura fraudulenta y evasora.

4. *¿Cómo se podría detectar los casos de corrupción?*

Desarrollando procedimientos básicos de control interno, utilizando programas contables, mayor involucramiento de la gerencia en los negocios, ejecutando revisiones operativas independientes, controlando el nivel de vida de los colaboradores, entre otras formas.

5. *¿Cómo se debe integrar las practicas anticorrupción?*

Se debe comenzar creando por parte de los dueños de las microempresas, de una cultura de respeto a las leyes y no permitir ningún acto corrupto en sus compañías, desarrollando códigos de ética, reglas para evitar los conflictos de intereses, adoptando valores empresariales, cumplimiento estricto de todas las leyes por parte de la empresa y todos sus colaboradores, implantar reglas de ganar-ganar en su entorno de negocios, evitar perjudicar a terceros, jamás pagar coimas a autoridades o relacionados en los negocios y contratando solamente gente honesta sin ningún tipo de incumplimiento de leyes.

6. *¿Qué otras recomendaciones otorgarían para la prevención de casos de corrupción en microempresas comercializador de utensilios domestico?*

Tener presente que la ONU ha declarado a la corrupción como un “crimen de lesa humanidad”, por lo cual, a toda costa se deben evitar los actos corruptos, denunciando fraudes, demandando a los coimadores, adoptando prácticas legales, vendiendo productos de calidad a los clientes, respetando las garantías otorgadas, vender a precios justos y no estafar a nadie, manejar prácticas de negocios transparentes y respetando a todos los colaboradores.

**Segunda entrevista a experto.**

Entrevistado: Ing. Alberto Rosado. Ph.D.

Empresa: Romero y Asociados C. Ltda. – Crowe Ecuador

Cargo: Socio de Auditoría

Experiencia: 22 años de experiencia en auditorías financieras

1. *¿Cuál es su opinión sobre el estatus de las prácticas anticorrupción en microempresas comerciales?*

Al ser pequeñas probablemente no las tienen implementadas o se desconoce los casos que podría darse la corrupción e identificar áreas sensibles.

2. *¿Cuáles son los casos de corrupción que se presentan en este tipo de negocio?*  
Podría ser temas de flujo de caja, robos de inventario.
3. *¿Qué afectaciones generan los casos de corrupción?*  
Pérdida del negocio.
4. *¿Cómo se podría detectar los casos de corrupción?*  
Con buenos controles y políticas de anticorrupción.
5. *¿Cómo se debe integrar las practicas anticorrupción?*  
Creando manuales de controles, manuales de procesos y auditorias frecuentes, capacitando al personal
6. *¿Qué otras recomendaciones otorgarían para la prevención de casos de corrupción en microempresas comercializador de utensilios domestico?*  
Realizar auditorías preventivas y capacitación al personal.

### **Tercera entrevista a experto.**

Entrevistado: Ing. Gabriel Fernández. MTF.

Empresa: EY

Cargo: Gerente de Auditoría

Experiencia: 12 años

1. *¿Cuál es su opinión sobre el estatus de las prácticas anticorrupción en microempresas comerciales?*  
Las microempresas no cuentan con procesos de anticorrupción. Esto considerando a que no son sujetos obligados a incorporar dichas prácticas.
2. *¿Cuáles son los casos de corrupción que se presentan en este tipo de negocio?*  
Son varios los casos que se pueden presentar como: (a) sobornos, (b) coimas, y (c) delitos de lavado de activos.
3. *¿Qué afectaciones generan los casos de corrupción?*  
La principal afectación es la pérdida de recursos económicos, lo cual afecta a la inversión de los propietarios del negocio.
4. *¿Cómo se podría detectar los casos de corrupción?*  
Incorporando un modelo compliance que permite la adopción de mecanismo de detección de casos de corrupción.

5. *¿Cómo se debe integrar las practicas anticorrupción?*

La implementación se debería ejecutar como un proyecto, la cual se ejecuta en una serie de pasos enfocado a cumplir con los requisitos requeridos.

6. *¿Qué otras recomendaciones otorgarían para la prevención de casos de corrupción en microempresas comercializador de utensilios domestico?*

Las microempresas deben contar con código de ética que rijan las acciones de los colaboradores y canales de denuncia para que sean notificado en caso de que se presente un acto de corrupción.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, Loor Benites, Marjorie Yaritza, con C.C: # 0926486051 y Tigrero Cañarte, Melanie Maitte con C.C: # 0958240756 autoras del trabajo de titulación: Propuesta metodológica para la integración de prácticas de anticorrupción en microempresas comercializadoras de utensilios domésticos de Guayaquil previo a la obtención del título de Licenciadas 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, 03 de septiembre del 2024

f.

Loor Benites, Marjorie Yaritza

C.C: 0926486051

f.

Tigrero Cañarte, Melanie Maitte

C.C: 0958240756



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Propuesta metodológica para la integración de prácticas de anticorrupción en microempresas comercializadoras de utensilios domésticos de Guayaquil		
<b>AUTOR(ES)</b>	Loor Benites, Marjorie Yaritza Tigrero Cañarte, Melanie Maitte		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	CPA. Barberán Zambrano, Nancy Johanna, Ph.D. Ab. Saltos Orrala, Miguel Ángel, Mgs		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Economía y Empresa		
<b>CARRERA:</b>	Contabilidad y Auditoría		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciadas en Contabilidad y Auditoría		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	03 de Septiembre del 2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	90
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Auditoría, Gestión de Riesgo, Corrupción.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Corrupción, Gestión, Riesgo, Financieros, Operación, Control		

#### RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

Los casos de corrupción afectan de manera económico como reputacional a los negocios, situación que se atribuye a la falta de prácticas de anticorrupción que se ajuste a su realidad. Por consiguiente, se tomó en consideración a las microempresas comercializadoras de utensilios domésticos de la ciudad de Guayaquil como referente para determinar los efectos de la corrupción. En base a lo expuesto se utilizó la técnica entrevista para la obtención de datos primarios relacionados con la problemática de estudio, de manera que, los datos analizados mediante la investigación concluyente descriptiva permitieron evidenciar que: las prácticas anticorrupción en las microempresas objetas a estudio se desarrolla mediante un mecanismo de acción empírico, lo cual las hacen vulnerables a casos de corrupción, tales como: (a) trabajadores que buscan hacer negocios directamente con los proveedores mediante soborno o coima, (b) venta de mercadería a sobreprecio mediante negociaciones directas con el cliente, (c) sustracción de mercadería en complicidad con otros colaboradores, (d) venta de cartera a proveedores, para obtención de beneficios personales. En base a la situación expuesta, se planteó el diseño de una propuesta metodológica que se fundamentó en los requisitos establecidos en la norma ISO 37001:2016 Sistema de Gestión Antisoborno. Para su incorporación se sugiere ejecutarlo en seis fases, tales como: (a) comprender el contexto de la organización, (b) identificar los riesgos de corrupción, (c) analizar los riesgos, (d) evaluar los riesgos, (e) tratar los riesgos y (f) supervisar los planes de acción, contribuyendo que las microempresas adopten un modelo de anticorrupción efectivo.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-99 713 1311 +593-98 033 6990	<b>E-mail:</b> maryaritza131@gmail.com maitte_30@hotmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Bernabé Argandoña, Lorena Carolina	
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 3804600 ext.1635	
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec">lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec</a>	

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	