

Propuesta de un sistema de gestión antisoborno

Caso Cuerpo de Bomberos de Quito

Juan Nieto



Serie Magíster

Propuesta de un sistema de gestión antisoborno

Caso Cuerpo de Bomberos de Quito

Juan Nieto



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

Serie Magíster
Vol. 357

*Propuesta de un sistema de gestión antisoborno:
Caso Cuerpo de Bomberos de Quito*
Juan Nieto

Primera edición

Producción editorial: Jefatura de Publicaciones
Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador
Annamari de Piérola, jefa de Publicaciones
Shirma Guzmán P., asistente
Patricia Mirabá T., secretaria

Corrección de estilo: Mauricio Montenegro
Diseño de la serie: Andrea Gómez y Rafael Castro
Impresión: Fausto Reinoso Ediciones
Tiraje: 90 ejemplares

ISBN Universidad Andina Simón Bolívar,
Sede Ecuador: 978-9942-641-21-2
© Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador
Toledo N22-80
Quito, Ecuador
Teléfonos: (593 2) 322 8085, 299 3600 • Fax: (593 2) 322 8426
• www.uasb.edu.ec • uasb@uasb.edu.ec

La versión original del texto que aparece en este libro fue sometida a un proceso de revisión por pares, conforme a las normas de publicación de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Impreso en Ecuador, octubre de 2023

Título original:
Propuesta de diseño de un sistema de gestión antisoborno bajo
la Norma Internacional ISO 37001:2016. Sistemas de Gestión Antisoborno.
Caso: Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito

Tesis para la obtención del título de magíster en Gerencia de la Calidad e Innovación
Autor: Juan Francisco Nieto Guano
Tutor: Armin Pazmiño Silva
Código bibliográfico del Centro de Información: T-3647

*A la personita que ilumina mis días con su sonrisa,
Daniela Luciana, mi hija, mi vida y mi universo.
A mi madre, por su infinito amor y oraciones.
A mi esposa, por caminar junto a mí en este viaje y
apoyarme de manera incondicional.*

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	7
--------------------	---

Capítulo primero

MARCO DE REFERENCIA	11
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	11
La corrupción	11
El soborno	14
Sistema de gestión	18
Alcance del sistema de gestión	18
MARCO NORMATIVO	19
Antecedentes	19
Estructura de la norma internacional ISO 37001:2016	21
Características de un SGAS con base en la norma internacional ISO 37001:2016	23
Beneficios de la norma internacional ISO 37001:2016	24
MARCO LEGAL	25

Capítulo segundo

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN	29
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	29
Metodología de recolección de datos	29
DESCRIPCIÓN Y CONTEXTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CBDMQ	30
Reseña histórica	30
Diagnóstico del CBDMQ en materia antisoborno	38
Análisis de los resultados	45

Capítulo tercero

DISEÑO DE PROPUESTA DE UN SGAS	47
PROPUESTA DE UN SGAS CON BASE EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 37001:2016, ALINEADO AL CICLO PHVA	47
Contexto de la organización	48
Liderazgo	50
Planificación	53

Apoyo	54
Operación	57
Evaluación del desempeño.....	67
Mejora.....	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
REFERENCIAS.....	77
ANEXOS	81

INTRODUCCIÓN

Históricamente, para las diferentes sociedades, la corrupción ha sido un motivo de preocupación, pues trastoca todos los esfuerzos por alcanzar los niveles de bienestar, enmarcados dentro de los ámbitos moral y legal (Soto 2003, 6, documento de trabajo).

En la actualidad, el soborno es un tema relevante de análisis tanto en el ámbito público como privado. Como señalan Hernández y García (2019, 9), este es un fenómeno que afecta tanto a las personas como a las organizaciones. Los gobiernos han establecido leyes cada vez más severas y acuerdos internacionales más rígidos para combatir el soborno.

En el capítulo primero se establece un marco de referencia (normativo, legal y conceptual) para desarrollar este estudio de caso, desde la creación de mecanismos anticorrupción hasta lo que hoy se conoce como la norma internacional ISO 37001:2016.

Según lo establecido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 2010, el cohecho es un fenómeno generalizado en las relaciones internacionales, el comercio y la inversión. En tal virtud, es necesario combatir la corrupción, principalmente el cohecho, recomendando a los miembros de dicha organización, a sus gobiernos y empresas que introduzcan y exijan disposiciones internas anticuhecho. Esto tiene el objetivo de desarrollar controles internos adecuados, programas, medidas de ética y funciones de cumplimiento. Este es uno de los principales antecedentes para el establecimiento de la norma internacional ISO 37001:2016 (OCDE 2010, 39).

En tal virtud, la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), a través de su comité técnico n.º 278 y con la participación y el consenso de 59 países, generó la norma internacional ISO 37001:2016: Sistemas de Gestión Antisoborno (SGAS), que fue publicada en 2016 (ISO 37001:2016, 5). Esta norma se refiere al soborno y establece los requisitos que debe tener un sistema de gestión para prevenirlo. Su propósito es ayudar a las organizaciones a detectar y controlar el soborno, y, en un mejor escenario, eliminarlo (Méndez, Cruz y Galindo 2018, 14).

En Ecuador, en el año 2007, por medio del Decreto Ejecutivo n.º 122, se oficializó la creación de la Secretaría Nacional Anticorrupción. Esta, por disposición del presidente de la república, promovió, entre otras cosas, la creación de Unidades de Integridad en todas las oficinas públicas para alcanzar la certificación ISO 37001:2016.

Entre los logros de la gestión de esta Secretaría se destacan varias denuncias a funcionarios públicos y, principalmente, el seguimiento efectuado a los grandes casos de corrupción. Sin embargo, la Secretaría fue eliminada, sin que llegara a existir el desarrollo esperado en el contexto del combate de la corrupción en el país.

El Gobierno de Ecuador, en su afán de prevenir sobornos tanto a nivel público como privado, promulgó el Decreto Ejecutivo n.º 21, del 5 de junio de 2017, que establece «declarar como política prioritaria de gobierno el fortalecimiento de la transparencia de las políticas públicas y la lucha contra la corrupción en todas sus formas» (EC 2017a, 2). De esta manera se busca fortalecer la gestión anticorrupción en el país.

En este contexto nacional e internacional, considerando que el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito (CBDMQ), en su misión y visión busca ser una institución innovadora, se plantea una propuesta de diseño de un SGAS con el propósito de dar a conocer a sus autoridades la importancia de la gestión antisoborno.

En el capítulo segundo se establecen criterios de evaluación del CBDMQ para analizar la situación actual en referencia al cumplimiento de los requisitos de la norma internacional ISO 37001:2016.

El CBDMQ es una institución de derecho público que, a pesar de estar adscrita al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, goza de autonomía financiera y presupuestaria. Por esta razón, es necesario

generar controles y lineamientos que prevengan y minimicen los riesgos de actos de corrupción, principalmente el soborno.

Finalmente, en el capítulo tercero se propone el diseño de un SGAS con base en la norma internacional ISO 37001:2016, para establecer los requisitos y proporcionar una guía para ayudar a que una organización prevenga, detecte y enfrente el soborno, además de cumplir con las leyes antisoborno y los compromisos voluntarios aplicables a sus actividades (ISO 37001:2016, 1). Con este trabajo se pretende generar una propuesta de diseño de un SGAS a medida de las necesidades del CBDMQ, que beneficiará a la organización respecto de la comprensión e importancia de un SGAS que garantiza la detección, el control y la prevención de actos de soborno.

CAPÍTULO PRIMERO

MARCO DE REFERENCIA

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

LA CORRUPCIÓN

Históricamente, para las diferentes sociedades, la corrupción ha sido un motivo de preocupación pues trastoca todos los esfuerzos por alcanzar los niveles de bienestar, enmarcados dentro de los ámbitos moral y legal. La definición de corrupción varía según la óptica de las distintas sociedades en el mundo, desde puntos de vista morales, políticos y administrativos. Sin embargo, un concepto general y aceptado de la corrupción nace a partir de una perspectiva económica (Soto 2003, 4, documento de trabajo).

Para países en vías de desarrollo la corrupción es un grave problema político, económico, ético y humano; por lo tanto, enfrentarse a él se convierte en un deber del gobierno, de los ciudadanos y de las empresas. Dentro de ellas se vuelve una lucha interna por establecer una cultura de erradicación en la que participan sus accionistas, directivos, empleados, clientes y proveedores, pues la corrupción afecta su rentabilidad y su capacidad de supervivencia. Además, las empresas tienen una responsabilidad con la sociedad civil y los ciudadanos (Argandoña 2007, 3).

Según Estévez (2005, 44), al día de hoy no existe país, Estado o lugar en el mundo que no padezca los efectos de la corrupción. Los gobiernos y los elementos que lo conforman se han visto afectados por casos de corrupción, los cuales aparentemente ganan espacio a la lucha de quienes los combaten.

Definición de corrupción

De acuerdo con Estévez (2005, 44), la corrupción como fenómeno se ha conceptualizado desde varias perspectivas: económica, política y social. Se la concibe como la desnaturalización de una relación por exceso o defecto de un mal. Modernamente, se considera a la corrupción como la obtención de un beneficio personal por parte de un actor que confunda lo público con lo privado a través de una acción u omisión.

En términos generales, la corrupción advierte el mal uso de la autoridad que desemboca en un beneficio personal, lo cual no siempre se considera como ganancia monetaria (Soto 2003, 6, documento de trabajo).

Siguiendo esta línea conceptual, Morris (1992, 18) manifiesta que la corrupción es la obtención de un beneficio privado por medio del empleo fraudulento del poder público. Las actividades de gobierno se gestionan de manera ilícita, dando como resultado un beneficio personal o político, o un simple uso arbitrario del poder.

Finalmente, Argandoña (2007, 3) establece que la corrupción es la obtención de un beneficio deshonesto a través del abuso de una posición de confianza. La palabra corrupción implica prácticas aparentemente inofensivas que terminan destruyendo los principios establecidos de la sociedad con efectos perjudiciales.

Formas más comunes de corrupción

La forma más común de corrupción es el soborno. En este, la iniciativa está a cargo de la persona que paga mediante comisiones, regalos y favores para incidir en las actuaciones del beneficiario. También son prácticas corruptas la estafa, la alteración y el desfalco. El nepotismo, el clientelismo, el favoritismo, el abuso de poder, la financiación ilegal de partidos políticos, el uso incorrecto de información privilegiada, el chantaje y el bloqueo de dinero son conductas delictivas consecuencia de la corrupción (4).

Begovic (2005, 5) identifica varios tipos de corrupción. Una de ellas ocurre cuando una persona presiona para lograr la materialización de un derecho específico (soborno), lo que se considera corrupción sin robo. En el sector público, los funcionarios son corrompidos para hacer su trabajo o para hacerlo más rápido de lo que se acostumbra, saltándose barreras legales. Otra forma de corrupción responde a incentivos por parte de agentes económicos para que las políticas públicas y la legislación no sean aplicadas.

Si se parte de la idea de que la corrupción se considera como el abuso de una posición de confianza para obtener un beneficio deshonesto, se concibe al soborno como la forma más típica de corrupción dentro de la cual se destacan acciones como recibir o dar regalos, así como comisiones a cambio de favores ilegales (Frías, Rodríguez y García 2014, 32).

Finalmente, Arjona (2002, 14, documento de trabajo) establece que los actos de corrupción más comunes son: el soborno, como el más recurrente; la extorsión; los arreglos en los cuales intervienen un servidor público y uno privado a fin de hacer un trato que favorezca al privado y perjudique las funciones del público; las variaciones engañosas en el mercado para perjudicar o beneficiar a un tercero por medio de la introducción de aspectos positivos o negativos; malversaciones y fraudes, especulación financiera con fondos públicos; diligencia normativa de manera parcializada, decisiones deliberadas; beneficios económicos o sociales a través del uso de información privilegiada.

Tabla 1. Resumen de las formas más comunes de corrupción

Formas de corrupción	Autores			
	Argandoña (2007)	Begovic (2005)	Frías, Rodríguez y García (2014)	Arjona (2002)
Soborno	x	x	X	x
Extorsión	x			x
Comisiones		x	X	
Fraude			X	x
Malversación	x			x
Chantaje	x			

Fuentes: Argandoña (2007), Begovic (2005), Frías, Rodríguez y García (2014), Arjona (2002, documento de trabajo).

Elaboración propia.

Dada la recurrencia entre los autores, se puede considerar al soborno como la forma más común de corrupción y teóricamente será la base principal del presente estudio de caso, en relación con la aplicación de la norma internacional ISO 37001:2016, que será ampliada en los capítulos siguientes.

EL SOBORNO

Actualmente, el soborno se ha convertido en un problema para las naciones en vías de desarrollo. Ha surgido un creciente interés en analizar e investigar sus principales causas, riesgos y consecuencias económicas y sociales, lo que finalmente ha devenido en la creación de herramientas técnicas y legales que minimicen su ocurrencia.

Definición de soborno

Gilli (2014, 50) define al soborno como el ofrecimiento de una recompensa, en la mayoría de los casos monetaria, a un servidor público para influir en sus decisiones a favor del otorgante.

La norma internacional ISO 37001 (2016, 2) define al soborno como:

Oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor (que puede ser de naturaleza financiera o no financiera), directamente o indirectamente, e independiente de su ubicación, en violación de la ley aplicable, como incentivo o recompensa para que una persona actúe o deje de actuar en relación con el desempeño de las obligaciones de esa persona.

Dentro de este análisis, ISO Tools (2019) menciona que los términos *oferta*, *promesa*, *entrega*, *aceptación* o *solicitud* se refieren a ciertas conductas que son desarrolladas o recibidas por una persona; el término *ventaja indebida* se refiere a beneficios adicionales, por ejemplo, favores, dinero, etc. En conclusión, no corresponden al trabajo desarrollado o algo que no fue estipulado dentro de este contexto y tiene como principales actores a trabajadores, proveedores, clientes o socios de negocio.

Según lo mencionado por Del Castillo (2001, 275), quien maneja la definición más sencilla, el soborno es el intercambio entre dos actores: el sobornador, quien ofrece incentivos o recompensas ilegales, principalmente dinero, para manipular la decisión de un funcionario público, el sobornado, en favor propio.

Factores de riesgo de soborno

De acuerdo con lo mencionado por Del Castillo (2001, 280), se identifican varios ejes a través de los cuales se analizan los factores de riesgo de la ocurrencia del soborno:

- *Factores relacionados con los individuos (sobornado y sobornador):* Se los considera los principales actores dentro de este ilícito, ya que son las personas que finalmente toman la decisión tanto para ofrecer como para recibir un soborno. Dentro de esta actividad, los individuos se encuentran influenciados por sus particularidades: sus valores, normas de comportamiento, sus expectativas, intereses, su discernimiento del riesgo de ser descubiertos, la función que desempeñan dentro de la organización y la situación financiera que enfrentan. De esta manera, es posible concluir que las personas que tienen diferentes valores pueden ser más propensas a cometer un acto de soborno. Lo mismo sucede con aquellas que tienen una percepción más alta del riesgo de soborno, pues son propensas a minimizar el riesgo de ocurrencia.
- *El acto de soborno:* El análisis del acto de soborno establece básicamente dos modalidades: la que intenta apresurar una decisión o un proceso mediante una modificación y aquella que trata de cambiar una decisión ya tomada a través de la violación de leyes y reglamentos. En este sentido, por un lado, se relaciona directamente con el nivel jerárquico que ocupa un servidor público, pues entre más rápido se pretenda gestionar una tarea, se habla de un servidor público que se encuentra en los niveles administrativos más bajos. Por otro lado, el precio aumenta en los casos en los que se pretende cambiar una decisión o alterar un proceso en el que intervienen niveles administrativos superiores. En conclusión, los aspectos directamente relacionados con un acto de soborno son los siguientes: la naturaleza de la decisión o proceso que se desea cambiar o acelerar, la demanda del acto corrupto, el número de beneficiarios del acto corrupto, el número de colaboradores que es necesario sobornar, el alcance del beneficio y el riesgo para el funcionario.
- *La organización donde ocurre el soborno:* La existencia de soborno dentro de una organización genera sospechas en lo que respecta a

prácticas internas que van en contra del código ético y moral establecido en la sociedad. Asimismo, el grado o el tipo de soborno dentro de una organización varía dependiendo del tiempo y de las diferentes partes de su estructura. Del Castillo (2001) establece tres tipos de soborno en una organización: 1. soborno «eventual», en el cual unos pocos trabajadores se encuentran involucrados en el delito y basta con establecer medidas preventivas; 2. el soborno se presenta de manera más organizada, es decir, todo un departamento o un área se involucra en actos ilícitos. Estos casos principalmente se detectan en áreas o departamentos que tienen más contacto con el cliente externo, para ellos se establecen controles burocráticos mucho más estrictos que el anterior; 3. soborno de tipo «sistémico», es decir que toda la organización se encuentra involucrada y opera como una red mafiosa; por ello y para su control se establecen medidas como denuncias penales y, a nivel administrativo, una redefinición de la misión de dicha organización.

A pesar de que se han identificado varios factores relacionados con el riesgo de la ocurrencia del soborno, para la presente investigación solo se ahondará en el análisis del eje organizacional, puesto que es el que está más íntimamente relacionado con el objeto de estudio: la norma internacional ISO 37001:2016.

Amancio, Genovez y Uejowa (2017, 24) definen varios factores a ser analizados dentro del ámbito organizacional:

- *Naturaleza de las funciones de la organización*: El punto principal de este factor es determinar las competencias, las funciones principales, las facultades y las atribuciones de la organización mediante leyes y códigos orgánicos vigentes, así como también a través de normativas de menor jerarquía como ordenanzas y resoluciones. De esta manera, se pretende conocer el grado de descentralización y la independencia en la toma de decisiones, los procesos administrativos de los cuales se compone, los niveles jerárquicos, los roles y responsabilidades de los funcionarios.
- *Procesos*: Un aspecto concluyente en la frecuencia de la ocurrencia del riesgo de soborno es la complejidad de los procesos que el sobornador intenta alterar, a través de la violación de leyes y reglamentos tanto internos como externos. Todo dependerá de las condiciones que la organización haya establecido para que

esto ocurra, principalmente ligadas a los controles, los niveles de supervisión creados y su transparencia.

- *Recurso humano:* Dentro de la organización es de vital importancia analizar a las personas que son los actores fundamentales en una trama de sobornos. Para ello se utilizan herramientas técnicas de gestión tales como: el manual de puestos de la organización, el organigrama estructural y funcional, los perfiles de los cargos y las escalas remunerativas. Esto tiene la finalidad de determinar qué funcionarios están más expuestos a riesgos de sobornos por medio de la aprobación de trámites administrativos y firmas de responsabilidad. De igual manera, se considera conveniente examinar el clima laboral y la satisfacción de los empleados respecto a la relación entre los salarios y la complejidad de sus actividades, funciones, responsabilidades, el grado de especialización académica, la experiencia y la autoridad que tenga.
- *Tecnología:* En la actualidad, la tecnología se considera uno de los factores más influyentes en el control y la lucha contra el soborno, mediante la aplicación de sistemas, plataformas y equipos informáticos (cámaras de vigilancia, controles de asistencia, etc.) que viabilicen la supervisión, el tratamiento y la trazabilidad de la información dentro de las actividades, así como las operaciones que desarrollan los funcionarios al interior de una organización.

El riesgo de ocurrencia del soborno de cierta manera disminuye al contar con herramientas tecnológicas que permitan un adecuado control tanto de los funcionarios como de sus procesos.

- *Imagen:* Por un lado, una persona o una empresa es más propensa a proponer un acto de soborno a funcionarios públicos si piensa que la organización es corrupta. Por otro lado, si la organización proyecta una imagen de cero corrupción y de funcionarios muy estrictos en su accionar, entonces los usuarios se abstendrán de cualquier oferta de una práctica corrupta. De esta forma, se concluye que una organización con una imagen negativa en lo referente al soborno es más propensa y el nivel de riesgo aumenta al sufrir esta clase de corrupción.
- *Cultura organizacional y ambiente ético:* Un ambiente ético favorable se relaciona con que las normas y la cultura organizacional influyen de manera positiva en el momento en que los servidores

públicos toman en cuenta el cálculo del costo-beneficio de participar en un acto de soborno. El resultado sería la no participación en el delito.

En este aspecto se consideran importantes las actividades que promuevan de manera positiva los valores que posee el servidor público a través de todo tipo de incentivos y premios.

- *Liderazgo*: El liderazgo demuestra el grado de compromiso por parte de los altos directivos y autoridades para demostrar que se promueve la lucha contra el soborno a través de acciones que aborden sus riesgos, la asignación de recursos para el combate de este delito y la evaluación de estas mismas acciones después de un tiempo determinado. El liderazgo se evidencia a través de la conformación de un equipo multidisciplinario para un diagnóstico adecuado de los riesgos de soborno.

SISTEMA DE GESTIÓN

De acuerdo con Segura (2005), un sistema de gestión es una herramienta que permite tomar el control de los aspectos económicos y no económicos de la organización; el control, por una parte, implica el conocimiento real referente a los acontecimientos tanto internos como del entorno, facilitando así planificar posibles escenarios a futuro. Por otra parte, permite medir el uso y aprovechamiento de los recursos tanto en eficiencia como en eficacia para el logro de los objetivos planteados.

La norma internacional ISO 37001 (2016, 2) define al sistema de gestión como:

Un conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos. El alcance de un sistema de gestión puede incluir la totalidad de la organización, funciones específicas e identificadas de la organización, secciones específicas e identificadas de la organización, o una o más funciones dentro de un grupo de organizaciones.

ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN

La norma internacional ISO 37001 (2016, 3) define al alcance de un sistema de gestión así:

El alcance de un sistema de gestión puede incluir la totalidad de la organización, funciones específicas e identificadas de la organización, secciones

específicas e identificadas de la organización, o una o más funciones dentro de un grupo de organizaciones.

MARCO NORMATIVO

ANTECEDENTES

Hernández y García (2019, 12) mencionan que, como punto de partida, en materia anticorrupción existen dos leyes internacionales. También analizan varios criterios establecidos en comisiones y programas internacionales, así como otras regulaciones de carácter internacional que se generaron a partir de la década de 1970 hasta la actualidad, que han servido como línea base de la norma internacional ISO 37001:2016. A continuación, se mencionan algunas de ellas:

- *Foreign Corrupt Practices Act*: En español significa Ley sobre Prácticas Corruptas en el Extranjero. Fue aprobada en 1977 en Estados Unidos de América. En ella se prohíbe cualquier pago de sobornos entre organizaciones a figuras políticas de gobiernos extranjeros. Su violación implica sanciones penales y civiles que van desde multas económicas, prohibición de contratos con el gobierno hasta la cárcel para quienes participen en este delito. La ley se divide en dos partes: la sección antisoborno y la sección contable, que obliga a las empresas a llevar un sistema contable de manera muy rigurosa y que será vigilado por un control interno obligatorio.
- *UK Bribery Act*: Es una ley británica de carácter internacional que sirve como referencia en la lucha contra la corrupción y que se extiende hasta el soborno tanto activo como pasivo, todo lo referente al funcionario público y su entorno de corrupción, así como la corrupción en el ámbito privado. Esta ley es bastante similar en el sentido de las disposiciones que se presentan en la norma internacional ISO 37001:2016. Consta de seis principios fundamentales.
 - a) Principio de proporcionalidad
 - b) Compromiso de la Alta Dirección
 - c) Evaluación de riesgos
 - d) Principio de debida diligencia
 - e) Principio de comunicación
 - f) Principio de monitorización y revisión

- *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:* Se considera como un referente en temas de control financiero. Su actividad principalmente radica en orientar en aspectos críticos de la organización como las normas de control interno de una organización, la gestión de riesgos y el fraude.
- *OCDE:* Es un organismo de cooperación internacional que, dentro de un entorno anticorrupción, promueve que los Estados implanten políticas anticorrupción y las cumplan. También se enfoca en el ámbito organizacional, especialmente para tomar medidas anticorrupción. Se mencionan algunos criterios a tener en cuenta: apoyo y compromiso de la Alta Dirección, creación de una política antisoborno, vinculación de todos los trabajadores en el cumplimiento de la política antisoborno, supervisión de cumplimiento, medidas para la detección y prevención de riesgos del soborno, sistemas financieros de control interno, comunicación constante dentro de la organización referente a temas antisoborno, establecimiento de procedimientos disciplinarios para el control del incumplimiento y revisiones periódicas de cumplimiento.
- *Estándar Británico BS-10500:* El Global Infrastructure Anti-Corruption Centre (2021) menciona que British Standards Institution (BSI) es el organismo nacional de normalización del Reino Unido, y es su representante ante el ISO. En el año 2011, BSI publicó el Sistema de Gestión Antisoborno BS 10500, que tiene como finalidad contribuir a que una organización implemente un SGAS de manera eficaz. Se puede usar tanto dentro del Reino Unido como a escala internacional y aplicarse en todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas, a través de la implementación de procedimientos y controles de manera proporcionada al riesgo de soborno de la organización. Dentro de sus ventajas se menciona que ayuda a la Alta Dirección, partes interesadas, inversionistas, proveedores, consultores, etc., a garantizar que existan controles antisoborno.

De acuerdo con Lizarzaburu et al. (2019b, 125), en 2013 se estableció el Comité de Proyectos ISO número 278 con la presencia de 27 países participantes y 14 países observadores para desarrollar un nuevo estándar contra el soborno. Los encuentros tuvieron lugar en Londres (2013), Madrid (2014), Miami (2014), París (2015) y Kuala Lumpur (2015). A

principios de 2016 se publicó la primera versión y a finales del mismo año se aprobó e introdujo oficialmente la norma internacional ISO 37001:2016 Sistemas de Gestión Antisoborno. La norma se diseñó para apoyar a las organizaciones a implantar, conservar y gestionar un sistema antisoborno.

ESTRUCTURA DE LA NORMA INTERNACIONAL ISO 37001:2016

ISO 37001:2016 es una norma certificable que fue aprobada en el año 2016. Está constituida por requisitos y, a través de ellos, ofrece una pauta para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un SGAS, que tendrá la capacidad de integrarse como los otros sistemas de gestión dentro de la organización ya que se maneja una estructura de alto nivel (Méndez, Cruz y Galindo 2018, 7).

De acuerdo con ISO (2016, 2) la estructura de alto nivel que maneja la norma responde a 10 requisitos estándares alineados al ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), según se detalla a continuación:

0. Introducción
1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Apoyo
8. Operación
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

La norma internacional ISO 37001:2016 mantiene una estructura de alto nivel, lo que significa que está alineada al ciclo PHVA y puede ser aplicada en cualquier tipo de organización, sea pública o privada, con o sin fines de lucro, justificando la responsabilidad asignada a la función de cumplimiento y a la Alta Dirección como promotores de una cultura antisoborno de manera transversal en toda la organización (ISO 2016).

Lizarzaburu et al. (2019b, 131) mencionan que un SGAS se basa principalmente en una organización bajo una gestión por procesos en una cultura de ética. La implementación de la norma internacional ISO 37001:2016 se genera dentro de una transversalidad en una organización

que abarca varios de sus aspectos, empezando por la decisión y el liderazgo de la alta gerencia, para luego establecer los recursos necesarios para la implementación del sistema, la identificación de los riesgos de soborno a los que está expuesta dicha organización, los procesos de control necesarios, la evaluación y la mejora continua del sistema.

Con esta premisa, la estructura de la norma internacional ISO 37001:2016 se alinea completamente con el ciclo PHVA, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 2. Análisis de la estructura de la norma ISO 37001 SGAS en concordancia con el ciclo PHVA

Ciclo PHVA	Norma ISO 37001:2016	Observaciones
Planificar	4. Contexto de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA • Alcance del sistema • Factores internos • Factores externos • Partes interesadas/grupos de interés (accionistas, gobierno, clientes) • Análisis y evaluación de riesgos de soborno
	6. Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones para abordar riesgos y oportunidades • Objetivos antisoborno • Planificación
Hacer	5. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos (humanos, físicos y financieros) • Competencia • Comunicación • Información documentada
	7. Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Controles (financieros y no financieros) • Debida diligencia • Canales para denuncias • Investigación del soborno
Verificar	9. Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento, medición y análisis • Auditoría interna • Revisión del SGAS
Actuar	10. Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • No conformidades • Acciones correctivas • Mejora continua

Fuente y elaboración propias con base en ISO (2016).

CARACTERÍSTICAS DE UN SGAS CON BASE EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 37001:2016

Pazmiño (2021, documento de trabajo) menciona las características de un SGAS con base en la norma internacional ISO 37001:2016 que apalancan su implementación.

- *Procedimientos proporcionales*: Las políticas y los procedimientos que se establezcan por parte de las organizaciones que deseen implementar un SGAS tienen que ser proporcionales a los riesgos de soborno que enfrenten. Se deben establecer procedimientos debidamente comunicados, accesibles y eficaces.
- *Compromiso del nivel superior*: Las organizaciones públicas o privadas, a través de sus máximas autoridades o representantes, deben comprometerse a combatir el soborno por medio de políticas y procedimientos de prevención aplicados.
- *Apreciación del riesgo*: A fin de garantizar la eficacia del SGAS, la organización debe considerar la naturaleza de sus riesgos, sean internos o externos, el compromiso de la Alta Dirección y los procedimientos proporcionados, por lo que estos aspectos deben ser debidamente documentados, mantenidos y comunicados.
- *Debida diligencia*: La base de un SGAS eficaz se desarrolla a través de las políticas y su enfoque de riesgos, así como la razonabilidad de sus medidas enfocadas a la investigación relacionadas con sus empleados o socios de negocio a fin de evitar el soborno.
- *Comunicación*: Este principio permite que las políticas y los procedimientos del SGAS sean accesibles y se comuniquen tanto a las partes internas como externas.
- *Seguimiento y revisión*: La Alta Dirección debe revisar y supervisar los procedimientos contra el soborno y efectuar modificaciones cuando se considere necesario, con la finalidad de mantener un SGAS eficaz.

Méndez, Cruz y Galindo (2018, 12) también mencionan los elementos claves que caracterizan un SGAS:

- La Alta Dirección y su compromiso con el sistema
- Personal capacitado
- Comunicación con el personal
- Establecimiento de controles en circunstancias de riesgo

- Identificación de los riesgos
- Enfoque en resultados

BENEFICIOS DE LA NORMA INTERNACIONAL ISO 37001:2016

Pazmiño (2021, documento de trabajo) menciona que la norma aporta varios beneficios a las organizaciones que la implementan y mantienen un SGAS:

- Permitir que la organización gestione los controles establecidos, a fin de evitar casos de soborno.
- Establecer, implementar y mantener políticas documentadas e implementadas en toda la organización con el fin de disminuir el riesgo de soborno en la organización y sus proyectos asociados.
- Mantener proactividad ante el soborno en relación con actividades financieras o productivas.
- Fomentar una cultura antisoborno en toda la organización.
- Manejar respaldos documentados referentes al funcionamiento del SGAS.
- Mejorar la imagen de la organización por el combate del soborno.

De acuerdo con Lizarzaburu (2019b, 140), la aplicación de la norma internacional ISO 37001:2016 genera varios beneficios a nivel organizacional:

- Brinda seguridad a las partes interesadas (Alta Dirección, inversionistas, proveedores, socios de negocio, clientes, etc.) en referencia a la prevención del soborno.
- En el caso de detección de casos de sobornos, brinda evidencia ante la justicia referente a las medidas que se toman para prevenir y mitigar los riesgos de soborno.
- Ofrece viabilidad de integración con otros sistemas de gestión.
- Establece medidas necesarias para prevenir y mitigar el riesgo de soborno.
- Construye y fortalece la confianza con su entorno.
- Reduce costos y conflictos de intereses.
- Fortalece el compromiso de los colaboradores.

Mata Corrales (2020, 12) también indica los beneficios de implementar un SGAS bajo la norma internacional ISO 37001:2016:

- Previene y disminuye la incidencia de actos delictivos.

- Aporta seguridad a sus clientes, con una apreciación de la organización de una manera más comprometida y transparente.
- Disminuye la incertidumbre con los socios de negocios en las relaciones comerciales.
- Evidencia que la organización ha tomado medidas referentes a la prevención de prácticas de soborno.

MARCO LEGAL

La Constitución Política de la República del Ecuador establece los deberes primordiales del Estado y de las y los ecuatorianos en el contexto de lucha contra la corrupción, así como sus denuncias correspondientes, tal como consta en los siguientes artículos.

Art. 3.- Son deberes primordiales del Estado [...] 8. Garantizar a sus habitantes el derecho a una cultura de paz, a la seguridad integral y a vivir en una sociedad democrática y libre de corrupción. (EC 2008, 10)

Art. 83.- Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley [...]: 8. Administrar honradamente y con apego irrestricto a la ley el patrimonio público, y denunciar y combatir los actos de corrupción. (EC 2008, 35)

Art. 233.- Las servidoras o servidores públicos y los delegados o representantes a los cuerpos colegiados de las instituciones del Estado, estarán sujetos a las sanciones establecidas por delitos de peculado, cohecho, concusión y enriquecimiento ilícito. La acción para perseguirlos y las penas correspondientes serán imprescriptibles y, en estos casos, los juicios se iniciarán y continuarán incluso en ausencia de las personas acusadas. Estas normas también se aplicarán a quienes participen en estos delitos, aun cuando no tengan las calidades antes señaladas. (EC 2008, 81)

En Ecuador, en el año 2007, por medio del Decreto Ejecutivo n.º 122 se oficializó la creación de la Secretaría Nacional Anticorrupción, con personería jurídica, régimen administrativo y propios, con características de descentralización y desconcentración. Por disposición del presidente de la república, ha promovido, entre otras cosas, la creación de Unidades de Integridad en todas las oficinas públicas para alcanzar la certificación ISO 37001:2016.

En esta línea, el Gobierno de Ecuador, en su afán de prevenir sobornos tanto a nivel público como privado, instituyó el Decreto Ejecutivo

n.º 21, del 5 de junio de 2017, que establece: «declarar como política prioritaria de gobierno el fortalecimiento de la transparencia de las políticas públicas y la lucha contra la corrupción en todas sus formas» (EC 2017a, 2).

Dentro del Registro Oficial 392 del 17 de febrero de 2021, se estableció la Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal en materia Anticorrupción, dentro del cual se indica lo siguiente:

Art. 280.- Cohecho.- Las o los servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal en alguna de las instituciones del Estado, que reciban o acepten, por sí o por interpuesta persona, donativo, dádiva, promesa, ventaja, beneficio inmaterial o beneficio económico indebido u otro bien de orden material para sí o un tercero, sea para hacer, omitir, agilizar, retardar o condicionar cuestiones relativas a sus funciones, serán sancionados con pena privativa de libertad de tres a cinco años.

Se entenderá como beneficio inmaterial a todo aquel beneficio o ventaja intangible que, por su naturaleza al no tener un valor económico o patrimonial cuantificable, no es susceptible de valoración alguna.

Si la o el servidor público ejecuta el acto o no realiza el acto debido, será sancionado con pena privativa de libertad de cinco a siete años.

Si la conducta descrita es para cometer otro delito, la o el servidor público será sancionado con pena privativa de libertad de siete a diez años.

La persona que bajo cualquier modalidad ofrezca, dé o prometa a una o a un servidor público donativos, dádivas, presentes, promesas, derechos, cuotas, contribuciones, rentas, intereses, ventajas, sueldos, gratificaciones, beneficios inmateriales o beneficios económicos indebidos u otro bien de orden material para hacer, omitir, agilizar, retardar o condicionar cuestiones relativas a sus funciones o para cometer un delito, será sancionada con las mismas penas señaladas para los servidores públicos.

La persona que ofrezca, dé o prometa donativos, dádivas, presentes, promesas, derechos, cuotas, contribuciones, rentas, intereses, ventajas, sueldos, gratificaciones, beneficios inmateriales o beneficios económicos indebidos u otro bien de orden material, a un funcionario público extranjero, a cualquier persona que ejerza una función pública para un país extranjero, incluso para un organismo público o en una empresa pública, o cualquier funcionario o representante de un organismo público internacional ya sea que lo haga en forma directa o mediante intermediarios, para beneficio de este o para un tercero o, para que ese funcionario que en relación con el cumplimiento de deberes oficiales actúe o se abstenga de hacerlo, será sancionado con las mismas penas señaladas para los servidores públicos.

También se aplicará el máximo de la pena prevista cuando se realice aprovechándose de una declaratoria de emergencia o estado de excepción.

En caso de determinarse responsabilidad de la persona jurídica será sancionada con la disolución y liquidación y el pago de una multa de quinientos a mil salarios básicos unificados del trabajador en general. (EC 2021, 11)

Dentro del Registro Oficial 459, del 26 de mayo de 2021, se establecen las normas de comportamiento ético gubernamental, a las cuales se someterán los servidores públicos de la Función Ejecutiva en el cumplimiento de sus deberes y ejercicio de sus competencias (4).

Dentro de lo aplicable para el presente estudio de caso, se recalca la promoción de buenas prácticas corporativas, incluyendo la insistencia de incluir mecanismos de buenas prácticas anticorrupción para proveedores del Estado en los procesos de contratación.

Asimismo, se enfatiza en la prohibición de aceptación de regalos, obsequios o cualquier tipo de beneficio, dádiva o beneficio similar. Cabe realizar el análisis de la pertinencia en casos de donaciones, ya que se trata de una institución de atención de emergencias que brinda directamente un servicio a la ciudadanía.

CAPÍTULO SEGUNDO

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio sigue una metodología descriptiva exploratoria que parte de un análisis situacional del CBDMQ. Se definirá la propuesta de diseño de un SGAS que más se ajuste a las necesidades institucionales.

METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de recolección de información será cualitativa con fuentes de información primarias y a través de la aplicación de listas de verificación en el diagnóstico actual de la organización. Entre las fuentes secundarias se obtendrá información de la norma internacional ISO 37001:2016, libros, revistas y artículos científicos, estudios aplicados y publicaciones con base en bibliografía académica relacionada con el tema de estudio planteado. La información se examinó a través del empleo de la técnica de revisión bibliográfica, con la finalidad de explorar el contenido de libros, artículos, etc., relacionados con el sustento teórico de la investigación.

Como fuente primaria, para obtener datos del diagnóstico de la situación actual del CBDMQ en relación con el cumplimiento de los requisitos de la norma internacional ISO 37001:2016, se elaborará una matriz que contendrá cinco parámetros de evaluación, a fin de obtener información cuantitativa.

DESCRIPCIÓN Y CONTEXTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CBDMQ

RESEÑA HISTÓRICA

En noviembre de 1936 se instauró el primer Cuerpo de Bomberos en Quito. El 1 de abril de 1944 se fundó el Cuerpo de Bomberos de Quito, que contó con una organización administrativa y económica formal.

En junio de 2017 se promulgó el Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público, con Registro Oficial 19 del 13 de junio de 2017. En su libro IV se incluyó a las entidades complementarias de seguridad conformadas, entre otras, por los cuerpos de bomberos del país. En este instrumento legal se ratificó la autonomía de dichas instituciones, y se determinó principalmente una estructura de carrera para el personal que lo conforma.

La institución

El CBDMQ es una de las instituciones que en la actualidad cuenta con gran posicionamiento en el colectivo ciudadano. Es una entidad operativa, autónoma y de servicio social, creada para entregar servicios especializados de atención a emergencias en la ciudad capital. Presta su contingente para combatir incendios, búsqueda, rescate y salvamento, formación y especialización bomberil y prevención de incendios, entre otros ámbitos. La institución crece a la par de las necesidades de la población.

Enfocada en su modernización, la entidad ha fortalecido su operatividad, con la ampliación de su infraestructura tecnológica, actualmente integrada por 23 estaciones en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). La cobertura abarca 32 parroquias urbanas y 33 parroquias rurales. Se ha mejorado la capacidad de redes y sistemas para automatizar los procesos administrativos internos y externos y reducir el tiempo en la ejecución de los servicios.

Es de gran importancia la renovación de la flota vehicular, que ha optimizado la atención a los usuarios. Esto garantiza la eficacia en atención a emergencias para combatir incendios estructurales y forestales, dar atención primaria a emergencias médicas y otras especializaciones que amplían la capacidad de respuesta operativa de los bomberos metropolitanos.

En la actualidad, la institución cuenta con más de 1000 servidores; 1018 son bomberos en diferentes grados que conforman el equipo operativo y 190 son servidores que forman parte del personal administrativo.

El CBDMQ seguirá en el camino de la planificación estructural, para diseñar planes y proyectos que le permitan continuar con su noble misión de salvar vidas y proteger bienes, en beneficio de la comunidad del DMQ.

- Misión

El CBDMQ, a fin de indicar su razón de ser, ha definido su misión en los siguientes términos:

Somos una institución técnica de derecho público dedicada a la prevención de riesgos y atención de emergencias mediante acciones efectivas para salvar vidas, proteger bienes y contribuir a la preservación del ambiente en el DMQ. (CBDMQ 2020, 22)

- Visión

Con el fin de orientar, guiar y motivar al CBDMQ en su conjunto hacia un propósito en común, se ha formulado la visión de la siguiente manera:

Ser una institución que brinde servicios de calidad, efectivos e innovadores en prevención de riesgos, atención de emergencias, gestión educativa bomberil y vinculación con la comunidad, con personal competente, comprometidos y apoyados en soluciones tecnológicas integradas y equipamiento de última generación, dentro del DMQ (CBDMQ 2020, 22).

- Principios y valores institucionales

En su Plan Estratégico Institucional el CBDMQ define los siguientes valores:

- a) Lealtad: Institución fiel y comprometida con la comunidad en proveer servicios para salvar vidas y proteger bienes.

- b) Honestidad: Convicción y valor personal con las cuales se muestra tanto en su obrar como en su manera de pensar como justa, recta e íntegra.
- c) Disciplina: Es la realización de la labor acorde con características de responsabilidad y cumplimiento de las actividades de los procesos institucionales que han sido designados.
- d) Solidaridad: Brindar y compartir con la comunidad el apoyo y la ayuda que necesita.
- e) Compromiso: Convicción personal en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas a su cargo para cumplimiento de la misión y visión institucional.
- f) Respeto: Es un valor que permite que el personal pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades de su prójimo y sus derechos. (CBDMQ 2021, 22)

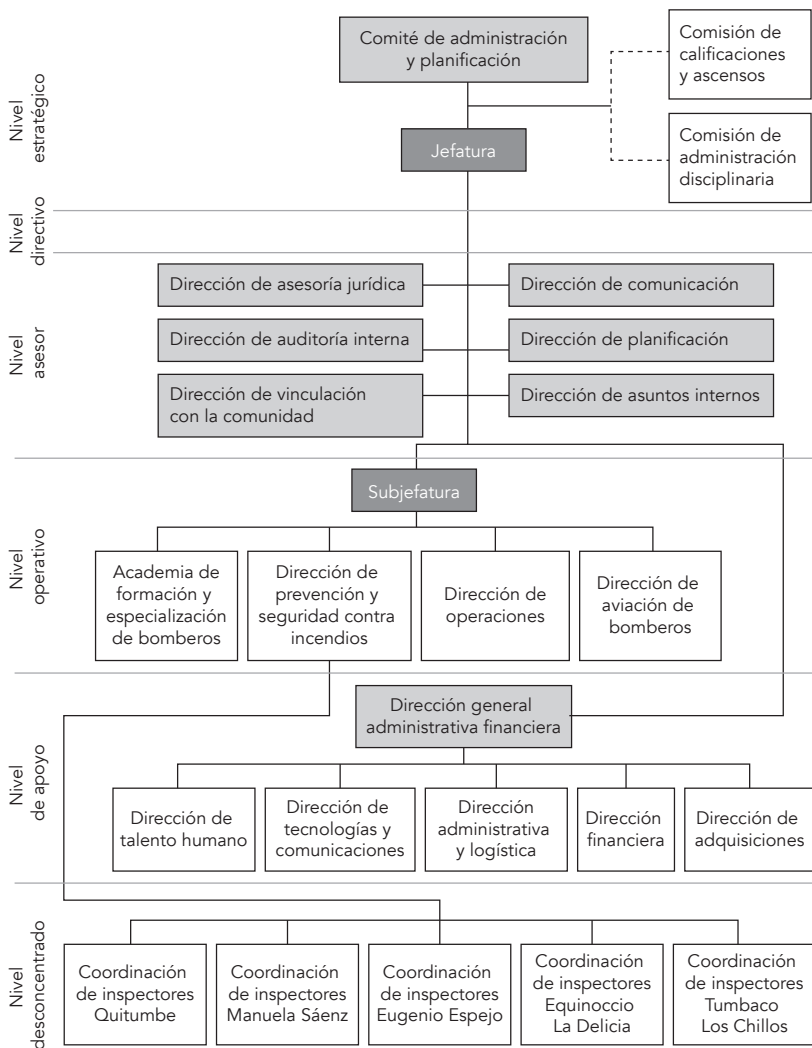
Estructura orgánica

Para dar cumplimiento a la misión y visión institucional se establece una estructura orgánica que representa gráficamente las unidades administrativas y operativas de la institución y la relación que guardan entre sí.

- a) Nivel estratégico
- b) Nivel directivo
- c) Nivel operativo
- d) Nivel asesor
- e) Nivel de apoyo
- f) Nivel desconcentrado

Adicionalmente, se establecen los siguientes niveles jerárquicos (figura 1).

Figura 1. Estructura orgánica del CBDMQ



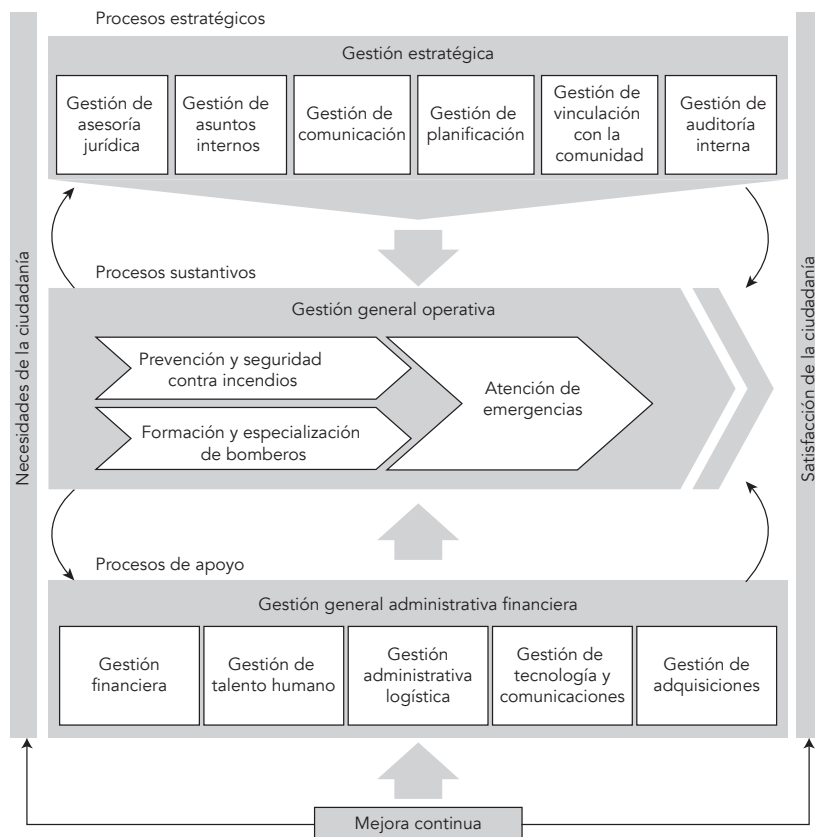
Fuente y elaboración: EC CBDMQ (2020, 9).

Procesos institucionales

En su Estatuto Orgánico por procesos 2021, el CBDMQ establece un mapa que recoge la interacción de todos los procesos que gestiona,

con la particularidad de que su cadena de valor se encuentra establecida en el mismo gráfico (figura 2).

Figura 2. Mapa de procesos del CBDMQ



Fuente y elaboración: EC CBDMQ (2021, 10).

De acuerdo con el Estatuto Orgánico por Procesos 2021, se efectúa el análisis a la gestión por procesos institucionales, que se ordenan y clasifican en función del cumplimiento de la misión institucional y su grado de contribución de la siguiente manera:

Art. 12.- El CBDMQ identifica y gestiona los procesos, interrelacionándolos con el fin de alcanzar eficiencia y eficacia. Esta interacción y

seguimiento permite evaluar las necesidades y requerimientos para cada proceso, la satisfacción de los clientes, usuarios y beneficiarios, así como el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Art. 13.-

Procesos gobernantes.- Orientan la gestión institucional a través de la formulación y emisión de políticas, directrices y la expedición de normas, reglamentos e instrumentos para el funcionamiento y control de la institución.

Procesos sustantivos.- Son los procesos esenciales de la institución que generan, administran y controlan actividades, productos y servicios destinados a nuestros clientes, de tal manera que permitan cumplir efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.

Procesos adjetivos.- Están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes y sustantivos, y para sí mismos, viabilizando la gestión del CBDMQ. Estos procesos a su vez se subdividen en de apoyo y asesoría. (CBDMQ 2021, 6)

Infraestructura

El CBDMQ se mantiene en constante mejora de su infraestructura física, técnica y tecnológica a fin de brindar un servicio de calidad a todos los ciudadanos del DMQ. En tal virtud, a continuación se establece el listado de las estaciones de bomberos operativas que se encuentran distribuidas geográficamente a lo largo del DMQ (tabla 3).

Tabla 3. Distribución geográfica de estaciones de bomberos operativas a lo largo del DMQ

Estación	Nombre	Dirección	Sector
Estación n.º 1	Coronel Martín Reimberg	Veintimilla E5-66 y Reina Victoria	La Mariscal
Estación n.º 2	Coronel Ángel Jarrín	Rocafuerte E1-125 y Pasaje Paredes	La Loma
Estación n.º 3	Comandante Carlos Gálvez	Pedro Freile y Vaca de Castro	San Pedro Claver
Estación n.º 4	Cabo Bolívar Cañadas	Rother y Juan Cueva García	Ferroviaria Baja
Estación n.º 5	Capitán Vinicio Loaiza	Isla Sn. Cristóbal N44-94 y Río Coca	Jipijapa
Estación n.º 6	Cabo Pablo Lemus	Lirañán y Pasaje E	Quitumbe
Estación n.º 7	Suboficial Juan Cruz Hidalgo	Tnte. Hugo Ortiz y Pedro Capiro	Cdla. Atahualpa

Estación	Nombre	Dirección	Sector
Estación n.º 8	Suboficial José Hidalgo	Puente Ramal de San Patricio	Cumbayá
Estación n.º 9	Cabo Luis Molina	República Dominicana y Francisco Martín	Parque de Carcelén
Estación n.º 10	Checa	Av. Quito y Padre Heladio Sánchez	Checa
Estación n.º 11	El Tingó	San Juan de Dios e Ilaló	El Tingó
Estación n.º 12	Eugenio Espejo	Gertrudis Ávalos y Lorenzo de Cepeda	El Placer
Estación n.º 13	Cabo Marco Vinicio Bastidas	Mariano Calvache y Lorenzo Chávez	Batán Alto
Estación n.º 14	Comandante Salomón Cevallos	Calle Alhambra y Pasaje A	Carapungo-La Morenita
Estación n.º 15	Comandante Jorge Cabrera	Sector Los Shyris junto al kartódromo	Sn. Antonio de Pichincha
Estación n.º 16	El Rocío de Guamaní	Calle S57 y Calle Oe7f	Guamaní
Estación n.º 17	Coronel Manuel Cisneros	Av. principal de Guayllabamba junto al estadio	Guayllabamba
Estación n.º 18	Pifo	Calle Ignacio Fernández Salvador	Pifo
Estación n.º 19	Amaguaña	Pasaje del Colegio Técnico Benjamín Carrión	Amaguaña
Estación n.º 20	Itchimbía	Calle Julio Endara	Parque Itchimbía
Estación n.º 21	Subteniente Jonathan Nasimba	Alfonso Yépez y Rafael Aulestia	Urb. Dammer
Estación n.º 22	Subteniente Jonathan Dionisio	Km. 59, vía Calacalí-La Independencia	Nanegalito
Estación n.º 23	Nono	Calle Esmeraldas entre calles C y D	Parque Central de Nono

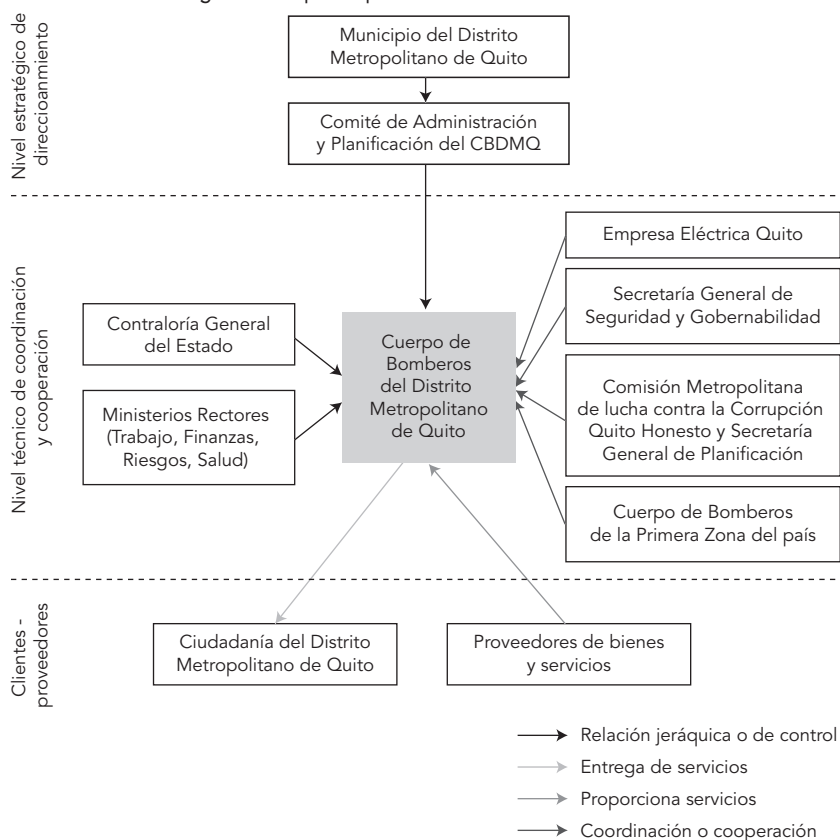
Fuente y elaboración: EC CBDMQ (2020, 15).

Partes interesadas

Los grupos de interés de la institución se definen a partir del análisis de su contexto y entorno. Se considera a las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas con injerencia directa o indirecta sobre la gestión y el servicio que esta ofrece. Se definen tres niveles detallados a continuación y descritos en la figura 3.

- Clientes o proveedores
- Nivel técnico de coordinación y cooperación
- Nivel estratégico de direccionamiento

Figura 3. Mapa de partes interesadas del CBDMQ



Fuente y elaboración: EC CBDMQ (2020, 19).

DIAGNÓSTICO DEL CBDMQ EN MATERIA ANTISOBORNO

A continuación, se analiza el cumplimiento previo de los requisitos de la norma ISO internacional 37001:2016 en el CBDMQ. Para la ejecución de la evaluación del cumplimiento de requisitos de dicha norma se efectuaron reuniones de trabajo con el personal responsable del manejo y mantenimiento de los sistemas de gestión que actualmente posee la institución.

Para el análisis se establece una matriz de evaluación del cumplimiento de requisitos. Para esto se define una escala de evaluación (ver tablas 4 y 5).

Tabla 4 . Parámetros de evaluación del cumplimiento de requisitos de la norma ISO 37001:2016

Parámetro de evaluación	Ponderación
No existe ningún elemento de evaluación establecido en la institución.	0 %
Existen varios elementos de evaluación desarrollados, pero no establecidos en la institución.	25 %
Existen varios elementos desarrollados y en proceso de establecimiento.	50 %
Existen varios elementos de evaluación establecidos.	75 %
Todos los elementos de evaluación se encuentran establecidos en la institución.	100 %

Fuente: Martínez (2020, documento de trabajo).

Elaboración propia.

Tabla 5. Matriz de evaluación-nivel de cumplimiento ISO 37001:2016

Apartado de la norma	Aspectos evaluados	Hallazgos	Evaluación					Resultado
			1	2	3	4	5	
4. Contexto de la organización								
4.1. Comprensión de la organización y de su contexto	<p>Análisis de la comprensión del entorno interno y externo de la organización, (estructura organizativa, modelo de gestión, mapa de actores, reglamentos asociados).</p>	<p>Por medio del análisis de los instrumentos técnicos que posee la institución (Estatuto Organizativo por Procesos, Plan Estratégico Institucional, Manual de Calidad Institucional), además de contar actualmente con una certificación ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, y se evidencia que los elementos evaluados han sido implementados en la institución por las partes correspondientes.</p>				x	100 %	
4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	<p>Identificación de las partes interesadas (necesidades y expectativas).</p>	<p>Por medio del análisis de los instrumentos técnicos que posee la institución (Plan Estratégico Institucional, Manual de Calidad Institucional), además de contar actualmente con una certificación ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, y se evidencia que los elementos evaluados han sido implementados en la institución por las partes correspondientes.</p>				x	100 %	
4.3. Determinación del alcance del SGAS	<p>Alcance del SGAS, declarado y aprobado por las instancias correspondientes y socializado.</p>	<p>Se evidencia que no existe un alcance del SGAS aprobado por las instancias correspondientes y socializado.</p>				x	0 %	
4.4. SGAS	<p>Establecimiento, documentación, implementación, mantenimiento y revisión continua de los procesos del SGAS, incluidas las acciones para evaluar, identificar y prevenir los riesgos de soborno.</p>	<p>Al declarar conformidad con varios puntos anteriores, se evidencia que existen varios elementos desarrollados y en proceso de establecimiento en la institución.</p>				x	50 %	

Apartado de la norma	Aspectos evaluados	Hallazgos	Evaluación					Resultado
			1	2	3	4	5	
4.5. Evaluación del riesgo de soborno	Levantamiento y evaluación de los riesgos de soborno en cada centro de gestión y elaboración de matriz de riesgos; identificación, análisis, evaluación y priorización de los riesgos de soborno.	Al declarar conformidad con varios puntos anteriores, se evidencia que existen varios elementos desarrollados y en proceso de establecimiento en la institución.			x			50 %
5. Liderazgo								
5.1 Liderazgo y compromiso	Aprobaciones de requisitos documentales por parte del órgano de gobierno que establezcan un compromiso que tiene la Alta Dirección con el SGAS.	Dentro de la planificación existe la asignación de recursos para el desarrollo del SGAS con el fin de apalancar un convenio firmado entre instituciones municipales.			x			75 %
5.2. Política antisoborno	Política y compromisos antisoborno declarados, aprobados y difundidos oportunamente.	Se evidencia que no existen políticas y compromisos antisoborno declarados, aprobados y difundidos.		x				0 %
5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	Función de cumplimiento con sus respectivas delegaciones en temas antisoborno por parte de la Alta Dirección.	Se evidencia que está conformado el Comité de Transparencia, que tiene atribuciones y responsabilidades alineadas al SGAS.			x			50 %

Apartado de la norma	Aspectos evaluados	Hallazgos	Evaluación					Resultado
			1	2	3	4	5	
6. Planificación								
6.1. Acciones para tratar riesgos y oportunidades	Acciones para abordar estos riesgos de soborno y las oportunidades de mejora. Evaluar la eficacia de estas acciones.	Se evidencia que existen acciones para abordar riesgos de soborno en proceso de implantación a nivel institucional.			x			50 %
6.2. Objetivos antisoborno y planificación para logrados	Establecer formalmente objetivos antisoborno como parte del SGAS.	Se evidencia que no existen objetivos antisoborno como parte del SGAS declarados, aprobados y difundidos.				x		0 %
7. Apoyo								
7.1. Recursos	Recursos necesarios asignados a fin de establecer el SGAS del Cuerpo de Bomberos.	Se evidencia que los recursos necesarios para establecer el SGAS están considerados dentro de la Planificación Operativa Anual.					x	100 %
7.2. Competencia	Competencia de los y las servidoras involucrados en el desarrollo y mantenimiento del SGAS.	Se evidencia que las competencias se encuentran descritas en el manual de puestos institucional vigente.					x	75 %
7.3. Toma de conciencia y formación	Nivel de entendimiento, conocimiento y formación del personal en relación con el SGAS.	Se evidencia que existe personal formado en la norma en mención como auditores internos.				x		25 %
7.4. Comunicación	Plan de comunicación y socialización de los aspectos relacionados con el SGAS.	No se evidencian registros del cumplimiento de estos requisitos ya que el SGAS no se encuentra implementado.						0 %
7.5. Información documentada	Información documentada requerida por la norma internacional ISO 37001:2016 como requisitos exigibles.	Se evidencian registros del cumplimiento de los requisitos anteriormente detallados en el punto 4. Además, en lo referente a la creación, actualización y control de la información documentada, se evidencia que existe un procedimiento implementado a nivel institucional.					x	25 %

Apartado de la norma	Aspectos evaluados	Hallazgos	Evaluación					Resultado
			1	2	3	4	5	
8. Operación								
8.1. Planificación y control operacional	Información documentada de la planificación, implementación y revisión de los procesos requeridos por la norma internacional ISO 37001:2016.	Existen varios elementos planificados y en proceso de establecimiento en la institución.			x			50 %
8.2. Debita diligencia	Determinación de la debida diligencia en los procesos relacionados con la naturaleza o alcance del riesgo de soborno establecido.	No se evidencian registros del cumplimiento de este requisito ya que el SGAS no se encuentra implementado. Sin embargo, se cumple con la normativa legal vigente en temas de control.			x			50 %
8.3. Controles financieros	Implementación y declaración de controles financieros.	Se evidencia que, al ser una institución de derecho y al responder a la normativa legal vigente en temas administrativos y financieros, se encuentran establecidos controles a fin de dar fiel cumplimiento a dicha normativa.			X			50 %
8.4. Controles no financieros	Implementación y declaración de controles no financieros.	Se evidencia que se encuentran establecidos controles financieros acordes a la naturaleza de las transacciones efectuadas.			x			50 %
8.5. Implementación de los controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios	Procedimientos a fin de establecer controles antisoborno a socios de negocio (proveedores de bienes y servicios).	Se evidencia que existen controles a socios de negocios, establecidos por normativa legal de compras públicas (SER-COP), los cuales deben ser incluidos dentro del SGAS.			x			50 %

Apartado de la norma	Aspectos evaluados	Hallazgos	Evaluación					Resultado
			1	2	3	4	5	
8.6. Compromisos antisoborno	Procedimientos establecidos a fin de prevenir el soborno por, o en nombre de, o en beneficio del socio de negocios en relación con la transacción, proyecto, actividad o relación correspondiente.	Se evidencia que existen compromisos establecidos por normativa legal de compras públicas (SERCOP), que deben ser incluidos dentro del SGAS.			x			50 %
8.7. Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares	Actividades establecidas a fin de prevenir la aceptación de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares.	Se evidencia que existen políticas internas para el control y la evaluación de casos de donaciones, regalos, etc.			x			50 %
8.8. Gestión de los controles antisoborno inadecuados	Reformulación de controles antisoborno, los cuales no aportan a la mitigación y control del riesgo establecido.	Se evidencia que, a pesar de que existen controles antisoborno establecidos, estos no son evaluados por cuanto no se han establecido cuáles son inadecuados.			x			50 %
8.9. Planteamiento de inquietudes	Mecanismos para el reporte de casos de soborno o intentos de soborno por parte del personal o clientes externos.	Se evidencia que existe un procedimiento establecido para quejas y denuncias que necesita ser ajustado al contexto de la norma.				x		75 %
8.10. Investigar y abordar el soborno	Mecanismos para la investigación de casos de soborno.	Se evidencia que existe un procedimiento establecido para investigación de denuncias que debe ser ajustado al contexto de la norma.				x		75 %

Apartado de la norma	Aspectos evaluados	Hallazgos	Evaluación					Resultado
			1	2	3	4	5	
9. Evaluación del desempeño								
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación	Indicadores que evidencien el desempeño del SGAS.	Se evidencian registros del cumplimiento parcial de estos requisitos enfocados en metodologías utilizadas en las certificaciones anteriores adoptadas por la institución (9001/45001).			x			50%
9.2. Auditoría interna	Realización de auditorías internas a intervalos planificados.	Se evidencian registros del cumplimiento parcial de estos requisitos enfocados en metodologías utilizadas en las certificaciones anteriores adoptadas por la institución (9001/45001).			x			50 %
9.3. Revisión por la dirección	Revisión del SGAS de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua por parte de la Alta Dirección.	Se evidencian registros del cumplimiento parcial de estos requisitos enfocados en metodologías utilizadas en las certificaciones anteriores adoptadas por la institución (9001/45001).			x			50 %
9.4. Revisión por la función de cumplimiento de antisoborno	Evaluación de forma continua del SGAS por parte de la función de cumplimiento de antisoborno.	No se evidencian registros del cumplimiento de estos requisitos ya que el SGAS no se encuentra implementado.					x	0 %
10. Mejora								
10.1. No conformidades y acciones correctivas	Tratamiento de no conformidades detectadas en los procesos de auditorías.	No se evidencian registros del cumplimiento de estos requisitos ya que el SGAS no se encuentra implementado.			x			50 %
10.2. Mejora continua	Evaluación de la eficacia de los planes de acción establecidos.	No se evidencian registros del cumplimiento de estos requisitos ya que el SGAS no se encuentra implementado.					x	75 %

Fuente y elaboración propias con base en ISO (2016).

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A partir de los resultados obtenidos en el punto anterior, se realiza el análisis correspondiente a los requisitos de la norma y su nivel de cumplimiento (tabla 6).

Tabla 6. Resumen nivel de cumplimiento norma ISO 37001:2016

Requisito de la norma ISO 37001:2016	Resultado
4. Contexto de la organización	60 %
5. Liderazgo	42 %
6. Planificación	25 %
7. Apoyo	45 %
8. Operación	55 %
9. Evaluación del desempeño	38 %
10. Mejora	63 %

Fuente y elaboración propias con base en ISO (2016).

Para la propuesta a efectuarse en el capítulo 3, se tomará en cuenta aquellos requisitos de la norma internacional ISO 37001:2016 en los cuales la institución analizada no registra un nivel de cumplimiento aceptable.

Dentro de los requisitos establecidos en el num. 4, contexto de la organización, se puede determinar que existe un 60 % de cumplimiento; para el num. 5, liderazgo, se determina que existe un 42 % de cumplimiento; para el num. 6, planificación, se determina un 25 % de cumplimiento; para el num. 7, apoyo, se evidencia un 45 % de cumplimiento; para el punto 8, operación, se evidencia un 55 % de cumplimiento; en referencia al num. 9, evaluación del desempeño, se evidencia un cumplimiento del 38 %; en referencia al num. 10, mejora, se evidencia un cumplimiento del 63 %.

Para el caso de los requisitos establecidos a partir del num. 8 de la norma, se evidencia que sí hay cierto nivel de cumplimiento a pesar de que no existe un SGAS implantado. Esto se debe a que la institución cuenta con una certificación ISO 9001 y 45001, por lo cual se considera que se han implementado ciertas bases que posibilitan la implementación de la norma internacional ISO 37001:2016, ya que las anteriores tienen una estructura similar. De ese modo, se realizará la propuesta

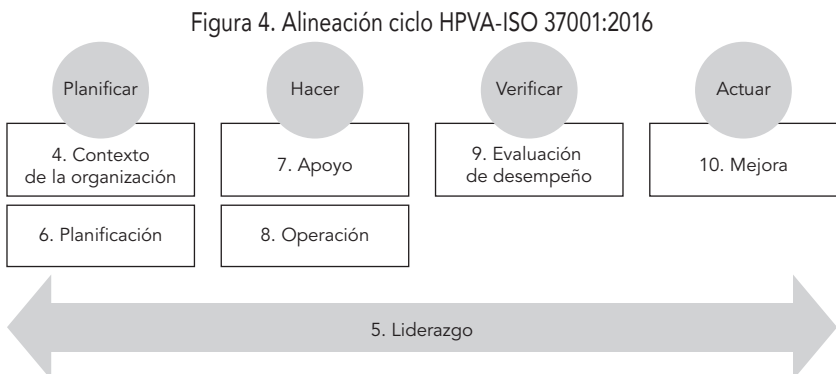
correspondiente a fin de dar cumplimiento con los requisitos de la norma, para establecer un SGAS con énfasis en los requisitos en los cuales presentan mayores deficiencias.

CAPÍTULO TERCERO

DISEÑO DE PROPUESTA DE UN SGAS

PROPUESTA DE UN SGAS CON BASE EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 37001:2016, ALINEADO AL CICLO PHVA

Con el fin de implementar a futuro un SGAS en el CBDMQ se realizará una propuesta relacionada con cada requisito de la norma a fin de establecer lineamientos, procedimientos y/o políticas que permitan minimizar los riesgos de soborno, mejorando así sus procesos de gestión y combatiendo toda forma de soborno (figura 4).



Fuente y elaboración propias.

CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

A fin de dar cumplimiento con el apartado 4 de la norma internacional ISO 37001:2016, en el cual se establecen los requisitos para entender el entorno en el que se desarrolla la organización y sus actividades, tomando en cuenta todas las cuestiones internas y externas que podrían afectarla directa o indirectamente, se presenta el siguiente análisis FODA existente en la institución (tabla 7).

Tabla 7. Análisis FODA del CBDMQ

Fortalezas	Debilidades
F1. Recursos propios, percibidos de manera directa (normativa)	D1. Gran volumen de información por organizar
F2. Autonomía operativa, administrativa y financiera	D2. Falta de normativa que regule la carrera bomberil
F3. Servidores capacitados y especializados para el cumplimiento de su labor	D3. Déficit de personal para el cumplimiento de estándares
F4. Atención de emergencias y prestación de servicios	D4. Falta de actualización de procedimientos y protocolos institucionales
F5. Disposición de unidades especializadas para la atención de emergencias	D5. Alto riesgo del personal operativo en el desempeño de sus actividades
F6. Tecnologías de información para el análisis de datos en tiempo real	D6. No se cuenta con infraestructura para el entrenamiento especializado
F7. Trabajo coordinado con entidades de respuesta operativa	D7. Conocimiento en normativa de contratación pública
F8. Capacitación y entrenamiento constante	D8. Falta de integración de información y sistemas informáticos
F9. Infraestructura para la atención de emergencias	
F10. Empoderamiento y compromiso del personal	
Amenazas	Oportunidades
A1. Actualizaciones y mejoras constantes a sistemas tecnológicos y de información	O1. Percepción de la ciudadanía
A2. Constante crecimiento de la ciudad	O2. Alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales
A3. Incidencia política de autoridades en temas operativos	O3. Fortalecimiento de la gestión de riesgos a nivel local
A4. Falta de normativa expresa para proceso de importación	O4. Referente nacional y regional en la gestión operativa de la institución
A5. Desconocimiento de la normativa en materia de prevención de riesgos	
A6. Regulación de procesos de comunicación a la ciudadanía	

Fuente y elaboración: EC CBDMQ (2020, 21).

En función de la evaluación realizada en el segundo capítulo, se determina que como la institución previamente contaba con certificaciones ISO 9001 y 45001, su nivel de cumplimiento es alto. En consecuencia, se realiza la siguiente propuesta.

Determinación del alcance del SGAS

Se propone considerar como alcance del SGAS a todos los procesos declarados por la institución a través de su Reglamento Orgánico por Procesos, haciendo énfasis en los procesos en los cuales se identifiquen los riesgos más críticos de soborno a nivel operativo (procesos sustantivos), administrativo (procesos adjetivos de apoyo) y asesor (procesos gobernantes) dentro de sus controles y la debida diligencia.

Dentro de los procesos definidos dentro del alcance del SGAS se mencionan los siguientes:

- *Gestión de operaciones.* Atención a emergencias médicas y atención prehospitalaria, control de incendios, rescate y salvamento, manejo de materiales peligrosos, comando de incidentes, investigación y soporte a siniestros, coordinación territorial, innovación y apoyo logístico.
- *Gestión de prevención e ingeniería del fuego.* Generación de normas y direccionamiento de acciones como planificación, asesoramiento, inspección y reinspección con base en normativas técnicas, permiso de ocupación para edificaciones, visto bueno de proyectos, inspecciones para la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas.
- *Gestión de formación y especialización bomberil.* Formación técnico-bomberil, jurídica, humanística, doctrina bomberil, administrativa.
- *Gestión de operaciones aéreas.* Helitransporte, rescate y evacuación aeromédicas, transporte de personal y carga, vigilancia, radiocomunicaciones, apoyo en el control de incendios forestales, entrenamiento y vuelos de prueba, inspección de prevuelo y posvuelo.
- *Gestión general administrativa y financiera.* Planificación, coordinación, dirección y control del recurso humano, material, financiero y tecnológico, con la finalidad de brindar apoyo eficiente y eficaz que requiera la gestión institucional.

- *Gestión asesora.* Asesoría jurídica, asuntos internos, gestión de comunicación, gestión de planificación estratégica, gestión de vinculación comunitaria, gestión de auditoría interna.

SGAS

A través de la implementación de un SGAS y dando cumplimiento a los requisitos de la norma internacional ISO 37001:2016, se propone cumplir las siguientes acciones por parte de la institución por medio del establecimiento de políticas y órdenes generales internas, abarcando lo siguiente:

- Establecer una metodología de identificación y evaluación de riesgos.
- Cumplir con los requisitos documentales, respetando la gestión documental interna para el manejo, control y mantenimiento de documentos de los sistemas de gestión.
- Actualizar oportunamente los procesos relacionados con el SGAS.
- Mantener, revisar y establecer acciones de mejora continua, cuando sea oportuno, dentro del SGAS.

Evaluación del riesgo de soborno

Para dar cumplimiento a este requisito, se diseña la propuesta del procedimiento de acciones para abordar riesgos de soborno y oportunidades (ver anexo 1).

LIDERAZGO

A fin de dar cumplimiento con el apartado 5 de la norma internacional ISO 37001:2016, se establecerán los requisitos relacionados con el liderazgo y las responsabilidades de las autoridades dentro del SGAS. En función de la evaluación realizada en el segundo capítulo, se hace la siguiente propuesta.

Liderazgo y compromiso

- Órgano de gobierno. La norma internacional ISO 37001 (2016, 3) define al órgano de gobierno como: «Grupo u órgano que tiene la responsabilidad y autoridad final respecto de las actividades,

la gobernanza y las políticas de una organización, y al cual la Alta Dirección informa y por el cual rinde cuentas».

- Por la naturaleza institucional se sugiere que se considere como órgano de gobierno al Comité de Administración y Planificación del CBDMQ. Dentro de la normativa legal vigente se le otorgan las siguientes atribuciones:

Art. 282.- Atribuciones del Comité de Administración y Planificación:

- a) Aprobar la planificación estratégica institucional, el presupuesto institucional y sus reformas.
- b) Supervisar la gestión administrativa y económica de la institución.
- c) Aprobar los valores económicos que recibirá el cuerpo de bomberos conforme a la normativa vigente.
- d) Conferir reconocimientos y estímulos no económicos a los bomberos remunerados y voluntarios.
- e) Las demás que se establezcan en el respectivo reglamento. (EC 2017a, 83)

En tal virtud, se pueden alinear las actividades y responsabilidades que la norma internacional ISO 37001:2016 presenta como requisitos. Se detallan las siguientes:

- a) Aprobar la política antisoborno.
 - b) Alinear las estrategias organizacionales a la política antisoborno.
 - c) Revisar continuamente el SGAS y con intervalos planificados.
 - d) Disponer de los recursos a fin de asegurar el funcionamiento del SGAS.
- Alta Dirección. La norma internacional ISO 37001 (2016, 3) define a la Alta Dirección así: «Persona o grupo de personas que dirigen y controlan una organización al más alto nivel». Por la naturaleza institucional, se sugiere que se considere al jefe de bomberos, ya que rinde cuentas directamente al órgano de gobierno. Para el caso institucional, el jefe se relaciona directamente con el área operativa (procesos sustantivos) y con el área administrativa institucional (procesos adjetivos de apoyo).

Política antisoborno

Para dar cumplimiento a este apartado de la norma, se propone la siguiente política antisoborno:

El CBDMQ se compromete a prohibir y prevenir el soborno en todas sus formas, a través del cumplimiento de los requisitos determinados en

el SGAS, apalancado en la autoridad otorgada a su función de cumplimiento que garantiza su total independencia y transparencia. Se establecen principios y lineamientos con la finalidad de fortalecer el compromiso de gestionar sus actividades tanto operativas como administrativas de forma ética, cumpliendo la normativa legal vigente, facilitando a nuestros clientes tanto internos como externos la gestión de sus denuncias a través de los canales habilitados para este fin, protegiendo su anonimato, sin perjuicio de represalias, en el marco de la mejora continua del SGAS institucional. La institución sancionará al servidor cuando se haya comprobado su participación en actos que atenten en contra de esta política antisoborno y los requisitos del SGAS, de acuerdo con la normativa legal vigente y garantizando el debido proceso en todas sus etapas.

Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

- Función de cumplimiento antisoborno

Dentro del análisis realizado en el capítulo anterior, se identificó que dentro del CBDMQ existe un Comité de Transparencia, que tendrá la responsabilidad sobre el SGAS que el presente estudio propone.

En el Estatuto Orgánico por Procesos (2021) vigente, se señalan las siguientes atribuciones en el art. 11:

- f) Identificar, evaluar y controlar los procesos que mayor riesgo de sobornos tengan, tomando las medidas y acciones necesarias para eliminarlos o minimizarlos.
- g) Registrar y controlar, de ser el caso, los regalos, invitaciones, donaciones y beneficios similares entregados y recibidos por los servidores institucionales.

Adicionalmente, dentro de la propuesta del presente estudio, se señalan las siguientes atribuciones que, a consideración de la máxima autoridad, se podrían adoptar para cumplimiento del Comité de Transparencia dentro del SGAS.

- Cumplir y hacer cumplir la política antisoborno declarada dentro del SGAS.
- Cumplir y hacer cumplir los objetivos antisoborno declarados dentro del SGAS.
- Dar seguimiento al SGAS a fin de cumplir con los criterios de mejora continua institucionales.
- Evaluar periódicamente el SGAS.

PLANIFICACIÓN

A fin de dar cumplimiento con el apartado 6 de la norma internacional ISO 37001:2016, se establecerán los requisitos relacionados con la planificación dentro del SGAS. En función de la evaluación llevada a cabo en el capítulo anterior, se realiza la siguiente propuesta.

Acciones para tratar riesgos y oportunidades

Una vez que la organización haya identificado los riesgos de soborno, es necesario establecer acciones a fin de abordar, controlar y minimizar dichos riesgos, con el fin de que se logren los objetivos establecidos dentro del SGAS, apalancando el criterio de mejora continua.

Las opciones para manejar el riesgo son:

- **Objetivos (minimizar):** son planes a mediano y largo plazo para mitigar, modificar o cambiar los riesgos.
- **Control operativo (mantener):** significa mantener los controles actuales y convivir con el riesgo.
- **Emergencia (corregir):** son acciones a corto plazo de aplicación inmediata.
- Las opciones para potencializar las oportunidades son:
- **Objetivos (maximizar):** son planes a mediano y largo plazo para asimilar, maximizar o establecer lineamientos que aprovechen las oportunidades.
- **Control operativo (mantener):** significa mantener los controles actuales que aprovechan la oportunidad identificada.

Se deben considerar acciones solo para los riesgos considerados como altos, moderados y críticos; los riesgos considerados como bajos se pueden mantener (ya que el riesgo no afecta el desempeño del SGAS).

Objetivos antisoborno y planificación para lograrlos

Los objetivos antisoborno propuestos en el presente estudio para el SGAS son los siguientes:

- Establecer una cultura institucional con la finalidad de combatir y prohibir el soborno en todas sus formas a través de la implementación de directrices y lineamientos enmarcados en la normativa legal vigente.
- Garantizar la gestión de las actividades administrativas y operativas a través de la implementación de controles de prevención y

monitoreo de riesgos de soborno, enmarcados en estándares de calidad, integridad, responsabilidad y honradez.

- Establecer y habilitar diferentes canales de denuncia, precautelando el anonimato del denunciante, con el fin de identificar e investigar posibles casos de soborno en la institución.

APOYO

Para dar cumplimiento al apartado 7 de la norma internacional ISO 37001:2016, se establecerán los aspectos relacionados con el apoyo a fin de establecer y mantener el SGAS institucional. En función de la evaluación hecha en el capítulo anterior, se realiza la siguiente propuesta.

Competencia

El CBDMQ, a través de la Unidad del Sistema Técnico de Talento Humano, ha establecido la competencia requerida para un puesto determinado dentro de su Manual de Puestos vigente a través del perfil ocupacional correspondiente.

Para los procesos de contratación, dentro del presente estudio de caso se propone actualizar las políticas para el reclutamiento y selección de personal a fin de que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar la competencia necesaria de los servidores a quienes se vayan a designar actividades que bajo su control afecten directa o indirectamente el desempeño del SGAS.
- Tomar acciones necesarias para fortalecer las competencias en materia antisoborno con la finalidad de asegurar la toma de conciencia y comprensión de responsabilidades en relación con el cumplimiento de la política antisoborno y demás lineamientos institucionales.

Toma de conciencia y formación

Para apalancar el cumplimiento de este requisito se propone desarrollar actividades (talleres, cursos o charlas) periódicas de formación del personal en materia antisoborno para fortalecer la toma de conciencia, principalmente resaltando los siguientes aspectos:

- Importancia y beneficios de la gestión antisoborno
- Conocimiento y aplicación de requisitos
- Política y objetivos antisoborno institucionales

- Código de Ética institucional
- Procedimientos definidos por el SGAS y su obligatoriedad de cumplimiento
- Metodología de evaluación de riesgos de soborno
- Consecuencias legales e internas del incumplimiento de lineamientos

Comunicación

Las cuestiones referentes al SGAS institucional, incluidos los lineamientos emitidos o que serán emitidos por los organismos pertinentes, se comunicarán a través de los canales de comunicación internos y externos, para lo cual se proponen los siguientes aspectos.

- Canales de comunicación interna

Para este propósito se utilizarán canales comunicacionales institucionales internos, que constituirán una base para fomentar el desarrollo y mantenimiento del SGAS, principalmente a través de la comunicación de todos los aspectos relacionados. Para lograr una comunicación interna eficaz es necesario evaluar el impacto de los canales utilizados. Estos se detallan a continuación:

- Correo electrónico institucional
- Fondos de pantallas en equipos institucionales
- Cartelera en espacios de uso común
- Reuniones y talleres de sensibilización
- Intranet institucional
- Órdenes generales
- Circulares
- Canales de comunicación externa

Para este propósito se utilizarán canales comunicacionales institucionales oficiales externos, que constituirán una base para fortalecer la imagen del CBDMQ y socializar los hitos del SGAS, principalmente a través de la comunicación de todos los logros alcanzados como institución. Para lograr una comunicación externa eficaz es necesario evaluar el impacto de los canales utilizados, que se detallan a continuación:

- Redes sociales institucionales oficiales
- Página web institucional
- Anuncios de prensa

Información documentada

Para dar cumplimiento a este apartado, cabe destacar que en la institución se ha implementado un procedimiento denominado procedimiento de control de documentos y registros. En tal virtud se recomienda acogerse a lo establecido en dicho documento, que cumple con lo estipulado en la norma internacional ISO 37001:2016.

Además, se ha diseñado una lista de documentos obligatorios por dicha norma, que se han propuesto dentro del análisis de cada numeral del presente estudio.

Tabla 8. Lista maestra de documentos del SGAS

Lista maestra de documentos del SGAS		Responsable elaboración	Responsable aprobación	Fecha aprobación	Punto de uso	Tiempo retención en dirección	Tiempo retención en archivo central
Cód.	Nombre del documento						
	Plan estratégico institucional						
	Alcance del SGAS						
	Matriz de evaluación riesgos de soborno						
	Política antisoborno						
	Procedimiento para tratar riesgos y oportunidades						
	Objetivos del SGAS						
	Plan comunicacional						
	Procedimiento de control de documentos y registros						
	Lista maestra de documentos						
	Fichas de debida diligencia						
	Matriz de controles financieros						
	Matriz de controles no financieros						
	Controles antisoborno por socios de negocio						
	Procedimiento, planteamiento e inquietudes						
	Procedimiento para investigación de casos de soborno						

Fuente y elaboración propias.

OPERACIÓN

Con el fin de dar cumplimiento al num. 8 de la norma internacional ISO 37001:2016, se mencionan los requisitos relacionados con la operación dentro del SGAS. En función de la evaluación llevada a cabo en el capítulo anterior, se realiza la siguiente propuesta.

Planificación y control operacional

De acuerdo con lo indicado, se establecen los criterios relacionados con la implantación, el mantenimiento y los controles apropiados, para garantizar la correcta implementación del SGAS, los controles y las acciones definidas para el tratamiento del riesgo de soborno. Para esto se propone el procedimiento para la planificación y el control operacional, descrito a continuación.

Tabla 9. Procedimiento para la planificación y el control operacional

n.º	Actividad	Responsable
1	Planificación de recursos, responsables y actividades para viabilizar la gestión de los riesgos de soborno y sus controles.	Presidente del Comité de Transparencia
2	Realizar el levantamiento de información para el diseño de controles y debida diligencia con las direcciones involucradas y los responsables de los procesos. Remitir para la aprobación correspondiente.	Analista responsable de la actividad
3	Evaluar la propuesta considerando: <ul style="list-style-type: none"> • alineación a los objetivos antisoborno e institucionales • principio de proporcionalidad en función de los riesgos ¿Aprueba la propuesta?	Comité de Transparencia
4	NO: regresar a la actividad 2	
5	SÍ: disponer para su difusión y aplicación	Presidente del Comité de Transparencia
6	Gestionar la documentación resultado de las actividades anteriores de acuerdo con los lineamientos del procedimiento de control de documentos y registros.	Analista responsable de la actividad
7	Solicitar a la Dirección de Comunicación la difusión al personal involucrado de acuerdo con los procedimientos establecidos.	Analista responsable de la actividad
8	Ejecutar el procedimiento correspondiente para la difusión interna del personal.	Analista de la Dirección de Comunicación designado
9	Ejecutar el seguimiento y la evaluación de la eficacia de la aplicación de los controles de acuerdo con la metodología de evaluación establecida.	Analista responsable de la actividad

n.º	Actividad	Responsable
10	Establecer criterios de debida diligencia tomando como punto de partida la evaluación de los riesgos de soborno en relación con los cuales se establecen en mayor nivel y menor tolerancia por su naturaleza.	Analista responsable de la actividad
11	Ejecutar una evaluación a fin de determinar controles antisoborno inadecuados y corregir.	Analista responsable de la actividad
Fin de las actividades		

Fuente y elaboración propias.

Debida diligencia

La norma internacional ISO 37001:2016 en referencia a la debida diligencia establece que, después de la evaluación del riesgo de soborno en la institución, cuando este ejercicio ha dado como resultado más que un riesgo bajo de soborno en:

- Determinados procesos, actividades, subactividades u operaciones.
- Relaciones existentes o planificadas con proveedores (socios de negocio).
- Determinados cargos de responsabilidad o críticos.

Se proponen los siguientes lineamientos que permitirán que el equipo a cargo de la implementación del SGAS vislumbre las actividades a gestionarse para el cumplimiento de este requisito.

- La identificación y ponderación de los riesgos se realizará conjuntamente entre el equipo interno a cargo de la implementación del SGAS, que hará el levantamiento y procesamiento de información, y los dueños de los procesos en cada una de las direcciones, quienes serán los que provean y transmitan la información necesaria.
- Se evaluará el alcance, la probabilidad, el impacto y la naturaleza de los riesgos de soborno de acuerdo con la metodología planteada en el procedimiento para la evaluación de riesgos de soborno, a fin de establecer los controles específicos necesarios para prevenir y mitigar dicho riesgo.
- Los mecanismos de control específico de debida diligencia deberán desarrollarse en aquellos procesos, actividades, subactividades u operaciones que presenten más de un riesgo de soborno. Para ello se deberán establecer dentro de los procesos y

procedimientos documentados con el objetivo de mantener un criterio de trazabilidad.

- En el caso de los socios de negocio (proveedores), se deberá gestionar la evaluación de los riesgos de soborno relacionados antes de establecer una relación contractual. Con base en dicha evaluación se determinarán los criterios de debida diligencia, siendo estos proporcionales al nivel de riesgo determinado.
- La debida diligencia en cargos críticos o de responsabilidad relacionada se gestionará sobre el procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal, teniendo en cuenta un criterio de proporcionalidad de acuerdo con el riesgo identificado. Con la finalidad de llevar una trazabilidad en las actividades relacionadas con el control y debida diligencia en el proceso de contratación de personal dentro de la institución, se realiza la propuesta de los siguientes registros (tablas 10 y 11).

Tabla 10. Ficha de registro de puestos con riesgo de soborno

Ficha de registro				
Nombre del cargo	Proceso vinculado al cargo	Riesgo del proceso vinculado al cargo	Actividades que suponen riesgo de soborno	Nivel de riesgo para el puesto

Fuente y elaboración propias.

- Ficha de debida diligencia para la vinculación del personal.

Tabla 11. Ficha de debida diligencia para vinculación del personal con el SGAS del equipo contratado

Ficha para vinculación de personal			
Información del personal			
Fecha:			n.º
1. Información general:			
Nombres:			CI:
Apellidos:			
Provincia:	Cantón:	Ciudad:	Teléf.:
Dirección:			

2. Verificación de documentos entregados		
Política antisoborno:	Sí	No
Código de Ética institucional:	Sí	No
3. Declaración de comprensión		
El firmante declara lo siguiente:		
¿Ha leído y entendido la información proporcionada referente al SGAS institucional?	Sí	No
¿Ha leído y entendido que está prohibido el soborno en todas sus formas en la institución?	Sí	No
¿Ha entendido y acepta la obligatoriedad del cumplimiento de la política anti-soborno institucional y del Código de Ética institucional?	Sí	No
En caso de requerir alguna aclaración y/o no haber comprendido alguno de los aspectos establecidos en dichos documentos, indicar cuál/es y el motivo:		
En caso de NO aceptar alguno o algunos de los contenidos o secciones de los documentos entregados, indicar cuál/es y el motivo de la no aceptación:		
Declaro bajo juramento que:		
<ul style="list-style-type: none"> • La información registrada en este documento es fidedigna y asumo las responsabilidades por la información expuesta. También autorizo a realizar la verificación de los datos consignados. • Conozco y entiendo la obligación de informar oportunamente cualquier cambio de la información registrada en el presente documento mientras exista la relación laboral. • Me comprometo a llevar, a cumplir y a hacer cumplir lo indicado en los documentos entregados y demás instrumentos relacionados con el SGAS. 		
Firma del servidor		

Fuente y elaboración propias.

Actualmente, en la práctica existen varias vías, como las antes mencionadas, para gestionar la debida diligencia en las organizaciones. También se podrá considerar la contratación de un servicio externo para efectuar las verificaciones correspondientes del personal que ingresa a laborar en la institución, el personal que labora actualmente en el CBDMQ o los proveedores con los que se va a establecer una relación comercial.

Dentro de los servicios que se pueden contratar externamente se mencionan los siguientes:

- Verificación de documentos de ciudadanía
- Validación de vínculos entre personas relacionadas con actividades comerciales y servidores

- Verificación del buró crediticio
- Verificación de antecedentes penales
- Debida diligencia financiera
- Debida diligencia legal
- Verificación de propiedad intelectual, etc.

Para llevar un control adecuado y estandarizado de los controles de debida diligencia se propone una ficha, que será registrada con la información pertinente en todas las operaciones comerciales con los socios de negocio involucrados o, en su defecto, a criterio de la Alta Dirección, se la realizará a partir de una muestra de las operaciones comerciales.

Tabla 12. Ficha debida diligencia para proveedores

Ficha para proveedores			
Información del proveedor			
Fecha:	n.º		
1. Información general:			
Razón social:	RUC:		
Actividad económica:			
Provincia:	Cantón:	Ciudad:	Teléf.:
Dirección:			
2. Datos representante legal			
Apellidos y nombres:			
CI:	Nacionalidad:	Teléf.:	
Provincia:	Cantón:	Ciudad:	Correo electrónico:
Dirección:			
3. Controles de prevención de soborno			
¿Declara que su empresa/entidad cuenta con políticas y procedimientos y controles de prevención de soborno?	Sí	No	
En caso de que su respuesta sea afirmativa, describa brevemente en qué consisten su procedimientos, políticas y controles antisoborno.			
Su empresa/entidad ha recibido alguna sanción o multa en el ámbito público o privado por incurrir en casos o delitos de sobornos	Sí	No	
En caso de que su respuesta sea afirmativa, escriba el detalle de las sanciones o multas recibidas.			

Declaro bajo juramento que:

- La información registrada en este documento es fidedigna y asumo las responsabilidades por lo expuesto. También autorizo a realizar la verificación de los datos expuestos.
 - Conozco y entiendo la obligación de informar al contratante cualquier cambio de la información registrada en el presente documento mientras exista la relación comercial.
 - Los fondos empleados en la presente transacción son de origen lícito.
-

Firma del proveedor

Fuente y elaboración propias.

Controles financieros

Para una adecuada gestión de los riesgos de soborno identificados, la institución, dentro del SGAS propuesto, deberá establecer controles financieros en proporción al tamaño y naturaleza de la institución y de sus operaciones, que tendrán que alinearse a los siguientes criterios propuestos:

- Deberán establecerse criterios de separación de responsabilidades, de manera que un pago no pueda ser ordenado y ejecutado por el mismo servidor/a. En tal virtud, el ordenador del gasto no debería ser el mismo servidor/a que efectúa la transacción desde la cuenta única del Banco Central.
- Deberán establecerse varios niveles de supervisión de las actividades de gestión de pagos y cobros, de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos en el Manual de Puestos institucional.
- La documentación que forma parte del proceso de compra pública o cualquier gasto relacionado con la gestión institucional deberá indicar con precisión que el bien o servicio fue recibido dentro de los plazos establecidos y de conformidad con los términos de referencia establecidos.
- La documentación resultante de una transacción deberá reposar en archivos físicos y digitales, adoptando lo establecido por las Normas de Control Interno.
- Se restringirá completamente el uso de dinero en efectivo tanto para el pago como para el cobro de cualquier transacción, independientemente de su naturaleza.
- Ninguno de estos lineamientos deberá contraponerse con lo establecido por la normativa legal vigente que rige las actividades en mención.

Una vez que la dirección correspondiente haya determinado los controles específicos tomando en cuenta los lineamientos anteriormente señalados, se recomienda que se registren en la matriz propuesta a continuación, con el objetivo de manejar un criterio de trazabilidad de la información institucional.

Tabla 13. Matriz de registro de controles financieros del SGAS institucional

Matriz de registro de controles financieros									
Cód.	Nombre del control	Dirección	Proceso	Responsable elaboración	Responsable aprobación	Responsable aplicación	Fecha inicio aplicación	Fecha revisión	Obs.

Fuente y elaboración propias.

Controles no financieros

Para una adecuada gestión de los riesgos de soborno identificados, la institución, dentro del SGAS propuesto, deberá establecer controles no financieros en proporción al tamaño, naturaleza de la institución y de sus operaciones, que tendrán que alinearse a los siguientes criterios propuestos:

- Antes de iniciar un proceso de contratación pública, la unidad requirente o dirección deberá justificar debidamente a través de la emisión de un informe la necesidad de la adquisición del bien o la contratación del servicio. Tendrá que pasar por los niveles de aprobación correspondientes de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos en el Manual de Puestos institucional.
- Establecer criterios de razonabilidad y proporcionalidad a fin de garantizar que el precio del bien o servicio sea el más cercano a la realidad del mercado y sea consecuente a lo requerido.
- Separar funciones. Una misma persona no puede ser ordenador de gasto, certificar, comprometer, devengar y gestionar el pago dentro de un proceso de contratación pública.

- Garantizar la separación de funciones y los niveles de aprobación en todas las etapas de un proceso de contratación pública (preparatoria, precontractual, contractual y cierre), para que, de esta manera, más de una persona sea quien evalúe y apruebe las ofertas, más de una persona apruebe la adjudicación y, con la debida separación de funciones, sean servidores diferentes quienes gestionen el trámite de recepción del bien o servicio y, finalmente, el pago.
- Establecer políticas internas institucionales para que los procesos de contratación pública que tengan un potencial riesgo de soborno se eleven a las instancias de más alto nivel.
- Cumplir con lo establecido en la normativa legal vigente en materia de contratación pública. Adicionalmente, sumar las actividades de debida diligencia para proveedores, tomando en cuenta el resultado de la evaluación del riesgo de soborno.
- Anteponer siempre lo establecido por la normativa legal vigente en materia de contratación pública y demás cuerpos legales a fin de no incurrir en ilegalidades no intencionales.

Implementación de los controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios

De acuerdo con lo mencionado por la norma ISO (2016, 37), una organización controlada es aquella que interviene sobre la gestión de otra, de manera directa o indirecta. En tal virtud, se considera que este criterio no aplica por la naturaleza de la institución sobre la cual se realiza la propuesta de un SGAS, considerando que no tiene control sobre otras organizaciones.

Se sugiere establecer los siguientes lineamientos para los proveedores o socios de negocio para los cuales se ha identificado un riesgo de soborno mayor a bajo:

- Requerir que la ficha de debida diligencia para proveedores sea llenada y debidamente suscrita.
- Requerir que el compromiso antisoborno sea debidamente suscrito por el socio de negocios.
- En el caso de que se identifique que un socio de negocios no cuenta con un SGAS, se le motivará para que implemente controles dentro de la relación comercial establecida.

Compromisos antisoborno

Con la finalidad de cumplir con lo indicado en el num. 8.6, se realiza la propuesta de la siguiente ficha de compromisos antisoborno. Esta deberá ser suscrita por las partes intervinientes e incluida como anexo en los procesos de firma de contrato al iniciar una relación comercial con un proveedor. Es importante recalcar que esta propuesta deberá mantener el principio de proporcionalidad de esta norma y se considerará para su aplicación en los proveedores que representen más que un riesgo bajo de soborno.

Tabla 14. Ficha de compromisos antisoborno para proveedores

Ficha de compromisos antisoborno para proveedores			
Información del proveedor			
Fecha:	n.º		
1. Información general:			
Razón social:	RUC:		
Actividad económica:			
Provincia:	Cantón:	Ciudad:	Teléf.:
Dirección:			
2. Datos representante legal			
Apellidos y nombres:			
CI:	Nacionalidad:	Teléf.:	
Provincia:	Cantón:	Ciudad:	Correo electrónico:
Dirección:			
3. Compromisos antisoborno			
Mediante suscripción del presente documento, manifiesto mi voluntad de asumir los siguientes compromisos antisoborno, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:			
¿Acepta usted lo descrito en el siguiente compromiso?			
No ofrecer sobornos a ningún servidor de la institución, ni a cualquier otro servidor público o privado, con la finalidad de influir en la selección de su oferta, condiciones o precio del bien o servicio, o condiciones del contrato.	Sí	No	
No ofrecer sobornos de ninguna clase en beneficio de cualquier funcionario de la institución, ni pariente hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad durante todas las etapas del proceso (precontractual, contractual, recepción del bien o servicio y finalización), en función de los procesos de contratación en los que se encuentra participando.	Sí	No	

No permitir que ningún colaborador de su organización (empleado, representante, asesor, vendedor, consultor, etc.) realice ningún acto relacionado con lo expuesto en los compromisos anteriores.	Sí	No
Comunicar oportunamente a todos los colaboradores de su organización (empleado, representante, asesor, vendedor, consultor, etc.), la obligatoriedad de cumplir con la Política Antisoborno institucional.	Sí	No
Declaro bajo juramento que:		
<ul style="list-style-type: none"> • La información registrada en este documento es fidedigna y asumo las responsabilidades por lo expuesto. También autorizo a realizar la verificación de los datos expuestos. • Conozco y entiendo la obligación de informar al contratante cualquier cambio de la información registrada en el presente documento mientras exista la relación comercial. 		
Firma del proveedor		

Fuente y elaboración propias.

Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares

Para dar cumplimiento al requisito 8.7 de la norma internacional ISO 37001:2016, se realiza la propuesta del proceso para recepción de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares. Este se encuentra desarrollado con un criterio de proporcionalidad en función de la actividad institucional (ver anexo 2).

Gestión de los controles antisoborno inadecuados

Dentro de lo establecido por la norma internacional ISO 37001:2016, en el presente estudio de caso se sugiere el siguiente criterio a fin de que sea gestionado por los diferentes centros de gestión o cuando se requiera.

Cuando se determine que dentro de la gestión de un proceso o una actividad, la debida diligencia aplicada establezca que los riesgos de soborno no pueden ser gestionados con los controles vigentes o con unos adicionales, la dirección de la institución correspondiente tendrá la potestad de interrumpir o negarse a continuar con su desarrollo. Iniciará las acciones legales correspondientes apalancadas en la normativa legal vigente relacionada con el caso.

Planteamiento de inquietudes

Para dar cumplimiento al requisito 8.9 de la norma internacional ISO 37001:2016, se realiza la propuesta del procedimiento para el

planteamiento de inquietudes, que se encuentra desarrollado con un criterio de proporcionalidad en función de la actividad institucional.

Tabla 15. Procedimiento para el planteamiento de inquietudes

n.º	Actividad	Responsable
1	Presentar dudas e inquietudes a través de la web oficial institucional.	Usuario
2	Recibir la inquietud, analizar y reasignar al personal competente.	Director de Asuntos Internos
3	Brindar asesoría y prestar acompañamiento hasta la resolución de la inquietud.	Servidor de la Dirección de Asuntos Internos
4	Responder la inquietud de manera formal, garantizando la confidencialidad del usuario.	Servidor de la Dirección de Asuntos Internos
	¿La inquietud procede para denuncia formal?	
	No: fin del procedimiento.	
5	Sí: solicitar al usuario que llene el formulario con toda la información requerida.	Servidor de la Dirección de Asuntos Internos
6	Llenar el formulario con la información requerida.	Denunciante
7	¿Es necesaria la ampliación de la información?	Director de Asuntos Internos
8	No: dar inicio al procedimiento para la investigación de casos de soborno.	Director de Asuntos Internos
9	Sí: solicitar al denunciante la ampliación de la información y regresar a la actividad 6.	Director de Asuntos Internos
Fin de las actividades		

Fuente y elaboración propias.

Investigar y abordar el soborno

Para dar cumplimiento al requisito 8.10 de la norma internacional ISO 37001:2016, se realiza la propuesta del proceso para la investigación de casos de soborno, que se encuentra desarrollada de acuerdo con los lineamientos de la norma en mención (ver anexo 3).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para dar cumplimiento al num. 9 de la norma internacional ISO 37001:2016, donde se establecen los requisitos relacionados con la evaluación del desempeño del SGAS, y en función de la evaluación hecha en el capítulo anterior, se realiza la siguiente propuesta.

Seguimiento, medición, análisis y evaluación

Para determinar la eficacia y eficiencia del SGAS y con base en los objetivos antisoborno sugeridos en el num. 6.2, se proponen los siguientes indicadores, detallados en la siguiente tabla.

Tabla 16. Indicadores del SGAS

Objetivo SGAS	Nombre del indicador	Definición	Fórmula de cálculo
Establecer una cultura institucional con la finalidad de combatir y prohibir el soborno en todas sus formas a través de la implementación de directrices y lineamientos enmarcados en la normativa legal vigente.	Comunicación de los aspectos del SGAS	Indica el número de campañas comunicacionales efectuadas para el conocimiento del personal institucional.	(número de campañas comunicacionales gestionadas / número de campañas comunicacionales planificadas) * 100
Establecer una cultura institucional con la finalidad de combatir y prohibir el soborno en todas sus formas a través de la implementación de directrices y lineamientos enmarcados en la normativa legal vigente.	Conocimiento del SGAS	Indica el nivel de conocimiento organizacional sobre el sistema de gestión antisoborno y temas relacionados a través de la aplicación de pruebas de conocimiento de los contenidos impartidos.	(número de preguntas contestadas correctamente / número de preguntas efectuadas) * 100
Garantizar la gestión de las actividades administrativas y operativas a través de la implementación de controles de prevención y monitoreo de riesgos de soborno, enmarcados en estándares de calidad, integridad, responsabilidad y honradez.	Porcentaje de variación de casos de soborno	Indica el porcentaje de disminución de los casos de soborno recibidos respecto al período anterior de evaluación.	[(número de casos de soborno recibidos en el período actual - número de casos de soborno recibidos en el período anterior) / número de casos de soborno recibidos en el período anterior] * 100
Establecer y habilitar diferentes canales de denuncia, precautelando el anonimato del denunciante, con el fin de identificar e investigar posibles casos de soborno en la institución.	Denuncias recibidas	Indica el porcentaje de denuncias procesadas con respecto a las recibidas a través de los canales institucionales establecidos.	(número de denuncias gestionadas / número de denuncias recibidas) * 100

Fuente y elaboración propias.

Auditoría interna

Para el cumplimiento de lo requerido en el num. 9.2, dentro del cual se establece la obligatoriedad de planificar, desarrollar y mantener uno o varios procesos de auditoría (de acuerdo con la necesidad institucional y del SGAS), en los que se evalúa el cumplimiento de los requisitos estipulados en la norma internacional ISO 37001:2016.

El CBDMQ, al contar con certificaciones según las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, presenta un procedimiento debidamente establecido en referencia a este apartado. En tal virtud y considerando que las normas en mención tienen una estructura de alto nivel, para dar cumplimiento al num. 9.2 de la norma internacional ISO 37001:2016, se sugiere que se acoja el procedimiento de auditorías internas, con las siguientes consideraciones de actualización:

- Ampliar el alcance del procedimiento, incluyendo al SGAS propuesto.
- Incluir en todos los apartados donde corresponda al SGAS propuesto.
- Incluir en todos los apartados donde corresponda la norma internacional ISO 37001:2016.
- Para el caso de los anexos del procedimiento en mención, realizar los ajustes necesarios a fin de alinearlos a la norma internacional ISO 37001:2016.
- Para el caso de los anexos del procedimiento, tomar en consideración los aspectos anteriormente descritos con la finalidad de que la utilización del Programa Anual de Auditoría Interna, Plan Anual de Auditoría Interna, Matriz de Calificación de Auditores Internos y la Solicitud de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora, se ajusten a las particularidades de la norma internacional ISO 37001:2016.

Revisión por la dirección

Para dar cumplimiento a lo establecido por el requisito 9.3, se sugiere considerar los siguientes lineamientos, que son tomados de la norma internacional ISO 37001:2016 y ajustados a la realidad institucional.

- Alta Dirección

La Alta Dirección (Segunda Jefatura y Dirección General Administrativa Financiera) deberá establecer intervalos planificados con el

propósito de revisar el SGAS, para determinar su pertinencia y eficacia. Dentro de estas revisiones, se deberá considerar:

- En el caso de existir, las revisiones previas al SGAS y su estado.
- Los cambios referentes a las cuestiones externas en las que el SGAS se vea afectado.
- La información del desempeño del SGAS que debe tener el informe. Básicamente se propone la siguiente:
 - a) Política antisoborno
 - b) Evaluación a los objetivos antisoborno
 - c) Revisión de resultados de indicadores planteados
 - d) Resultados de auditorías
 - e) Seguimiento a no conformidades
 - f) Retroalimentación de partes interesadas
 - g) Mejora continua (acciones correctivas, preventivas y de mejora)
 - h) Cambios y factores que podrían afectar al SGAS
 - i) Conclusiones
 - j) Recomendaciones

- Revisión por el órgano de gobierno

Para el caso de la presente propuesta, se ha definido como órgano de gobierno al Jefe de Bomberos. En tal virtud, la Alta Dirección deberá comunicar lo referente al informe resultante de las acciones adoptadas propuestas en el numeral anterior. Se recomienda que la periodicidad de los análisis efectuados por el órgano de gobierno al SGAS sea la misma que la definida por la Alta Dirección, de manera que se mantenga una consonancia en las revisiones efectuadas y la toma de decisiones. Asimismo, se recomienda que se conserve la evidencia documental de las revisiones efectuadas en los medios apropiados y definidos por la institución.

Revisión por la función de cumplimiento

Para el caso de la presente propuesta se ha definido al Comité de Transparencia Institucional como la función de cumplimiento con todas las obligaciones y atribuciones exigidas por la norma internacional ISO 37001:2016. Se recomienda que la periodicidad de los análisis efectuados por el Comité de Transparencia sea cuatrimestral para mantener

consonancia en las revisiones efectuadas y la toma de decisiones. Así se tendrá un control adecuado y eficaz de los riesgos de soborno, y de la eficacia de la implementación del sistema. Se recomienda conservar la evidencia documental de las revisiones efectuadas en los medios apropiados y definidos por la institución.

MEJORA

Para dar cumplimiento al num. 10 de la norma internacional ISO 37001:2016, en el cual se establecen los requisitos relacionados con la mejora del SGAS, y en función de la evaluación llevada a cabo en el capítulo anterior, se realiza la siguiente propuesta.

No conformidades y acciones correctivas

El CBDMQ, al contar con certificaciones bajo las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, posee un procedimiento debidamente establecido en referencia a este apartado. En tal virtud y considerando que las normas en mención tienen una estructura de alto nivel, para dar cumplimiento al num. 10.1 de la norma internacional ISO 37001:2016, se sugiere que se acoja el procedimiento de acciones correctivas y preventivas, con las siguientes consideraciones de actualización:

- Ampliar el alcance del procedimiento, incluyendo al SGAS propuesto.
- Incluir en todos los apartados donde corresponda al SGAS propuesto.
- Incluir en todos los apartados donde corresponda a la norma internacional ISO 37001:2016.
- Para el caso de los anexos del procedimiento en mención, realizar los ajustes necesarios a fin de alinearlos a la norma internacional ISO 37001:2016.
- Para el caso de los anexos del procedimiento, tomar en consideración los aspectos anteriormente descritos con la finalidad de que la utilización del formulario para el registro y control de acciones correctivas preventivas y de mejora se ajuste a las particularidades de la norma internacional ISO 37001:2016.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Para cumplir los objetivos planteados, se desarrolló un marco de referencia (teórico-conceptual, normativo y legal). En tal virtud, el presente trabajo expone el contexto actual del CBDMQ, la normativa vigente y aplicable, así como también el marco teórico del tema planteado y la conceptualización de la norma internacional ISO 37001:2016 Sistemas de Gestión Antisoborno. Por la particularidad de la organización (institución pública), se requirió observar la normativa que la rige y los servicios que presta. La información se analizó principalmente a partir de lo desarrollado para los sistemas de gestión ya implementados en la organización, como lo demuestran las certificaciones en las normas: ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos, y certificación ISO 45001:2018, Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo-Requisitos con orientación para su uso.

Una vez determinado el contexto, la base normativa y el marco teórico para el sustento del presente trabajo, se efectuó el análisis y evaluación de las condiciones en las que se encuentra la organización en lo referente a su preparación o experiencia en la implementación de un sistema de gestión. Debido a que el CBDMQ cuenta con dos sistemas de gestión según las normas ISO implementadas y certificadas, se ha evaluado el nivel de avance en la implementación de una nueva norma.

Se han obtenido los siguientes resultados: para el requisito 4, nivel de cumplimiento de 60 %; para el requisito 5, nivel de cumplimiento de 42 %; para el requisito 6, nivel de cumplimiento de 25 %; para el requisito 7, nivel de cumplimiento de 45 %; para el requisito 8, nivel de cumplimiento de 55 %; para el requisito 9, nivel de cumplimiento de 38 %; para el requisito 10, nivel de cumplimiento de 63 %. En tal virtud, se concluye que existe un avance importante que servirá para apalancar la implementación de un SGAS en la institución. Si se considera la propuesta desarrollada en el trabajo, a futuro, la organización podrá efectuar dicha implementación.

En el desarrollo del presente trabajo, se plantea una propuesta para el cumplimiento de cada uno de los requisitos determinados en la norma internacional ISO 37001:2016. Con base en el análisis de situación actual previamente descrita y en lo determinado en la norma, se desarrollan herramientas, metodologías, procedimientos y formatos que permitirán que el CBDMQ dé cumplimiento e implemente el SGAS determinado en la norma internacional base del trabajo. Como parte del levantamiento de información, se mencionan los instrumentos previamente desarrollados en la organización, los cuales se incorporan en el estudio a manera de referencia, y se expone su utilidad al considerar la estructura de alto nivel en el manejo de las normas y los puntos comunes.

Se concluye que la Alta Dirección se interesará a futuro en implementar la norma de manera integral en todos los procesos declarados por la organización. Se llegó a esta deducción gracias a los análisis efectuados tanto en los aspectos teóricos, conceptuales, normativos y legales como en los exámenes internos referentes al cumplimiento de requisitos de la norma internacional ISO 37001. Además se destacaron los beneficios de implementar un SGAS bajo la norma en mención, considerando las certificaciones previas con las que cuenta la organización ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos, y certificación ISO 45001:2018, Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo-Requisitos con orientación para su uso.

RECOMENDACIONES

Se recomienda efectuar un levantamiento y una adecuada identificación de los riesgos de soborno asociados a las actividades críticas de la

institución en materia de soborno; estas podrían generar efectos financieros y no financieros. En función de estos resultados, se establecerán las debidas diligencias adicionales y los controles antisoborno con el empleo de los instrumentos técnicos propuestos en el presente trabajo.

Se recomienda considerar el SGAS propuesto, pues está alineado a las nuevas Normas de Comportamiento Ético Gubernamental establecidas por el Gobierno central, para implementarlo en el CBDMQ a través del establecimiento de una hoja de ruta debidamente analizada. Así se logrará una certificación bajo la norma internacional ISO 37001:2016 que esté apalancada en una cultura organizacional arraigada en todos los servidores, servidoras y grupos de interés.

REFERENCIAS

- Amancio Castro, Diana Lucía, Noé Jomeyni Genovez Mendieta y Juan Antonio Uejowa Miyashiro. 2017. «Propuesta de elementos metodológicos para el diagnóstico de riesgos de corrupción en organizaciones públicas: Caso de soborno». Tesis de maestría, Universidad del Pacífico. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1956/Diana_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Argandoña, Antonio. 2007. «La corrupción y las empresas». *Universidad de Navarra*. <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-07-21.pdf>.
- Arjona, Ana. 2002. «La corrupción política: Una revisión de la literatura». Documento de trabajo. Julio. <https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/id/32/de021404.pdf/>.
- Begovic, Boris. 2005. «Corrupción: Conceptos, tipos, causas y consecuencias». *Centro para la Apertura y el Desarrollo de América Latina* 3 (26): 2-7. <https://www.cadal.org/publicaciones/archivo/?id=1410>.
- Castillo, Arturo del. 2001. «El soborno: Un marco conceptual para su análisis». *Gestión y Política Pública* 10 (2): 275-307. <http://repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/3084/EL%20SOBORNNO.pdf?sequence=1>.
- EC. 2007. *Decreto ejecutivo 122*. Registro Oficial 31, Primer Suplemento, 30 de marzo.
- . 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- . 2017a. *Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público*. Registro Oficial 19, 21 de junio.
- . 2017b. *Decreto Ejecutivo 21*. Registro Oficial 96, Primer Suplemento, 10 de octubre.
- . 2021a. *Decreto Ejecutivo 4*. Registro Oficial 459, Séptimo Suplemento, 26 de mayo.
- . 2021b. *Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal*. Registro Oficial 392, 17 de febrero.
- EC. Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito. 2020. «Plan estratégico institucional 2020-2024». 17 de enero.
- . 2021. «Estatuto orgánico por procesos». 10 de enero.
- Estévez, Alejandro M. 2005. «Reflexiones teóricas sobre la corrupción: Sus dimensiones política, económica y social». *Revista Venezolana de Gerencia* 10 (29): 43-86.
- Frías Aceituno, José Valeriano, Luis Rodríguez Domínguez e Isabel María García Sánchez. 2014. «Políticas contra la corrupción y el soborno». *Revista*

- Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 23 (1): 31-42. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2013.09.004>.
- Gilli, Juan José. 2014. «La corrupción: Análisis de un concepto complejo». *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados* 61 (1): 39-63. https://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2016/08/gilli_riim61.pdf.
- Global Infrastructure Anti-Corruption Centre (GIACC). 2021. «Acerca de GIACC». *Giacentre*. 2 de septiembre. <http://www.giacentre.org>.
- GlobalSTD. 2018. «¿Cómo evitar el soborno dentro de una organización?». *GlobalSTD*. 10 de septiembre. <https://www.globalstd.com/blog/como-evitar-el-soborno-dentro-de-una-organizacion/>.
- Hernández, María, y Salvador García. 2019. *Guía para la aplicación de UNE-ISO 37001:2017*. Madrid: Aenor Internacional.
- International Organization for Standardization (ISO). 2016. «Sistemas de gestión antisoborno: Requisitos con orientación para su uso. ISO 37001». *ISO*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es>.
- ISO Tools. 2019. «Soborno y cohecho. Diferencias y contexto de actuación». *ISO Tools*. <https://www.isotools.us/2019/07/17/soborno-y-fraude-diferencias/>.
- Lizarzaburu, Edmundo, Gabriela Barriga, Kurt Burneo y Eduardo Noriega. 2019a. «Gestión integral de riesgos y antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001». *Universidad & Empresa* 21 (36): 79-118. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6089>.
- Lizarzaburu, Edmundo, Kurt Burneo, Gabriela Barriga, Luis Eduardo Noriega y Julio Cisneros. 2019b. «Gestión empresarial: Una revisión a la norma ISO 37001 antisoborno». *Revista del CLAD Reforma y Democracia* 73 (1): 111-50. <https://www.redalyc.org/journal/3575/357559582004/html/>.
- Martínez, Pablo. 2020. Documento de trabajo, 18 julio.
- Mata Corrales, Francisco Alberto. 2020. «Propuesta de implementación de un sistema de gestión antisobornos mediante la aplicación de la norma ISO 37001:2017 en medianas empresas de consultoría, ingeniería y arquitectura». Tesis de licenciatura, Universidad Latina de Costa Rica. https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/228/1/TFG_Ulatina_Francisco_Mata_Corrales.pdf.
- Méndez, Lorena, Alberto Cruz y Nathalie Galindo. 2018. «Características principales de la norma ISO 37001 gestión antisoborno y la relevancia de su aplicación como factor de eficiencia dentro de la administración actual». *Revista Observatorio de la economía latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/12/gestion-antisoborno-administracion.html>.

- Morris, Steve Dave. 1992. *Corrupción y política en el México contemporáneo*. Ciudad de México: Siglo Veintiuno Editores, S. A.
- Muriel Bedoya, Bernarda. 2017. «Compliance: Su evolución y desafíos en Ecuador: ¿hacia dónde ir?». *USFQ Law Review* 4 (1): 159-83. <https://doi.org/10.18272/lr.v4i1.993>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). 2010. «Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales y documentos relacionados». *Organización para la cooperación y el desarrollo económico*. 8 de junio. https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_Spanish.pdf.
- Pazmiño, Armin. 2021. Documento de trabajo, 21 de febrero.
- Segura, Francisco. 2005. *Sistema de gestión: Una guía práctica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Soto, Raimundo. 2003. «La corrupción desde una perspectiva económica». Instituto de Economía, Pontificia Universidad Católica de Chile. Documento de trabajo. <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/4824/000349738.pdf>.

ANEXO 1: PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS DE SOBORNO

I. OBJETIVO

Cumplir con lo establecido en el apartado 6.1, acciones para tratar riesgos y oportunidades, de la norma ISO 37001:2016, a fin de establecer una metodología para enfrentar los riesgos de soborno y oportunidades que se determinen para el SGAS del CBDMQ.

II. GESTIÓN DEL RIESGO

1. Evaluación y análisis inicial de procesos

Realizar una evaluación inicial de los procesos, procedimientos, actividades y el riesgo/oportunidad implícito en cada uno de ellos desde las áreas más vulnerables al riesgo (por volumen de operaciones, activos, aportación a los márgenes de la entidad, presupuesto de gasto, etc.) hasta las menos vulnerables versus sus capacidades.

2. Identificación y análisis de riesgo

2.1. Identificación del riesgo

- Establecer un grupo de servidores que conozcan y ejecuten los procedimientos de cada dirección y, mediante una lluvia de ideas, indicar las probabilidades de riesgos/oportunidades que puedan aparecer durante la preparación y/o entrega del producto o servicio.
- Generar una matriz que consolide los riesgos/oportunidades identificadas, junto con su descripción, ámbito que afecta y su origen.

3. Priorización y clasificación del riesgo

Con base en estos dos parámetros se deberá realizar la evaluación de la siguiente manera:

Parámetros de evaluación		
Probabilidad de ser sujeto de soborno	Puntuación	Descripción
Muy alta	5	La probabilidad de ser sujeto de soborno es muy alta.
Alta	4	La probabilidad de ser sujeto de soborno es alta.
Media	3	La probabilidad de ser sujeto de soborno es media.
Baja	2	La probabilidad de ser sujeto de soborno es baja.
Muy baja	1	La probabilidad de ser sujeto de soborno es muy baja o nula.
Impacto	Puntuación	Repercusión sobre la gestión institucional
Catastrófico	5	Afecta o impacta en varios procesos y puede causar su paralización definitiva.
Grave	4	Afecta o impacta en varios procesos y puede causar su paralización temporal.
Serio	3	Afecta o impacta en un proceso y puede causar su paralización temporal.
Moderado	2	Afecta o impacta en una actividad, pero no causa su paralización.
Insignificante	1	No genera impacto.

Para la medición se efectúa el cruce entre la probabilidad y el impacto, lo cual determinará la calificación de dicho riesgo. Asimismo, las calificaciones de la probabilidad y del impacto serán multiplicadas para favorecer la ponderación dentro de la matriz de riesgos.

Posteriormente, se procederá a multiplicar la columna de evaluación de la probabilidad de ser sujeto de soborno con la columna de evaluación del impacto. Como resultado obtendremos el tipo de riesgo y la prioridad de atención, clasificados en la siguiente escala:

- Riesgo crítico (rojo)
- Riesgo alto (naranja)
- Riesgo moderado (amarillo)
- Riesgo bajo (verde)

4. Determinación de acciones

Se deberán establecer los controles adecuados contra los riesgos y a favor de las oportunidades evidenciados mediante el análisis. Es decir,

definir las acciones para prevenir, modificar o minimizar (en el caso que no se pueda eliminar) o transferir el riesgo. Teniendo en cuenta que habrá riesgos tolerables o no, las opciones para manejar el riesgo son:

- Objetivos (minimizar): son planes a mediano y largo plazo para mitigar, modificar o cambiar los riesgos.
- Control operativo (mantener): significa mantener los controles actuales y convivir con el riesgo.
- Emergencia (corregir): son acciones a corto plazo de aplicación inmediata.

Se deben considerar acciones solo para los riesgos considerados como altos, moderados y críticos. Los riesgos considerados como bajos se pueden mantener (ya que el riesgo no afecta el desempeño del SGAS).

5. Seguimiento y cumplimiento de planes

Es responsabilidad de los ejecutores de los procedimientos, los supervisores y directores de cada unidad administrativa, verificar la ejecución del plan de acción de los eventos relacionados con los riesgos identificados.

ANEXO 2: PROPUESTA DE PROCESO PARA RECEPCIÓN DE REGALOS, HOSPITALIDAD, DONACIONES Y BENEFICIOS SIMILARES

I. OBJETIVO

Definir los criterios y las actividades pertinentes a seguirse en el caso de que la institución y/o un servidor sea objeto de un regalo, hospitalidad, donaciones o beneficios similares.

II. ENTRADAS

- Intención o solicitud formal de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares.

III. INSUMOS

- Insumos de oficina, paquetes informáticos, equipos informáticos.

IV. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

1. Las personas naturales, jurídicas, entidades gubernamentales y ONG deberán expresar formalmente la intención de donación, transferencia gratuita, comodato o traspaso de regalos, hospitalidad y beneficios similares, a través de un oficio dirigido a la máxima autoridad.
2. En estado de excepción, situaciones de emergencia o desastres declarados formalmente, las personas naturales, jurídicas, entidades gubernamentales y ONG podrán presentar la intención de donación, transferencia gratuita, comodato o traspaso de regalos, hospitalidad y beneficios similares mediante correo electrónico dirigido a la máxima autoridad.

V. PROCEDIMIENTO

n.º	Actividad	Responsable
1	Recibir y remitir a la Comandancia General la intención formal o solicitud de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares. Deberá estar dirigida a la máxima autoridad y contener esta pregunta: ¿La intención formal o solicitud de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares se encuentra dirigida a la máxima autoridad y contiene los requisitos mínimos establecidos en la actividad 1?	Recepcionista/jefe de estación

n.º	Actividad	Responsable
2	No: indicar al donante los requisitos mínimos indicados en la actividad 1. Fin de procedimiento.	Recepcionista/jefe de estación
3	Sí: analizar la solicitud y disponer la conformación de la comisión técnica para la recepción de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares.	Comandante General
4	Analizar la solicitud dentro del ámbito de su competencia considerando las políticas de operación indicadas en el apartado VIII, num. 4.	Comisión técnica
5	Emitir un informe técnico dirigido a la máxima autoridad con el criterio de aceptación o no aceptación de la solicitud. ¿Es viable la solicitud de regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares?	Comisión técnica
6	No: emitir un oficio formal excusando a la institución de la no aceptación de la solicitud. Fin del procedimiento.	Comandante General
7	Sí: autorizar la recepción.	Comandante General
8	Generar el acta de entrega-recepción de los regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares, en la cual se excluye a la institución receptora de cualquier compromiso de toda índole con el donante.	Comandante General
9	Disponer a la comisión técnica que coordine con el donante la entrega-recepción de los regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares.	Comandante General
10	Disponer a la Dirección de Comunicación Social la difusión y socialización en los medios de comunicación pertinentes para dar a conocer a la ciudadanía del DMQ lo que se recibió.	Comandante General
11	Coordinar con los medios de comunicación, las notas de prensa, las publicaciones en redes sociales institucionales y la cobertura pertinente para dar a conocer a la ciudadanía del DMQ lo que se recibió.	Director de Comunicación Social
12	Efectuar el ingreso de lo recibido en las existencias e inventarios de la institución.	Jefe de Bienes
13	Efectuar el ingreso de lo recibido en la contabilidad de la institución.	Director Financiero
Fin de las actividades		

ANEXO 3: PROPUESTA DE PROCESO PARA LA INVESTIGACIÓN DE CASOS DE SOBORNO

I. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para recibir e investigar las denuncias de posibles casos de soborno o el incumplimiento de la política antisoborno por parte de los clientes internos o externos.

II. ENTRADAS

Denuncia efectuada a través de los canales habilitados para este fin.

III. PROVEEDORES

Personal de la institución, personas naturales, personas jurídicas, ciudadanía en general.

IV. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Se garantizará la confidencialidad de la identidad del denunciante.

Se debe garantizar la prohibición de represalias para el denunciante en casos de soborno.

V. PROCEDIMIENTO

n.º	Actividad	Responsable
1	Receptar la denuncia de soborno a través de los medios establecidos para dicho fin. <ul style="list-style-type: none">• Formulario página web institucional.• Formato físico entregado en las instalaciones institucionales.	Recepcionista/jefe de estación/administrador página web o redes sociales
2	Remitir la denuncia a la Unidad de Asuntos Internos.	Recepcionista/jefe de estación/administrador página web o redes sociales
3	Receptar la denuncia y evaluar la naturaleza y el alcance a fin de identificar la dirección, proceso y/o los involucrados.	Director de Asuntos Internos
4	Reasignar el caso al personal de apoyo de la dirección.	Director de Asuntos Internos
5	Iniciar las actividades de investigación.	Investigador
6	Recopilar los documentos y demás pruebas que aporten a la investigación de soborno.	Investigador

7	Tomar contacto con el denunciante (en el caso de que la denuncia no sea anónima) para recabar elementos que aporten con la investigación, garantizando la confidencialidad de su identidad.	Investigador
8	Elaborar y remitir el informe con los resultados de la investigación.	Investigador
9	Revisar y validar el informe de investigación.	Director de Asuntos Internos
	¿El informe cumple con los lineamientos y políticas de operación del procedimiento?	
10	No: Solicitar al investigador los ajustes necesarios, regresar a la actividad 5.	Director de Asuntos Internos
11	Sí: Elaborar el memorando poniendo en conocimiento los resultados del informe de investigación a la máxima autoridad.	Director de Asuntos Internos
Fin de las actividades		



**UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR**
Ecuador

La Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) es una institución académica creada para afrontar los desafíos del siglo XXI. Como centro de excelencia, se dedica a la investigación, la enseñanza y la prestación de servicios para la transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos. Es un centro académico abierto a la cooperación internacional. Tiene como eje fundamental de trabajo la reflexión sobre América Andina, su historia, su cultura, su desarrollo científico y tecnológico, su proceso de integración y el papel de la subregión en Sudamérica, América Latina y el mundo.

La UASB fue creada en 1985. Es una institución de la Comunidad Andina (CAN). Como tal, forma parte del Sistema Andino de Integración. Además de su carácter de centro académico autónomo, goza del estatus de organismo de derecho público internacional. Tiene sedes académicas en Sucre (Bolivia) y Quito (Ecuador).

La UASB se estableció en Ecuador en 1992. En ese año, suscribió con el Ministerio de Relaciones Exteriores, en representación del Gobierno de Ecuador, un convenio que ratifica su carácter de organismo académico internacional. En 1997, el Congreso de la República del Ecuador la incorporó mediante ley al sistema de educación superior de Ecuador. Es la primera universidad en el país que logró, desde 2010, una acreditación internacional de calidad y excelencia.

La Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E), realiza actividades de docencia, investigación y vinculación con la colectividad de alcance nacional e internacional, dirigidas a la Comunidad Andina, América Latina y otros espacios del mundo. Para ello, se organiza en las áreas académicas de Ambiente y Sustentabilidad, Comunicación, Derecho, Educación, Estudios Sociales y Globales, Gestión, Letras y Estudios Culturales, Historia y Salud. Tiene también programas, cátedras y centros especializados en relaciones internacionales, integración y comercio, estudios latinoamericanos, estudios sobre democracia, derechos humanos, migraciones, medicinas tradicionales, gestión pública, dirección de empresas, economía y finanzas, patrimonio cultural, estudios interculturales, indígenas y afroecuatorianos.

ÚLTIMOS TÍTULOS DE LA SERIE MAGÍSTER

343	Dianis Hernández Lugo, <i>Camino a la libertad: Esclavizadas en Cartagena de Indias (1750-1800)</i>
344	Tamia Andrango Cadena, <i>Videoclips de música kichwa: Representación, cambios culturales y comunitarios</i>
345	Miguel Saldarriaga Viteri, <i>El Código Militar en la construcción estatal garciana (1861-1875)</i>
346	Vanessa Lozada, <i>El derecho a la salud de las mujeres privadas de libertad: Caso CRS Cotopaxi</i>
347	Josueh Aguilar, <i>Indeterminación territorial y derecho a la ciudad: Comuna San José de Cocotog</i>
348	Carla Burbano Hinojosa, <i>Colombia, modelo de privatización de la seguridad en la región</i>
349	Juan Manuel López, <i>Generación Tsáchila: Mediaciones, hibridación y resistencia cultural</i>
350	Inkarri Kowii Alta, Tinkuy: <i>¿Enfrentamiento o transformación cultural?</i>
351	Ita Gallo Mera, <i>Propuesta de innovación en la educación continua: La norma UNE-ISO 21001:2018 en la UASB-E</i>
352	Juliana Mojica Sanabria, <i>Un campo de fuerza convertido en barrio: El caso de San José Obrero, Antioquia (1946-1956)</i>
353	Alfredo Espinosa, <i>Democracia en tensión: El sistema de partidos en Ecuador (1996-2013)</i>
354	Tatiana Landín Ramírez, <i>Nela Martínez: Nuevas lecturas de su escritura y militancia</i>
355	Rossi Godoy Estévez, <i>Modernización y reorganización institucional (1900-1911): El Conservatorio Nacional de Música</i>
356	Paúl Ocaña Merino, <i>Gritos tras las rejas: David Piña contra el sistema</i>
357	Juan Nieto, <i>Propuesta de un sistema de gestión antisoborno: Caso Cuerpo de Bomberos de Quito</i>

Esta investigación plantea una propuesta de diseño bajo la norma internacional ISO 37001:2016 Sistema de Gestión Antisoborno con el propósito de establecer controles e instrumentos técnicos que minimicen cualquier riesgo y garanticen la detección, el control y la prevención de actos de soborno. El estudio se realizó en el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito aplicando una metodología descriptiva exploratoria.

Dentro de su desarrollo, se definen criterios para el análisis de los riesgos de soborno, así como también los procesos y procedimientos para dar cumplimiento a los requisitos de una norma con una estructura de alto nivel. La propuesta concluye con el cumplimiento del criterio de mejora continua el cual, posterior a la evaluación efectuada al sistema de gestión, coadyuva a generar acciones para mantener el cumplimiento de la política antisoborno institucional.

Juan Nieto (Quito, 1987) es ingeniero empresarial (2015) por la Escuela Politécnica Nacional; especialista en Gerencia Integrada de Calidad (2019) y magíster en Gerencia de la Calidad e Innovación (2021) por la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Actualmente se enfoca en automatizar e innovar procesos empresariales de planificación e inversión pública. Es auditor e implementador de Normas ISO.



9789942641212