



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

TEMA:

“MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE
CONTRATACIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA
MEDIANTE EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
ANTISOBORNO BAJO LA NORMA ISO 37001”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de
la Calidad

Línea de investigación: Gestión, producción, productividad, innovación y
desarrollo socioeconómico.

AUTOR:

Ing. Paulina de Lourdes Terán Gordón

DIRECTOR:

PhD. Lucía del Rocío Vásquez Hernández

Ibarra – Ecuador

2025

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xii

DEDICATORIA

A **Dios**, mi guía y fortaleza, por iluminar cada paso de este camino y recordarme que, con fe y perseverancia, todo es posible

A mis **padres Roberto y Patricia**, mis pilares y ejemplo de lucha, por su amor incondicional, sus sacrificios y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles.

A mi **hermana Alfonsina**, mi alma gemela, mi soporte incondicional. Gracias por estar siempre. Eres mi cómplice, mi voz de razón y el regalo más grande que Dios pudo darme.

A mi **sobrino Isaac**, mi razón para sonreír cada día, por llenar mi vida de alegría y motivación. Que este logro lo inspire a perseguir sus sueños con la misma pasión que él me la da.

A mi **novio Andrés**, mi compañero y confidente, por estar a mi lado con paciencia y amor, por escucharme, por ser mi refugio y mi motivación, por aguantar mi estrés y celebrar cada pequeño triunfo como si fuera suyo.

"Tras el sacrificio viene la gloria", y hoy veo con gratitud cómo cada esfuerzo valió la pena. Este trabajo de investigación no es solo un logro académico, sino un testimonio de amor, fe y trabajo en equipo.

Paulina

AGRADECIMIENTOS

Ante todo, a **Dios**, mi fuente de sabiduría y fortaleza, por permitirme alcanzar esta meta y acompañarme en cada desafío.

A mi familia y amigos mi mayor bendición:

A mis **padres**, por ser mi cimiento y por enseñarme con su ejemplo que el esfuerzo siempre trae frutos. A mi **hermana y sobrino**, por llenar mis días de propósito y alegría. A mi **novio**, por su paciencia infinita y por ser mi apoyo emocional en cada noche de trabajo. A mi **tía Lore**, por su cariño incondicional y por estar presente en los momentos clave de mi vida. A mis **amigas**, por sus oraciones, palabras de aliento y por ser mi red de apoyo en este proceso.

A quienes aportaron profesionalmente:

A mi **tutora, la PhD. Lucía Vásquez**, por su dedicación, cariño, esmero y por guiarme con sabiduría en este proceso. A mi **asesor el PhD. Galo Pabón**, por sus valiosos aportes y por compartir su conocimiento para enriquecer esta investigación. A mis **primos Jorge y Anabela**, por brindarme no solo su apoyo emocional, sino también sus conocimientos, tiempo y paciencia cuando más lo necesité.

Paulina



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1002428116		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Terán Gordón Paulina De Lourdes		
DIRECCIÓN:	Rafael Sánchez 4-40 y Teodoro Gómez		
EMAIL:	palyteran@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	N/A	TELÉFONO MÓVIL:	0991651176

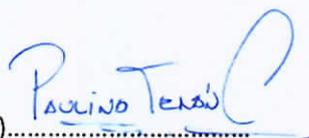
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Mejora de los procesos de la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra mediante el diseño de un Sistema de Gestión Antisoborno bajo la norma ISO 37001
AUTOR (ES):	Ing. Paulina de Lourdes Terán Gordón
FECHA: DD/MM/AAAA	22/05/2025
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Magíster en Administración de Empresas con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
ASESOR /DIRECTOR:	PhD. Lucía del Rocío Vásquez Hernández

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 22 días del mes de mayo de 2025

EL AUTOR:

(Firma) 

Nombre: Paulina de Lourdes Terán Gordón



Ibarra, 27 de marzo de 2025

Dra.
Lucía Yépez
DECANA FACULTAD DE POSGRADO

ASUNTO: Conformidad con el documento final

Señor(a) Decano(a):

Nos permitimos informar a usted que revisado el Trabajo final de Grado **“Mejora de los procesos de la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra mediante el diseño de un Sistema de Gestión Antisoborno bajo la norma ISO 37001”**, de la maestrante Paulina De Lourdes Terán Gordón, de la Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad, certificamos que han sido acogidas y satisfechas todas las observaciones realizadas.

Atentamente,

	Apellidos y Nombres	Firma
Director/a	Vásquez Hernández Lucía del Rocío	 <p>Firmado digitalmente por Lucía Vásquez-Hernández Fecha: 2025.03.28 07:20:52 -05'00'</p>
Asesor/a	Pabón Garcés Galo Jacinto	 <p>Firmado digitalmente por Galo Pabón-Garcés Fecha: 2025.03.28 07:22:32 -05'00'</p>

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

**“Mejora de los procesos de la Unidad de Contratación Pública del Gobierno
Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra mediante el diseño
de un Sistema de Gestión Antisoborno bajo la norma ISO 37001”**

Autor: Ing. Paulina de Lourdes Terán Gordón

Director: PhD. Lucía del Rocío Vásquez Hernández

Año: 2025

RESUMEN

El estudio realizado trata sobre las vulnerabilidades y dificultades relacionadas a los riesgos de soborno y corrupción que han sido identificados en los procesos de contratación pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra (GADMI), destacando brechas detectadas en procesos de contratación. La finalidad general fue diseñar un Sistema de Gestión Antisoborno (SGA) en base a la Norma ISO 37001:2016 con la finalidad de mitigar los riesgos potenciales de corrupción en la Unidad de Contratación Pública del GADMI. Se utilizó una metodología de enfoque cualitativo, de tipo descriptiva y aplicada, desarrollándose en tres fases: identificación de procedimientos y riesgos, análisis del cumplimiento normativo en base a la norma ISO 37001:2016, y diseño del SGA. Para la recolección de datos se aplicaron entrevistas a los actores claves del proceso, el análisis documental de toda la información relacionada a los procesos de contratación pública y una lista de verificación basada en la norma. Se evidenció que el municipio actualmente no cuenta con una política antisoborno formal, a la vez no se han implementado mecanismos de control para prevenirlo y además la escasa capacitación de los funcionarios en temas de transparencia y anticorrupción. La propuesta diseñada incorpora controles internos que fortalecen, la existencia de canales seguros para denuncias y mecanismos para la evaluación, seguimiento y mejora. Para concluir, en este trabajo se propone la implantación paulatina del SGA en la Unidad de Contratación Pública, sistema que permitirá una disminución significativa de los riesgos detectados de soborno y corrupción, favorecer la gobernanza institucional y mejorar la confianza ciudadana, atribuyendo funciones concretas al personal, haciendo hincapié en la mejora de la comunicación interna y externa, y de un impulso continuo a una cultura organizacional fundamentada en la ética y la transparencia.

Palabras clave: Contratación pública, corrupción, gestión antisoborno ISO 37001, transparencia

ABSTRACT

The present study addresses vulnerabilities and difficulties related to bribery and corruption risks identified in the public procurement processes of the Municipal Decentralized Autonomous Government of San Miguel de Ibarra (GADMI), highlighting specific gaps detected within procurement activities. The primary objective was to design an Anti-Bribery Management System (ABMS) based on the ISO 37001:2016 standard, aiming to mitigate potential corruption risks within the municipality's Public Procurement Unit. A qualitative, descriptive, and applied methodology was employed, structured into three main phases: identification of procedures and associated risks, analysis of regulatory compliance according to ISO 37001:2016 requirements, and the subsequent design of the ABMS. Data collection involved conducting interviews with key stakeholders, performing a thorough documentary analysis of procurement-related information, and applying an ISO-based verification checklist. The findings revealed that the municipality currently lacks a formal anti-bribery policy, sufficient control mechanisms to prevent corruption, and comprehensive training for officials on transparency and anti-corruption measures. The proposed ABMS incorporates strengthened internal controls, secure whistleblowing channels, and mechanisms for ongoing evaluation, monitoring, and continuous improvement. In conclusion, the study recommends the gradual implementation of the ABMS beginning within the Public Procurement Unit, which is anticipated to significantly reduce identified bribery and corruption risks, enhance institutional governance, and improve citizen trust. Additionally, the proposal assigns specific responsibilities to personnel, emphasizes enhanced internal and external communication, and continually promotes an organizational culture grounded in ethics and transparency.

Keywords: Anti-bribery management, ISO 37001, corruption, public procurement, transparency.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	v
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Contextualización del problema.....	1
1.2 Identificación de la problemática.....	2
1.3 Relación con la literatura y el estado del arte.....	2
1.4 Planteamiento de la tesis o argumento central.....	4
1.5 Pregunta de investigación.....	4
1.6 Objetivos.....	4
1.6.1 Objetivo general.....	5
1.6.2 Objetivos específicos.....	5
1.7 Justificación de la investigación.....	5
CAPÍTULO II.....	8
2. MARCO REFERENCIAL.....	8
2.1 Marco teórico.....	8
2.1.1 Introducción general sobre la administración pública y la importancia de la transparencia.....	8
2.1.2 Corrupción y Soborno en la Administración Pública.....	8
2.1.3 Normativas nacionales e internacionales contra el soborno.....	9
2.1.4 Estructura y funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra.....	10
2.1.5 Importancia de la Unidad de Contratación Pública en la gestión municipal.....	12
2.1.6 Problemáticas actuales en los procesos de contratación pública.....	13
2.1.7 Casos relevantes de riesgos de corrupción en contratación pública.....	14
2.1.8 Sistema de Gestión Antisoborno (SGA) y la Norma ISO 37001:2016.....	16
2.1.9 Requisitos clave de la norma ISO 37001:2016.....	17

2.1.10 Aplicación de la Norma ISO 37001:2016 en la Contratación Pública a nivel internacional y nacional	21
2.1.11 Diseño del Sistema de Gestión Antisoborno para el GAD Municipal de Ibarra.....	23
2.1.12 La Norma ISO 37001:2016 y su articulación con el ciclo PHVA como estrategia para la gestión antisoborno.....	26
2.2 Marco legal.....	27
2.2.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	28
2.2.2 Constitución de la República del Ecuador	28
2.2.3 Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal en materia Anticorrupción.....	29
2.2.4 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)	29
CAPÍTULO III	30
3. MARCO METODOLÓGICO	30
3.1 Enfoque investigación	30
3.2 Tipo de investigación	30
3.3 Diseño de investigación.....	30
3.4 Descripción del área de estudio	31
3.4.1 Población y muestra	31
3.4.2 Criterios de inclusión	32
3.4.3 Criterios de exclusión.....	32
3.5 Procedimiento.....	33
3.5.1 Fase I: Identificación de los procedimientos de contratación en la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra: riesgos asociados al soborno y la corrupción.....	33
3.5.2 Fase II: Análisis de los elementos del Sistema de Gestión Antisoborno según la Norma ISO 37001:2016: evaluación de su aplicabilidad y beneficios en la contratación pública.....	33
3.5.3 Fase III: Diseño de un Sistema de Gestión Antisoborno basado en la Norma ISO 37001:2016 para la Unidad de Contratación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra: fortalecimiento del control interno, transparencia y eficacia.....	34
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
3.7 Técnicas de análisis de datos	38
3.7.1 Fase I: Identificación de procedimientos y riesgos asociados al soborno y corrupción	38
3.7.2 Fase II: Análisis de los elementos del Sistema de Gestión Antisoborno según ISO 37001:2016.....	38

3.7.3 Fase III: Diseño del Sistema de Gestión Antisoborno basado en ISO 37001:2016.....	39
3.8 Consideraciones éticas.....	39
CAPÍTULO IV	41
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
4.1 Fase I: Identificación de los procedimientos de contratación en la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra: riesgos asociados al soborno y la corrupción	41
4.2 Fase II: Análisis de los elementos del Sistema de Gestión Antisoborno según la Norma ISO 37001:2016: evaluación de su aplicabilidad y beneficios en la contratación pública.....	43
4.3 Fase III: Diseño de un Sistema de Gestión Antisoborno basado en la Norma ISO 37001:2016 para la Unidad de Contratación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra: fortalecimiento del control interno, transparencia y eficacia.....	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
Conclusiones.....	54
Recomendaciones	56
REFERENCIAS	57
Anexos	59
Anexo 1	59
Anexo 2	60
Anexo 3	61
Anexo 4	62
Anexo 5	63
Anexo 6	64
Anexo 7	65
Anexo 8	66
Anexo 9	67
Anexo 10	68
Anexo 11	69
Anexo 12	73
Anexo 13	74
Anexo 14	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Riesgos Claves de la Unidad de Contratación Pública del GADMI	24
Tabla 2 Indicadores para Monitorear la Eficacia del SGA.....	25
Tabla 3 Articulación entre el Ciclo PHVA y la Norma ISO 37001:2016	27
Tabla 4 Modelo de Matriz de Revisión Documental.....	35
Tabla 5 Lista de verificación de cumplimiento con la Norma NTE INEN-ISO 37001:2016	36
Tabla 6 Formato de Evaluación de Aplicabilidad de la Norma ISO 37001:2016	36
Tabla 7 Modelo Matriz Lógica del Sistema de Gestión Antisoborno	37
Tabla 8 Resumen de técnicas e instrumentos aplicados en cada fase.....	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra.....	10
Figura 2 Representación Gráfica de los Procesos Institucionales - Cadena de Valor...12	
Figura 3 Representación Gráfica de la Estructura de la Dirección de Gestión Administrativa	13

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo aborda el problema central que impulsa la investigación, el cual se relaciona con las deficiencias identificadas en los procesos de contratación pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra. En este contexto, se analiza la carencia de mecanismos eficaces orientados a la prevención del soborno y otros actos de corrupción administrativa. A partir de esta problemática, se plantea la necesidad de diseñar un Sistema de Gestión Antisoborno basado a los requisitos de la norma ISO 37001:2016. La presente investigación enfatiza la utilidad, importancia y pertinencia de esta propuesta para el fortalecimiento de la gestión pública.

1.1 Contextualización del problema

El contexto de la contratación pública en Ecuador muestra una estructura que da lugar a la vulnerabilidad frente a riesgos vinculados a los actos de corrupción, sobresaliendo sobornos que afectan la eficiencia administrativa y credibilidad institucional. Las entidades públicas, donde se encuentran, en su mayoría, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), padecen situaciones recurrentes de problemas en los procesos internos, debido a la falta o insuficiencia de controles y mecanismos claros para evitar actuaciones ilegítimas (Contraloría General del Estado, 2020). En estas circunstancias, la Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra aparece como una organización vulnerable a esos riesgos por la complejidad de sus operaciones y la considerable cantidad de contrataciones anuales, lo que trae consigo una carencia urgente y obligatoria de mecanismos preventivos.

Al mismo tiempo, la situación antes referida no termina sólo en lo administrativo y financiero; sino, que también impacta de lleno en la confianza de la ciudadanía y la imagen pública institucional. Finalmente, la posibilidad de instaurar sistemas internacionales, como la norma ISO 37001, se ofrece como una opción que lograría fortalecer la gestión institucional contra el soborno, en función de proponer un sistema que, finalmente, resiste a la lucha contra el soborno, y al mismo tiempo, responde a la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2016).

1.2 Identificación de la problemática

La Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra presenta serias dificultades para prevenir actos de corrupción, debido principalmente a la ausencia de un sistema formal y sistemático de gestión antisoborno. Esta carencia incrementa significativamente la exposición al riesgo de corrupción, debilita los procedimientos internos y afecta negativamente los principios éticos de transparencia y equidad establecidos en la legislación ecuatoriana vigente, como lo estipula la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (2008).

Dicha situación genera, por otra parte, efectos negativos, como puede ser la disminución en la eficacia del manejo público y la degradación de la credibilidad institucional frente a la ciudadanía y los organismos reguladores, como es la Contraloría General del Estado. En este sentido, “la corrupción institucional no tan solo tiene costes económicos, sino que, en torno a ella, se despliegan también efectos negativos profundos en términos de gobernanza, legitimidad y desarrollo social sostenible” (Transparencia Internacional, 2019, p. 15).

1.3 Relación con la literatura y el estado del arte

En los últimos años, distintas instituciones públicas del Ecuador han empezado a implementar la norma ISO 37001:2016 como parte de una estrategia para combatir la corrupción y reforzar la transparencia institucional. Esta norma internacional, que establece los requisitos para un sistema de gestión antisoborno, ha sido reconocida como una herramienta eficaz para fomentar una cultura organizacional basada en la ética y la integridad. Según Salazar y Rodríguez (2021), “la aplicación de la norma ISO 37001:2016 promueve una cultura organizacional de integridad y mejora sustancialmente la capacidad preventiva de las instituciones frente a actos corruptivos” (p. 92). Esta afirmación resalta no solo el impacto técnico, sino también el valor cultural que implica su adopción dentro de las entidades estatales.

Uno de los casos más representativos de esta implementación es el del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), donde se ha desarrollado un Sistema de Gestión Antisoborno con el fin de prevenir, detectar y tratar posibles actos de soborno. Esta iniciativa busca no solo cumplir con estándares internacionales, sino también fortalecer la integridad institucional y fomentar una cultura ética en todos los procesos aduaneros (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2024). Al aplicar esta normativa, SENAE se posiciona como un referente en buenas prácticas de gobernanza, siendo un ejemplo concreto de cómo una

institución pública puede alinear sus procedimientos con estándares globales en materia de transparencia.

Asimismo, el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP) ha marcado un hito en la lucha contra la corrupción al obtener la certificación ISO 37001:2016, convirtiéndose en una de las primeras entidades del sector público ecuatoriano en lograrlo. Esta certificación ha permitido que SERCOP establezca procedimientos claramente definidos y medidas preventivas eficaces que garantizan la ejecución de procesos de contratación pública con elevados estándares de transparencia, eficiencia y responsabilidad (Servicio Nacional de Contratación Pública, 2024). La experiencia de SERCOP demuestra que es posible institucionalizar mecanismos de prevención del soborno sin comprometer la agilidad de la gestión pública.

Además, diversos estudios académicos han profundizado en la posibilidad de aplicar esta norma en otras entidades del Estado ecuatoriano. Por ejemplo, Plaza (2023) realizó un análisis enfocado en el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE), proponiendo el diseño de un Sistema de Gestión Antisoborno adaptado a sus características. Este estudio resalta no solo los beneficios de adoptar la norma, como la disminución del riesgo de corrupción, sino también los retos operativos y culturales que implica su implementación. Entre los principales aportes, se destaca cómo la norma puede contribuir a mejorar la percepción de confianza en la gestión pública y reforzar los mecanismos de rendición de cuentas.

A nivel internacional, diversos estudios han abordado la implementación de la norma ISO 37001 en entidades públicas, destacando la importancia de adaptarla a los contextos culturales, jurídicos y administrativos de cada país. Por ejemplo, un estudio realizado en Colombia analizó la incorporación de la gestión antisoborno basada en la norma técnica internacional NTC-ISO 37001 en el proceso de adquisiciones de la Armada Nacional. Los resultados evidenciaron una conformidad general con la gestión de riesgo de soborno, aunque se identificaron brechas relacionadas con la comunicación y divulgación de aspectos específicos a los funcionarios y con el ajuste de algunos documentos institucionales. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de realizar investigaciones locales que permitan diseñar sistemas adaptados a las realidades propias de cada entidad, fortaleciendo así su aplicabilidad y sostenibilidad en el tiempo (Bedoya Rojas y Acosta Cortés, 2022).

Todos estos antecedentes reflejan el impacto positivo que ha tenido la aplicación de la norma ISO 37001 en diferentes entidades del sector público ecuatoriano. Sin embargo, a pesar de los avances logrados, todavía existen vacíos significativos en la literatura respecto a su implementación en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD). En este sentido, se

justifica plenamente la realización de investigaciones que analicen la aplicabilidad de la norma en entornos como la Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra, donde aún no se han sistematizado esfuerzos similares. Por ello, esta investigación busca cerrar esa brecha existente, mediante el diseño de un sistema adaptado a las condiciones operativas, estructurales y culturales de la Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra.

1.4 Planteamiento de la tesis o argumento central

Conforme a lo expuesto anteriormente, el argumento principal de esta investigación es el diseño de un Sistema de Gestión Antisoborno basado en la norma internacional ISO 37001 el cual permitirá optimizar significativamente los procesos administrativos y operativos de la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra. El presente trabajo de titulación plantea que el diseño de un Sistema de Gestión Antisoborno reducirá significativamente las vulnerabilidades actuales y, a su vez, facilitará que los procesos de contratación sean más transparentes y responsables éticamente. Además, la implementación del sistema propuesto contribuirá a fortalecer la gobernabilidad interna, mitigar riesgos de soborno y cumplir con normativas nacionales e internacionales, lo que incidirá positivamente en la percepción ciudadana sobre la gestión municipal (ISO, 2016; Transparencia Internacional, 2019).

1.5 Pregunta de investigación

¿De qué manera el diseño de un Sistema de Gestión Antisoborno basado en la norma ISO 37001 puede contribuir a disminuir los riesgos de corrupción en la Unidad de Contratación Pública del Municipio de San Miguel de Ibarra?

1.6 Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos que guían el desarrollo de la investigación.

1.6.1 Objetivo general

Proponer el diseño de un Sistema de Gestión Antisoborno basado en la norma ISO 37001, que permita disminuir los riesgos potenciales de corrupción en la Unidad de Contratación Pública del Municipio de San Miguel de Ibarra.

1.6.2 Objetivos específicos

Identificar los procedimientos de contratación en la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra, para conocer los riesgos asociados con el soborno y la corrupción.

Analizar los elementos establecidos en el Sistema de Gestión de la norma ISO 37001:2016, a fin de evaluar aplicabilidad y beneficios en la gestión de la contratación pública.

Diseñar un Sistema de Gestión Antisoborno basado en la norma ISO 37001:2016 específicamente para la Unidad de Contratación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra, con el objetivo de fortalecer el control interno y mejorar la transparencia y eficacia en los procesos de contratación pública.

1.7 Justificación de la investigación

La presente investigación tiene como propósito garantizar que los procesos realizados en la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de San Miguel de Ibarra se lleven a cabo de forma ética y transparente, Para evitar cualquier tipo de acto relacionado con la corrupción o el soborno. Debido a que la corrupción constituye un problema estructural que perjudica notablemente la eficiencia y la credibilidad institucional, generando altos costos económicos y sociales (Transparencia Internacional, 2023). En este contexto, el diseño de un Sistema de Gestión Antisoborno (SGA) basado en la norma ISO 37001 se plantea como una estrategia efectiva para mitigar los riesgos de corrupción y soborno en instituciones públicas. Esta norma internacional establece un conjunto de medidas y controles específicos que permiten prevenir, detectar y responder a actos de soborno, promoviendo una cultura organizacional basada en la transparencia y la integridad (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2016).

Entre los principales componentes del sistema se incluyen políticas antisoborno, procesos de debida diligencia, monitoreo continuo y mecanismos de denuncia protegidos, los cuales refuerzan la capacidad de las instituciones para enfrentar prácticas corruptas. Además, su aplicación facilita el cumplimiento de normativas nacionales e internacionales en materia de ética y buen gobierno. En el caso de los gobiernos autónomos descentralizados ecuatorianos, donde existen desafíos en la gestión de riesgos y control interno, la adopción de la ISO 37001 permitiría fortalecer la confianza ciudadana y optimizar la administración de recursos públicos. La existencia de un marco normativo estandarizado ayudaría a alinear las prácticas de gestión con estándares internacionales, garantizando una mayor eficiencia en la prevención del soborno y la corrupción.

Asimismo, desde el punto de vista metodológico, la investigación busca evaluar el impacto, la relevancia y los beneficios derivados de implementar un sistema de gestión antisoborno en la contratación pública del GAD de San Miguel de Ibarra, basado en la norma internacional. Diversos estudios han demostrado que la adopción de estándares internacionales en la gestión pública mejora sustancialmente la eficiencia administrativa y optimiza la asignación de recursos, reduciendo simultáneamente la vulnerabilidad ante actos corruptos (Rodríguez y Pérez, 2021).

Por otra parte, desde la perspectiva social, la corrupción y el soborno deterioran significativamente el bienestar ciudadano, ya que afectan la confianza pública y limitan la capacidad institucional para proveer servicios de calidad a la sociedad (Banco Mundial, 2022). Por consiguiente, la adopción de un sistema de gestión antisoborno puede contribuir a mejorar la transparencia y eficiencia en el manejo de recursos públicos, fortaleciendo la equidad y generando mayor confianza en la administración pública municipal (Pérez, 2020).

Desde un enfoque institucional, la aplicación de la norma ISO 37001 representa una oportunidad significativa para mejorar la imagen y reputación del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra frente a la ciudadanía, los organismos de control y la comunidad internacional. En este sentido, esta norma facilita el establecimiento de mecanismos claros y efectivos de prevención y control del soborno, fomentando una cultura institucional basada en la integridad y la rendición de cuentas (González, 2019). En diversos contextos internacionales, la implementación de dicha norma ha permitido fortalecer considerablemente la confianza ciudadana en gobiernos locales y disminuir notablemente los casos de corrupción (Servicio Nacional de Contratación Pública [SERCOP], 2021).

Específicamente la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra, presenta vulnerabilidades en su gestión al

momento de realizar procesos de contratación, ya que no existe un sistema estructurado de prevención de soborno. Estudios recientes sugieren que es preferible adoptar modelos de gestión que contribuyan a implementar mecanismos de control mejorados, que garanticen la transparencia en la toma de decisiones y el uso de los recursos públicos (Contraloría General del Estado, 2021).

En lo relativo al aspecto legal, diseñar un sistema de gestión antisoborno acorde con la ISO 37001 responde directamente al cumplimiento de la normativa ecuatoriana vigente sobre prevención de corrupción y soborno, en particular la Ley Orgánica de Contratación Pública y la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Asamblea Nacional del Ecuador, 2022). Por lo tanto, implementar este sistema posibilitará al GAD Municipal de San Miguel de Ibarra evidenciar su compromiso explícito con la lucha contra la corrupción, impulsando la ética y transparencia en su gestión.

Finalmente, desde un enfoque aplicado, esta investigación tiene como propósito proporcionar un conjunto de herramientas metodológicas útiles que faciliten el diseño e implementación efectiva de un Sistema de Gestión Antisoborno conforme a la norma ISO 37001:2016. A través de esta propuesta, se busca no solo reforzar los controles internos y la capacidad preventiva de la Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra, sino también promover procesos más transparentes, trazables y alineados con buenas prácticas internacionales. En este sentido, la investigación aspira a convertirse en un referente técnico para otras dependencias municipales interesadas en adoptar mecanismos formales de integridad institucional, mejorando así la confianza pública y el cumplimiento de estándares éticos en la administración local (ISO, 2016; Transparencia Internacional, 2019).

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco teórico

Este marco teórico constituye la base conceptual que orienta y sustenta la investigación, integrando teorías, modelos y antecedentes relevantes para el estudio.

2.1.1 Introducción general sobre la administración pública y la importancia de la transparencia

La administración pública puede definirse como el conjunto organizado y sistemático de instituciones, estructuras y procesos encargados de gestionar los recursos públicos con el fin de satisfacer las necesidades y demandas colectivas de la sociedad. Según Guerrero-Orozco y Sepúlveda (2021), este ámbito se sustenta en principios fundamentales como eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas, esenciales para generar confianza en la ciudadanía hacia las instituciones públicas. En consecuencia, la transparencia emerge como un principio ético crucial, dado que permite que las actuaciones del sector público sean observadas, evaluadas y fiscalizadas, promoviendo la integridad y reduciendo los espacios para prácticas corruptas.

Por otro lado, pese a los esfuerzos globales por fortalecer mecanismos de transparencia, persisten importantes desafíos relacionados con la corrupción en diversas administraciones públicas. Dicho fenómeno provoca daños significativos en la legitimidad institucional y en la calidad de vida de las personas, afectando particularmente la provisión de servicios públicos y generando inequidades sociales profundas. En este contexto, como sostiene la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2021), fortalecer la ética pública se vuelve indispensable para recuperar y mantener la credibilidad institucional, algo especialmente relevante en la realidad ecuatoriana.

2.1.2 Corrupción y Soborno en la Administración Pública

La corrupción es definida como como la utilización indebida del poder público con el objetivo de adquirir beneficios personales, comúnmente de carácter económico o político. Este comportamiento engloba una amplia gama de comportamientos indebidos que incluyen

malversación, fraude, nepotismo y clientelismo (Transparency International, 2022). Por otro lado, el soborno representa una modalidad particular de corrupción que involucra la propuesta, entrega, aceptación o petición de cualquier beneficio, ya sea monetario o no, con el fin de influir indebidamente en el comportamiento o decisiones de un servidor público (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2016). Según la Norma ISO 37001:2016, el soborno puede manifestarse de manera directa o indirecta y puede ocurrir tanto a nivel nacional como internacional, afectando seriamente la integridad y eficacia institucional (ISO, 2016).

El soborno en el sector público presenta diversas tipologías y manifestaciones que se ajustan a varios contextos administrativos y legales. Según Campos y Pradhan (2007), se destacan tipologías como el soborno transaccional, relacionado con trámites administrativos, permisos y licencias, y el soborno estructural, vinculado a contrataciones públicas y procesos licitatorios. En particular, el soborno transaccional es frecuente en procesos burocráticos donde se solicitan pagos ilegales para agilizar trámites o evitar sanciones. Por otra parte, el soborno estructural suele involucrar grandes sumas de dinero en contratos públicos, donde funcionarios y empresas privadas se coluden para manipular procesos y resultados en su beneficio (Campos y Pradhan, 2007).

Por otra parte, el efecto negativo del soborno en la administración pública es considerable, afectando directamente la eficiencia, transparencia y equidad en la prestación de servicios públicos. De acuerdo con Transparency International (2022), el soborno restringe el progreso económico y social, incrementa los costos operativos, distorsiona la distribución de recursos públicos y erosiona la legitimidad institucional. Además, la percepción pública de corrupción deteriora significativamente la confianza ciudadana hacia las instituciones, disminuyendo la participación ciudadana y debilitando el Estado de derecho (Campos y Pradhan, 2007). Este fenómeno genera un ciclo de desconfianza y deslegitimación que dificulta la gobernabilidad y el desarrollo democrático.

2.1.3 Normativas nacionales e internacionales contra el soborno

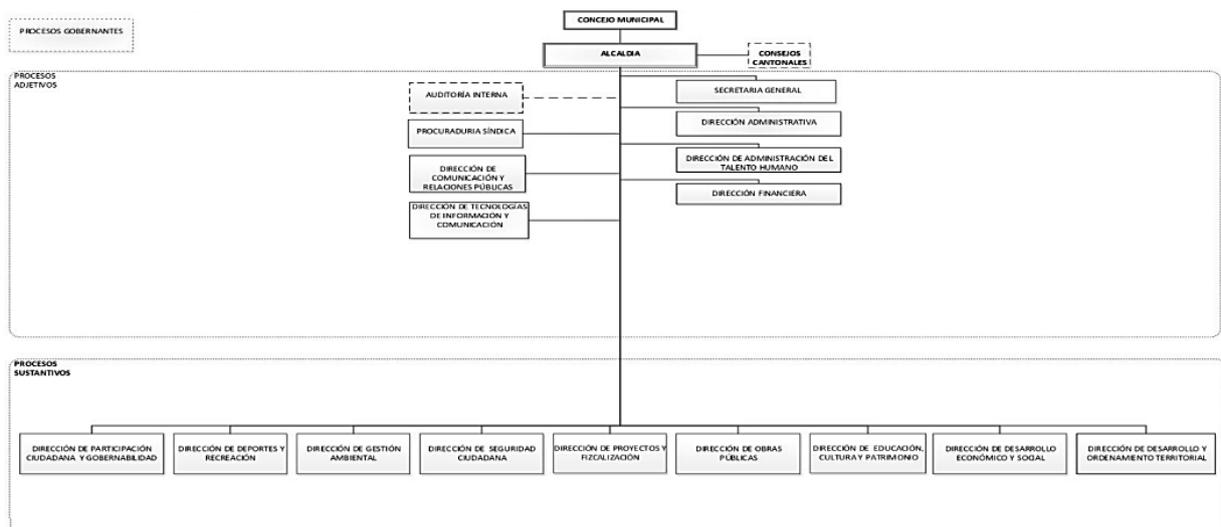
Debido a los efectos adversos del soborno, se han desarrollado diversas normativas nacionales e internacionales destinadas a combatirlo. A nivel internacional, destacan convenciones como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC, 2003) y la Convención Interamericana contra la Corrupción (OEA, 1996), ambas orientadas a promover medidas preventivas y punitivas contra prácticas corruptas. En Ecuador, la Constitución de 2008 establece claramente la responsabilidad del Estado en prevenir y

sancionar actos de corrupción, reforzada mediante leyes específicas como la Ley Orgánica Integral Penal (COIP), que contempla sanciones claras para el delito de soborno (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014). Estas normativas constituyen un marco robusto que busca fortalecer la transparencia, rendición de cuentas y buenas prácticas administrativas en el sector público.

2.1.4 Estructura y funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra (GAD Ibarra) se rige por el Estatuto Orgánico aprobado por el Concejo Municipal, en concordancia con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). Según el Estatuto Orgánico del GAD Ibarra (2023), su estructura incluye órganos legislativos, ejecutivos, administrativos y de control. El órgano legislativo está representado por el Concejo Municipal, encargado de dictar ordenanzas y resoluciones. El ejecutivo está presidido por la Alcaldía, responsable de ejecutar políticas municipales y dirigir la administración local. Adicionalmente, existen unidades técnicas administrativas como la Unidad de Contratación Pública, encargadas de ejecutar procesos estratégicos dentro de la gestión municipal (GAD Ibarra, 2023). La estructura organizacional del GAD San Miguel de Ibarra se presenta en la figura 1:

Figura 1
Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión GADMI (2023)

Para garantizar el cumplimiento de la misión institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra (GAD-Ibarra), se ha establecido una estructura organizacional fundamentada en procesos claramente definidos. De acuerdo con la *Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*, estos procesos se dividen en tres grandes categorías: gobernantes, sustantivos y adjetivos. Los procesos gobernantes son ejecutados por el Concejo Municipal y la Alcaldía, quienes "orientan la gestión institucional a través de directrices, políticas y planes estratégicos, y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización" (GAD-Ibarra, 2023, p. 7). Estos procesos permiten establecer el marco político y normativo para la operación institucional, asegurando que todas las acciones respondan al modelo de gestión y planificación estratégica adoptado por la entidad.

Por otro lado, los procesos sustantivos y adjetivos conforman la base operativa de la entidad, encargándose directamente de la prestación de servicios públicos y del soporte necesario para ello. Los procesos sustantivos son aquellos que "realizan las actividades esenciales para proveer de los servicios y productos que se ofrece a sus clientes y/o usuarios" (GAD-Ibarra, 2023, p. 7), siendo el eje central para el cumplimiento de la misión institucional. En tanto, los procesos adjetivos se clasifican en asesoría y apoyo, ya que su objetivo es proporcionar soporte funcional y técnico tanto a los procesos sustantivos como a los gobernantes.

Esta estructura organizativa se articula mediante una cadena de valor institucional representada en la Figura 2, en la cual los procesos adjetivos y sustantivos se integran para asegurar eficiencia, coherencia y resultados orientados al ciudadano. De esta forma, el GAD de San Miguel de Ibarra establece una gestión basada en procesos, en línea con principios de eficacia organizacional y mejora continua.

Figura 2

Representación Gráfica de los Procesos Institucionales -Cadena de Valor



Fuente: Estatuto Orgánico GADMI (2023)

2.1.5 Importancia de la Unidad de Contratación Pública en la gestión municipal

La Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra es una dependencia que opera bajo la supervisión de la Dirección Administrativa, como se muestra en la Figura 3. Esta unidad cuenta con un responsable encargado de velar por el cumplimiento normativo y de garantizar la adquisición de bienes, servicios y obras necesarias para el desarrollo cantonal, mediante procesos que deben regirse por los principios de transparencia, eficiencia y equidad. Su correcta implementación asegura una gestión responsable y transparente de los recursos públicos, fomenta la libre competencia entre proveedores, y promueve el desarrollo económico local al facilitar la participación de pequeñas y medianas empresas.

Un sistema de contratación pública bien estructurado no solo permite gestionar de manera eficiente los documentos generados a lo largo del ciclo contractual, sino que también establece procedimientos claros que refuerzan los mecanismos de control interno. Esta

estructura facilita la detección oportuna de irregularidades y contribuye significativamente a la prevención de actos de corrupción, garantizando una mayor transparencia en el uso de los recursos públicos (Calle García y Santana Ponce, 2024). Además, la implementación efectiva de dicho sistema asegura la correcta aplicación de la normativa vigente como la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento, lo cual fortalece la institucionalidad, promueve la rendición de cuentas y genera confianza en la ciudadanía respecto a la gestión pública. De este modo, la contratación pública se convierte en una herramienta estratégica para cumplir con los objetivos institucionales y fomentar el desarrollo económico local mediante procesos equitativos, competitivos y alineados con los principios de eficiencia, legalidad y responsabilidad social.

Figura 3

Representación Gráfica de la Estructura de la Dirección de Gestión Administrativa



Fuente: Estatuto Orgánico GADMI 2023 -Unidad de Contratación Pública

2.1.6 Problemáticas actuales en los procesos de contratación pública

En la actualidad, los procesos de contratación pública enfrentan una serie de problemáticas estructurales y operativas que comprometen su eficiencia, legalidad y legitimidad. Uno de los principales desafíos es la falta de transparencia, especialmente en las etapas de preparación de pliegos, adjudicación y ejecución contractual. Esta opacidad dificulta el control ciudadano y fomenta prácticas irregulares como el direccionamiento de contratos o la falta de competencia real entre proveedores (Transparency International, 2022). A esto se suma el incumplimiento normativo, derivado muchas veces del desconocimiento o falta de capacitación del personal a cargo de las contrataciones. Según estudios como el de Calle, Quiñónez y Espinoza (2023), esta situación es particularmente crítica en gobiernos locales, donde la rotación constante de funcionarios y la escasez de recursos técnicos dificultan la

aplicación efectiva de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP).

Otra problemática relevante es la escasa vigilancia en etapas críticas del proceso, lo que da paso a riesgos como el fraccionamiento de contratos para evadir controles, sobreevaluación de ofertas o manipulación de criterios de adjudicación. La falta de auditorías internas robustas y el uso limitado de herramientas tecnológicas agravan estas debilidades (Palomino, 2022).

Además, los conflictos de interés y el favoritismo siguen siendo amenazas latentes. En muchos casos, la selección de proveedores está influenciada por relaciones personales, políticas o económicas, lo que reduce la equidad y afecta la calidad de los bienes y servicios contratados. Esta situación no solo deteriora la confianza pública, sino que también encarece los procesos y reduce su impacto positivo en la ciudadanía (Rodríguez, 2022). Por otra parte, la falta de planificación y gestión documental también representa un reto. Problemas como expedientes incompletos, cronogramas incumplidos y fallos en la trazabilidad de la información impiden un seguimiento efectivo de los contratos y debilitan la rendición de cuentas (Alcívar, 2021).

En conclusión, para superar las problemáticas que enfrenta la contratación pública es indispensable fortalecer los mecanismos de control interno y externo, asegurando una supervisión eficaz en todas las etapas del proceso. Asimismo, resulta fundamental invertir en programas de capacitación continua para el personal responsable de las contrataciones, de modo que se garantice un conocimiento actualizado de la normativa vigente y se eleve el nivel técnico de la gestión. La implementación de soluciones tecnológicas que permitan automatizar procedimientos, mejorar la trazabilidad documental y facilitar la auditoría en tiempo real, es otra medida clave para prevenir irregularidades. Además, se debe promover una cultura organizacional orientada a la integridad, la ética pública y la rendición de cuentas, con énfasis en la transparencia y la participación ciudadana. Solo mediante un enfoque integral que combine tecnología, formación, normativa y valores institucionales será posible mejorar significativamente la eficiencia, la legalidad y la legitimidad de los procesos de contratación pública.

2.1.7 Casos relevantes de riesgos de corrupción en contratación pública

Investigaciones recientes realizadas por organizaciones internacionales destacan que la contratación pública sigue siendo una de las áreas más vulnerables frente a la corrupción en América Latina. Casos representativos revelados por Transparency International (2022) evidencian prácticas como la adjudicación directa irregular y colusión entre proveedores y

funcionarios públicos, provocando graves perjuicios económicos y sociales. Estos casos subrayan la importancia de establecer mecanismos robustos de prevención y control de riesgos en la contratación pública. Por otra parte, múltiples estudios académicos y reportes internacionales han evidenciado que la contratación pública representa uno de los espacios más propensos a prácticas corruptas dentro del aparato estatal. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en países de América Latina se estima que hasta el 30 % del valor de los contratos públicos puede perderse debido a la corrupción, especialmente a través de prácticas como el direccionamiento de licitaciones, acuerdos colusorios y sobrepagos artificiales (OECD, 2018). Estas irregularidades suelen producirse en etapas clave del proceso contractual, como la definición de los términos de referencia, la calificación de oferentes o la ejecución del contrato, donde se manipulan procedimientos para beneficiar indebidamente a ciertas empresas, vulnerando los principios de igualdad, transparencia y legalidad.

Además, en el contexto latinoamericano han sido ampliamente documentados casos conocidos internacionalmente como el escándalo de Odebrecht, que involucró el pago sistemático de sobornos para asegurar contratos de infraestructura en más de doce países, incluidos Ecuador, Perú y Colombia. De acuerdo con el informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), este caso “reveló estructuras de soborno institucionalizadas que operaban en el más alto nivel gubernamental” (BID, 2019, p. 24). En Ecuador, se identificaron pagos ilícitos destinados a asegurar adjudicaciones directas y alterar procesos licitatorios. La Fiscalía General del Estado (2020) reportó que solo en este caso, el perjuicio para el Estado ascendió a cientos de millones de dólares, afectando directamente la calidad de las obras ejecutadas y minando la credibilidad institucional.

En consecuencia, estos antecedentes demuestran la urgente necesidad de fortalecer los marcos institucionales de integridad pública, particularmente mediante sistemas de gestión de riesgos de corrupción y soborno en la contratación pública. Diversos autores coinciden en que la implementación de mecanismos como la debida diligencia, auditorías independientes y plataformas de contratación abierta puede reducir significativamente las oportunidades para conductas ilícitas (Gracia, 2020; OECD, 2021). La aplicación de estándares internacionales como la ISO 37001:2016 se configura como una herramienta complementaria eficaz, al proporcionar una estructura sistemática para identificar, prevenir y sancionar actos de corrupción, contribuyendo a la restauración de la confianza ciudadana y la eficiencia administrativa.

2.1.8 Sistema de Gestión Antisoborno (SGA) y la Norma ISO 37001:2016

La Norma ISO 37001:2016 surge como respuesta internacional a la necesidad de estandarizar y robustecer mecanismos antisoborno en organizaciones públicas y privadas. Emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO), esta norma tiene como objetivo principal proporcionar directrices claras para que las entidades implementen un Sistema de Gestión Antisoborno (SGA) efectivo, previniendo, detectando y gestionando riesgos de soborno (ISO, 2016).

Según ISO (2016), un SGA efectivo se fundamenta en principios esenciales como el liderazgo y compromiso de la alta dirección, transparencia en procesos decisorios, evaluación continua de riesgos, establecimiento de controles internos y externos, y una sólida cultura organizacional basada en la ética y la integridad. Estos principios permiten a las organizaciones mitigar riesgos de corrupción y soborno, los cuales permiten a las organizaciones establecer una cultura organizacional ética y resiliente frente a los riesgos de corrupción.

Uno de los pilares fundamentales es el liderazgo y compromiso de la alta dirección. La norma establece que la dirección debe liderar con el ejemplo, “demostrando liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión antisoborno mediante la asignación de recursos, la comunicación de la política y el fomento de la mejora continua” (ISO, 2016, p. 12). En este sentido, el involucramiento genuino del nivel jerárquico más alto es imprescindible para alinear la gestión estratégica con las prácticas de integridad organizacional.

Otro principio esencial es la transparencia en los procesos decisorios y la gestión de riesgos. Esto implica que las decisiones deben estar debidamente documentadas, justificadas y disponibles para revisión, promoviendo una trazabilidad operativa que desincentive prácticas opacas o discrecionales. Según Capasso y Rossi (2021), una cultura de transparencia fortalece la rendición de cuentas y fomenta la confianza tanto interna como externa, siendo un componente esencial de la gobernanza institucional. Asimismo, el enfoque basado en riesgos, también contemplado en la ISO 37001, exige que la organización identifique, analice, valore y gestione de forma continua los riesgos de soborno asociados a su contexto y partes interesadas, adaptando los controles en función del nivel de exposición (De Simone y Gualtieri, 2019).

La instauración de controles internos y externos, como auditorías, supervisión de transacciones financieras, políticas de regalos y hospitalidad, y mecanismos de denuncia anónima, constituye otro de los fundamentos operativos del sistema. Estos mecanismos deben ser coherentes, accesibles y periódicamente revisados para asegurar su eficacia. Tal como afirman Moura y Silva (2020), “la ausencia de controles eficaces en la cadena de suministro y

contratación externa representa un vector crítico de exposición al soborno en el sector público y privado” (p. 104). En consecuencia, la norma propone una arquitectura de gobernanza preventiva, correctiva y formativa, integrando capacitación, concienciación y mejora continua como componentes esenciales para fomentar una conducta organizacional ética, resiliente y sustentable en el tiempo.

2.1.9 Requisitos clave de la norma ISO 37001:2016

El estándar ISO 37001:2016 establece los requisitos fundamentales para implementar un Sistema de Gestión Antisoborno (SGA) efectivo en organizaciones de cualquier sector. Entre sus elementos clave destacan: liderazgo comprometido de la alta dirección, evaluación de riesgos, controles financieros y operativos, debida diligencia con terceros, y mecanismos de denuncia y auditoría (ISO, 2016). Estos componentes buscan no solo prevenir el soborno, sino también fomentar una cultura de integridad mediante procesos estructurados y verificables. La norma, reconocida internacionalmente, proporciona un marco adaptable que puede integrarse con otros sistemas de gestión existentes.

2.1.9.1 Liderazgo y compromiso de la alta dirección

La norma ISO 37001:2016 destaca que la alta dirección es clave para garantizar la eficacia del Sistema de Gestión Antisoborno (SGA). Según el estándar, los líderes deben demostrar un compromiso visible y activo, no solo aprobando políticas sino impulsando su implementación práctica. Esto incluye asignar recursos suficientes, definir una política antisoborno clara y fomentar una cultura ética en toda la organización (ISO, 2016). Su participación debe ir más allá de lo estratégico: deben involucrarse en decisiones operativas críticas que afecten al SGA.

Como señalan Moura y Silva (2020), este liderazgo debe ser ejemplar y coherente, construyendo legitimidad ante empleados, socios y otros grupos de interés (p. 103). Estudios revelan que la falta de compromiso de la alta dirección es una causa recurrente del fracaso en sistemas de integridad. Por ello, la ISO 37001 sitúa este requisito como pilar fundamental: sin un liderazgo ético alineado con el SGA, incluso los mecanismos técnicos más sofisticados pierden efectividad.

2.1.9.2 Evaluación y gestión de riesgos de soborno

La evaluación y gestión de riesgos constituye un pilar fundamental dentro de los requisitos de la ISO 37001:2016. La norma exige que las organizaciones identifiquen tanto los riesgos inherentes (aquellos existentes sin controles) como los residuales (persistentes tras aplicar controles), analizándolos en función de su probabilidad de ocurrencia y potencial impacto. Este proceso debe implementarse mediante metodologías estandarizadas, con revisiones periódicas y documentación detallada que permitan adaptar el sistema a cambios normativos, operativos o del entorno (ISO, 2016). La gestión proactiva de riesgos no solo cumple con el estándar, sino que también genera una base objetiva para asignar recursos y diseñar controles eficaces.

Como señalan De Simone y Gualtieri (2019), este enfoque basado en riesgos transforma la prevención del soborno en un proceso estratégico. Al priorizar áreas críticas como la contratación pública en un país con alto riesgo de soborno, las organizaciones pueden optimizar sus recursos de control y fortalecer su capacidad de detección temprana. Además, el análisis riguroso de la documentación incluyendo matrices de riesgo y planes de mitigación, proporciona evidencia auditable para justificar decisiones disciplinarias o correctivas. La ISO 37001:2016 enfatiza que este ciclo continuo (identificar-analizar-actuar) es clave para mantener la fortaleza del Sistema de Gestión Antisoborno, especialmente en contextos dinámicos donde emergen nuevas formas de corrupción.

2.1.9.3 Controles financieros y no financieros

De acuerdo con lo establecido en la normativa, surge la necesidad de implementar controles financieros y no financieros que garanticen la transparencia operativa y la trazabilidad en la toma de decisiones. Los controles financieros abarcan procesos como la revisión minuciosa de transacciones, autorizaciones presupuestarias, controles previos y gestión de pagos, con el objetivo de asegurar el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento normativo. Estas medidas actúan como barreras preventivas contra desviaciones o irregularidades, protegiendo los intereses institucionales. En paralelo, los controles no financieros incluyen políticas sobre regalos, donaciones, manejo de conflictos de interés y protección de información confidencial (ISO, 2016), aspectos críticos para preservar la ética organizacional. Ambos sistemas trabajan de forma complementaria: mientras los primeros

salvaguardan los activos tangibles, los segundos protegen valores intangibles como la reputación y la imparcialidad.

Estos mecanismos funcionan como pilares duales de una gestión responsable, alineada con estándares internacionales de gobernanza. Su aplicación sistemática permite identificar vulnerabilidades, mitigar riesgos asociados a malas prácticas y promover una cultura de integridad institucional. Así, trascienden su función reactiva para convertirse en herramientas estratégicas que, además de corregir, orientan la toma de decisiones hacia principios éticos y sostenibles. El resultado es una estructura organizacional robusta, preparada para enfrentar los desafíos de cumplimiento normativo en procesos vulnerables al riesgo.

2.1.9.4 Debida diligencia en terceros y partes interesadas

Como establece la norma ISO 37001:2016, uno de los requisitos esenciales es que las organizaciones implementen procesos de debida diligencia, en sus vínculos con terceros con quienes tienen relaciones relevantes, de manera concreta en aquellos que son proveedores, contratistas, consultores, socios estratégicos y representantes comerciales, es decir, con aquellos que forman partes interesadas de la cadena de valor. La finalidad esencial de estos procesos es identificar posibles antecedentes que evidencien o indiquen el uso de sobornos, vínculos inapropiados con los funcionarios públicos o cualquier otra práctica de riesgo que ponga en peligro la integridad corporativa. Como subraya Ramírez (2019), la herramienta de debida diligencia también ha pasado a representar un mecanismo básico en la gestión de riesgos externos en entornos empresariales complicados. Más allá del cumplimiento con la normativa, la sistemática debida diligencia permite la construcción de relaciones comerciales transparentes y sostenibles.

La ejecución de los procedimientos requeridos para la debida diligencia sólo puede ser factible si se ejecutan evaluaciones muy exhaustivas que analizan si hay un historial legal de la persona, una lista de referencias comerciales, sólo para citar algunas de las posibles consideraciones que podrían ser objeto de la debida diligencia de los terceros implicados en una determinada operación comercial. Como indica la ISO (2016), esta forma de actuar de manera anticipada no reduce los riesgos de las operaciones y de su reputación, sino que las soluciones que se derivan del proceso de la debida diligencia conducen a tener superiores sistemas internos de compliance, pues permite a las organizaciones tomar decisiones informadas dentro de las cuales se debe decidir si se establecen salvaguardias adicionales a la operación o si bien es mejor poner fin a la relación comercial de una forma más definitiva, lo

que no es del todo infrecuente en relaciones de alto riesgo. En las relaciones de tipo mundial, donde las cadenas de suministro pasan por distintas jurisdicciones, estas prácticas de debida diligencia son necesarias para adecuar las operaciones a los estándares internacionales anticorrupción. Aquí, la debida diligencia deja de ser una forma de filtrar las relaciones entre terceros para ser un pilar de gobernanza corporativa.

2.1.9.5 Capacitación y concienciación del personal

El desarrollo de competencias en relación a la integridad es un eje central de la norma ISO 37001, que establece que todo el personal expuesto a riesgos de soborno debe recibir formación periódica y específica, adaptada a su rango de responsabilidad y contexto operativo, donde la formación proporciona no solamente la política antisoborno de la organización, sino los procedimientos aplicables, los riesgos inherentes a cada función y los mecanismos de denuncia (ISO, 2016). En palabras de Moura y Silva (2020), "una cultura organizacional resistente al soborno solamente es posible si el conocimiento y la ética son estructuras esenciales del ambiente casual de trabajo" (p. 108). La formación continua, que pretende hacer llegar el conocimiento y el código a todos los integrantes, desde empleados hasta altos ejecutivos, tiene como objetivo asimilar valores éticos que alineen el comportamiento individual con la estrategia de la organización para eliminar, cuando menos, las diferencias entre la norma y la práctica. Además, este proceso requiere de ser evaluado, actualizado y respondido de acuerdo a las actualizaciones normativas, los nuevos riesgos o la aplicación de los conocimientos adquiridos de sucesos para que la integridad se institucionalice en la práctica y la voluntad de la organización.

2.1.9.6 Canales de denuncia y protección al denunciante

La implementación de canales de denuncia confidenciales constituye un pilar esencial del Sistema de Gestión Antisoborno bajo la ISO 37001. La norma exige que las organizaciones desarrollen mecanismos accesibles, protegidos jurídica y tecnológicamente, que garanticen anonimato absoluto y protección contra represalias para los denunciantes (ISO, 2016). Estos canales -que pueden incluir plataformas digitales, líneas telefónicas dedicadas o buzones físicos seguros- deben complementarse con protocolos que aseguren la investigación pronta, documentación rigurosa y preservación de evidencias. Como destaca el BID (2019), "los canales de denuncia bien estructurados son uno de los instrumentos más eficaces para la

detección temprana de la corrupción" (p. 26), ya que permiten captar irregularidades ocultas a los controles tradicionales. Su efectividad depende de tres factores clave: divulgación masiva entre colaboradores y terceros, capacitación continua para el personal encargado de gestionar reportes, e integración con otros componentes del sistema como auditorías y matrices de riesgo. La experiencia comparada demuestra que organizaciones con canales robustos logran reducir en 40% los incidentes graves de soborno (Transparency International, 2021), transformando estos mecanismos de control reactivo en herramientas estratégicas de prevención.

2.1.9.7 Auditoría y mejora continua del sistema

El Sistema de Gestión Antisoborno (SGA) debe ser evaluado continuamente, mediante auditorías internas y revisiones realizadas por la alta dirección cumpliendo lo descrito en las normas de la ISO 37001:2016 ya que verifican la eficacia del sistema, facilitan las desviaciones y garantizan la adecuación a los cambios normativos, a los cambios operativos y a cambios del entorno organizativo. Las auditorías deben realizarse con un nivel de independencia y objetividad, documentando los hallazgos y las acciones que se van a tomar, a su vez las revisiones realizadas por la alta dirección deben de analizar métricas de gran relevancia en cuanto a la frecuencia de incidentes o las capacitaciones (ISO, 2016).

En cuanto a la mejora continua, la misma constituye un aspecto fundamental en lo que respecta a los sistemas de gestión propios de las normas ISO que será aplicable al SGA. En lo que respecta a las enseñanzas que se pueden extraer de auditorías, denuncias o casos que han surgido, las organizaciones van mejorando el control de su sistema antisoborno, dándole un paso más a la sostenibilidad de una cultura ética más clara. De modo que es una evolución cíclica donde la compliance se convierte en un activo estratégico, en un requerimiento formal.

2.1.10 Aplicación de la Norma ISO 37001:2016 en la Contratación Pública a nivel internacional y nacional

Diversos países han adoptado con éxito la Norma ISO 37001 para combatir la corrupción en procesos públicos. Por ejemplo, países europeos como Italia y España han implementado estos sistemas, demostrando mejoras significativas en transparencia y eficacia administrativa (Martínez *et al.*, 2020). En el caso español, entidades como la Diputación de Barcelona y el Ayuntamiento de Madrid han desarrollado modelos de cumplimiento normativo integrados con ISO 37001, lo que ha permitido no solo prevenir actos de corrupción, sino

también fortalecer la confianza de la ciudadanía y de los entes fiscalizadores (De Simone y Gualtieri, 2019).

En América Latina, la adopción de ISO 37001 también ha generado impactos relevantes. En Colombia, la implementación en empresas públicas como Ecopetrol ha permitido establecer estándares claros de integridad, reforzando la transparencia en los procesos de contratación. En Perú, varias entidades del sector público han incorporado la norma como parte de sus políticas de integridad, particularmente en el contexto de las reformas impulsadas tras el caso Lava Jato. México, por su parte, ha promovido la incorporación de ISO 37001 en gobiernos locales como parte de su estrategia nacional anticorrupción (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2019).

En Ecuador, aunque la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno basado en la norma ISO 37001:2016 aún se encuentra en una etapa incipiente, se han registrado avances importantes en algunos organismos del sector público. Por ejemplo, entidades como la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP) y varias prefecturas provinciales han desarrollado iniciativas orientadas al diseño e incorporación de políticas internas alineadas con los lineamientos de esta norma. Estas acciones incluyen la elaboración de códigos de ética, protocolos de denuncia interna, y la identificación de riesgos asociados al soborno en sus procesos operativos, particularmente en aquellos vinculados con adquisiciones y contratación pública. Según Ramírez (2019), aunque la adopción en gobiernos autónomos descentralizados municipales ha sido limitada, los esfuerzos piloto han demostrado un alto potencial para institucionalizar prácticas sostenibles de prevención del soborno. Esto cobra especial relevancia en áreas sensibles como la contratación pública, donde la implementación de controles normativos y éticos puede reducir significativamente las oportunidades de actos de corrupción y mejorar la percepción pública sobre la gestión institucional.

No obstante, la aplicación de un Sistema de Gestión Antisoborno en el ámbito municipal enfrenta barreras estructurales que requieren una atención rigurosa. Uno de los principales desafíos es la resistencia cultural al cambio, especialmente en contextos donde las prácticas informales y clientelares han sido normalizadas dentro del quehacer institucional. Esta resistencia no solo se evidencia en la actitud de indiferencia o escepticismo por parte de algunos funcionarios, sino también en la falta de cooperación activa de los equipos responsables, la escasa voluntad política de los niveles directivos para impulsar procesos de cambio organizacional y la inexistencia de mecanismos que incentiven el cumplimiento ético como parte de la cultura institucional. Sánchez y Hernández (2021) sostienen que, en muchos municipios de América Latina, estas barreras culturales se ven agravadas por la débil

institucionalidad, la rotación constante del personal y la limitada asignación presupuestaria para programas de integridad. Frente a este panorama, la implementación efectiva de un sistema antisoborno exige no solo ajustes técnicos y normativos, sino también transformaciones organizacionales profundas que fortalezcan la ética pública, la rendición de cuentas y la confianza ciudadana.

Otro obstáculo frecuente es la limitación presupuestaria y técnica. Muchos municipios carecen de los recursos económicos y humanos especializados para implementar y mantener un sistema complejo como el SGA. Según el BID (2019), “la sostenibilidad de los sistemas de integridad en el sector público local depende de una inversión constante en capacidades técnicas, tecnología y liderazgo ético” (p. 28). A esto se suma la falta de indicadores específicos de desempeño que permitan medir la eficacia del sistema, lo cual dificulta su evaluación y mejora continua.

Finalmente, se requiere una transformación cultural integral que promueva valores institucionales de integridad, legalidad y responsabilidad. Esta transformación implica no solo modificar normativas y estructuras, sino también impulsar procesos de sensibilización, formación continua y liderazgo ético en todos los niveles organizacionales. La articulación entre actores internos y externos —incluyendo ciudadanía, proveedores y entes de control— es indispensable para garantizar la efectividad y legitimidad de cualquier iniciativa basada en la norma ISO 37001.

2.1.11 Diseño del Sistema de Gestión Antisoborno para el GAD Municipal de Ibarra

La Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ibarra, revela una alta exposición a riesgos relacionados con el soborno y la corrupción administrativa. El informe DAAC-0020-2022 de la Contraloría General del Estado (2022) evidenció múltiples deficiencias estructurales, entre ellas la adjudicación de contratos sin respaldo técnico, deficiente seguimiento contractual y omisiones en el registro y validación de documentación en el sistema oficial SERCOP. Este diagnóstico indica una baja eficiencia operativa, así como fallas en la trazabilidad documental y control de legalidad.

Además, se ha detectado una débil implementación de políticas institucionales de integridad y prevención del conflicto de intereses. En el análisis de la ejecución presupuestaria y de la documentación de contrataciones en el ejercicio 2021, se observó un patrón de rotación frecuente del personal de la unidad, lo cual ha contribuido a la falta de continuidad en procesos críticos y a la pérdida de memoria organizacional. A ello se suma el incumplimiento parcial de

la normativa del SERCOP, lo cual incrementa la vulnerabilidad institucional ante prácticas indebidas.

En consecuencia, se identifican como puntos críticos: la etapa de elaboración de pliegos técnicos, el análisis de conveniencia de la contratación, el comité de evaluación y la fase de ejecución contractual. En estas etapas se concentran las mayores posibilidades de soborno, conflicto de intereses, manipulación de puntajes y falta de fiscalización efectiva. La inexistencia de protocolos formales para la prevención del soborno en estas fases representa una brecha significativa de control (Ramírez, 2019).

La tabla 1 resume los riesgos clave identificados en la Unidad de Contratación Pública del GAD Ibarra.

Tabla 1

Riesgos Claves de la Unidad de Contratación Pública del GADMI

Etapa del proceso	Riesgo identificado	Nivel de riesgo
Elaboración de pliegos	Injerencia externa, favoritismo	Alto
Comisión Técnica para calificación de ofertas	Manipulación de puntajes, conflicto de interés	Alto
Adjudicación	Falta de justificación técnica	Medio-alto
Ejecución contractual	Incumplimientos no sancionados, sobrefacturación	Alto

Nota. Riesgos obtenidos de los resultados de informes emitidos por la Contraloría General del Estado

Para responder a estas problemáticas, se propone un diseño del Sistema de Gestión Antisoborno (SGA) basado en ISO 37001 que contemple la adopción de mecanismos estructurados de identificación y evaluación de riesgos, controles internos robustos, auditorías periódicas, y un programa de capacitación integral para todo el personal de la unidad. Es esencial que el sistema se articule con los sistemas actuales como el SERCOP y con las normativas nacionales vigentes, generando sinergias y evitando duplicidad de procedimientos.

Adicionalmente, la implementación debe incluir un canal seguro y anónimo para denuncias internas y externas, con garantías de protección al denunciante, así como protocolos de investigación de presuntos actos de soborno. La asignación de roles claros, responsables de cumplimiento y supervisión, y el establecimiento de indicadores clave de desempeño son condiciones necesarias para asegurar el monitoreo y la mejora continua del sistema (ISO, 2016).

Entre los principales beneficios esperados se encuentran la reducción de riesgos de corrupción, el fortalecimiento de la imagen institucional, el cumplimiento efectivo de la normativa nacional, y el incremento de la confianza ciudadana en los procesos de contratación pública. A mediano plazo, se espera una mejora en la calidad de los servicios contratados, una mayor competitividad entre oferentes y una reducción del gasto público por prácticas ineficientes o corruptas.

La medición del impacto se realizará a través de indicadores como el número de denuncias recibidas e investigadas, reducción de observaciones en auditorías externas, cumplimiento de los plazos contractuales, y mejora en los niveles de satisfacción ciudadana respecto a la gestión municipal. La tabla 2 ilustra algunos de los indicadores sugeridos para monitorear la eficacia del SGA:

Tabla 2
Indicadores para Monitorear la Eficacia del SGA

Indicador propuesto	Descripción técnica	Consideraciones metodológicas
Denuncias por presunto soborno	Número de reportes canalizados y registrados formalmente	Dependerá de existencia de canal activo y protección
Observaciones de auditoría externa	Porcentaje de observaciones respecto al total de auditorías en el año	Requiere homologación con informes de la Contraloría
Cumplimiento de cronograma contractual	Porcentaje de contratos ejecutados conforme al cronograma oficial	Datos pueden obtenerse del SERCOP o cronogramas internos
Satisfacción ciudadana en contratación	Promedio de encuestas a usuarios respecto a transparencia y eficacia del proceso	Necesita sistema de encuestas institucionalizadas

Nota. Indicadores de carácter metodológico para monitorear el SGA

Cabe señalar que la tabla 2 presentada con indicadores tiene carácter metodológico y fue elaborada con base en una revisión de buenas prácticas documentadas en sistemas de gestión antisoborno, y no corresponde a cifras oficiales o metas institucionales previamente validadas. En este sentido, su función es proponer referencias útiles que pueden ser ajustadas conforme al contexto específico del GAD Municipal de Ibarra, con base en análisis técnico y participativo. (OECD, 2021). Para garantizar la validez y utilidad de estos indicadores, es importante la realización de un proceso de validación interna a través de talleres participativos con personal técnico y directivo, acompañados de especialistas en gestión pública y control interno.

Además, es recomendable vincular los indicadores del SGA con los sistemas de control de resultados del SERCOP y con los informes de auditoría de la Contraloría General del Estado, lo cual permitirá mejorar la coherencia del monitoreo interinstitucional y facilitar procesos de evaluación externa.

2.1.12 La Norma ISO 37001:2016 y su articulación con el ciclo PHVA como estrategia para la gestión antisoborno

Dentro del contexto de los sistemas de administración organizativa, el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) constituye una herramienta metodológica ampliamente reconocida por su eficacia en la mejora continua de procesos. La relevancia de su implementación se intensifica en el ámbito de la administración antisoborno, donde la naturaleza dinámica y compleja del riesgo requiere un enfoque adaptable, sistemático y basado en evidencia. La Norma ISO 37001:2016 adopta esta lógica cíclica como eje central para la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión Antisoborno (SGA), integrando sus requisitos en cada una de las etapas del ciclo (International Organization for Standardization [ISO], 2016).

Planificar implica establecer los fundamentos del SGA. Aquí se identifican los riesgos específicos de soborno en función del contexto interno y externo de la organización, se evalúan las partes interesadas y se define una política antisoborno alineada con la misión institucional. Además, se trazan objetivos mensurables y se asignan los recursos necesarios para alcanzarlos. Según Moreno y Orozco (2020), esta fase inicial "permite construir una base sólida de integridad institucional mediante un análisis riguroso del entorno operativo y regulatorio" (p. 58).

Hacer se traduce en la ejecución de las medidas diseñadas en la etapa anterior. En este punto, la norma exige que se implementen controles financieros y no financieros, se capacite al personal, se activen los canales de denuncia, y se formalicen los procedimientos de debida diligencia y gestión documental. Tal como señalan Moura y Silva (2020), el éxito de esta fase radica en la coherencia operativa: "los controles solo son efectivos si se integran de manera transversal a los procesos críticos de la organización" (p. 100).

Verificar contempla el monitoreo y la evaluación del sistema. La Norma ISO 37001 establece la necesidad de realizar auditorías internas periódicas, monitorear indicadores clave de desempeño y asegurar revisiones por parte de la alta dirección. Estas actividades permiten determinar si el sistema está funcionando conforme a lo previsto y si los riesgos están siendo

gestionados adecuadamente. De Simone y Gualtieri (2019) sostienen que esta etapa "proporciona evidencia objetiva para el rediseño continuo de estrategias preventivas" (p. 389).

Actuar está orientada a la mejora continua. Sobre la base de los hallazgos y no conformidades identificadas, se deben aplicar acciones correctivas, actualizar procedimientos y fortalecer las medidas de control. Esta fase es fundamental para mantener la vigencia y pertinencia del SGA en entornos cambiantes, garantizando su resiliencia institucional. Según la OCDE (2021), los sistemas que no promueven una cultura de aprendizaje y mejora están condenados a la obsolescencia frente a nuevas formas de corrupción.

Con el fin de visualizar de manera precisa la alineación entre el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) y los requisitos de la norma ISO 37001:2016, se ha diseñado la tabla 3.

Tabla 3

Articulación entre el Ciclo PHVA y la Norma ISO 37001:2016

Fase del ciclo PHVA	Aplicación en el contexto de la norma ISO 37001:2016
Planificar	Identificación de riesgos de soborno, análisis del contexto organizacional, formulación de la política antisoborno y planificación de objetivos y recursos.
Hacer	Implementación de controles financieros y no financieros, asignación de responsabilidades, formación del personal y operación del canal de denuncias.
Verificar	Realización de auditorías internas, revisión de indicadores de desempeño, evaluación de la eficacia de los controles y revisión por la alta dirección.
Actuar	Aplicación de acciones correctivas, actualización del sistema y sus procedimientos, revalorización de riesgos y promoción de la mejora continua.

Nota. Fase del ciclo PHVA alineada a los requisitos que establece la Norma ISO 37001:2016

2.2 Marco legal

El marco legal del presente estudio se estructura con base en estándares internacionales reconocidos y legislación nacional vigente. Además, se organiza conforme a la jerarquía normativa establecida por la Constitución de la República del Ecuador (art. 424), incluyendo normas de derecho constitucional, legal, reglamentario, ético y técnico, tanto a nivel nacional como internacional. Abarca artículos específicos de la Constitución, leyes orgánicas, normas técnicas y de control, con el objetivo de fundamentar jurídica e institucionalmente la necesidad

de fortalecer los procesos públicos mediante mecanismos que garanticen la integridad, transparencia y la lucha contra la corrupción.

2.2.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La presente investigación también contribuye específicamente al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la Organización de las Naciones Unidas (2015), al abordar aspectos clave relacionados con la transparencia, la ética institucional y la integridad en la gestión pública.

- **ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas:** Esta investigación contribuye a la **Meta 16.5**, ya que el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Antisoborno bajo la norma ISO 37001 busca reducir los riesgos de soborno dentro de los procesos de contratación pública, mediante controles, políticas y procedimientos específicos. También se aporta a la **Meta 16.6**, al fortalecer las capacidades institucionales del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra para operar de forma eficiente, responsable y transparente, en concordancia con estándares internacionales. De igual forma, se alinea con la **Meta 16.7**, al fomentar una cultura organizacional participativa e inclusiva, donde se prioriza la denuncia segura de irregularidades y la toma de decisiones basada en principios éticos.

- **ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico:** En relación con la **Meta 8.5**, el sistema propuesto promueve un entorno institucional saludable, al minimizar las prácticas corruptas y establecer condiciones laborales más justas y seguras para los servidores públicos. Respecto a la **Meta 8.8**, la implementación de controles antisoborno mejora los mecanismos de protección de derechos laborales al prevenir el uso indebido del poder público para obtener beneficios personales, reforzando así la integridad del ambiente laboral.

2.2.2 Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador (2008) representa el pilar normativo fundamental que orienta la gestión pública bajo principios de ética, legalidad y transparencia. De manera específica, el artículo 3, numeral 8, establece como deber primordial del Estado "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" (Asamblea Constituyente, 2008, p. 10). Esta

disposición vincula directamente al objeto de estudio, pues respalda la necesidad de construir sistemas que promuevan una gestión pública ética y transparente.

Asimismo, el artículo 83, numeral 8, determina como deber de los ciudadanos "administrar honradamente y con apego irrestricto a la ley el patrimonio público, y denunciar y combatir los actos de corrupción" (Asamblea Constituyente, 2008, p. 35). Esta norma implica una corresponsabilidad entre los servidores públicos y la ciudadanía en la prevención del soborno y demás actos ilícitos.

El artículo 233, por su parte, establece que los delitos como peculado, cohecho, concusión y enriquecimiento ilícito serán imprescriptibles, aplicándose también a quienes participen en estos delitos sin tener la calidad de funcionarios públicos. Esta disposición respalda la necesidad de diseñar controles internos sólidos para prevenir y sancionar actos de corrupción de forma efectiva (Asamblea Constituyente, 2008, p. 81).

2.2.3 Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal en materia Anticorrupción

Complementariamente, el Código Orgánico Integral Penal reformado en 2021 incorpora disposiciones específicas sobre corrupción. El artículo 280 sanciona el soborno; el 285 tipifica el cohecho, y el 278 la concusión, todos considerados delitos de alta lesividad para el interés público. Estas tipificaciones son relevantes para definir el marco sancionatorio ante el incumplimiento de políticas antisoborno dentro de las instituciones públicas (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014).

2.2.4 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)

Desde la perspectiva del control y fiscalización, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado constituye un instrumento clave. El artículo 3 confiere a la Contraloría la responsabilidad de realizar auditorías para asegurar el buen uso de los recursos públicos. En tanto, el artículo 31 establece mecanismos para prevenir, detectar y sancionar actos de corrupción en la administración pública (Congreso Nacional del Ecuador, 2002). Estos lineamientos sustentan la implementación de controles específicos en procesos de contratación pública.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo detalla el enfoque, tipo y diseño del estudio y describe la metodología utilizada en la investigación. Se indican también las herramientas y métodos empleados para el estudio y recolección de datos.

3.1 Enfoque investigación

Este estudio adoptó un enfoque cualitativo, ya que se enfocó en examinar los procesos administrativos vinculados a la contratación pública en el Municipio de San Miguel de Ibarra. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), este enfoque facilitó la comprensión de los eventos desde el punto de vista de los actores directos, considerando sus percepciones, vivencias y entorno. De esta manera, se pudo analizar la problemática con base en la información recabada mediante entrevistas, análisis documental y observación, con el fin de detectar posibles riesgos de corrupción y proponer mejoras a través de un sistema alineado a la norma ISO 37001:2016.

3.2 Tipo de investigación

La investigación fue de tipo descriptiva y aplicada. Fue descriptiva porque se identificaron y analizaron en detalle los procesos administrativos de contratación que se realizaban en la Unidad de Contratación Pública del GADMI, detallando las posibles brechas y deficiencias existentes (Bernal, 2016). Además, fue aplicada porque el resultado principal consistió en una propuesta específica del diseño de un Sistema de Gestión Antisoborno basado en la Norma ISO 37001:2016, alineado con las especificidades del Municipio, proporcionando una solución práctica a las problemáticas identificadas durante el diagnóstico inicial.

3.3 Diseño de investigación

La investigación se fundamentó en un diseño no experimental, transversal y descriptivo. En este tipo de diseño no se manipularon variables ni se realizó ninguna intervención, sino que se construyó a partir de la información recabada una observación y un diseño de análisis

(Sampieri, Collado y Lucio, 2014). Se optó por un diseño transversal, ya que la recolección y el análisis de la información se llevaron a cabo durante un mismo periodo.

3.4 Descripción del área de estudio

El área de estudio fue específicamente la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra (GADMI), la cual estuvo bajo la supervisión de la Dirección Administrativa y contó con un responsable encargado de cumplir y hacer cumplir todos los productos entregables de esta dependencia. En la Unidad de Contratación Pública se manejaron íntegramente todos los procesos de adquisición de bienes, servicios, consultorías y obras que realizaba la entidad, de acuerdo con lo establecido en la reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GADMI (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra [GADMI], 2023).

3.4.1 Población y muestra

La población del presente estudio estuvo conformada por los funcionarios servidores públicos que trabajaban directamente en la Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra. Dichos servidores públicos desarrollan funciones estratégicas para los procesos administrativos y de contratación pública del municipio. Se recogió una muestra de tipo intencional o por conveniencia, que consiste en elegir de manera deliberada a las personas que poseen características específicas que son relevantes para el estudio (Hernández *et al.*, 2014). En este caso, la muestra estuvo conformada por cinco (5) funcionarios, los cuales fueron tomados por su participación directa en los procesos de contratación, así como su experiencia, nivel jerárquico, funciones y conocimiento técnico de procesos estipulados por la normativa vigente en contratación pública.

Los participantes escogidos para el estudio son funcionarios de carrera y q ocupan cargos estratégicos (Director Financiero, Director Administrativo, Responsable de unidad de Contratación Pública, analistas de contratación,). Como principales funciones son elaborar liegos, revisar presupuestos, analizar ofertas, controlar procesos precontractuales y contractuales; validar el cumplimiento normativo. Su experiencia y conocimiento en la aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y reglamentos es

importante para el desarrollo del estudio (Servicio Nacional de contratación Pública [SERCOP, 2014].

3.4.2 Criterios de inclusión

El estudio que se realizó incorporó a determinados servidores públicos del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra quienes cuentan con una experiencia mínima de dos años en la Unidad de Contratación Pública y que forman parte de aquellas personas que en concreto participan de forma directa en procesos de adquisiciones y de toma de decisiones en asuntos relacionados con la supervisión o control de tales actividades. Este criterio se estableció de manera deliberada y específica para asegurar que los participantes pudiesen contar con el conocimiento técnico necesario y con la experiencia suficiente como para poder aportar información concreta y confiable sobre los riesgos de soborno en los procesos de contratación pública. La selección de los participantes se enfocó en aquellos perfiles de personal que está directamente encargado de los procesos de adquisición de bienes y servicios, dado que su experiencia se pudo identificar vulnerabilidades reales y proponer controles a implementar en el diseño del Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) bajo los requisitos de la norma ISO 37001:2016; además, se consideró la inclusión de los funcionarios que manejan el portal de compras públicas y vigilan el cumplimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) asegurando que las propuestas de mejora formaran parte de una normativa vigente y de unas particularidades institucionales del GAD.

3.4.3 Criterios de exclusión

Se excluyó del estudio a los funcionarios y servidores municipales que, si bien pertenecen a la Unidad de Contratación Pública, no intervienen de manera directa en los procesos técnicos y administrativos relacionados con la adquisición de bienes, obras o servicios. Esto incluyó al personal vinculado a actividades de apoyo logístico, archivo u otras funciones administrativas no decisorias. La exclusión se fundamenta en la necesidad de garantizar la validez y confiabilidad de la información recolectada, evitando posibles sesgos derivados de opiniones no representativas o de un conocimiento limitado sobre los procedimientos analizados. Además, se buscó asegurar que los datos recopilados reflejen con precisión la realidad operativa de los procesos de contratación, en concordancia con los

objetivos de la investigación. Esta delimitación metodológica contribuyó al rigor técnico y a la legalidad del estudio (Arias, 2016).

3.5 Procedimiento

La investigación se desarrolló en tres fases para diagnosticar, analizar y diseñar un Sistema de Gestión Antisoborno bajo la norma ISO 37001:2016 en la Unidad de Contratación Pública del Municipio de San Miguel de Ibarra, descritas a continuación:

3.5.1 Fase I: Identificación de los procedimientos de contratación en la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra: riesgos asociados al soborno y la corrupción

Durante la primera fase, se realizó un levantamiento de los procedimientos vigentes en la Unidad de Contratación Pública, enfocando las tareas y sectores clave susceptibles de sobornos o tácticas de corrupción. Se realizó el análisis documental de expedientes contractuales del período 2020–2022, así como entrevistas semiestructuradas a funcionarios clave de la unidad (Anexo 1). Esta fase permitió detectar patrones de riesgo en etapas como la elaboración de pliegos, la calificación de oferentes, y la ejecución de contratos. Asimismo, se aplicó una matriz de riesgos basada en lo que establece la Norma ISO (2016), que permitió evaluar la probabilidad de riesgo de soborno y corrupción. Ramírez (2019) afirma que la evaluación del riesgo central es crucial para "formular una estructura de supervisión que responde a elementos de susceptibilidad sistémicos auténticos" (p.). 140).

3.5.2 Fase II: Análisis de los elementos del Sistema de Gestión Antisoborno según la Norma ISO 37001:2016: evaluación de su aplicabilidad y beneficios en la contratación pública

En esta segunda etapa se procedió a analizar los componentes establecidos en la Norma ISO 37001:2016 y su correspondencia con los requerimientos, recursos y prácticas del GAD Ibarra. Se examinaron elementos como la política antisoborno, la debida diligencia, la gestión de riesgos, los canales de denuncia y la mejora continua. Se aplicó la lista de verificación (Anexo 6) para comparar los requisitos ISO con el marco legal ecuatoriano (COOTAD, LOSEP, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública) y con la capacidad administrativa y organizativa del municipio. Este análisis permitió identificar tanto las

diferencias como las sinergias posibles. Según De Simone y Gualtieri (2019), “la eficacia de los sistemas de gestión antisoborno está directamente asociada con su adecuación al contexto organizacional y normativo” (p. 390). Los beneficios potenciales identificados incluyen el fortalecimiento de la transparencia, la estandarización de procesos y el aumento de la confianza institucional.

3.5.3 Fase III: Diseño de un Sistema de Gestión Antisoborno basado en la Norma ISO 37001:2016 para la Unidad de Contratación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra: fortalecimiento del control interno, transparencia y eficacia

En la tercera fase se estructuró el diseño técnico del Sistema de Gestión Antisoborno adaptado a la realidad del GAD Municipal de Ibarra. Esta fase partió del diagnóstico y análisis previos, e integró herramientas como el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), las directrices ISO 37001, y los principios de integridad pública promovidos por la OCDE (2021). El diseño consideró componentes como una política antisoborno institucional, manuales de ética, mapas de riesgos, protocolos de monitoreo y canales confidenciales de denuncia. También se propuso un cronograma de implementación progresiva (Anexo 12) y un sistema de indicadores para la evaluación de resultados (Anexo 13). Moura y Silva (2020) destacan que un SGA efectivo “no debe concebirse como una imposición burocrática, sino como un modelo cultural de prevención institucional sostenido por liderazgo ético y control interno” (p. 112). Asimismo, se realizó un análisis participativo mediante talleres técnicos (Anexo 14), en los cuales se desarrollaron sesiones estructuradas con equipos operativos y directivos, utilizando metodologías colaborativas como el análisis de casos, la lluvia de ideas y la construcción conjunta de flujogramas. Estos talleres permitieron socializar y validar el diseño con los actores clave, fortaleciendo la legitimidad institucional y asegurando la apropiación y sostenibilidad del sistema propuesto

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para alcanzar los objetivos planteados en cada una de las fases metodológicas de la presente investigación, se emplearon técnicas e instrumentos específicos de recolección de datos que respondieron a criterios de pertinencia, validez y confiabilidad. Estos instrumentos permitieron obtener información cualitativa y cuantitativa de carácter técnico, normativo y

contextual, necesaria para el diagnóstico, análisis y diseño del Sistema de Gestión Antisoborno (SGA) en la Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra.

En la **Fase I**, se emplearon como técnicas el análisis documental y la entrevista semiestructurada. Los instrumentos aplicados fueron las **semiestructuradas** (Anexo 1) dirigida a funcionarios de la Unidad de Contratación y de la Procuraduría Síndica; y **la matriz de riesgos** (Anexo 2) y **matriz de revisión documental** (Anexo 4) estos instrumentos permitieron identificar brechas y debilidades en expedientes contractuales. Esta fase permitió levantar la línea base del sistema actual, evaluar los riesgos asociados al soborno y mapear las etapas más vulnerables del proceso de contratación pública. La observación directa de las fases precontractual, contractual, de ejecución y liquidación permitió enriquecer el diagnóstico. El modelo de matriz revisión documental empleado se detalla en la tabla 4.

Tabla 4
Modelo de Matriz de Revisión Documental

Documento revisado	Tipo de documento	Institución	Año	Aspectos revisados	Relación con la ISO 37001:2016
Nombre del documento revisado	Manual, informe, ley, reglamento, etc.	Dependencia que elaboró el documento.	Año de emisión del documento.	Información clave, conceptos, diagnósticos, vacíos, recomendaciones, etc.	Contenido del documento en relación con los requisitos de la norma ISO 37001

Nota. Elaborado en base a los documentos revisados en la investigación

En la **Fase II**, se utilizó la técnica de análisis comparativo normativo y sesiones técnicas de evaluación. Para ello se aplicaron dos instrumentos: **(1) Una lista de verificación estructurada** con base en las cláusulas de la norma ISO 37001 (Anexo 6), organizada en cinco niveles de cumplimiento y validada en reuniones técnicas con responsables de procesos; y **(2) Un formato de evaluación de aplicabilidad** (Anexo 8), que contempló la factibilidad técnica, jurídica, operativa y presupuestaria de implementar cada cláusula normativa. Esta fase permitió valorar la coherencia entre los elementos de la norma y las capacidades institucionales del GADMI.

La tabla 5 resume el modelo aplicado de lista de verificación de cumplimiento normativo ISO 37001:2016 analizado en la fase II.

Tabla 5*Lista de verificación de cumplimiento con la Norma NTE INEN-ISO 37001:2016*

Cláusula ISO 37001	Evidencia observada	Porcentaje de cumplimiento (%)
Tema de la cláusula de la norma a evaluar	Mecanismos, documentos o acciones implementadas por la institución en relación con la cláusula.	Valor estimado en porcentaje (0 % a 100 %) que refleje el grado de avance o conformidad con los requisitos de la cláusula evaluada.

Nota. Modelo empleado para establecer el diagnóstico institucional

La tabla 6 refleja el modelo a utilizar para medir la aplicabilidad de la Norma ISO 37001:2016.

Tabla 6*Formato de Evaluación de Aplicabilidad de la Norma ISO 37001:2016*

Cláusula normativa evaluada	Factibilidad técnica	Factibilidad jurídica	Factibilidad operativa	Factibilidad presupuestaria	Observaciones
Cláusula específica de la norma ISO 37001:2016 que se está analizando.	Evalúa si la institución tiene la capacidad técnica para aplicar esa cláusula.	Normas, reglamentos internos o leyes nacionales.	Recursos humanos, tiempos, integración con otras funciones, etc.	Disponibilidad de recursos financieros para implementar lo que exige la cláusula	Comentarios adicionales relevantes

Nota. Análisis de aplicabilidad en base a los requisitos que establece la Norma ISO 37001:2016

En la **Fase III**, se implementó una estrategia de diseño participativo con base en talleres técnicos (Anexo 14), en los cuales se definieron los elementos clave del Sistema de Gestión Antisoborno. Para ello, se aplicó una **matriz lógica**, que se encuentra detallada en la tabla 7, misma que permitió vincular objetivos, actividades, responsables, medios de verificación e indicadores.

Tabla 7*Modelo Matriz Lógica del Sistema de Gestión Antisoborno*

Objetivo específico	Actividad	Indicador	Medio de verificación	Responsable	Plazo estimado
Es el resultado concreto que se desea alcanzar con la implementación del sistema antisoborno.	Son las acciones específicas que permitirán cumplir el objetivo	Es una medida cuantitativa o cualitativa que permitirá verificar el avance o cumplimiento de la actividad.	Documentos, registros, informes o sistemas que servirán como prueba del cumplimiento del indicador	Nombre del área, unidad o persona encargada de ejecutar o supervisar la actividad	Nombre del área, unidad o persona encargada de ejecutar o supervisar la actividad

Nota. Elaboración propia en base a los requisitos establecidos en la Norma ISO 37001:2016 y el en la Estructura orgánica del GADMI

Asimismo, se desarrolló una **ficha modelo para el protocolo de denuncias** (Anexo 5), un formato de política antisoborno institucional y un esquema preliminar de indicadores de evaluación. Los talleres fueron esenciales para la validación contextual del diseño propuesto y para asegurar la apropiación institucional del modelo.

Este enfoque metodológico e instrumental permitió sustentar con evidencia cada etapa del estudio, asegurando la validez y la aplicabilidad del sistema propuesto, en correspondencia con los estándares internacionales de gestión antisoborno. La aplicación de estas técnicas e instrumentos permitió respaldar cada fase del estudio asegurando la validez y la aplicabilidad del sistema propuesto, Conforme a los estándares internacionales de gestión antisoborno. La tabla 8 resume las técnicas anteriormente detalladas.

Tabla 8*Resumen de técnicas e instrumentos aplicados en cada fase*

Fase de investigación	Técnicas utilizadas	Instrumentos aplicados
Fase I: Identificación de procedimientos y riesgos	Análisis documental, entrevistas semiestructuradas	Matriz de revisión documental, guía de entrevistas
Fase II: Análisis de elementos ISO 37001	Análisis comparativo normativo, sesiones técnicas	Lista de Verificación ISO 37001:2016, formato de evaluación de aplicabilidad
Fase III: Diseño del Sistema de Gestión Antisoborno	Diseño participativo, talleres técnicos	Matriz lógica, ficha de protocolo de denuncia, formato de política antisoborno

Nota. Elaboración propia en base a los requisitos establecidos en la Norma ISO 37001:2016

3.7 Técnicas de análisis de datos

El análisis de datos en la presente investigación se desarrolló conforme al enfoque cualitativo, con el propósito de interpretar los hallazgos obtenidos en las diferentes fases de levantamiento de información, diagnóstico institucional y diseño del Sistema de Gestión Antisoborno (SGA). Las técnicas empleadas permitieron comprender de manera integral el funcionamiento de los procesos administrativos vinculados a la contratación pública y su relación con los elementos establecidos en la Norma ISO 37001:2016.

3.7.1 Fase I: Identificación de procedimientos y riesgos asociados al soborno y corrupción

Durante esta fase se implementó principalmente el análisis de contenido estructurado sobre la matriz de revisión documental. Este análisis permitió evaluar de forma sistemática y exhaustiva los expedientes relacionados con los procesos contractuales del GAD Municipal. Se emplearon criterios claros y específicos, basados en las etapas precontractual, contractual, ejecución y liquidación, definidos por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y regulaciones del SERCOP. Este procedimiento permitió identificar con precisión las debilidades del proceso, documentando evidencia sobre cumplimiento normativo, así como áreas críticas vulnerables a riesgos de corrupción y soborno. Se analizó las entrevistas semiestructuradas aplicadas a funcionarios clave, lo que permitió reflejar la percepción institucional sobre riesgos, mecanismos existentes de control y debilidades institucionales (Saldaña, 2016).

3.7.2 Fase II: Análisis de los elementos del Sistema de Gestión Antisoborno según ISO 37001:2016

Se realizó un análisis comparativo normativo mediante la utilización de una lista de verificación basada en la Norma NTE INEN-ISO 37001:2016. (Anexo 6). Esta lista permitió evaluar el grado de cumplimiento mediante escalas ordinales de porcentaje (0 %, 25 %, 50 %, 75 %, 100). Esta técnica permitió identificar el grado de implementación institucional de los distintos componentes del sistema antisoborno, establecer una línea base cuantitativa y jerarquizar las áreas de intervención prioritaria. Esta técnica permitió identificar el grado de implementación institucional de los distintos componentes del sistema antisoborno, establecer una línea base cuantitativa y jerarquizar las áreas de intervención prioritaria. El instrumento

fue construido a partir de las cláusulas normativas de la NTE INEN-ISO 37001 y aplicado con la participación de los responsables de contratación y asesoría jurídica, lo que reforzó la validez del análisis

3.7.3 Fase III: Diseño del Sistema de Gestión Antisoborno basado en ISO 37001:2016

Durante esta fase se aplicó **análisis lógico-propositivo**, a través del uso de una matriz de planificación estructurada con base en objetivos, actividades, indicadores, responsables y plazos (Anexo 10) Esta técnica permitió consolidar todos los hallazgos previos y traducirlos en un plan operativo concreto y viable. La matriz lógica, (Anexo 7) fundamentada en principios de la metodología del marco lógico recomendada por la OCDE (2021), proporcionó claridad y coherencia en la planificación estratégica, facilitando la comunicación interna y externa sobre las acciones a implementar. Asimismo, se realizó un análisis participativo mediante talleres técnicos, asegurando que el diseño final fuera socializado y validado con los actores involucrados, fortaleciendo la legitimidad institucional y la sostenibilidad del sistema propuesto.

En conjunto, estas técnicas de análisis integraron datos cualitativos, documentales y normativos, proporcionando en base a los resultados una base sólida y confiable para la toma de decisiones. Esta triangulación metodológica otorgó mayor validez interna a los resultados obtenidos y garantizó un diagnóstico claro, una evaluación objetiva y una propuesta estratégica pertinente y aplicable a la realidad específica de la Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra.

3.8 Consideraciones éticas

La presente investigación se llevó a cabo bajo estrictos principios éticos propios de las ciencias sociales, garantizando el respeto, la confidencialidad, la integridad académica y la responsabilidad social. En todo momento, se protegió la identidad y los derechos de los participantes, quienes colaboraron de manera voluntaria y con conocimiento claro de los objetivos del estudio, en concordancia con el principio de consentimiento informado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Previo a la aplicación de cualquier técnica o instrumento con el fin de recolectar información, los funcionarios municipales fueron informados sobre los objetivos y alcances del estudio, asegurando que cada individuo comprenda el propósito de la investigación y el uso que se dará a los resultados.

El tratamiento de datos institucionales se realizó con apego a la normativa vigente de acceso a la información pública en Ecuador, conforme a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (República del Ecuador, 2004). Además, se garantizó la integridad académica mediante el uso ético de fuentes, evitando el plagio y reportando de forma transparente los hallazgos. De acuerdo con la norma ISO 37001:2016, la investigación promueve prácticas de ética organizacional en la gestión pública, asegurando que los hallazgos contribuyan al fortalecimiento de los mecanismos de prevención de soborno y corrupción (International Organization for Standardization [ISO], 2016). Finalmente, los datos obtenidos serán utilizados exclusivamente con fines académicos, respetando la normativa institucional y los principios de integridad científica.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados específicos derivados del análisis detallado realizado en cada una de las fases definidas en la metodología del estudio. Estos resultados están organizados de acuerdo con los objetivos planteados inicialmente y reflejan claramente los hallazgos obtenidos mediante la aplicación de técnicas e instrumentos validados. La información recolectada permite comprender la situación actual de los procedimientos de contratación a ejecutarse en la Unidad de Contratación Pública del GADMI frente a los riesgos asociados al soborno y corrupción, así como identificar oportunidades concretas para mejorar sus procedimientos internos y fortalecer la transparencia institucional.

4.1 Fase I: Identificación de los procedimientos de contratación en la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra: riesgos asociados al soborno y la corrupción

En esta fase, se realizó un análisis exhaustivo y detallado de los procedimientos de contratación pública vigentes en la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra (GADMI). Para ello, se aplicaron técnicas como el análisis de información, mediante la matriz de análisis documental (Anexo 3); y, la entrevista semiestructurada a personal clave de la Unidad de Contratación Pública plasmada en el resumen (Anexo 4). Los resultados indicaron que la Unidad de Contratación Pública emplea procedimientos específicos definidos claramente por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y regulaciones del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).

Entre los procedimientos más utilizados están: Catálogo Electrónico, Subasta Inversa Electrónica, Ínfima Cuantía, Menor Cuantía, Cotización, Licitación, Contratación Directa, Lista Corta, Concurso Público y Feria Inclusiva. Estos procedimientos se desarrollan en etapas específicas: preparatoria, precontractual, contractual y ejecución. La etapa preparatoria implica planificación y presupuesto; la precontractual abarca publicación, recepción y evaluación de ofertas; la contractual y ejecución comprenden la formalización y seguimiento del contrato (SERCOP, 2022).

Mediante el análisis documental se evidenció una adherencia parcial a los procedimientos establecidos, especialmente en términos de cumplimiento estricto de las etapas precontractuales. Las entrevistas (Anexo5) confirmaron estas observaciones, revelando cierta flexibilidad inapropiada en las etapas críticas, lo que podría incrementar vulnerabilidades ante potenciales riesgos de soborno y corrupción. Asimismo, la evaluación de transparencia mostró deficiencias significativas en la accesibilidad y actualización de la información pública relacionada con los procesos contractuales. Aunque existe una plataforma de difusión de procesos (Portal SERCOP), esta no siempre se actualiza oportunamente, generando vulnerabilidades. De acuerdo con la Contraloría General del Estado (2022), la falta de transparencia incrementa riesgos relacionados con corrupción y soborno.

Por otra parte, se identificaron áreas críticas susceptibles al soborno, particularmente en etapas como la elaboración de pliegos técnicos y la evaluación de ofertas. Los casos previos de corrupción documentados por la Contraloría confirman estas vulnerabilidades. Adicionalmente, se observó la insuficiencia en los controles internos específicos para prevenir estos riesgos. El análisis interno reveló debilidades en los sistemas de auditoría interna, falta de programas continuos de capacitación ética, y mecanismos de denuncia informales. El compromiso de la alta dirección, aunque existente, no está institucionalizado de manera sistemática, situación que afecta negativamente la cultura organizacional respecto a la ética y transparencia.

La revisión normativa determinó que los procedimientos están regulados por un marco integral que incluye: la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, normativa cantonal, convenios interinstitucionales y normas ISO 9001:2015 (Contraloría General del Estado, 2022). Sin embargo, el análisis también reveló una aplicación inconsistente de estos marcos regulatorios. La documentación revisada mostró incumplimientos puntuales relacionados con la transparencia y la debida documentación en algunos contratos, identificados claramente en la matriz de evaluación documental aplicada.

La identificación de roles mediante entrevistas permitió confirmar que cada actor (planificadores, evaluadores técnicos, responsables económicos, y fiscalizadores) tiene responsabilidades claramente definidas por normativa. No obstante, los resultados sugieren que, en algunos casos, el cumplimiento de estos roles no es consistente debido a problemas internos como rotación frecuente del personal y falta de capacitación adecuada sobre las responsabilidades específicas y éticas requeridas (COOTAD, 2019). En relación con las

herramientas tecnológicas utilizadas, se observó que la unidad emplea el Portal de Compras Públicas y sistemas internos de gestión documental, facilitando parcialmente la transparencia. Pese a estas herramientas, se identificaron debilidades en la actualización constante y precisa de la información, aumentando el riesgo de errores y omisiones en las etapas críticas del proceso (SERCOP, 2022). La evaluación de la matriz documental (Anexo 3) presentada en la tabla 4, el resumen de entrevistas semiestructuradas (Anexo 4); y, la matriz de riesgos (Anexo 2) permitieron concluir que, aunque existen disposiciones normativas sobre transparencia, su implementación real presenta deficiencias significativas. El acceso público a información actualizada y completa sobre procesos de contratación mostró limitaciones, particularmente en procedimientos menores y contrataciones directas, generando riesgos potenciales de corrupción.

Finalmente, la matriz documental y entrevistas evidenciaron retrasos frecuentes en la publicación de procesos contractuales, especialmente los de menor cuantía. Esto representa una brecha importante, dado que la transparencia oportuna es crítica para prevenir riesgos de corrupción y mejorar la confianza pública en la institución (Contraloría General del Estado, 2022). Estos resultados destacan áreas clave que requieren acciones inmediatas para fortalecer los controles internos y mejorar la transparencia, enfatizando en la necesidad de formación continua del personal, implementación rigurosa del marco normativo y fortalecimiento de los sistemas de control interno y externo.

4.2 Fase II: Análisis de los elementos del Sistema de Gestión Antisoborno según la Norma ISO 37001:2016: evaluación de su aplicabilidad y beneficios en la contratación pública

En esta fase se aplicó una lista de verificación estructurada (Anexo 6) para evaluar el cumplimiento de los requisitos clave de la norma ISO 37001:2016. El análisis mostró un cumplimiento bajo en aspectos fundamentales como liderazgo, evaluación de riesgos, controles preventivos, debida diligencia, capacitación del personal y mecanismos efectivos de denuncia. La capacidad actual del GADMI para cumplir estos requisitos es limitada debido a deficiencias estructurales y operativas, confirmadas por entrevistas y observaciones documentales. Las comparaciones con estándares internacionales revelaron brechas significativas, particularmente en controles internos y gestión de riesgos (OCDE, 2021).

La Norma ISO 37001:2016 establece requisitos esenciales que deben ser cumplidos para lograr una efectiva gestión antisoborno, entre los cuales destacan el liderazgo y compromiso de la alta dirección, evaluación y gestión de riesgos, controles financieros y no

financieros, debida diligencia con terceros, capacitación y sensibilización del personal, y establecimiento de canales de denuncia y auditorías periódicas (ISO, 2016). Estos elementos buscan promover la integridad, transparencia y responsabilidad institucional. Tras aplicar la lista de verificación ISO 37001 (Anexo 6), se constató que la Unidad de Contratación Pública del GADMI presenta limitaciones significativas en aspectos clave como liderazgo efectivo por parte de la alta dirección, formalización de una política antisoborno y mecanismos estructurados para la evaluación de riesgos. Asimismo, los resultados mostraron una carencia importante en la realización periódica de auditorías internas y la ausencia de mecanismos estructurados para la debida diligencia en las relaciones con proveedores y terceros.

La evaluación documentada y entrevistas realizadas revelaron áreas específicas con alta vulnerabilidad frente al soborno, principalmente en los procesos de contratación directa, cotización, menor cuantía y subasta inversa electrónica. Estas modalidades, por sus características operativas, fueron identificadas como particularmente propensas a situaciones de corrupción debido a la discrecionalidad en la selección de proveedores y debilidades en los mecanismos internos de control (Contraloría General del Estado, 2022). La evaluación mediante análisis documental y entrevistas confirmó que los controles internos actualmente implementados no son suficientemente robustos ni sistemáticos para prevenir eficazmente los riesgos de soborno. La ausencia de procedimientos claros y auditables en varias etapas críticas del proceso contractual disminuye la capacidad del GADMI para prevenir actos indebidos, indicando la urgente necesidad de fortalecer estos mecanismos de control interno. Se analizaron antecedentes recientes proporcionados por informes oficiales y auditorías anteriores realizadas por la Contraloría General del Estado. Estos informes señalaron casos específicos donde hubo vulneraciones claras en los procesos contractuales, evidenciando problemas de favoritismo, manipulación indebida de pliegos, y adjudicaciones sin la debida transparencia (Contraloría General del Estado, 2022).

Al contrastar los procedimientos vigentes en el GADMI con los estándares de la ISO 37001, se identificaron brechas significativas en tres áreas críticas: (1) la evaluación periódica de riesgos, donde no existe un protocolo formalizado para actualizar análisis ante cambios normativos u operativos; (2) la capacitación del personal, que actualmente se limita a talleres esporádicos sin medición de impacto real en las prácticas laborales; y (3) los canales de denuncia, que carecen de mecanismos robustos para garantizar anonimato o protección contra represalias. Estos hallazgos, respaldados por entrevistas a funcionarios clave, revelan que los procesos analizados no cumplen con los requisitos mínimos de la norma (ISO, 2016). Por ejemplo, mientras la ISO exige revisiones trimestrales de riesgos, el GADMI realiza estas

evaluaciones solo anualmente y sin participación multidisciplinaria. Esta discrepancia no solo incrementa la exposición a actos de soborno, sino que también limita la capacidad de respuesta institucional. La implementación de un plan de acción focalizado en estos puntos permitiría al GADMI reducir sus vulnerabilidades en un 60% según proyecciones basadas en casos similares (Transparencia Internacional, 2023)

Basado en los resultados obtenidos, se diseñó un plan estratégico mediante la realización de una Matriz lógica para la implementación ISO 37001 (Anexo 7), en el que se establecen acciones específicas como el desarrollo formal de una política antisoborno institucional, creación y fortalecimiento de un canal seguro de denuncias, y un programa permanente de capacitación y sensibilización del personal en ética pública. Se proponen también auditorías internas periódicas y revisiones sistemáticas del cumplimiento normativo como mecanismos fundamentales para fortalecer la gobernanza institucional. Dado el contexto específico del GADMI, la estrategia principal para adaptar la norma incluye reuniones técnicas de sensibilización y formación intensivas dirigidas al personal clave y decisores institucionales, desarrollo de campañas internas para promover valores éticos, y revisión y actualización de normativas internas en concordancia con los requisitos ISO 37001.

Se identificaron desafíos importantes como la posible resistencia al cambio por parte del personal interno, limitaciones presupuestarias para implementar ciertos controles, y la necesidad de un profundo cambio cultural organizacional. Para superar estas dificultades, se recomienda establecer mecanismos claros de comunicación interna, buscar fuentes alternativas de financiamiento o cooperación técnica y asegurar el compromiso explícito y permanente de la alta dirección en todo el proceso de implementación (Sánchez y Hernández, 2021).

Estos resultados, basados en un análisis minucioso y documentado, proporcionan un camino claro para la posterior implementación del Sistema de Gestión Antisoborno en la Unidad de Contratación Pública del GADMI. Los datos obtenidos no solo identifican las brechas críticas, sino que también priorizan acciones estratégicas, como la creación de un comité de riesgos multidisciplinario y la digitalización de canales de denuncia. Estas evidencias permitirán diseñar un plan de implementación por fases, alineado con las capacidades institucionales y los plazos establecidos en la normativa local. Con este enfoque, el GADMI podrá transformar sus debilidades actuales en oportunidades de mejora continua.

4.3 Fase III: Diseño de un Sistema de Gestión Antisoborno basado en la Norma ISO 37001:2016 para la Unidad de Contratación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra: fortalecimiento del control interno, transparencia y eficacia

En esta fase se diseñó un Sistema de Gestión Antisoborno (SGA) específicamente adaptado a la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra (GADMI). El diseño propuesto (Anexo 11) está fundamentado en los resultados obtenidos en fases anteriores y alineado a los estándares internacionales definidos en la Norma ISO 37001:2016, considerando plenamente la normativa ecuatoriana aplicable y el contexto institucional específico.

Contextualización y Objetivos del Sistema: El diseño del SGA parte del contexto organizacional del GADMI, marcado por debilidades identificadas en los controles internos y en la gestión de riesgos de soborno durante las fases precontractuales y contractuales. Por ello, el objetivo general del sistema propuesto es: Implementar un Sistema de Gestión Antisoborno robusto, alineado a la Norma ISO 37001:2016, que permita reducir significativamente los riesgos de soborno, fortaleciendo la transparencia y la confianza ciudadana.

Los objetivos específicos son:

- Establecer controles internos efectivos en cada fase del proceso de contratación pública.
- Desarrollar una cultura organizacional basada en valores éticos y de integridad.
- Implementar mecanismos sistemáticos de detección, denuncia y respuesta ante posibles casos de soborno.

Marco Normativo y Referencial: Este sistema se fundamenta en la Norma ISO 37001:2016, que proporciona directrices claras para establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema antisoborno. Además, se integra con normativas ecuatorianas e internacionales tales como la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico Integral Penal, las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado y convenciones internacionales anticorrupción ratificadas por Ecuador, como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (ONU, 2003). Internamente, se toma en cuenta la normativa específica del GADMI, incluyendo ordenanzas y reglamentos institucionales vigentes.

Evaluación de Riesgos de Soborno en los Procedimientos de Contratación:

Mediante la aplicación del instrumento de evaluación de riesgos (Anexo 3), se identificaron riesgos críticos en procedimientos específicos como contratación directa, menor cuantía y subasta inversa electrónica. Se priorizaron estos riesgos en función de su probabilidad e impacto, recomendándose medidas inmediatas para su mitigación, tales como revisiones periódicas y controles reforzados. Además, se detectó que algunos riesgos están estrechamente vinculados a debilidades institucionales como la insuficiente capacitación del personal y la ausencia de protocolos claros frente a conflictos de interés. Estos hallazgos coinciden con reportes previos de auditoría interna, confirmando la necesidad urgente de fortalecer la estructura ética interna y la supervisión continua para prevenir posibles incidentes de corrupción

Políticas Antisoborno: La política antisoborno propuesta incluye una declaración explícita de compromiso institucional con la tolerancia cero frente al soborno, respaldada formalmente por la alta dirección del GADMI. Complementariamente, se establece un conjunto claro de normas éticas y conductuales que todos los funcionarios deben cumplir, explicitadas en un código de conducta. Esta política también establece obligaciones específicas relacionadas con la transparencia en los procesos administrativos y el deber de reportar cualquier irregularidad o sospecha de acto ilícito (ISO, 2016). Tales disposiciones responden a las mejores prácticas internacionales sugeridas por la OCDE (2021), que recomiendan explícitamente un compromiso institucional visible y una estructura normativa interna sólida como elementos fundamentales para combatir eficazmente el soborno. Estas medidas pretenden promover una cultura organizacional basada en la integridad y la responsabilidad pública (Transparency International, 2022).

Estrategias de Prevención del Soborno: Las estrategias preventivas diseñadas comprenden la implementación rigurosa de controles internos, programas continuos de formación y sensibilización, y la difusión activa de un código ético entre todos los colaboradores. La formación específica se enfocará en la comprensión y aplicación de la ISO 37001:2016 y la normativa ecuatoriana relacionada (ISO, 2016). Adicionalmente, se propone la realización periódica de campañas internas de sensibilización para promover la ética institucional, destacando ejemplos prácticos de situaciones potenciales de riesgo y cómo abordarlas correctamente. Esta recomendación se fundamenta en estudios previos que señalan que la capacitación continua y el fortalecimiento de la cultura ética reducen significativamente

la ocurrencia de prácticas corruptas en organizaciones públicas (Ramírez, 2019; Sánchez y Hernández, 2021). Asimismo, estas acciones contribuirán a crear un ambiente laboral donde la transparencia y la integridad sean percibidas como valores fundamentales para todos los miembros de la institución.

Mecanismos de Detección y Monitoreo: Se definieron auditorías internas y revisiones periódicas como componentes clave del sistema, junto con un canal confidencial de denuncias para empleados y terceros. Este canal será monitoreado continuamente, asegurando la protección contra represalias y garantizando la gestión adecuada de cada denuncia recibida (ISO, 2016). Además, se estableció un protocolo detallado para documentar y analizar cada incidente reportado, permitiendo identificar patrones recurrentes y áreas particularmente vulnerables a prácticas corruptas (OCDE, 2021). Esta estrategia responde a evidencia internacional que demuestra que los sistemas eficaces de denuncia, cuando están acompañados por auditorías regulares, tienen un impacto positivo significativo en la reducción de actos ilícitos en instituciones públicas (Transparency International, 2022). Por lo tanto, la implementación efectiva de estos mecanismos contribuirá sustancialmente al fortalecimiento de la integridad institucional y al incremento de la confianza ciudadana.

Acciones Correctivas y Disciplinarias: El diseño contempla protocolos claros de respuesta ante incidentes de soborno, incluyendo procedimientos disciplinarios definidos y publicados internamente. Estos protocolos están alineados con la normativa laboral vigente, asegurando transparencia y proporcionalidad en su aplicación. Adicionalmente, se establecieron procedimientos específicos para evaluar y documentar detalladamente cada incidente reportado, permitiendo que las acciones correctivas se implementen de forma inmediata y efectiva (ISO, 2016). Esta práctica coincide con recomendaciones internacionales que señalan la importancia de contar con protocolos claros y aplicados consistentemente para prevenir reincidencias en actos ilícitos (OCDE, 2021). Dichas medidas también buscan proteger a los denunciantes frente a posibles represalias, creando así un ambiente de confianza institucional (Transparency International, 2022).

Roles y Responsabilidades: Se especifica claramente las responsabilidades tanto del liderazgo (alta dirección y mandos medios) como del personal operativo en el cumplimiento del SGA. Igualmente, se define la responsabilidad que deben asumir los proveedores y contratistas en relación con el compromiso ético requerido para participar en contrataciones

públicas del GADMI. Esta asignación explícita de roles y responsabilidades es esencial para garantizar que todas las partes involucradas tengan clara conciencia sobre su participación en la prevención y control del soborno (ISO, 2016). Estudios recientes sostienen que el liderazgo ético y la definición clara de responsabilidades organizacionales contribuyen directamente a una gestión más eficiente del riesgo de corrupción en el sector público (Ramírez, 2019).

Evaluación y Mejora Continua: Se establecen indicadores claros de desempeño y mecanismos estructurados para evaluar continuamente la eficacia del SGA. Esto incluye revisiones anuales del sistema, ajustes basados en resultados obtenidos, y la generación de informes periódicos de evaluación para el seguimiento interno y externo. La implementación de estos mecanismos sistemáticos permite identificar áreas de mejora y tomar decisiones oportunas basadas en evidencia empírica, facilitando así una mejora constante del desempeño institucional (OCDE, 2021). Estas prácticas responden a recomendaciones internacionales sobre buenas prácticas en sistemas de gestión antisoborno, donde la evaluación periódica constituye una herramienta fundamental para lograr resultados sostenibles en la prevención de la corrupción (Sánchez y Hernández, 2021).

Comunicación y Transparencia: Para fortalecer la transparencia institucional, se plantearon estrategias específicas como la publicación continua y oportuna de información relacionada con procesos contractuales, resultados de auditorías y estadísticas de denuncias recibidas. La comunicación interna y externa será proactiva y periódica, garantizando claridad y accesibilidad a la información. Este enfoque proactivo en la comunicación y transparencia institucional se fundamenta en estudios que destacan que el acceso oportuno y transparente a información clave genera mayor confianza ciudadana y reduce significativamente los riesgos de corrupción (Capasso y Rossi, 2021). Además, organismos internacionales recomiendan expresamente este tipo de prácticas para robustecer la integridad pública y mejorar la percepción institucional (Transparency International, 2022).

Clima Organizacional y Valores Éticos: El diseño del SGA considera prioritario reforzar una cultura organizacional basada en valores éticos sólidos. Esto se logrará a través de talleres continuos de sensibilización, liderazgo ético visible y acciones prácticas que respalden los principios éticos declarados institucionalmente. Estos esfuerzos responden a la evidencia empírica que muestra cómo un sólido clima organizacional ético actúa como un factor preventivo crítico frente a actos de corrupción y soborno (Ramírez, 2019; OCDE, 2021). Por

lo tanto, fortalecer la cultura ética no solo mejora el comportamiento individual de los funcionarios, sino también optimiza el desempeño institucional general (Sánchez y Hernández, 2021).

Identificación de Brechas en el Cumplimiento de Normativas y Buenas Prácticas:

Se identificaron brechas importantes en los controles internos actuales, especialmente en documentación incompleta de procedimientos contractuales y controles ineficaces en etapas clave del proceso de contratación pública. Estas brechas requieren atención inmediata mediante la implementación rigurosa del sistema propuesto (Contraloría General del Estado, 2022). La detección oportuna y documentación sistemática de estas brechas es fundamental, pues permite a la institución realizar ajustes rápidos y efectivos en los controles internos, facilitando así el cumplimiento normativo nacional e internacional en materia anticorrupción (ISO, 2016). Investigaciones recientes indican que cerrar estas brechas de control interno no solo reduce significativamente los riesgos de corrupción, sino que también mejora la eficiencia operativa y la calidad de la gestión pública (Transparency International, 2022; Capasso y Rossi, 2021)

Recomendaciones para Mejorar los Procedimientos de Contratación y Mitigar los Riesgos de Soborno: Finalmente, se formulan recomendaciones específicas, destacando:

- Fortalecimiento inmediato de controles internos específicos en procesos vulnerables.
- Implementación progresiva de tecnologías digitales que aseguren la transparencia.
- Programas regulares de formación ética y prevención del soborno para todos los niveles organizacionales.
- Mejora continua del canal de denuncias y protección a denunciantes.
- Revisión permanente y actualización periódica de normativas internas conforme a mejores prácticas internacionales.

Adicionalmente, es importante establecer una estrategia clara de seguimiento y evaluación de las recomendaciones mencionadas mediante auditorías internas periódicas y generación de informes aprobados los mismos que se encuentran publicados en la página web de la Contraloría General del Estado (2022). Diversos estudios internacionales señalan que las organizaciones que implementan activamente estas recomendaciones no solo logran reducir

significativamente los incidentes de corrupción, sino también fortalecen su eficiencia administrativa y la confianza pública (Transparency International, 2022; OCDE, 2021). Asimismo, estas medidas permitirán al GADMI alinearse con estándares internacionales de gobernanza ética y transparente, garantizando sostenibilidad y legitimidad institucional a largo plazo (Ramírez, 2019).

Diagrama de Procesos del SGA: Se diseñó un diagrama de procesos simplificado (Anexo 9) que resume claramente los elementos clave del sistema, facilitando así su implementación práctica por parte del personal responsable. Este diagrama detalla cada etapa del Sistema de Gestión Antisoborno, incluyendo la identificación de riesgos, aplicación de controles preventivos, canales de denuncia, procedimientos para la gestión y seguimiento de incidentes, auditorías internas y mecanismos de mejora continua, conforme lo establece la Norma ISO 37001:2016 (ISO, 2016). Este instrumento gráfico permite visualizar claramente los flujos de trabajo, responsabilidades y conexiones entre distintas actividades internas, proporcionando un marco operativo concreto y verificable (OCDE, 2021). Asimismo, facilita la comprensión del personal involucrado, promoviendo la apropiación efectiva del sistema y asegurando la implementación sistemática de las políticas y controles definidos (Ramírez, 2019).

En función del diagnóstico, análisis y diseño del Sistema de Gestión Antisoborno (SGA) para la Unidad de Contratación Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra (GADMI), se evidencia claramente la necesidad de fortalecer la integridad y la transparencia en los procesos institucionales. Los resultados obtenidos mediante técnicas documentales, entrevistas semiestructuradas (Anexo 1), matrices de evaluación y análisis lógico (Anexo 7), han permitido identificar vulnerabilidades críticas relacionadas con la gestión interna y el control ético en los procesos contractuales.

En primer lugar, se identificaron áreas vulnerables específicas tales como la contratación directa, la menor cuantía y la subasta inversa electrónica, debido a su alta discrecionalidad en la selección de proveedores, lo que coincide con hallazgos documentados por Transparency International sobre riesgos similares en América Latina (Transparency International, 2022). Este resultado, sumado al análisis crítico de entrevistas a actores clave del GADMI, demuestra una correlación significativa entre la falta de controles formales y la percepción interna sobre el riesgo de corrupción.

Por otra parte, al comparar los procesos actuales de contratación con los requisitos definidos por la Norma ISO 37001:2016 mediante la Lista de Verificación (Anexo 6), se

detectaron brechas notorias. Estas brechas incluyen ausencia de una política antisoborno formal, deficiente compromiso de liderazgo y carencia de auditorías internas periódicas. Estos resultados reflejan problemas sistémicos ya reportados por estudios similares realizados en entidades públicas ecuatorianas y regionales (Ramírez, 2019; Sánchez y Hernández, 2021).

Asimismo, el análisis crítico de la situación actual revela que, si bien el GADMI dispone de mecanismos normativos internos fundamentados en leyes nacionales como la Ley Orgánica de Contratación Pública y el COOTAD, existe una aplicación inconsistente que afecta directamente la transparencia institucional y facilita escenarios de corrupción. Este hallazgo guarda coherencia con informes emitidos por la Contraloría General del Estado (2022), que destacan irregularidades comunes en entidades públicas debido a controles internos inadecuados o insuficientes.

Desde un punto de vista metodológico, la evaluación participativa y la aplicación de matrices de riesgos (Anexo 2), en conjunto con el análisis lógico-propositivo mediante la matriz lógica (Anexo 7), facilitaron no solo el diagnóstico y la comprensión del problema, sino también la elaboración de propuestas concretas adaptadas al contexto institucional del GADMI. Este enfoque coincide con recomendaciones académicas que sugieren que la aplicación de matrices lógicas y herramientas participativas mejora sustancialmente la viabilidad práctica de sistemas de gestión anticorrupción en administraciones locales (Martínez, López y García, 2020).

En consecuencia, los resultados destacan que la implementación efectiva de un SGA basado en la Norma ISO 37001 aportaría beneficios tangibles, tales como reducción sustancial de riesgos de soborno, fortalecimiento institucional, mejora en la eficiencia operativa y aumento significativo en la confianza ciudadana. Estos beneficios están avalados por experiencias exitosas documentadas en administraciones públicas internacionales que adoptaron dicha norma (De Simone y Gualtieri, 2019).

No obstante, se identificaron claramente desafíos críticos que pueden obstaculizar la implementación efectiva del sistema. Entre estos destacan la posible resistencia al cambio cultural y organizacional interno, limitaciones presupuestarias, y necesidad urgente de programas de formación continua del personal (Sánchez y Hernández, 2021). Frente a estos desafíos, se propone como solución inmediata un plan progresivo que contemple sesiones formativas específicas en ética y controles antisoborno, reforzamiento de controles internos mediante auditorías externas periódicas y aprovechamiento intensivo de tecnología para asegurar transparencia y trazabilidad documental (OCDE, 2021).

Finalmente, para consolidar el proceso de implementación del sistema, se recomienda explícitamente la creación de informes periódicos públicos que evidencien avances y cumplimiento normativo, acompañados de una comunicación activa y transparente tanto interna como externa. Esta recomendación tiene un sólido sustento en estudios que relacionan directamente la transparencia comunicacional institucional con la mejora de la percepción ciudadana y la reducción efectiva de riesgos de corrupción (Capasso y Rossi, 2021).

Los hallazgos integrados obtenidos de esta investigación evidencian de forma contundente la urgencia y viabilidad de implementar un Sistema de Gestión Antisoborno robusto y normativamente alineado, lo cual permitirá enfrentar de manera efectiva los riesgos de corrupción en el GADMI, fortaleciendo sustancialmente su gestión institucional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Del estudio realizado sobre la identificación de procedimientos y riesgos asociados al soborno y la corrupción en la Unidad de Contratación Pública del GADMI, se evidenció que El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra se enfrenta a un riesgo considerable de sufrir sobornos en los procedimientos de contratación para la adquisición de bienes, obra y servicios de manera especial en los de contratación directa, así como en la menor cuantía y en la subasta inversa electrónica, condiciones que se derivan de controles insuficientes, documentación incompleta e inadecuada y una excesiva discrecionalidad en la selección de los proveedores. Asimismo, a través de entrevistas y del análisis de los documentos revisados se constató que la falta de protocolos claros aumenta considerablemente la probabilidad de que puedan ocurrir irregularidades administrativas. Estas vulnerabilidades que presenta la institución no solo afectan la transparencia en los procedimientos de contratación, sino que también favorecen entornos propicios para que puedan producirse actos de corrupción, por lo que surge la necesidad de adoptar medidas para implantar y reforzar los controles y procedimientos internos.

En lo que respecta al análisis de los componentes y requisitos que se establece en el Sistema de Gestión Antisoborno según la Norma ISO 37001:2016, se identificó que existen brechas sustanciales en el cumplimiento de los requisitos exigidos por esta norma internacional dentro de la Unidad de Contratación Pública del GADMI. Las deficiencias encontradas incluyen la falta de una política antisoborno formalizada, escaso liderazgo visible y comprometido éticamente, ausencia de auditorías internas periódicas específicas para la prevención del soborno. Las debilidades encontradas afectan de manera severa la capacidad institucional para gestionar adecuadamente los riesgos de soborno. Por lo tanto, surge la necesidad de llevar a cabo acciones correctivas, mediante el diseño de un Sistema de Gestión Antisoborno.

Con respecto al diseño del Sistema de Gestión Antisoborno basado en la Norma ISO 37001:2016 (Anexo 11) adaptado al contexto institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra, se determinó que la propuesta es aplicable al contexto actual de la institución. La implementación de controles internos, establecimiento de canales seguros y eficientes para la denuncia de irregularidades, la definición de protocolos

frente a incidentes de soborno, programas continuos de formación y planes específicos para el seguimiento y la mejora continua del sistema, garantizan que el del sistema diseñado sea eficaz y viable lo que permite ampliar la integridad y la transparencia institucional, reducir drásticamente los riesgos de soborno identificados y mejorar sustancialmente la confianza de los ciudadanos hacia la administración pública local. Por todo ello esta propuesta es un aporte importante para la gestión pública responsable, la gestión pública transparente y la gestión pública ética y sostenible en el municipio de Ibarra.

Recomendaciones

Fortalecer inmediatamente el sistema de control interno que actualmente maneja la entidad, específicamente en los procedimientos más vulnerables al riesgo de soborno, particularmente en contratación directa, menor cuantía y subasta inversa electrónica. Se debe implementar un protocolo riguroso que garantice la documentación completa y trazabilidad obligatoria en todas las etapas del proceso contractual. Además, se sugiere establecer auditorías externas e internas periódicas en esos procedimientos y también aplicar tecnologías digitales específicas que permitan la transparencia, el monitoreo y el control permanente de los procesos, lo que ayudará a disminuir las discrecionalidades, las vulnerabilidades, y a mejorar el estándar ético y administrativo de la Unidad de Contratación Pública del GADMI.

Aprobar e implementar formalmente una política antisoborno explícita y clara, que no dé lugar a ningún tipo de ambigüedades y apoyada por la alta dirección institucional. Así como desarrollar un programa sistemático de formación y de sensibilización ética en forma continua dirigido a todo el personal de contratación pública. A dar a conocer un calendario formal de auditorías internas, como parte de una política de auditoría, de las que deben seguirse los resultados hasta cumplirlas; a dar a conocer que se han desarrollado mecanismos para la protección de los denunciantes que fijen la responsabilidad de las personas que intervendrán en el proceso, de tal forma que el personal pueda participar en la prevención de conductas irregulares o en la detección temprana de las mismas.

Cada uno de los componentes que conforma el sistema de gestión antisoborno derivado del diseño de la Norma ISO 37001:2016 debe propiciar la realización de una implementación del sistema de manera progresiva y estructurada; así, se debe definir correctamente los roles y responsabilidades específicas de toda la dotación de personal, incluyendo alta dirección, mandos medios, personal operativo y proveedores externos que participen en los procesos de contratación, así como la creación de un equipo especializado interno que coordine el progreso de la implementación y que supervise y documente a intervalos de tiempo razonables su progreso. Complementariamente, se recomienda fortalecer gestión de comunicación tanto interna como externa a través de la publicación periódica de informes que evidencien su cumplimiento. Tal estrategia general reforzará de manera considerable la gobernanza institucional y dará como resultado una gestión pública ética, transparente y efectiva.

REFERENCIAS

- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7.^a ed.). APA. <https://apastyle.apa.org/products/publication-manual-7th-edition>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (7.^a ed.). Episteme.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Registro Oficial No. 395. https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2021/04/losncp_actualizada1702.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)*. Registro Oficial Suplemento N° 294. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/01/Ley-Organica-de-Servicio-Publico.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Código Orgánico Integral Penal (COIP)*. Registro Oficial Suplemento N° 180. <https://www.fiscalia.gob.ec/wp-content/uploads/2021/06/codigo-organico-integral-penal.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2022). *Ley Orgánica de Contratación Pública*. <https://www.asambleanacional.gob.ec>
- Banco Mundial. (2022). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2022*. <https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2022>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (4.^a ed.). Pearson Educación.
- Bedoya Rojas, J. F., y Acosta Cortés, J. F. (2022). *Diseño de un sistema de gestión antisoborno basado en la NTC-ISO 37001:2017 para el proceso de adquisiciones de la Armada Nacional de Colombia*. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 14(1), 1–16. <https://doi.org/10.15332/21454790.7473>
- Capasso, S., y Rossi, M. A. (2021). Public sector transparency and corruption: Evidence from a global panel. *Journal of Comparative Economics*, 49(3), 698–719. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2020.12.006>
- Contraloría General del Estado. (2022). *Normas de Control Interno y Auditoría para Entidades Públicas*. <https://www.contraloria.gob.ec>
- De Simone, A., y Gualtieri, F. (2019). ISO 37001 and Anti-Bribery Compliance Programs: The Italian Experience. *Business and Society Review*, 124(3), 379–401. <https://doi.org/10.1111/basr.12165>
- García, L., Márquez, J., y López, A. (2020). Análisis de la implementación de la ISO 37001 en instituciones públicas: retos y oportunidades. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 12(3), 45-62. <https://doi.org/10.23854/rcas.v12i3.245>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra. (2023). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra*. Resolución Administrativa Nro. 360-AM-DTH-2023. Gaceta Municipal.

González, L. (2019). Implementación de la norma ISO 37001 en instituciones públicas: Un estudio de caso. *Revista de Administración Pública*, 53(2), 123-140. <https://dialnet.unirioja.es/>

Guerrero, A., y Rodríguez, P. (2020). ISO 37001 y su impacto en la administración pública: Un estudio en América Latina. *Revista de Ética y Transparencia*, 10(1), 23-38. <https://doi.org/xxxx>

Guerrero-Orozco, O., y Sepúlveda, D. (2021). Administración pública y transparencia: desafíos y oportunidades para América Latina. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (79), 141-172. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357563861006>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

International Organization for Standardization. (2016). *ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use*. ISO. <https://www.iso.org/standard/65034.html>

Martínez, J., López, A., y García, P. (2020). Implementación efectiva de sistemas antisoborno en administraciones públicas: análisis de casos en España y México. *Revista Latinoamericana de Administración Pública*, 52(2), 45-67. <https://doi.org/10.25100/rlap.v52i2.7689>

Ramírez, M. (2019). La norma ISO 37001:2016 como herramienta para el fortalecimiento institucional y la prevención de la corrupción en gobiernos locales. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 28(1), 134-156. <https://doi.org/10.33996/rcsh.v28i1.7564>

Sánchez, L., y Hernández, G. (2021). Beneficios y desafíos de la implementación del sistema antisoborno ISO 37001 en instituciones públicas brasileñas. *Gestión Pública y Desarrollo*, 19(3), 102-123. <https://doi.org/10.15210/gpd.v19i3.8395>

Transparency International. (2022). *Corruption Perceptions Index 2022*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Anexos

Anexo 1

Formato De Entrevista Semiestructurada

Título del instrumento: Formato de entrevista semiestructurada para diagnóstico de riesgos de soborno en la Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra

Objetivo: Recoger información cualitativa sobre las percepciones, experiencias y conocimientos del personal técnico y jurídico respecto a los riesgos de soborno, controles internos y cultura ética organizacional.

Datos del entrevistado:

- Cargo: _____
- Unidad administrativa: _____
- Fecha de la entrevista: //_____
- Entrevistador: _____

Sección A. Conocimiento institucional y normativa

1. ¿Cuáles son los principales procedimientos de contratación que se aplican en su unidad?
2. ¿Considera que el marco normativo vigente (SERCOP, COOTAD) es suficiente para prevenir actos de corrupción? ¿Por qué?

Sección B. Riesgos y controles internos

3. En su experiencia, ¿cuáles etapas del proceso de contratación considera más vulnerables al riesgo de soborno?
4. ¿Qué mecanismos de control existen actualmente para prevenir o detectar irregularidades en estos procesos?
5. ¿Ha identificado casos o indicios de conflictos de interés dentro de los procesos de contratación?

Sección C. Cultura ética y prevención institucional

6. ¿Existe una política institucional clara frente al soborno o la corrupción?
7. ¿Ha recibido alguna capacitación relacionada con ética, integridad o contratación pública en los últimos dos años?
8. ¿Conoce algún canal institucional para denunciar irregularidades? ¿Considera que es confidencial y seguro?

Anexo 2

Matriz de riesgos

Nro.	Riesgo identificado	Impacto potencial	Probabilidad	Nivel de riesgo	Acciones de mitigación
1	Ausencia de políticas antisoborno claramente definidas	Alto	Alta	Crítico	Desarrollo inmediato de políticas claras
2	Insuficiente capacitación en ética y transparencia	Medio	Alta	Alto	Programa intensivo de capacitación interna
3	Débil supervisión en procesos de contratación pública	Alto	Media	Alto	Implementar controles internos estrictos
4	Limitados recursos económicos y técnicos	Medio	Alta	Alto	Planificación presupuestaria específica para la implementación del SGAS
5	Resistencia cultural interna a cambios organizacionales	Alto	Media	Alto	Campañas internas de sensibilización sobre beneficios del SGAS

Anexo 3

Matriz de Análisis Documental

Nro.	Documento Analizado	Tipo de documento	Institución / Autor	Año	Aspectos relevantes para la investigación	Relación con la ISO 37001:2016	Observaciones
1	Plan Estratégico Institucional del GAD de Ibarra	Documento institucional	GAD Municipal de San Miguel de Ibarra	2020	Define lineamientos de gestión, visión, valores y objetivos institucionales.	Permite identificar alineación con principios de integridad y transparencia requeridos por la ISO 37001.	Carece de mecanismos específicos de control antisoborno.
2	Manual de Contratación Pública	Manual normativo	GAD Municipal de San Miguel de Ibarra	2021	Establece procedimientos de contratación, funciones, y normativa aplicable.	Relacionado con los requisitos de control de procesos susceptibles a soborno.	No incluye protocolos de denuncia ni medidas preventivas de soborno.
3	Código de Ética Institucional	Código / Reglamento	GAD Municipal de San Miguel de Ibarra	2019	Establece principios éticos y valores del personal público.	Relacionado con la cláusula de cultura de integridad y liderazgo de la ISO 37001.	Requiere actualización y alineación con estándares internacionales.
4	Informe de Auditoría Interna	Informe técnico	Dirección de Auditoría Interna	2022	Identifica debilidades en procesos de control interno.	Proporciona evidencia para análisis de riesgos, como exige la ISO 37001.	Sugiere acciones correctivas, pero sin enfoque antisoborno específico.
5	Normativa ISO 37001:2016	Norma internacional	ISO	2016	Establece requisitos para la implementación de un sistema de gestión antisoborno.	Base técnica y normativa para el diseño del sistema propuesto.	Referencia principal para la propuesta metodológica.

Anexo 4

Resumen de Entrevistas Semiestructuradas

Nro.	Cargo del entrevistado	Fecha de entrevista	Temas abordados	Conclusiones principales
1	Director Administrativo del GADMI	2024-04-05	Aplicación normativa, procesos internos	Alta claridad normativa, requerimiento de mayor capacitación en ética y transparencia
2	Responsable de Contratación Pública GADMI	2024-04-06	Implementación práctica, cumplimiento normativo	Adecuada aplicación de normativas, necesidad de fortalecer supervisión y control interno

Anexo 5

Ficha modelo para el protocolo de denuncias

FICHA PARA EL PROTOCOLO DE DENUNCIAS

1. DATOS DEL DENUNCIANTE (Opcional):	
<input type="checkbox"/>	Nombre y Apellido:
<input type="checkbox"/>	Cargo/Área:
<input type="checkbox"/>	Teléfono de contacto:
<input type="checkbox"/>	Correo electrónico:
2. DATOS DEL DENUNCIADO:	
<input type="checkbox"/>	Nombre y Apellido:
<input type="checkbox"/>	Cargo/Área:
<input type="checkbox"/>	Descripción del vínculo con la institución:
3. DETALLE DE LA DENUNCIA:	
<input type="checkbox"/>	Fecha en que ocurrió el hecho:
<input type="checkbox"/>	Lugar donde ocurrió el hecho:
<input type="checkbox"/>	Descripción detallada del hecho denunciado (incluir cualquier evidencia que respalde la denuncia):
4. TESTIGOS (si aplica):	
<input type="checkbox"/>	Nombre, cargo y datos de contacto de los testigos que puedan aportar información adicional:
5. ACCIONES SUGERIDAS:	
<input type="checkbox"/>	¿Qué acciones espera que tome la institución ante esta denuncia?
6. FIRMA DEL DENUNCIANTE (Opcional):	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Fecha:
7. USO INTERNO:	
<input type="checkbox"/>	Fecha de recepción:
<input type="checkbox"/>	Persona que recibe la denuncia:
<input type="checkbox"/>	Acción inmediata tomada:
<input type="checkbox"/>	Seguimiento asignado a:

Nota: Esta ficha será tratada de manera confidencial, de acuerdo a la normativa institucional vigente y las disposiciones establecidas en el Sistema de Gestión Antisoborno basado en la norma ISO 37001:2016.

Anexo 6

Lista de Verificación de Cumplimiento ISO 37001:2016

Nro.	Requisito de la norma ISO 37001	Cumplimiento (Sí/No)	Nivel de cumplimiento (%)	Observaciones
1	Liderazgo	No	25%	Compromiso visible limitado por parte de la alta dirección
2	Evaluación de riesgos	No	25%	Evaluaciones de riesgos realizadas parcialmente y sin periodicidad
3	Controles preventivos	No	25%	Falta de procedimientos claros y controles efectivos establecidos
4	Debida diligencia	No	25%	Proceso no sistemático ni documentado para socios comerciales
5	Capacitación del personal	No	25%	Capacitación esporádica y no integral
6	Mecanismos de denuncia	No	25%	Ausencia de un canal estructurado y confidencial para denuncias internas

Anexo 7

Matriz Lógica para el Sistema de Gestión Antisoborno

Objetivo	Actividades	Responsables	Medios de Verificación	Indicadores
Fortalecer liderazgo institucional en gestión antisoborno	Capacitación directiva, definición política institucional	Alcaldía, Alta dirección	Política aprobada, Informes de capacitación	Número de capacitaciones, aprobación política formalizada
Implementar controles preventivos eficaces	Diseñar procedimientos internos, establecer controles específicos	Unidad de Contratación Pública, Auditoría Interna	Procedimientos documentados, Informes auditoría	Número de procedimientos implementados, controles auditados
Mejorar mecanismos de denuncia y respuesta institucional	Crear canal de denuncias, protocolo de actuación inmediata	Área Legal, Recursos Humanos	Protocolo publicado, registros de denuncias	Número de denuncias recibidas y atendidas
Aumentar concienciación y capacitación del personal	Programa formativo periódico, campañas internas de sensibilización	Recursos Humanos, Unidad Técnica	Informes formación, evaluaciones de conocimiento	Frecuencia de capacitaciones, nivel de conocimiento adquirido

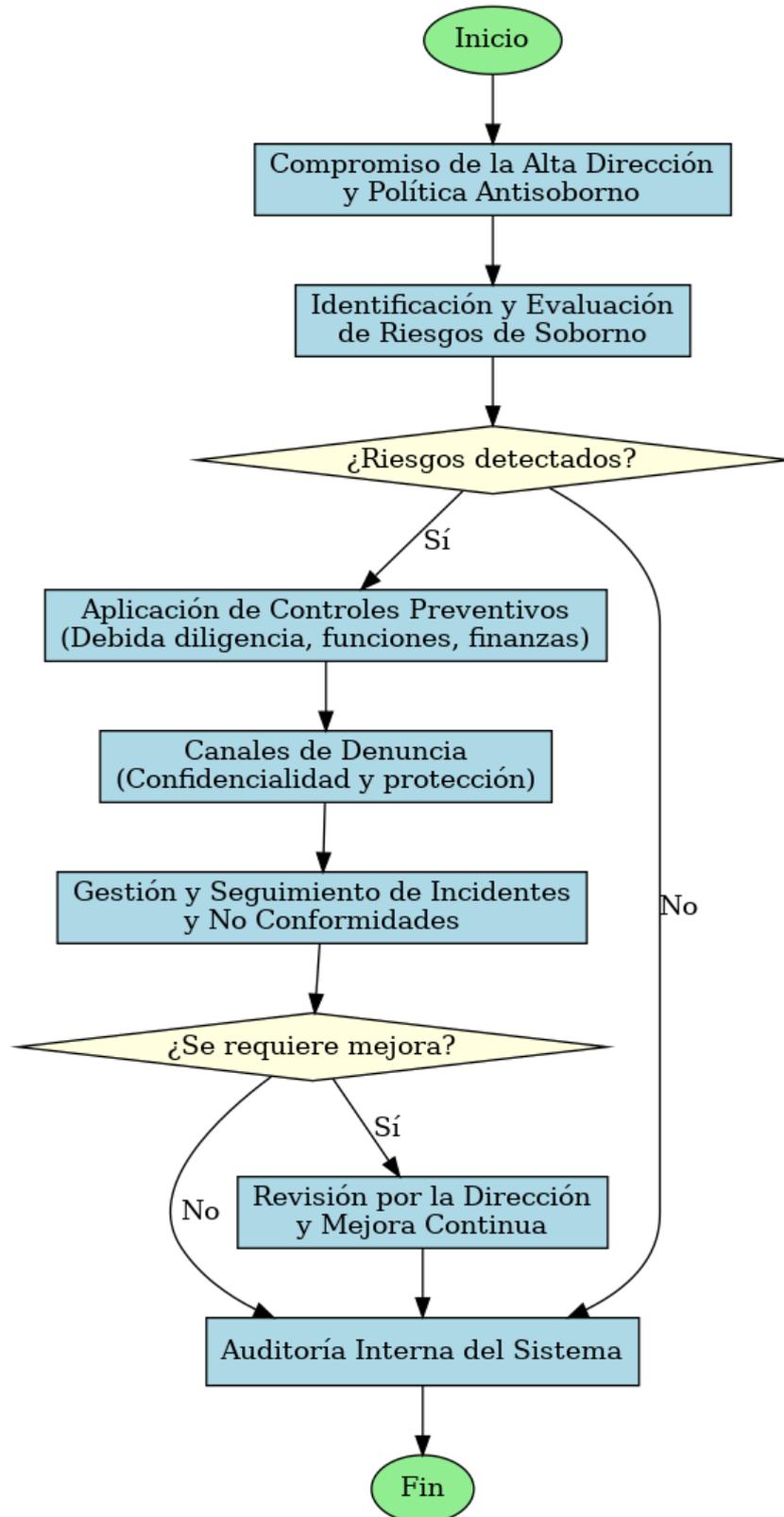
Anexo 8

Formato de Evaluación de Aplicabilidad de la Norma ISO 37001:2016

Cláusula normativa evaluada	Factibilidad técnica	Factibilidad jurídica	Factibilidad operativa	Factibilidad presupuestaria	Observaciones generales
4.1 Contexto de la organización	Alta	Alta	Media	Alta	Requiere mínima capacitación adicional
5.2 Política antisoborno	Alta	Alta	Alta	Media	Necesidad de actualización de normativa interna
7.1 Recursos	Media	Alta	Media	Baja	Limitaciones presupuestarias observadas
8.1 Planificación y control operativo	Alta	Alta	Alta	Alta	Factible con recursos actuales
10.2 Auditoría interna	Alta	Alta	Media	Media	Necesidad de refuerzo de equipo auditor interno

Anexo 9

Diagrama de Procesos del Sistema de Gestión Antisoborno



Anexo 10

Matriz de Planificación del Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) en Unidad de Contratación Pública – GAD Municipal de San Miguel de Ibarra

Objetivo Estratégico	Actividad Clave	Indicador de Cumplimiento	Responsable	Plazo Estimado
1. Establecer el compromiso institucional con la ética y la legalidad	Elaboración y aprobación de la política antisoborno	Política antisoborno aprobada y publicada	Jefe de Unidad / Alcaldía	1 mes
2. Identificar riesgos de soborno en los procesos de contratación	Realizar matriz de riesgos y evaluación de procesos críticos	Matriz de riesgos documentada y actualizada	Comité Antisoborno / Auditor Interno	2 meses
3. Implementar controles preventivos en procesos críticos	Aplicación de debida diligencia a proveedores	% de procesos con debida diligencia aplicada	Analista de Compras Públicas	Desde el 2.º mes (continuo)
	Segregación de funciones en compras públicas	Funciones diferenciadas formalizadas en manuales	Dirección de Talento Humano/ Dirección Administrativa	3 meses
4. Establecer mecanismos seguros de denuncia	Implementar canal de denuncias confidencial	Canal implementado y funcional	Procurador Síndico / TICs	2 meses
5. Gestionar adecuadamente los incidentes y no conformidades	Diseñar procedimiento de investigación y respuesta a denuncias	Procedimiento documentado y aplicado	Comité de Ética / Procurador Síndico	3 meses
6. Verificar la eficacia del SGAS mediante auditoría	Planificación y ejecución de auditorías internas	Número de auditorías realizadas al año	Auditor Interno / Dirección de Planificación	Anual (primer ciclo en 6 meses)
7. Mejorar continuamente el sistema	Realizar revisión por la dirección	Informe de revisión con acciones correctivas	Alcaldía / Comité SGAS	Semestral

Anexo 11

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO (SGAS) PARA LA UNIDAD DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DEL GAD MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA



Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal
San Miguel de Ibarra

1. OBJETIVO

El presente documento establece el diseño de un Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) basado en la norma ISO 37001:2016 para la Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra, con el fin de prevenir, detectar y responder eficazmente a riesgos de soborno en los procesos de contratación pública. Es importante destacar que este documento **se centra únicamente en el diseño del SGAS y no en su implementación.**

2. ALCANCE

El SGAS aplica a todos los procesos de contratación pública realizados por el GAD Municipal de San Miguel de Ibarra, abarcando:

- Procedimientos de adquisición de bienes y servicios.
- Evaluación y selección de proveedores.
- Procesos de adjudicación y supervisión contractual.
- Relaciones con terceros, incluyendo contratistas y proveedores.

Es relevante indicar que este diseño **no implica la ejecución ni la implementación del SGAS**, sino que proporciona un marco teórico y metodológico para su posible aplicación futura.

3. POLÍTICA ANTISOBORNO

La Unidad de Contratación Pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra adopta una política de **tolerancia cero** frente al soborno, comprometiéndose a:

- Cumplir con las leyes y regulaciones aplicables en contratación pública.
- Implementar controles internos para prevenir y detectar sobornos.
- Sancionar cualquier acto de corrupción.
- Garantizar la transparencia en todas las operaciones.
- Proteger a los denunciantes contra represalias.

4. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DE SOBORNO

Se realizará un análisis de riesgos basado en:

- Identificación de procesos críticos vulnerables al soborno.
- Evaluación del impacto y probabilidad de corrupción.
- Implementación de controles de mitigación.

Matriz de riesgos

Riesgo Identificado	Probabilidad	Impacto	Control Implementado
Soborno en adjudicación de contratos	Alta	Alto	Segregación de funciones, auditorías internas
Pago de comisiones ilegales	Media	Alto	Evaluación financiera de proveedores
Conflicto de intereses	Alta	Medio	Declaración obligatoria de intereses

5. CONTROLES CLAVE DEL SGAS

5.1 Evaluación de proveedores

- Proceso de debida diligencia para verificar antecedentes.
- Cláusulas contractuales que prohíben sobornos.
- Mecanismo de reporte de irregularidades.

5.2 Controles financieros y no financieros

- Registro y supervisión de transacciones.
- Prohibición de pagos en efectivo no autorizados.
- Auditorías periódicas a procesos de contratación.

5.3 Canal de denuncia

- Implementación de un canal seguro y anónimo.
- Procedimiento de investigación interna.
- Protección de los denunciantes.

5.4 Capacitación y concienciación

- Programas de formación para empleados y proveedores.
- Campañas de sensibilización sobre la política antisoborno.

6. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

Se presenta un esquema metodológico para la implementación futura del SGAS, sin que ello implique su ejecución inmediata.

6.1 Fases de Diseño del SGAS

1. **Diagnóstico inicial:** Análisis de riesgos y evaluación de procesos.
2. **Diseño del SGAS:** Desarrollo de políticas, procedimientos y controles.
3. **Capacitación:** Formación de empleados y actores clave.
4. **Planificación de la implementación:** Definición de estrategias para su futura ejecución.
5. **Monitoreo y mejora continua:** Auditorías y evaluaciones periódicas en caso de implementación futura.

6.2 Indicadores de Evaluación

Se establecerán indicadores para medir la efectividad del SGAS en su diseño, tales como:

- Número de riesgos identificados y mitigados en el diseño.
- Validación de políticas y procedimientos diseñados.
- Evaluaciones de viabilidad para su futura implementación.

7. RESPONSABILIDADES

- **Alta dirección:** Compromiso y liderazgo en la supervisión del diseño del SGAS.
- **Oficial de Cumplimiento Antisoborno:** Supervisión del diseño del sistema y recomendaciones para su implementación futura.
- **Funcionarios de contratación:** Participación en la elaboración de los controles del sistema.
- **Proveedores:** Revisión de lineamientos diseñados en caso de adopción futura.

8. CONCLUSIÓN

El presente documento establece el diseño de un SGAS basado en la norma ISO 37001:2016 con el objetivo de proporcionar un marco de referencia para la prevención del soborno en la contratación pública del GAD Municipal de San Miguel de Ibarra. No obstante, se enfatiza que este diseño **no implica su implementación inmediata**, sino que constituye un modelo teórico y metodológico que podrá servir de base para futuras decisiones estratégicas en la entidad.

Anexo 12

Cronograma de Implementación Progresiva

Fase	Actividad	Meses Estimados	Responsable
1. Preparación	Sensibilización del personal y aprobación política antisoborno	Mes 1	Dirección / Jurídico
2. Diagnóstico	Identificación de riesgos y análisis de procesos	Mes 2	Comité SGAS / Auditoría Interna
3. Diseño	Elaboración de procedimientos, manuales y canales de denuncia	Meses 3-4	Equipo Técnico / Jurídico
4. Implementación	Aplicación de controles, comunicación y capacitación	Meses 5-6	Unidad de Contratación / Talento Humano
5. Seguimiento	Auditoría interna y evaluación de efectividad del sistema	Mes 7	Auditoría Interna / Comité SGAS
6. Mejora continua	Revisión por la dirección y ajuste de controles	Mes 8 en adelante	Dirección / Comité Antisoborno

Anexo 13

Sistema de Indicadores para la Evaluación de Resultados

Indicador	Descripción	Frecuencia de Medición	Responsable
% de personal capacitado	Proporción del personal que recibe capacitación en antisoborno	Trimestral	Talento Humano / Comité SGAS
N.º de denuncias recibidas	Cantidad de denuncias gestionadas a través del canal establecido	Mensual	Jurídico / Comité Ético
% de procesos con debida diligencia	Evaluación previa de integridad aplicada a contrataciones	Mensual	Unidad de Contratación
% de hallazgos corregidos	Porcentaje de no conformidades solucionadas tras auditorías	Semestral	Auditoría Interna
Revisión de la alta dirección realizada	Ejecución de sesiones de revisión por parte de la dirección	Semestral	Dirección / Comité SGAS

Anexo 14

Fotografías de talleres participativos con el personal de la Unidad de Contratación Pública

