



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA DE DERECHO

**COMPLIANCE ANTICORRUPCIÓN EN EMPRESAS PÚBLICAS COMO
ARTICULACIÓN ENTRE DERECHO ADMINISTRATIVO Y DERECHO
EMPRESARIAL EN ECUADOR**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Abogada

AUTOR: ANDREA CAROLINA SANGURIMA PUETATE

TUTOR: EDISSON ALEJANDRO MORALES PAZMIÑO

Quito-Ecuador

2026

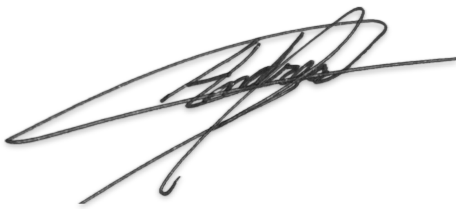
**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, Andrea Carolina Sangurima Puetate con documento de identificación N° 1725051377 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Quito, 9 de febrero del año 2026

Atentamente,



Andrea Carolina Sangurima Puetate

1725051377

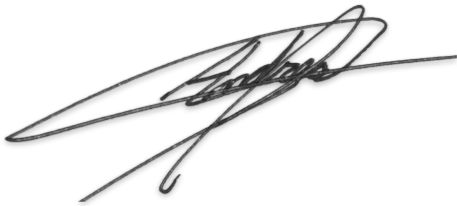
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Andrea Carolina Sangurima Puetate con documento de identificación No. 1725051377, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del Ensayos o Artículos Académicos: “Compliance Anticorrupción en Empresas Públicas como Articulación entre Derecho Administrativo y Derecho Empresarial en Ecuador”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Abogada, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 9 de febrero del año 2026

Atentamente,



Andrea Carolina Sangurima Puetate

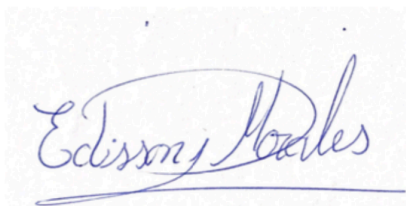
1725051377

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Edison Alejandro Morales Pazmiño con documento de identificación N° 1803122843, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaró que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: COMPLIANCE ANTICORRUPCIÓN EN EMPRESAS PÚBLICAS COMO ARTICULACIÓN ENTRE DERECHO ADMINISTRATIVO Y DERECHO EMPRESARIAL EN ECUADOR, realizado por Andrea Carolina Sangurima Puetate con documento de identificación N° 1725051377, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Ensayos o Artículos Académicos que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 9 de febrero del año 2026

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink that reads "Edison Morales". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

Edison Alejandro Morales Pazmiño

1803122843

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

El presente Artículo, va dedicado a mis padres, por su amor incondicional, sacrificio y apoyo constante, impulsandome a alcanzar cada una de mis metas. A mi hermano, por el cariño que me tiene, y por nunca dejar que me rindiera. A mi equipo de trabajo y sobre todo a mi mejor amiga que aguantaron todas mis crisis de estudio y a mi Melcocha por acompañar mis largas jornadas de aprendizaje y trabajo. A mis docentes, por compartir sus conocimientos y contribuir a mi formación académica y profesional. Y a todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este proceso.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi sincero agradecimiento a la institución que me acogió durante mi formación profesional, por brindarme los conocimientos, valores y experiencias que contribuyeron a mi desarrollo académico y personal. Mi gratitud al tutor de este trabajo de titulación, por su orientación, paciencia y valiosas aportaciones que permitieron mejorar y consolidar este proyecto. Finalmente, a mis compañeros y amigos, por el apoyo mutuo, las palabras de aliento y los momentos compartidos que hicieron más significativo este proceso académico.

Srta.Andrea Carolina Sangurima
Puetate, 2026

I. Resumen

El presente estudio investiga el compliance anticorrupción aplicado en las entidades públicas del Ecuador, comprendiendo este cumplimiento normativo como un puente entre el derecho administrativo y el derecho empresarial. Se toma como ejemplo el caso de CNT EP y la implementación de la norma ISO 37001. Se explora cómo se alinean las regulaciones del sector público con los modelos preventivos de gestión de riesgo, que normalmente se asocian al ámbito privado.

Para llevar a cabo esta investigación, se empleó una metodología mixta, en el ámbito teórico jurídico, se efectuó un análisis de las normativas ecuatorianas aplicables a las empresas del Estado. Por otro lado, se realizó una encuesta estructurada dirigida a empleados de diferentes niveles jerárquicos de CNT EP, con la finalidad de evaluar su percepción sobre la eficacia del sistema de gestión anticorrupción que se instauró en 2018 y sus limitaciones. Los resultados del estudio evidenciaron diferencias en la gestión anticorrupción y propone la implementación de un modelo compliance basado en ISO 37001 de manera viable en CNT EP asegurando la autonomía, el liderazgo de carácter ético y una cultura preventiva.

Palabras Clave: Compliance; Sistemas; Anticorrupción; CNT EP; Corrupción; ISO 37001.

II. Abstract

This study investigates anti-corruption compliance in Ecuadorian public entities, understanding regulatory compliance as a bridge between administrative law and business law. The case of CNT EP is taken as an example, and ISO 37001 is used as a technical reference. The study explores how public sector regulations align with preventive risk management models, which are normally associated with the private sector.

To carry out this research, a mixed methodology was used. In the theoretical legal sphere, an analysis was made of the Ecuadorian regulations applicable to state-owned companies. On the other hand, a structured survey was conducted among employees at different hierarchical levels of CNT EP, with the aim of assessing their perception of the effectiveness of the anti-corruption management system that was established in 2018 and its limitations. The results of the study showed differences in anti-corruption management and proposed the implementation of a compliance model based on ISO 37001 in a viable way at CNT EP ensuring autonomy, ethical leadership and a preventive culture.

Key Words: Compliance; Systems; Anti-corruption; CNT EP; Corruption; ISO 37001.

III. Índice de Contenido

| | |
|--|----|
| CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN..... | 2 |
| CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA..... | 3 |
| CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN..... | 4 |
| DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO..... | 5 |
| I. Resumen..... | 6 |
| II. Abstract..... | 7 |
| III. Índice de Contenido..... | 8 |
| IV. Introducción..... | 9 |
| V. Metodología..... | 18 |
| VI. Interpretación de Resultados..... | 20 |
| VII. Discusión..... | 29 |
| VIII. Conclusiones..... | 33 |
| IX. Bibliografía..... | 35 |

IV. Introducción

Ecuador cuenta con una estructura descentralizada, su gestión se rige por la Constitución y un marco legal normativo, siendo la administración pública el conjunto de instituciones, normas y personas que representan al Estado, la principal función de la administración pública es “resolver y satisfacer las necesidades de la sociedad de manera efectiva, transparente y equitativa, desde las funciones administrativas hasta las actividades que se llevan a cabo diariamente”. (Agora Algorisme del Canvi, S.L., March 31, 2024), de esta manera entendemos que se fomenta el bienestar ciudadano a partir de la prestación de servicios públicos.

Sin embargo, Ecuador es un país donde la corrupción dentro de las empresas públicas refleja una problemática estructural que ha debilitado fuertemente la institucionalidad, poniendo en tela de duda la confianza ciudadana y comprometiendo el desarrollo sostenible del país (Cristina Páez, Ipsos, November 25, 2022). A pesar de que en los últimos años ha existido un notable avance dentro de la normativa y el control institucional, se puede notar una falta de aplicación efectiva de sistemas de “compliance” que prevengan, identifiquen y penalicen los actos de corrupción dentro de las entidades estatales.

Es necesario discernir que compliance conocido en español como “cumplimiento normativo”, es un conjunto de procedimientos, prácticas y controles organizacionales que una empresa pública o privada implementan para asegurar que sus actividades se ajusten al cumplimiento de leyes, normas, regulaciones, códigos de conducta y estándares éticos aplicables, el compliance busca cumplir con tres objetivos interrelacionados, “la prevención de riesgos legales, penales y administrativos; la protección del patrimonio económico y prestigio la promoción de una cultura de honestidad y responsabilidad dentro de la entidad”. (Karen Schmidt, LinkedIn,

November 21, 2023). Este concepto relaciona actividades de identificación y evaluación de riesgos, diseño de control y mecanismos de supervisión para la continua mejora.

El compliance moderno tiene origen anglosajón y nace como respuesta a escándalos empresariales en Estados Unidos en los años 70 y a la internacionalización de normas anticorrupción como la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (Foreign Corrupt Practices Act, EE.UU. 1977), posteriormente en el siglo 20 nacieron estándares internacionales “normas ISO” que son documentos de consenso internacional que establecen especificaciones para productos, servicios y sistemas de gestión, con el fin de garantizar la calidad, seguridad y eficiencia. La institucionalización de estos estándares evolucionó en sectores financieros y sistemas de administración pública con expansión hacia la responsabilidad administrativa y penal de las personas jurídicas, consolidando así una herramienta de control gubernamental.

Desde 2018 iniciativas como la Alliance for Integrity y el Pacto Global Ecuador han promovido redes de colaboración entre el sector privado, público y sociedad civil para impulsar prácticas éticas y transparentes en contratación pública. Sin embargo, estas iniciativas siguen siendo voluntarias y de alcance limitado con insuficiente institucionalización en marcos normativos administrativos o empresariales. De igual manera la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas (EMCO) entre 2019 y 2020 establece comités de anticorrupción en seis empresas públicas, representando un esfuerzo significativo hacia la institucionalización del compliance.

La introducción del compliance en el sistema normativo y legal del Ecuador empieza en 2021 con la reforma del Código Orgánico Integral Penal (COIP) a través de la Ley Orgánica Reformatoria en Materia Anticorrupción (LORCIPMA). Esta reforma incorporó los programas de cumplimiento normativo como un atenuante a la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Anteriormente, en 2014 existía ya un

modelo de responsabilidad penal de personas jurídicas, sin embargo, no contaban con procesos formales de compliance hasta que en 2021 surgen como parte nuclear de un nuevo modelo penal. Un estudio publicado en 2022 por Mariana Toali analiza los requisitos y desafíos de este modelo, identificando una carencia profunda en la cultura organizacional preventiva lo cual limita la eficacia del compliance como eximente penal, de igual forma (Eduardo Navarro, *El Derecho*, October 29, 2021), destaca los vacíos en la operatividad real del compliance frente a la responsabilidad penal corporativa.

El desarrollo de un estudio profundo realizado por (Santiago Núñez et al., *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA* 13, no. 2 October 17, 2023), sobre la implementación del compliance en procesos de contratación pública, destaca que en el marco legal actual se exigen programas de cumplimiento normativo para que las empresas públicas y sus contratistas obtengan atenuantes penales, así mismo que la debida institucionalización de compliance en la contratación fortalece la ética, la transparencia y la minimización de riesgos en los procesos administrativos. Este enfoque hace visible la articulación entre el derecho empresarial mediante compliance corporativo y el derecho administrativo al proponer mecanismos preventivos durante el control administrativo de procesos de contratación, no obstante, se constata que existen barreras como la falta de capacitación, recursos y cultura organizacional que obstaculizan la implementación efectiva.

Los informes de la OCDE entre 2021 y 2024 revisan el sistema nacional de integridad, destacando que la política anticorrupción en Ecuador padece de fragmentación institucional, continuidad débil y escasa participación ciudadana, aunque existe una promoción de campañas y programas de incentivos dirigidos tanto al sector público como privado hacen falta mecanismos formales de coordinación entre funciones

del Estado y sociedad civil, esta evaluación contextualiza el déficit de una cultura de integridad en la función pública, lo que resalta la necesidad de incorporar enfoques de mediación y diálogo como herramientas complementarias al compliance, una pieza clave para la paz institucional y la prevención del conflicto social por actos corruptos.

La normativa vigente en el país busca implementar mecanismos de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo en el sector societario, además de reforzar una ética institucional por lo que el siguiente cuadro nos muestra de manera clara y concisa las leyes implementadas aplicables y sus principales objetivos.

| Instrumento | Obligaciones clave | Autoridad responsable |
|---|---|--|
| COIP (2021) | Compliance formalizado para personas jurídicas | Fiscalía |
| Ley Integridad Pública (2025) | Declaración patrimonial, ética, rendición cuentas | Contraloría / Superintendencias |
| Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado | Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades de administración | Contralor General del Estado |
| Plan Nacional (2024-28) | Auditorías, formación, control social | FTCS |
| “COIP” Contratación pública” | Inhabilitaciones, sanciones civiles y penales | Sistema Nacional de Contratación Pública |
| Resolución | Auditorías de prevención a | SCVS (Ing. Marco López |

| | | |
|--------------------|---|--|
| SCVS-INS-2024-0016 | los servicios que prestan las entidades públicas y compliance | Narvárez Superintendente de Compañías, Valores y Seguros |
|--------------------|---|--|

Estos antecedentes muestran un panorama de reformas jurídicas sólidas, pero con implementación débil, evidenciando que la articulación entre el Derecho Administrativo y Empresarial en empresas públicas requiere profundizar en la cultura institucional, fortalecer mecanismos de participación e incluir el cumplimiento normativo como un elemento formal en la responsabilidad penal de las empresas.

En el contexto ecuatoriano, la construcción de un marco regulatorio sobre integridad y cumplimiento evidencia el cambio en un modelo sancionador a uno preventivo, la cual busca promover entre las instituciones que asuman responsabilidades compartidas apoyadas en el Código Orgánico Integral Penal (COIP, 2021), la Ley de Integridad Pública (2025), el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2024-2028, las normas del COIP sobre contratación pública y la Resolución SCVS-INS-2024-0016. Por ello el COIP establece el carácter penal del cumplimiento como mecanismo para dar formalidad a la responsabilidad de las empresas como actores éticos frente a la sociedad y el Estado.

La puesta en marcha de un sistema de cumplimiento normativo en las instituciones públicas de Ecuador no se puede ver de manera independiente de las funciones de la Contraloría General del Estado. Aunque el Derecho Empresarial proporciona herramientas para manejar riesgos y establecer canales éticos, es el Derecho Administrativo mediante la autoridad de control de la CGE el que valida y exige el modelo preventivo. En este contexto, las funciones adicionales de la Contraloría se convierten en formas de supervisión que aseguran que el cumplimiento

no sea solo una expresión de intenciones, sino una estructura operativa concreta. Al mismo tiempo, la Fiscalía General del Estado promueve programas de compliance para reducir sanciones penales. Todas estas leyes y normativas buscan reforzar la responsabilidad empresarial y pública en la lucha contra la corrupción.

El Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2024-2028 se presenta como la base estratégica de esta política pública. A través de auditorías, formación y control social, llevados a cabo por el Frente de Transparencia y Control Social (FTCS), se busca no sólo supervisar, sino también fomentar una cultura ética y aumentar la confianza de la ciudadanía en las instituciones. En relación a la contratación pública, el COIP refuerza el aspecto coercitivo mediante inhabilitaciones y sanciones civiles y penales que son aplicables por el Sistema Nacional de Contratación Pública. En este marco anticorrupción, el Ecuador combina la sanción y la prevención para reforzar la Resolución SCVS-INS-2024-0016 siendo de cooperación interinstitucional y control legal, la cual promueve auditorías y cultura empresarial de integridad. Sin embargo, la pobre implementación de estas indica que se requiere de una mayor cultura institucional y de participación. Por lo cual es necesario evaluar las limitantes entre la regulación y exigibilidad normativa anticorrupción y su aplicación dentro de las empresas públicas, mediante análisis de estadísticas oficiales (IPC, alertas, auditorías, casos emblemáticos). Asimismo, lo que se busca es desarrollar una propuesta con lineamientos prácticos de compliance anticorrupción para las empresas públicas del Ecuador, orientados a fortalecer los procesos de contratación y adquisiciones con cláusulas de integridad y auditorías preventivas.

Las empresas públicas deben cumplir objetivos de política pública y están sujetas a normas específicas como la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), normativas de contratación pública como la Ley Orgánica del Sistema Nacional de

Contratación Pública (LOSNCP); Reglamento General a la LOSNCP y Codificación de Resoluciones del SERCOP, además de las obligaciones de transparencia, el compliance al ser el conjunto de políticas, procedimientos, controles y cultura organizacional, busca asegurar que la entidad cumpla con las regulaciones y prevenga conductas ilícitas. En el sector público empresarial, el compliance añade la exigencia de transparencia y responsabilidad hacia el interés público y los ciudadanos, por lo que aporta herramientas que deben adaptarse a marcos de control administrativo y contratación pública.

El contexto actual que vive Ecuador nos hace enfocarnos en las debilidades dentro de los procesos de contratación pública y gestión de integridad organizacional dentro de una empresa pública en particular “CNT EP”, al ser un organismo estatal autónomo de gran tamaño e inmensa complejidad uno de los principales retos desde la perspectiva de compliance es la vertiginosa exposición a riesgos de corrupción y conflictos de interés al momento de llevar a cabo procesos de contratación y adquisición, todo debido a que CNT gestiona constantes contrataciones en cuanto a infraestructura tecnológica, software, servicios de mantenimiento, obras civiles, consultorías, etc.

La rapidez con que esto se debe hacer genera un entorno de alto riesgo donde el seguimiento de documentos puede fragmentarse, la supervisión interna se vuelve reactiva en lugar de preventiva y los tiempos de contratación presionan a las unidades administrativas, creando así un espacio abismal para omisiones y falta de control. Estas brechas ocurren y presentan un riesgo debido a la concentración de funciones en pocas personas, la dependencia hacia proveedores “seguros” y la insuficiencia de vigilancia interrelacionada en etapas clave; es por esto que cuando no existe una clara separación entre quienes planifican, contratan y supervisan, se quebranta el sistema de prevención y cumplimiento normativo.

Al fungir como empresa pública CNT debe regirse a normativa de compras dictada por la SERCOP obligando a controles específicos en compras públicas y contrataciones, normas de transparencia (LOTAIP), supervisión de la Contraloría con la Ley Orgánica de la Contraloría General y fiscalización ciudadana, de igual manera están sujetas a la LOEP y deben cumplir con obligaciones de información pública. Al operar como empresas es decir con contratos y gestión de activos, también deben cumplir con las obligaciones empresariales como la responsabilidad fiduciaria del directorio y gestión de riesgos, de esta manera el compliance interrelacionan ambas ramas, el derecho administrativo con la rendición de cuentas y transparencia de procesos; el derecho empresarial con la eficiencia y control de riesgos comerciales.

En 2018 mediante Compromiso Presidencial 1035 el gobierno del Ecuador exige a las empresas públicas presentar un cronograma para implementar la norma internacional de gestión antisoborno compliance (ISO 37001) con el objetivo de establecer un marco robusto para prevenir, detectar y abordar actos de corrupción y soborno en las instituciones estatales, la ISO 37001 es un sistema que puede adaptarse como estándar para formalizar las buenas prácticas de gobierno corporativo, estas herramientas no sustituyen la normativa pero aportan estructura y auditabilidad. La integración del compliance en una empresa pública como CNT requiere alinear la estructura interna de directorios y estatutos con políticas operativas y controles técnicos, además de transparencia real hacia la ciudadanía.

CNT a pesar de contar con un sistema de gestión antisoborno desde el 2018, se ha visto involucrado en varios casos de corrupción La Contraloría General del Estado con fecha 16 de febrero de 2019 en un reporte menciona que “las cuentas bancarias de CNT, manejadas en las dependencias de Quito y Guayaquil, se determinaron más de 2.600 millones de dólares en transacciones no identificadas”. (Portal Web Oficial de La

Contraloría General Del Estado Del Ecuador; 2019); de igual manera en el 2020 el Consejo de Participación Ciudadana resolvió iniciar una investigación respecto de las denuncias públicas de corrupción en la adjudicación de contratos de transporte mixto de camionetas entre FENACOTRALI y CNT; además de los procesos de selección y designación de los gerentes provinciales de la corporación. Sin embargo, CNT “declaró en reserva la información relacionada con el proceso de concesión, al amparo de la Ley Orgánica de las Empresas Públicas.” (CPCCS 2020). La solicitud de información reservada indica un punto de conflicto sobre qué tanta documentación CNT ha ocultado lo cual es un tema muy importante dentro del compliance, la transparencia frente al secreto empresarial.

Siendo un claro ejemplo de riesgo persistente de irregularidades dentro de los procesos de contratación pública debido a la falta de controles internos, ausencia de un sistema de compliance plenamente institucionalizado y socializado, además de factores organizacionales que dificultan una gestión transparente, legal e integral. Estas grietas dentro de la institución incrementan la vulnerabilidad frente a prácticas corruptas, conflictos de interés y uso ineficiente de recursos, comprometiendo la eficiencia y la confianza ciudadana.

En su portal web podemos encontrar que la corporación nacional de telecomunicaciones menciona claramente que:

Prohíbe el soborno en todas sus formas, y se compromete a trabajar con integridad y transparencia para prevenir, detectar, mitigar y sancionar el soborno, con el propósito de satisfacer de manera socialmente responsable y sostenible las necesidades de servicios de Telecomunicaciones, Televisión y de Valor Agregado, con el fin de aumentar la confianza de las partes interesadas, cumpliendo integralmente las leyes y los requisitos aplicables; y, promoviendo la mejora continua a través de una cultura ética corporativa. Todos los servidores/obreros se comprometen a dar cumplimiento a los principios, compromisos y responsabilidades establecidos en la CNT EP. Cualquier incumplimiento a la misma se actuará en función a lo establecido en la normativa interna de la Corporación y demás normativa legal. (Cnt.com.ec, 2025)

Sin embargo, todo esto queda solo en palabras y no en hechos, esto nos demuestra que la corporación nacional de telecomunicaciones no aplica su sistema de compliance, por lo que la necesidad de implementar un programa de compliance con componentes mínimos, es clara e innegable, al igual que el compromiso del directorio y una política de cumplimiento formal.

De igual manera es imperativo tener procedimientos obligatorios para los procesos críticos como lo son las compras públicas y las licitaciones. Sin dejar de tener en cuenta lo importante que es mantener programas obligatorios para todos los empleados incluyendo directorio, gerencia y personal operativo de todos los niveles sobre integridad, ética empresarial, normativa de contrataciones e informar y formar principalmente en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).

En síntesis, la problemática se centra en la frágil implementación del compliance anticorrupción en empresas del sector público, por lo que es necesario revisar la prevención del derecho y modernizar el modelo actual de gobernanza.

V. Metodología

El presente ensayo adopta un método de investigación cualitativo que según (Nizama, 2020) es el estudio de “situaciones, hechos o eventos específicos, buscando comprender la vida social a través de palabras, textos, experiencias y situaciones sociales”. Es decir la característica principal es su naturaleza descriptiva con la cual se busca analizar el problema jurídico y el contexto social y normativo de manera conjunta. Al ser una investigación exploratoria y descriptiva su desarrollo se desenvuelve en tres campos metodológicos complementarios, la revisión bibliográfica,

la consulta en portales web especializados y la realización de entrevistas a personal de diferentes áreas de la empresa CNT EP.

En primer lugar, se efectuó un examen riguroso de literatura académica, libros y artículos científicos relacionados con el Compliance, la justicia aplicada en el país, la normativa vigente, la interrelación del derecho empresarial y el derecho administrativo y los mecanismos de control institucional utilizados en CNT EP, esta revisión permitió establecer los fundamentos conceptuales y teóricos necesarios para comprender el fenómeno de corrupción por el que atraviesa el país, el mecanismo preventivo dentro de las empresas públicas y la norma aplicable en el derecho ecuatoriano. Asimismo, se consultaron textos especializados en derechos humanos, pluralismo jurídico y antropología jurídica que aportaron al análisis del rol del Estado y de las autoridades propias de las empresas en los procesos frente a los diferentes conflictos.

En segundo lugar, se revisaron documentos normativos, informes institucionales, jurisprudencia constitucional y contenido de sitios web académicos nacionales e internacionales. Entre las páginas consultadas se incluyen portales universitarios, páginas oficiales de organismos estatales y plataformas de investigación en materia de compliance empresarial. El análisis permitió contrastar normas vigentes con prácticas preventivas e identificar experiencias de compliance en sectores público y privado.

Finalmente, se realizaron entrevistas digitales a 35 trabajadores del área de contratación pública en Quito de la Empresa Pública CNT, y se evidenció un 60% de participación. El grupo de análisis fue escogido basado en los procesos críticos identificados como lo son las compras públicas y las licitaciones. Estas entrevistas tuvieron como finalidad comprender, desde la percepción de los propios trabajadores el sistema de compliance aplicado, si este tiene falencias y la legitimidad del compliance como herramienta tanto preventiva como restaurativa después de encontrar actos de

corrupción. La información recogida fue sistematizada, permitiendo identificar patrones, desacuerdos y elementos prácticos para fortalecer la articulación del compliance anticorrupción dentro de las empresas públicas.

La combinación de estas tres fuentes de información “bibliográfica, digital y testimonial” permitió desarrollar una visión integral del problema, fundamentar las propuestas de mejora dentro del sistema de compliance anticorrupción existente y orientar avances necesarios para su implementación en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) y garantizar que las conclusiones del estudio se sustentan en evidencia diversa, pertinente y contextualizada.

VI. Interpretación de Resultados

La valoración del desempeño del Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) en CNT EP, según lo establecido en la norma ISO 37001, no debe restringirse a un análisis puramente de procedimientos, sino que debe considerarse a través del enfoque de la gobernanza pública y la responsabilidad patrimonial del Estado. Al comparar la normativa vigente con las actividades de la empresa, se pone de manifiesto que la implementación de estándares internacionales de cumplimiento contribuye a fortalecer las atribuciones de la Contraloría General del Estado (CGE), mitigando las deficiencias que suele dejar el control administrativo tradicional, el cual se centra mayormente en la legalidad del gasto en lugar de enfocarse en la gestión del riesgo.

En este contexto, el análisis de los documentos encontrados indica que la adopción de prácticas de compliance en CNT EP ha tenido que lidiar con un choque de culturas organizacionales. Por un lado se encuentra la estructura inflexible del derecho administrativo ecuatoriano y por el otro, la proactividad flexible de la gestión empresarial de riesgos. En sus informes de auditoría, la doctrina de la CGE ha subrayado repetidamente incluyendo los informes sobre exámenes especiales de

procesos de contratación de infraestructura tecnológica entre 2019 y 2021 que la simple existencia de manuales no implica la exención de responsabilidades si no se lleva a cabo una validación técnica de la efectividad de los controles.

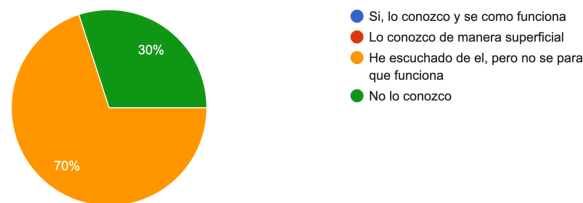
Esta base teórica y normativa permite contextualizar la asimetría que se observa en los resultados cualitativos. A continuación, para corroborar si esta estructura formal de cumplimiento ha permeado efectivamente en los estamentos operativos de la organización, se procedió a tabular y analizar los resultados de las encuestas dirigidas al personal clave de la institución.

Las entrevistas realizadas a los diferentes trabajadores se hicieron de manera virtual por medio de la plataforma Google formularios, con el fin de recopilar información significativa sobre el nivel de conocimiento, aplicación, eficacia y percepción del sistema de gestión antisoborno implementado en el año 2018 por CNT, así mismo se busca identificar las falencias de aplicación y los ámbitos de mejora para la implementación de un sistema de compliance anticorrupción estructurado y alineado a la ISO 37001, todo desde una perspectiva interna de los trabajadores.

- **Pregunta 1**

La finalidad de esta pregunta fue determinar el grado de familiaridad que tiene el personal del departamento de contratación pública de la ciudad de Quito con la existencia oficial del sistema de gestión antisoborno. Se buscó analizar si la implementación de dicho sistema fue realmente difundida y compartida en el interior de la organización.

¿Conoce la existencia del sistema de gestión anticorrupción implementado en CNT EP desde el año 2018?
10 respuestas



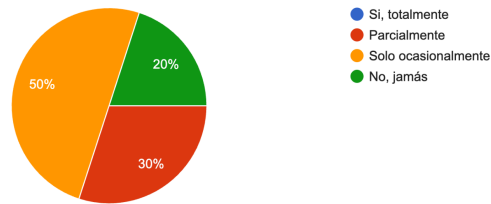
Recuperado de fuente Autoría Propia

Con los resultados podemos evidenciar que la mayoría de los encuestados manifiesta tener un conocimiento fragmentado o mínimo del sistema de gestión antisoborno implementado en CNT EP desde el año 2018, mientras que un porcentaje minoritario reconoce no conocerlo ni saber cómo se implementa. Esto nos demuestra que, si bien el sistema anticorrupción existe a nivel normativo e institucional, su propagación interna no ha sido suficiente para afianzarlo como un instrumento transversal de prevención, desde la cosmovisión del compliance este bajo nivel de entendimiento constituye una debilidad institucional ya que la ISO 37001 exige que los sistemas de gestión antisoborno sean conocidos, comprendidos y aplicados por todo el personal de la institución. Por eso es necesario fortalecer la comunicación interna y la correcta socialización del sistema.

- **Pregunta 2**

Con esta pregunta se busca saber si existe transparencia, facilidad de acceso y la viabilidad práctica de las políticas y procedimientos destinados a combatir la corrupción en los diversos niveles y sectores de la organización.

¿Considera que dentro de la empresa las políticas y procedimientos anticorrupción actuales son claros y aplicables a su área de trabajo?
10 respuestas



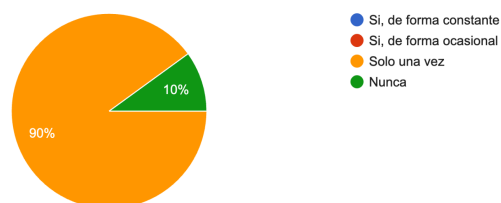
Recuperado de fuente Autoría Propia

Las respuestas reflejan una tendencia moderada al desacuerdo respecto a la claridad, accesibilidad y aplicabilidad de las políticas anticorrupción en las distintas áreas de la institución, estos resultados evidencian una brecha entre el diseño normativo y la ejecución dentro de la institución, lo cual es un riesgo recurrente en empresas públicas. La falta de procesos adaptados a las regulaciones de la ISO 37001 impiden que los instrumentos antisoborno funcionen como mecanismos preventivos eficaces. Es necesario adecuar los sistemas de compliance mediante un enfoque basado en los riesgos, ajustados a los procesos críticos de CNT, es decir contrataciones públicas y compras externas.

● **Pregunta 3**

El objetivo de esta pregunta consistió en identificar la presencia, sostenibilidad y extensión de los programas de formación institucional relacionados con la ética, la integridad y el cumplimiento de normativas.

¿Ha recibido capacitaciones constantes sobre la prevención de la corrupción, ética institucional y cumplimiento normativo a partir de 2018?
10 respuestas



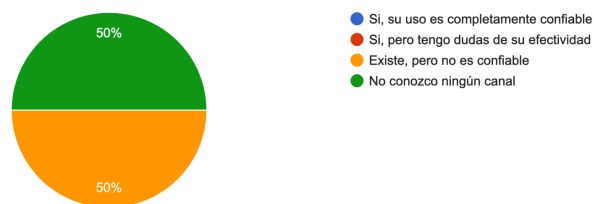
Recuperado de fuente Autoría Propia

La mayoría de los encuestados señalan haber recibido capacitaciones esporádicas o inexistentes, lo que demuestra la plena ausencia de una formación completa y continua, esto nos confirma la debilidad de cultura de cumplimiento, lo cual es un elemento esencial para cualquier sistema de compliance eficaz. Desde la ISO 37001, la capacitación no es un elemento complementario, sino un requisito obligatorio para la prevención del soborno y la corrupción. Implementar un programa permanente y obligatorio de capacitación diferenciada por niveles jerárquicos alineado a estándares internacionales es primordial dentro de CNT para fortalecer los procesos de contratación y adquisiciones con cláusulas de integridad y auditorías preventivas.

- **Pregunta 4**

El objetivo de esta pregunta fue determinar cuán efectivos son los mecanismos para hacer denuncias en la práctica, además de evaluar la confianza y el sentido de protección que sienten los denunciantes dentro de la institución.

¿Existe en la practica un canal confiable y libre para denunciar actos de corrupción o irregularidades dentro de CNT?
10 respuestas



Recuperado de fuente Autoría Propia

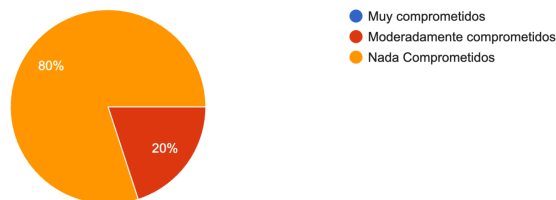
Un porcentaje significativo de los trabajadores manifiesta desconfianza en los canales de denuncia pública, específicamente con la confidencialidad que se maneja y la protección frente a represalias, este dato es crucial pues evidencia uno de los principales riesgos de corrupción ya que la falta de mecanismos seguros para denunciar y reportar las irregularidades dentro la institución debilita cualquier política anticorrupción formal.

Diseñar e implementar canales de denuncia, independientes, confidenciales y sistemáticamente protegidos con garantías de no represalia conforme lo exige la ISO 37001.

- **Pregunta 5**

Con esta pregunta lo que se pretende es medir la percepción del liderazgo institucional respecto al compromiso ético y normativo de la alta dirección, considerando su rol estratégico en la implementación de sistemas de cumplimiento.

¿Qué tan comprometida percibe a la alta dirección con la prevención de la corrupción y el cumplimiento normativo?
10 respuestas



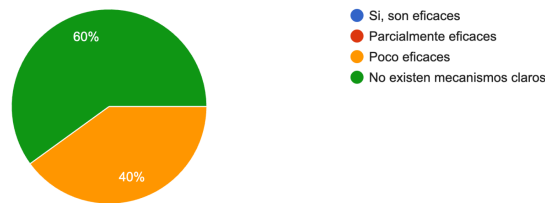
Recuperado de fuente Autoría Propia

Las respuestas muestran una percepción dividida con predominio de respuesta considerando el compromiso directorio como insuficiente o meramente discursivo, este resultado confirma que uno de los mayores obstáculos para la implementación del compliance en la empresa pública es la falta de liderazgo ético, visible y duradero. Es necesaria la existencia de un compromiso institucional verificable, reflejado en decisiones, sanciones, recursos y autonomía de la dirección de cumplimiento.

- **Pregunta 6**

El propósito de la pregunta consistió en determinar la presencia y efectividad de las herramientas de administración de riesgos asociados a la corrupción en los procesos clave de la compañía.

¿Considera que CNT cuenta con mecanismos adecuados para identificar, evaluar y mitigar riesgos de corrupción en contratación pública, compras, talento humano, proveedores, etc?
10 respuestas



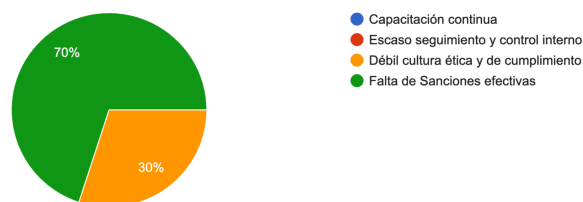
Recuperado de fuente Autoría Propia

La mayoría de los encuestados considera que los mecanismos actuales de identificación y prevención de riesgos son poco eficaces o inexistentes, este hallazgo confirma que CNT EP opera mayoritariamente bajo un enfoque reactivo, en lugar de uno preventivo, la ausencia de mapas de riesgo dentro del sistema de gestión antisoborno debilita el control interno y facilita la repetición de irregularidades y errores dentro de los procesos de contratación públicas y compras externas. Es imperativo desarrollar una matriz de riesgos de corrupción institucional, actualizable y vinculada a controles específicos por procesos.

● **Pregunta 7**

Esta pregunta facilitó la recopilación de opiniones acerca de las debilidades estructurales, operativas o culturales presentes en el sistema anticorrupción actual.

¿Cual es la principal falencia del actual sistema de gestión anticorrupción?
10 respuestas



Recuperado de fuente Autoría Propia

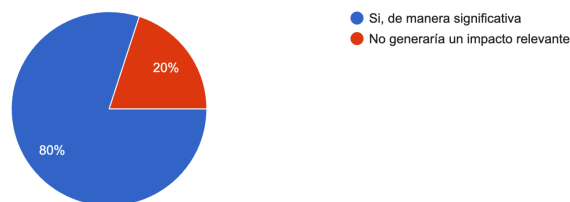
Las principales falencias señaladas incluyen la falta de capacitación continua, la débil cultura ética organizacional, el insuficiente seguimiento y control; y la falta de

sanciones efectivas, lo cual logra evidenciar que los problemas no son únicamente normativos, sino estructurales y culturales, lo que refuerza la necesidad de un sistema de compliance integral y no simplemente formal.

- **Pregunta 8**

El propósito de esta pregunta fue analizar cómo percibe el personal la relevancia y la efectividad de implementar un sistema formal de cumplimiento normativo conforme a normas internacionales como la ISO 37001.

¿Considera que la implementación formal de un sistema de compliance alineado a la norma ISO 37001 fortalecería la prevención de actos de corrupción en CNT EP?
10 respuestas



Recuperado de fuente Autoría Propia

La mayoría de los encuestados consideran que la adopción de un sistema de compliance basado en la ISO 37001 fortalecería la prevención de la corrupción, aunque condicionada a cambios internos. Los resultados permiten concluir que, si es jurídicamente viable la integración de un sistema de compliance, siempre que su implementación no se limite a una certificación formal, sino que implica una transformación estructural integral y operativa.

A partir de la interpretación de los resultados, se puede concluir que CNT cuenta con una base normativa mínima pero presenta debilidades que deben ser corregidas para la correcta y efectiva implementación de un sistema de compliance conforme las especificaciones de la ISO 37001 como lo es tener un compromiso real de la dirección; autonomía funcional del sistema de compliance; gestión y prevención de riesgos en procesos específicos; canales de denuncia confiables; capacitación continua; creación de

una cultura ética anticorrupción; vinculación con el derecho administrativo y un enfoque empresarial de cumplimiento normativo.

El ordenamiento jurídico ecuatoriano incluye normas contra la corrupción, pero su carácter fragmentado y reactivo limita la prevención. Desde la óptica del derecho administrativo se observa que los mecanismos de control se enfocan en sancionar y reaccionar lo que debilita su efectividad ante la concentración de corrupción estructural; por otro lado, el derecho empresarial a través de prácticas de cumplimiento normativo muestra un enfoque más preventivo, sistemático y basado en la gestión de riesgos, el cual no ha sido completamente integrado en la administración pública de nuestro país.

El análisis institucional desarrollado en CNT EP permite observar que a pesar de haber implementado desde 2018 un sistema formal de gestión antisoborno, este presenta falencias en su capacidad real, especialmente en aspectos como difusión, capacitación, monitoreo y la cultura ética dentro de la institución. Las respuestas de la encuesta dirigida a diversos empleados en niveles jerárquicos diferenciados demuestran un conocimiento escaso sobre el sistema de gestión antisoborno lo que pone en evidencia una notable inconformidad entre la normativa existente y la comprensión que tiene el personal sobre ella. Esta situación debilita la función preventiva del sistema y restringe su influencia en la toma de decisiones, además se detectó una percepción generalizada de desconfianza a los canales internos de denuncia, especialmente a la confidencialidad y la protección contra represalias, la falta de mecanismos seguros para reportar irregularidades se considera uno de los principales riesgos que favorecen la continuidad de prácticas corruptas.

Otro de los hallazgos importantes es la débil implementación de una cultura ética de cumplimiento dentro de las entidades públicas, lo que demuestra la limitada

formación que tienen y el poco compromiso directivo para cambiar esta situación, siendo un aspecto fundamental ya que la ISO 37001 subraya que el liderazgo activo de la alta dirección es esencial para el correcto funcionamiento de cualquier sistema de compliance. La investigación nos demuestra que la carencia de una cultura de cumplimiento normativo no se debe solo a vacíos en la norma, sino también a factores estructurales y organizacionales como la dependencia jerárquica de los departamentos de control, la falta de autonomía en las funciones y la escasa asignación de recursos para la gestión preventiva de riesgos.

VII. Discusión

El presente ensayo ha permitido analizar de manera integral el compliance anticorrupción en empresas públicas específicamente enfocándonos en CNT EP, abordando el sistema como un mecanismo de articulación normativa y práctica, tomando como punto de partida los estándares internacionales contemplados en la norma ISO 37001.

De esta forma el estudio permitió identificar que la entidad pública CNT EP carece de un sistema de compliance anticorrupción bien organizado, específicamente en áreas como la contratación pública, las compras externas y la administración de proveedores. Así la falta de mapas de riesgo y controles específicos forman un modelo de gestión que es reactivo y no puede prever situaciones de alto riesgo en cuanto a corrupción. Desde la perspectiva del compliance este hallazgo es fundamental ya que la evaluación y prevención de riesgos es esencial dentro de la ISO 37001 y su insuficiencia pone en peligro la efectividad de este sistema de compliance anticorrupción.

Al existir ya un sistema de compliance anticorrupción en la empresa pública CNT, se evidencia que en Ecuador no solo es factible sino que también se alinea

legalmente con la normativa administrativa actual, siempre que se realicen modificaciones estructurales y se evite una perspectiva meramente formal del cumplimiento normativo, sin embargo, la oposición hacia un sistema de compliance en el ámbito público no está basado en falta de jurisprudencia, si no en una falta de cultura ética institucional. Esto ratifica la idea de que el compliance puede funcionar como un vínculo efectivo entre el derecho administrativo y el derecho empresarial fortaleciendo la gobernanza pública y la integridad institucional.

Si bien en CNT existe un sistema de gestión antisoborno desde 2018 es necesario implementar mejoras, es por esto que el sistema de compliance anticorrupción debe contener componentes mínimos como los que hemos evaluado a lo largo del ensayo. Para reflejar los cambios a implementar según lo que exige la ISO 3700 y teniendo en cuenta lo que menciona el sistema antisoborno de CNT, se plasmará un cuadro comparativo que nos ayudará a identificar claramente las falencias a mejorar.

| | Sistema de Gestión Antisoborno CNT | Sistema de Compliance Anticorrupción a Implementar (ISO 37001) |
|-----------------------------------|---|---|
| Funciones del consejo corporativo | La alta dirección de CNT y los órganos de gobierno tienen la responsabilidad de establecer el compromiso institucional con la prevención del soborno y asignar recursos para el Sistema de Gestión Antisoborno. | Creación de un Comité de Actualización Normativa específico, dirigido por la Asesoría Jurídica y la Gerencia de Cumplimiento, cuya función será emitir alertas internas de manera oportuna sobre las nuevas obligaciones legales. |
| Política Antisoborno | CNT en su página web refleja una política antisoborno de manera general y sin entrar en detalles, no se despliega una normativa específica. | Creación de un Plan Estratégico Institucional, un Código de Ética, un Manual de Talento Humano y el Plan Operativo Anual. |
| Evaluación de riesgos | CNT declara realizar identificación y gestión de riesgos como parte de su sistema de gestión integrado. En informes institucionales se | Incluir la matriz de riesgos de soborno por procesos la cual debe actualizarse al menos una vez al año. |

| | | |
|--|---|---|
| | señalan actividades para identificación de riesgos y cobertura de procesos prioritarios. | |
| Controles operativos y procedimientos internos | CNT mantiene procedimientos internos según su Estatuto y documentos de gestión para compras, contratación, autorizaciones y segregación de funciones. | Incorporar evaluaciones de integridad y cumplimiento en los procesos de selección y nombramiento de las direcciones |
| Capacitación y toma de conciencia | CNT menciona programas de capacitación y sensibilización en ética, cumplimiento y prevención de corrupción dirigidos al personal, sin embargo, las encuestas realizadas nos reflejan otra cosa. | Plan de Capacitación Anual segmentado por perfiles de riesgo, clasificando los módulos de acuerdo al nivel de exposición: alto (compras públicas, jefes provinciales, logística, comercial y talento humano), medio (áreas de apoyo) y bajo (departamentos administrativos generales) |
| Canal de denuncias independiente y protección al denunciante | CNT dispone de canales para denuncias y procesos vinculados al Código de Ética; la documentación pública menciona la posibilidad de presentar denuncias, pero este canal pide poner datos personales y de contacto. | Se deberá emitir un informe de integridad cada tres meses, protegiendo siempre la identidad del denunciante y la información sensible. |
| Revisión, monitoreo, auditoría y reportes | CNT informa sobre auditorías internas, seguimiento y la intención de recertificación del Sistema Antisoborno. | Llevar a cabo auditorías internas para cada uno de los procesos, los resultados deberán estar vinculados a compromisos obligatorios donde se deberán incluir fechas, responsables y métricas que puedan ser verificadas. |
| Respuestas disciplinarias y mejora continua | La política y el código de ética contemplan medidas disciplinarias para conductas contrarias a la política antisoborno, sin mencionar cuales son específicamente. | Evaluaciones obligatorias de conocimiento, con sanciones internas, en alineación con los principios estipulados en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). |

La eficacia del compliance en CNT EP depende de integrarlo en la cultura organizacional, sustentado en principios de integridad, transparencia y ética reflejados en sus documentos rectores. Además, es crucial que el liderazgo institucional promueva de manera activa esta cultura, lo que se denomina “tone from the top” (Compliance 360.pe, 2023), lo que implica la inclusión de objetivos medibles con relación al cumplimiento anticorrupción en los sistemas de evaluación del desempeño dirigidos a líderes y mandos intermedios. Las acciones buscan prevenir el soborno y fortalecer la integridad, asegurando documentación accesible y auditada en CNT EP, bajo la LOTAIP y la supervisión de la Contraloría.

Es fundamental crear un repositorio de compliance con control de versiones y permisos específicos y donde se presente una matriz de riesgos, así como políticas anticorrupción para fortalecer la transparencia. Asimismo, la obtención de la certificación ISO 37001 demanda un sistema documentado sólido, capaz de soportar auditorías tanto internas como externas, así como las realizadas por ciudadanos y la Contraloría. Esto, a su vez, fortalece la confianza pública en CNT EP. La formación relacionada no debe ser genérica, sino que debe responder de manera específica a las situaciones, riesgos y deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado. Esta estrategia se llevará a cabo mediante un Plan de Capacitación Anual segmentado por perfiles de riesgo, clasificando los módulos de acuerdo al nivel de exposición, los módulos deberán contener información obligatoria fundamentada en casos reales de CNT EP, como la adjudicación irregular de transporte mixto como la investigación del caso FENACOTRALI en 2020. La capacitación en CNT EP debe incluir evaluaciones y formación ética, mientras que la dinámica del sector exige revisar riesgos y actualizar controles mediante un Comité de Actualización Normativa.

Las auditorías deben evolucionar de ser un simple procedimiento formal para constituir una verdadera herramienta de mejora continua. Esto conlleva llevar a cabo auditorías internas para cada uno de los procesos que se consideran de alto riesgo, yendo más allá de la limitación de realizar solo una auditoría general al año. Las evaluaciones deben traducirse en compromisos verificables para directores y jefes, incorporando integridad en los procesos de selección y nombramiento, dada la vulnerabilidad de esos cargos. Por último, es necesario activar revisiones especiales cuando se detecten indicadores de alerta específicos, como facturación irregular, repetición de denuncias en una provincia determinada o el uso repetido de proveedores sin una justificación técnica adecuada. El propósito de estas acciones es crear un ciclo real y responsable de mejora continua.

VIII. Conclusiones

El compliance anticorrupción se presenta como un mecanismo adecuado que vincula el derecho administrativo con el derecho empresarial en el contexto de Ecuador, esto permite complementar el modelo convencional de control estatal, que suele ser reactivo y sancionador, con un enfoque más preventivo basado en la gestión de riesgos, que se alinea con estándares internacionales como la norma ISO 37001. La investigación determinó que el compliance en entes públicos es viable y representa una oportunidad para el fortalecimiento de la transparencia y la gestión, además permite concluir que el modelo de cumplimiento en las empresas públicas ecuatorianas debe transitar de una visión meramente administrativa hacia una de gestión integral de riesgos corporativos.

Se confirma que el compliance anticorrupción es jurídicamente viable como un puente entre el derecho administrativo y el derecho empresarial. Su implementación bajo el estándar ISO 37001 no contradice las facultades de la Contraloría, sino que las

complementa al proveer un control preventivo que el modelo sancionador actual no alcanza a cubrir. El caso de la declaratoria de reserva en procesos de concesión por parte de CNT evidencia una colisión entre el secreto empresarial y el control social, de esta manera es necesario que el compliance priorice la transparencia activa bajo los principios de la LOTAIP, reduciendo la discrecionalidad administrativa que suele ser el caldo de cultivo para la corrupción estructural.

En CNT EP, el sistema anticorrupción desde 2018 presenta falencias y necesita reajustes para apegarse con la ISO 37001, pero para lograrlo es necesario el compromiso del estado, así como un control de riesgos en áreas delicadas, herramientas para denuncias de forma continua, para que el sistema en CNT EP sea efectivo, la función de cumplimiento debe gozar de autonomía funcional y recursos propios. El estudio demuestra que la dependencia jerárquica de los departamentos de control limita su capacidad para señalar irregularidades en los niveles directivos, donde se concentran los riesgos de mayor impacto patrimonial.

Asimismo, para obtener un sistema apropiado se logra por medio de la integración de componentes anticorrupción que garanticen transparencia. Por ello, la presente investigación confirmó que el compliance anticorrupción actualiza el proceso de gestión gubernamental, reduciendo riesgos, así como fortalecer la confianza de la ciudadanía y mejoras en la eficiencia, con ello se complementa al derecho administrativo, el éxito de la norma ISO 37001 no radica en la certificación per se, sino en la instauración de una cultura de integridad. Esto requiere que las auditorías dejen de ser eventos anuales y se conviertan en procesos continuos de monitoreo que vinculen los resultados de la gestión con la responsabilidad administrativa y penal de los servidores públicos.

IX. Bibliografía

- “Índice de Percepción de la Corrupción 2024. Resumen de Ecuador”. s/f. Ciudadanía y Desarrollo. Consultado el 14 de julio de 2025. <https://www.ciudadaniaydesarrollo.org/publicaciones/corrupcionecuador2024/>.
- Juan Hidalgo. 2024. “Nuestro dinero paga la corrupción”. Criminología y Derecho Penal (blog). el 7 de junio de 2024.
- <https://criminologia.news/el-precio-de-la-corrupcion-impacto-social-economico-y-institucional-en-ecuador/>.
- Tapia, Evelyn. 2023. “Ingresos de las empresas cuestionadas llegan a USD 18.523 millones”. Primicias. el 26 de enero de 2023. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-publicas-corrupcion-ecuador/>.
- Linde, Eu, y Pedro Martín Páez Bimos. 2023. “El rol de la sociedad civil y el sector privado para enfrentar la corrupción en el Ecuador”. Legaltoday.com. Legal Today. el 21 de abril de 2023. <https://www.legaltoday.com/practica-juridica/derecho-internacional/internacional/el-rol-de-la-sociedad-civil-y-el-sector-privado-para-enfrentar-la-corrupcion-en-el-ecuador-2023-04-21/>
- Palaguachi-Quito, María Mercedes, y Mireya Magdalena Torres-Palacios. 2025. “Control interno y ética empresarial mecanismos para prevenir lavado de dinero y fraude corporativo [Internal control and business ethics mechanisms to prevent money laundering and corporate fraud]”. Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas 5 (economica): 261–72. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.360>.
- Abadie Aguilera, J. D. (2022). La función de Compliance en las organizaciones en Ecuador. Universidad Y Sociedad, 14(1), 722–729. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3679>
- “5ta Edición del Summit de Transparencia Importancia del Compliance y lucha contra la corrupción”. s/f. Eventocompliance.com. Consultado el 15 de julio de 2025. https://ecuador2023.eventocompliance.com/index_v3.php.
- Jijón, E. J. (2024, julio 24). Claves del funcionamiento de la Administración Pública en el Ecuador. La RepúblicaEC; La República EC.

<https://www.larepublica.ec/blog/2024/07/24/claves-del-funcionamiento-de-la-administracion-publica-en-el-ecuador/>

- Schmidt, K. (Director). (2023, noviembre 21). *Qué es «compliance», sus antecedentes y su importancia - Fundamentos de corporate compliance.*
- Normas. (2024). ISO. <https://www.iso.org/es/normas>
- CPCCS solicitará a la Defensoría del Pueblo la información que ha sido declarada reservada por parte de la CNT. (s/f). Gob.ec. Recuperado el 24 de noviembre de 2025, de <https://www.cpccs.gob.ec/2020/11/cpccs-solicitara-a-defensoria-informacion-declarada-reservada/>
- CPCCS creará Comisión Especializada sobre proceso de venta de CNT EP e investigará denuncias de corrupción en esta Empresa Pública. (s/f). Gob.ec. Recuperado el 24 de noviembre de 2025, de <https://www.cpccs.gob.ec/2020/11/cpccs-creara-comision-especializada-proceso-venta-cnt/>
- “Empresas Públicas Y Planificación,” n.d. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Libro-Empresas-P%C3%BAblicas-web.pdf>.
- El SERCOP actualiza normativa en materia de Contratación Pública – Servicio Nacional de Contratación Pública. (s/f-b). Gob.ec. Recuperado el 24 de noviembre de 2025, de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/el-sercop-actualiza-normativa-en-materia-de-contratacion-publica/>
- Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo. (s/f). Iaiecuador.org. Recuperado el 24 de noviembre de 2025, de https://iaiecuador.org/documentos/Normas_Ec_para_el_buen_Gobierno_Corporativo.pdf?utm_source
- Portal Web Oficial de la Contraloría General del Estado del Ecuador. (s/f). Gob.ec. Recuperado el 27 de noviembre de 2025, de <https://www.contraloria.gob.ec/CentralMedios/PrensaDia/21263>
- UBT Compliance. “Compliance ISO 37001: Implementación Y Mantenimiento.,” June 30, 2025. <https://ubtcompliance.com/consultoria-compliance/iso-37001-compliance-antiso-borno/>.

- *EQA*. “Certificación Compliance Antisoborno ISO 37001,” May 29, 2025. <https://eqa.es/certificacion-compliance/compliance-antisoborno-iso-37001>.
- Merinas, Andrea. “Elementos de Un Sistema de Gestión Antisoborno Según La ISO 37001.” *Software ISO*, January 26, 2024. <https://www.isotools.us/2024/01/26/principales-elementos-de-un-sistema-de-gestion-antisoborno/>.
- Rueda, Juan. “Guía Completa Para Implementar Sistemas de Gestión Antisoborno Según La Norma ISO 37001.” *Factorial*, November 26, 2024. <https://factorial.es/blog/iso-37001/>.
- *Appluscertification*. ISO 37001 Sistemas de Gestión Anti-corrupción. <https://www.appluscertification.com/global/es/what-we-do/service-sheet/ISO-37001-Sistemas-de-Gestion-Anti-corrupcion>
- *Intedya*. ISO 37001:2025 – Cambios, plazos y guía para la transición - *Intedya*. <https://www.intedya.com/internacional/4704/noticia-iso-370012025-cambios-normativos-y-herramientas-de-apoyo.html>
- *Ealde*. ISO 37001:2025: Guía sobre los Sistemas de Gestión Antisoborno. <https://www.ealde.es/iso-37001-compliance-antisoborno/>
- *Usfq.edu.ec*. “Vista de Compliance: Su Evolución Y Desafíos En Ecuador,” 2025. <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/lawreview/article/view/993/1150>.
- Pérez Calle, Ricardo Diego. *Economía, derecho y empresa ante una nueva era: digitalización, IA y competitividad en un entorno global*. España: Editorial Dykinson, S.L., 2024.
- Echeverri, Julián Andrés Pimiento. *Balance y desafíos del estado regulador, supervisor, promotor y empresario. Tomo II: Estado supervisor, estado promotor. XXIV Jornadas Internacionales de Derecho Administrativo*. Colombia: Universidad Externado, 2024.
- Páez, Cristina. “Percepción de Los Ecuatorianos Acerca de La Confianza En Instituciones.” *Ipsos*, November 25, 2022. <https://www.ipsos.com/es-ec/percepcion-de-los-ecuatorianos-acerca-de-la-confianza-en-instituciones>.
- *El Derecho*. “Eduardo Navarro: ‘Una Buena Implementación de Los Canales de Denuncia Genera Valor Y Ahorros En La Organización.’” *El Derecho*, October 29, 2021.

<https://elderecho.com/eduardo-navarro-una-buena-implementacion-de-los-canales-de-denuncia-genera-valor-y-ahorros-en-la-organizacion>.

- Caso, El, Helvetia Autor, Sofía Teodora, Paagman Alonso, Miguel López, and Gómez Madrid. “COMPLIANCE: ¿QUÉ IMPLICACIONES TIENE EN LAS EMPRESAS EL CUMPLIMIENTO de LA NORMATIVA?” 2014. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/74/TFG000210.pdf?sequence=1>.
- Núñez, Santiago, Alda Suárez Moreira, Luigie López Lajones, and Wilson Ludeña Zambrano. “La Implementación Del Compliance En Los Procesos de Contratación Pública En Ecuador.” *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA* 13, no. 2 (October 17, 2023): 95–135. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v13i2.833>.
- Compliance360.pe. “Tone from the Top: La Alta Dirección Y Su Función Con El Compliance,” 2023. <https://compliance360.pe/2023/04/21/tone-from-the-top-la-alta-direccion-y-su-funcion-con-el-compliance/>.