

**Universidad Latina de Costa Rica**  
**Facultad de Ingeniería y Tecnología de la Información**  
**Escuela de Ingeniería Civil**

**Propuesta de implementación de un sistema de gestión antisobornos  
mediante la aplicación de la norma ISO 37001:2017 en medianas empresas  
de consultoría, ingeniería y arquitectura**

Propuesta de trabajo final de graduación para optar por el grado académico de  
licenciado en Ingeniería Civil

**Proponente:**

Francisco Alberto Mata Corrales

**San Pedro de Montes de Oca**

**Agosto del 2020**

## **TRIBUBAL EXAMINADOR**

Esta tesis fue aprobada por el Tribunal Examinador de la carrera de Ingeniería Civil, requisito para optar por el grado de licenciatura.

---

**Ing. Emilio Rodríguez Molina**  
**Tutor**

---

**Ing. Roberto Rojas Umaña**  
**Lector**

---

**Ing. Erick Cruz Padilla**  
**Lector**

# “Carta autorización del autor (es) para uso didáctico del Trabajo Final de Graduación”

Vigente a partir del 31 de Mayo de 2016, revisada el 24 de Abril de 2020

Instrucción: Complete el formulario en PDF, imprima, firme, escanee y adjunte en la página correspondiente del Trabajo Final de Graduación.

Yo (Nosotros):

Escriba Apellidos, Nombre del Autor(a). Para más de un autor separe con " ; "

Mata Corrales, Francisco

De la Carrera / Programa: Ingeniería Civil  
autor(es) del trabajo final de graduación titulado:

Propuesta de implementación de un sistema de gestión antisobornos mediante la aplicación de la norma ISO 37001:2017 en medianas empresa de consultoría, ingeniería y arquitectura.

Autorizo (autorizamos) a la Universidad Latina de Costa Rica, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página Web institucional, así como medios electrónicos en general, Internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer; así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

De acuerdo a lo dispuesto en la Ley No. 6683 sobre derechos de autor y derechos conexos de Costa Rica, permita copiar, reproducir o transferir información del documento, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; únicamente podrá ser consultado, esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso, siempre y cuando resguarden la completa información que allí se muestra, debiendo citar los datos bibliográficos de la obra en caso de usar información textual o paráfrasis de la misma.

La presente autorización se extiende el día (Día, fecha) 08 del mes setiembre de año 2020 a las 19:30 . Asimismo doy fe de la veracidad de los datos incluidos en el documento y eximo a la Universidad de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

Firma(s) de los autores

Según orden de mención al inicio de ésta carta:

  
1-1476-0219

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios, mi familia, compañeros de universidad y amigos quienes estuvieron conmigo en los momentos más difíciles demostrándome que todo se puede lograr con dedicación y esmero. Confío en que ustedes seguirán siendo parte de todos los éxitos y luchas que están por venir. Este primer logro es para todos ustedes.

## AGRADECIMIENTO

Así se concluye el esfuerzo realizado durante una nueva etapa en mi vida, donde existieron momentos complicados y muchas alegrías, siempre de la compañía de personas excepcionales como mis amigos de la universidad y profesores.

Agradezco profundamente a Dios por la oportunidad que se me ha dado en el continuo crecimiento profesional que se me ha brindado. Cumpliendo el sueño que tuve desde pequeño de emular los pasos de mi padre, en una carrera que me apasiona.

A mis padres, Francisco y Lilliana, quienes durante todos estos años me brindaron su amor, consejo, apoyo incondicional y me brindaron todas las herramientas necesarias para enfrentarme a una vida llena de retos. A mi hermana Andrea, quién fue fundamental y mi mayor apoyo durante este proceso, con sus consejos, recomendaciones y experiencia los cuales me ayudaron a superarme en cada una de las etapas de este proyecto.

A mis amigos y colegas de FERMAT Ingeniería, en especial a Andrey, por formar parte de mi círculo de amigos que siempre me brindaron toda su disposición y ayuda para realizar esta tesis. Espero un futuro lleno de éxitos y muy buena amistad con ustedes.

A mi tutor, el profesor Emilio Rodríguez, y a todos los profesores y profesoras quienes formaron parte de este camino educativo y su labor fundamental para el crecimiento del país.

## Tabla de contenidos

TRIBUBAL EXAMINADOR.....	II
DECLARACIÓN JURADA .....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
Índice de tablas.....	X
Índice de gráficos.....	XI
Índice de figuras.....	XIII
RESUMEN EJECUTIVO .....	XIV
1.PROBLEMA Y PROPÓSITO.....	1
1.1 Antecedentes.....	2
1.1.1 Ética profesional .....	3
1.1.2 Corrupción .....	3
1.1.3 Soborno o delito de cohecho .....	4
1.1.4 Conformación de una empresa consultora en ingeniería .....	4
1.1.5 Conformación de una empresa constructora .....	5
1.1.6 PYME Costa Rica .....	5
1.1.7 Inscripción de empresas Colegio Federado Ingeniero y Arquitectos ...	6
1.1.8 Sistema de Gestión: .....	6
1.1.9 Normalización:.....	7
1.2. Planteamiento del problema .....	8
1.2.1. Formulación del problema. ....	8
1.2.2. Enunciado del problema.....	8
1.3 Justificación .....	9

1.4	Objetivos .....	14
1.4.1.	Objetivo General.....	14
1.4.2.	Objetivos Específicos .....	14
1.5	Alcances y Limitaciones .....	15
1.5.1.	Alcances.....	15
1.5.2.	Limitaciones.....	15
1.6	Delimitaciones .....	16
1.6.1.	Delimitación Espacial.....	16
1.6.2.	Delimitación Temporal .....	16
2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	17
	MARCO SITUACIONAL .....	18
2.1	Políticas antisoborno y sistemas de gestión.....	18
3.	MARCO METODOLÓGICO .....	30
3.1	Definición del enfoque y método de investigación.....	31
3.1.1	Método .....	31
3.1.2	Tipo de investigación.....	31
3.1.3	Técnicas de recolección de información .....	32
3.1.4	Cuestionario, entrevistas .....	32
3.1.5	Bibliografía y Textos: .....	32
3.1.6	Documentos .....	33
3.1.7	Reglamentos o normativas .....	33
3.1.8	Sustentación de la confiabilidad .....	33
3.1.9	Definición de variables.....	34
3.1.10	Población y muestra.....	36
3.1.11	Población .....	36

3.1.12	Muestra .....	37
3.1.13	Tratamiento de la información .....	38
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	39
	ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN .....	40
5.	RESULTADOS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
5.1	Conclusiones .....	55
5.2	Recomendaciones .....	56
6.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANTISBORNO .....	57
6.1	Propuesta para la Implementación de la norma ISO 37001:2017 Sistema de Gestión Antisoborno. Requisitos con orientación para su uso en empresas constructoras o consultoras de ingeniería y arquitectura .....	58
6.1.1	Alcance del sistema de gestión antisoborno .....	59
6.1.2	Evaluación del riesgo del soborno .....	59
6.1.3	Código de Integridad y Ética.....	63
6.1.4	Informe de problemas.....	67
6.1.5	Entrevistas y empleo .....	68
6.1.6	Formación de los colaboradores de la empresa .....	69
6.1.7	Controles financieros .....	69
6.1.8	Controles no financieros .....	70
6.1.10	Seguimiento y actualización del Sistema de Gestión Antisoborno .	72
6.2	Certificación bajo la norma ISO 37001:2017. Sistemas de Gestión Antisoborno. Requisitos con orientación para su uso. ....	73
	REFERENCIA.....	76
	Referencias Bibliográficas.....	77
	Sitios web .....	77



ANEXOS.....	79
Anexo 1: Cuestionario #1 .....	79
Anexo 2: Tabla de empresas habilitadas, inscritas y con sello PYME ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica .....	84

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Variables según definición conceptual, instrumental y operacional.....	34
<b>Tabla 2:</b> Matriz de identificación del Riesgo de Soborno.....	61
<b>Tabla 3:</b> Medición del riesgo de soborno en empresas consultoras, constructoras y de arquitectura.....	61
<b>Tabla 4:</b> Medición del impacto del soborno en la empresa.....	62

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Clasificación de empresas según MEIC .....	41
<b>Gráfico 2:</b> Cantidad de empresas con algún Sistema de Gestión implementado..	42
<b>Gráfico 3:</b> Cantidad de empresas con algún Código de Ética, Integridad o similar..	43
<b>Gráfico 4:</b> Cantidad de empresas que revisan de manera periódica el Sistema de Gestión antisoborno.....	43
<b>Gráfico 5:</b> Periodo de revisión del Sistema Antisoborno en las empresas.....	44
<b>Gráfico 6:</b> Empresas que proporcionan recursos necesarios para la gestión antisoborno.....	45
<b>Gráfico 7:</b> Empresas donde existen mecanismos de control para la toma de decisiones libres de conflictos.....	46
<b>Gráfico 8:</b> Empresas donde existen medidas disciplinarias apropiadas contra la violación de políticas antisoborno.....	46
<b>Gráfico 9:</b> Empresas con un entorno favorable para la actualización ante sospecha de un soborno .....	47
<b>Gráfico 10:</b> Empresas con canales de comunicación para reportar sospechas de soborno .....	48
<b>Gráfico 11:</b> Empresas con planes antisoborno para las áreas no financieras de la empresa.....	49

<b>Gráfico 12:</b> Empresas donde realizan auditorias internas.....	49
<b>Gráfico 13:</b> Empresas donde los colaboradores tienen permitido aceptar regalos, hospitalidades, gratificaciones.....	50
<b>Gráfico 14:</b> Empresas donde se establecen las consecuencias en caso de que un colaborador reciba un soborno.....	51
<b>Gráfico 15:</b> Empresas donde existe un encargado de realizar la supervisión de normas antisoborno.....	52
<b>Gráfico 16:</b> Consideración de importancia de implementar prácticas antisoborno en las empresas.....	53
<b>Gráfico 17:</b> Empresas que conocen sobre la norma ISO 37001:2017 Sistema de Gestión Antisoborno.....	53
<b>Gráfico 18:</b> Empresas que estarían dispuestas a una acreditación bajo la ISO 37001:2017.....	54

## Índice de figuras

<b>Figura 1:</b> Percepción a nivel mundial sobre corrupción de Costa Rica.....	9
<b>Figura 2:</b> Percepción a nivel mundial sobre acciones de soborno.....	10
<b>Figura 3:</b> Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001.....	21
<b>Figura 4:</b> Esquema de proceso de certificación de sistema de gestión.....	22
<b>Figura 5:</b> Esquema de metodología para la Gestión de Riesgo de Corrupción.....	25

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis consta de las siguientes secciones: problema y propósito, fundamentación teórica, marco metodológico, análisis e interpretación de los resultados, conclusiones, recomendaciones, propuesta y anexos, las cuales serán detalladas a continuación:

En el capítulo del problema y propósito se analiza la situación actual del país y la necesidad de realizar procesos más transparentes en las empresas consultoras y de construcción. Durante esta sección se abordan los conceptos corrupción y ética acompañados de estadísticas obtenidas de estudios relacionados con estas temáticas.

La investigación responde al objetivo de determinar una propuesta óptima de un sistema de gestión antisoborno que pueda ser utilizado en medianas empresas de consultoría, ingeniería y arquitectura, mediante la aplicación de la norma ISO 37001:2017.

Dentro del fundamentación teórica se abordan temas relacionadas con la corrupción y el soborno, desde convenciones internacionales bajo esta temática, así como de prácticas realizadas en el país que buscan combatir con estos hechos delictivos.

Para el marco metodológico se identifica el método y el tipo de investigación a utilizar durante la presente tesis, así como de los instrumentos por utilizar en la recolección de la información.

Con el análisis de la información se puede hacer un análisis de las debilidades y fortalezas con las que cuenta las empresas consultoras, de ingeniería y arquitectura en el campo de las prácticas antisoborno.

A partir de esta información recopilada y analizada, con la utilización de la norma ISO 37001:2017, se genera una propuesta de un Sistema de Gestión antisoborno básico, el cual es aplicable a toda empresa de consultoría, ingeniería y arquitectura que no cuente con uno. Este sistema de gestión puede ser trabajo con otro sistema de gestión presente en la empresa o de manera independiente.

Adicional a esto, se hace una introducción a la obtención de una certificación bajo la norma INTE/ISO 37001:2017 Sistemas de Gestión Antisoborno. Requisitos con orientación para su uso, la cual no es de obligatoriedad, pero es recomendable para aumentar el valor de la marca de la empresa y asegurar un modelo de transparencia ante cualquier posible investigación sobre prácticas de soborno hacia la empresa.

**Palabras clave:** ISO37001, soborno, corrupción, norma, sistema de gestión.

**CAPÍTULO I**  
**1.PROBLEMA Y PROPÓSITO**



## 1.1 Antecedentes

El soborno tiene un contexto social, moral, económico y político, por lo que se ve inmerso en la totalidad de las decisiones que son tomadas por un gobierno. Para esto se ha dado la implementación de normas internacionales, las cuales han demostrado que esta práctica es un acto delictivo. Sin embargo, estas normas por sí solas no son capaces de resolver este problema.

Como parte del desarrollo de estas normas cada empresa debe contar con un sistema de gestión antisoborno, que busquen una transparencia en la toma de decisiones, facilitación de pagos, evaluación de riesgo de que estos hechos se produzcan, entre otros.

En Costa Rica, desde el año 1841 con la creación del Código General de la República, se establece una normativa relacionada con el cohecho, prevaricación, sobornos y regalos que se le hacen a los funcionarios. Específicamente para el cohecho, se puede observar en el artículo 348 que señala que todo funcionario que acepte algún tipo de soborno o regalo para hacer un acto contrario a su obligación o para dejar de hacer alguno a que esté obligado, será privado de su empleo o cargo, y no podrá obtener otro cargo público por un período de cuatro años. (Mora, 2011).

Las leyes en Costa Rica han variado de acuerdo con el pasar de los años, es así como en 1880 se empieza a utilizar el concepto de dádivas o promesas por parte de los empleados públicos y este a su vez estaba acompañado de una multa o sanción que pretendía inhabilitar de forma temporal hasta perpetua del cargo u oficio. Es hasta el año 1941, que se otorgan penas de cárcel que abarcaban desde seis meses a dos años, entre otras posibles sanciones.

Para el año 1970, con el primer término del Código Penal se establecen los deberes de la función pública y las sanciones por hechos ilícitos de abuso de autoridad, incumplimiento de deberes, cohecho propio, impropio y la aceptación de sobornos por un acto cumplido. Además, durante esta fase se conceptualiza el peculado, la malversación y el favorecimiento en sus distintas formas.

El 29 de octubre del año 2004 se publica la ley N° 8422, Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento ilícito, este ya contempla los delitos de falsedad en la declaración jurada de los bienes, la falsedad en la recepción de bienes y servicios contratados, el sobreprecio irregular, pago irregular de los contratos administrativos, el soborno transnacional, entre otros.

### **1.1.1 Ética profesional**

De acuerdo con lo que establece Este Giménez Carbó en su trabajo de fin de Máster, la ética está relacionada con el carácter profesional de la persona que busca desempeñar su trabajo con la mayor responsabilidad posible.

A su vez Roxana Salazar y Mario Carazo en su libro *Un Compromiso Ético*, hablan sobre el concepto de una ética empresarial, la cual definen como el conjunto de valores (honestidad, confianza, respeto, justicia y otros) que se ponen en práctica en las labores cotidianas de una empresa, como lo son las tomas de decisiones, en las políticas internas de la empresa y en comportarse de acuerdo con los estándares legales teniendo en cuenta las leyes y regulaciones internas. (Carazo & Salazar, 2004).

### **1.1.2 Corrupción**

De acuerdo con el autor Manuel Rodríguez, el delito del soborno está relacionado con la corrupción, el cual ocurre en la confluencia de motivaciones individuales que se sobrepone al interés general. De acuerdo con el mismo autor y haciendo referencia al filósofo Platón, que con un buen sistema educativo y con la combinación entre la verdad y la práctica se lograba solventar este fallo en la sociedad. (Rodríguez, 2005)

### 1.1.3 Soborno o delito de cohecho

El autor Manuel Rodríguez establece que el soborno o el delito de cohecho constituye la forma más común de la corrupción y esta se produce cuando un particular otorga a un funcionario un beneficio dirigido para conseguir que este realice o deje de hacer algo correspondiente a la actividad oficial. (Rodríguez, 2005)

**1.1.3.1 Cohecho transnacional:** Este se da en una época globalizada, que consiste en ofrecer algún beneficio, dádiva, favores, promesas o ventajas a un funcionario público de otro Estado, ya sea de manera directa o indirectamente, por parte de personas que tienen residencia habitual en su territorio. (Rodríguez, 2005)

**1.1.3.2 Probabilidad:** La oportunidad de ocurrencia de que suceda algún evento de soborno, este valor depende de la frecuencia en que ha sucedido este hecho o la factibilidad de que este riesgo se presente. (Presidencia de la República de Colombia, 2015)

**1.1.3.3 Impacto:** Son las consecuencias que puede generar la aceptación u ofrecimientos de sobornos para las empresas constructoras, consultoras y de arquitectura que deseen implementar una norma de gestión de riesgos antisoborno.

### 1.1.4 Conformación de una empresa consultora en ingeniería

Una empresa consultora está conformada por expertos y profesionales capacitados en el asesoramiento para la creación o el desarrollo de un proyecto de construcción. Estos profesionales cuentan con la capacidad intelectual y experiencia necesaria en la transmisión de conocimientos para el proceder óptimo de los proyectos, es así como las recomendaciones que ellos brindan son de

acatamiento obligatorio y pueden ser capaces de frenar un proyecto en caso de encontrar alguna discrepancia.

### **1.1.5 Conformación de una empresa constructora**

Las empresas constructoras están unidas a la cadena de producción y conformadas por un capital inicial y mano de obra, lo que permite centralizar las actividades y ofrecer un servicio general. Deben estar debidamente administradas para poder ofrecer los servicios conforme lo estipulado con el contrato de cada proyecto. Una empresa constructora debe velar por el cumplimiento de un cronograma, en donde las variaciones no sean significativas con lo estipulado al principio de cada proyecto.

### **1.1.6 PYME Costa Rica**

Según lo establece el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, las empresas en Costa Rica pueden ser clasificadas dependiendo de su tamaño, cantidad de ingresos y el valor de sus activos. Es así que se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES), a toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de personas física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias.

Para su debida inscripción es necesario realizar el trámite de manera presencial o mediante la página web del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). Es necesario llenar el formulario de solicitud y cumplir con dos de los siguientes tres requisitos:

1. Pago de cargas sociales, estar inscrito al día como patrono (planilla) o como trabajador independiente ante la CCSS.
2. Cumplimiento de obligaciones tributarias; entendiéndose por estas la Declaración del Impuesto sobre la Renta del último periodo fiscal (Formulario

D 101 del Régimen Tradicional o el Formulario D 105 del Régimen Simplificado).

3. Cumplimiento de obligaciones laborales; entendiéndose al equivalente del recibo vigente de la póliza de riesgos el trabajo que emite el INS.

### **1.1.7 Inscripción de empresas Colegio Federado Ingeniero y Arquitectos**

Para el correcto funcionamiento de una empresa consultora o constructora, es necesaria la inscripción de la misma ante el C.F.I.A. (Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos), esta inscripción certifica que la empresa se encuentra con las normativas dadas por el colegio y que están en la facultad de realizar los servicios por las cuales son contratadas. El proceso de inscripción corresponde de acuerdo con los artículos 52 de la Ley Orgánica y de los 55, 57, 58 y 61 del Reglamento Interior General del C.F.I.A.

Como documentos solicitados se encuentran el formulario de inscripción de empresas constructoras y consultoras, la certificación expedida por el Registro Nacional o Notario Público, indicando personería y número de cédula jurídica, así como la cancelación del monto correspondiente a los derechos de inscripción. Para este último rubro existe una tarifa diferida en caso de presentar la condición de PYME, por lo que se tiene que adjuntar la certificación emitida por el MEIC.

### **1.1.8 Sistema de Gestión:**

De acuerdo con la empresa de consultores de Sistema de Gestión, esta es una herramienta que permite optimizar los recursos, reducir costes y mejorar la productividad, Muchos de estos procesos están basados en normas internacionales que permiten controlar la calidad de un servicio, así como la responsabilidad social que estas tienen.

A su vez, el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, en la ISO 37001:2017 define como sistema de gestión al conjunto de elementos de una

organización que se ven relacionados e interactúan entre sí para establecer métodos, políticas, objetivos y procesos para lograr un determinado fin.

#### **1.1.9 Normalización:**

En el caso de Costa Rica existe el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), la cual se encarga de generar las normas utilizadas en diferentes procesos de empresa acreditadas. Es así como el proceso de normalización lo definen ellos a través de su página de internet y consiste en formular y aplicar reglas con el propósito de establecer un orden en una actividad específica, para el beneficio de las personas y empresas interesadas.

Otro aspecto fundamental del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, es que es el ente capaz de acreditar a una empresa bajo las diferentes normas existentes, asegurando que las organizaciones cumplan con lo que estas establecen.

## **1.2. Planteamiento del problema**

### **1.2.1. Formulación del problema.**

Dentro de la rama de la ingeniería civil, se dan procesos de licitación y otorgamiento de trabajos que involucran grandes cantidades de dinero, en donde una empresa es capaz de obtener un gran beneficio con la adjudicación de uno de estos proyectos. Es así como se han establecido regulaciones y modelos dentro de la estructura esquemática de las empresas, que pretenden controlar los presuntos actos de sobornos y cohechos.

Actualmente es común poder observar noticias en periódicos nacionales en donde se cuestiona el accionar de las empresas o instituciones tanto públicas como privadas, para la aprobación de proyectos, siendo las carreteras uno de los temas principales de discusión.

Por lo descrito anteriormente, es necesario establecer un sistema de gestión antisobornos óptimo, esto permite principalmente determinar las debilidades que presenta una empresa en sus labores diarias de adjudicación y solicitud de servicios. Revisando el parámetro humano, procesos que realiza la empresa y la forma en que se toman las decisiones dentro de una empresa constructora o consultora.

### **1.2.2. Enunciado del problema.**

A la luz de lo expuesto hasta este punto, así como de la teoría que sustenta el trabajo de investigación, se pretende responder la siguiente interrogante:

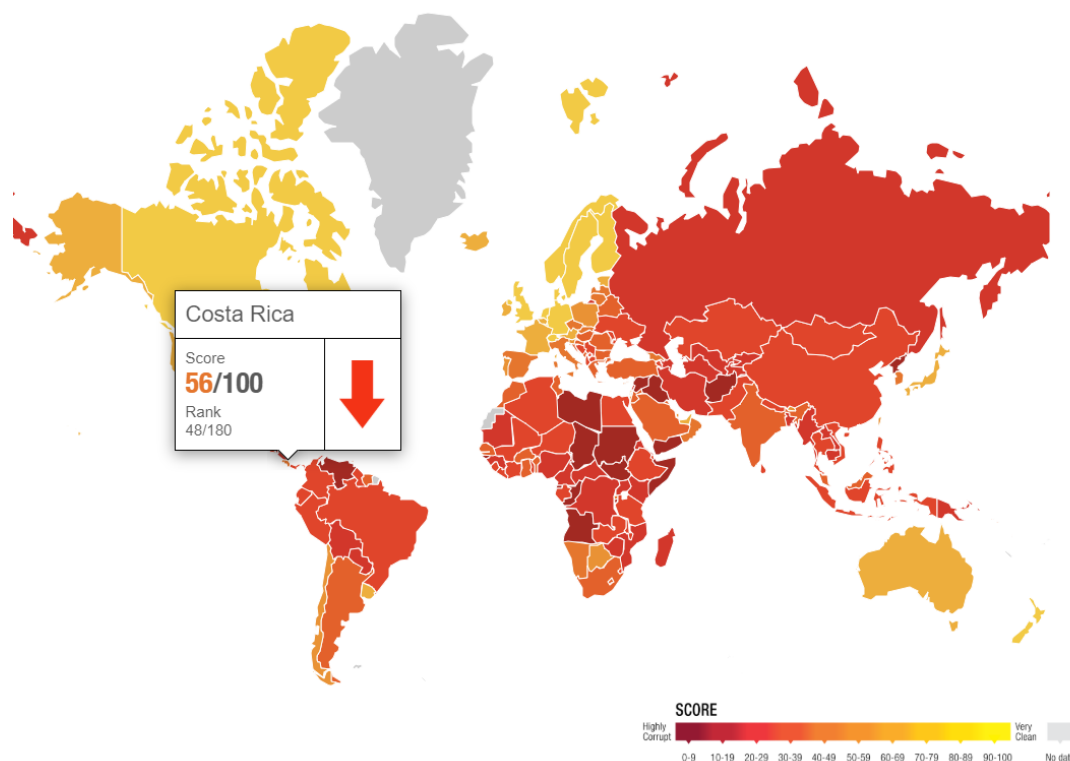
¿Cómo sería un sistema de gestión antisoborno óptimo para empresas consultoras o constructoras en Ingeniería Civil y Arquitectura, de acuerdo con la Norma Técnica ISO 37001:2017?

### 1.3 Justificación

De acuerdo con Global SRD Certification, un organismo de reconocimiento internacional que se encarga de capacitar a las empresas que así lo desean en certificaciones ISO y en conjunto con el Banco Mundial, se estima que más de un trillón de dólares son utilizados para soborno cada año. Siendo Paraguay dentro del ámbito de Latinoamérica uno de los países con mayor porcentaje de prácticas de soborno (12.6 por ciento). (The World Bank, 2019)

Actualmente Costa Rica se encuentra en el puesto 48 con una calificación de 56 (siendo 0 altamente corrupto y 100 transparente), de una lista de 180 países que se han clasificado por la percepción que tienen las personas sobre temas como la corrupción y en relación con otros países a nivel mundial, todo esto según la Organización de Transparencia Internacional (Transparency International).

**Figura #1. Percepción a nivel mundial sobre corrupción de Costa Rica.**

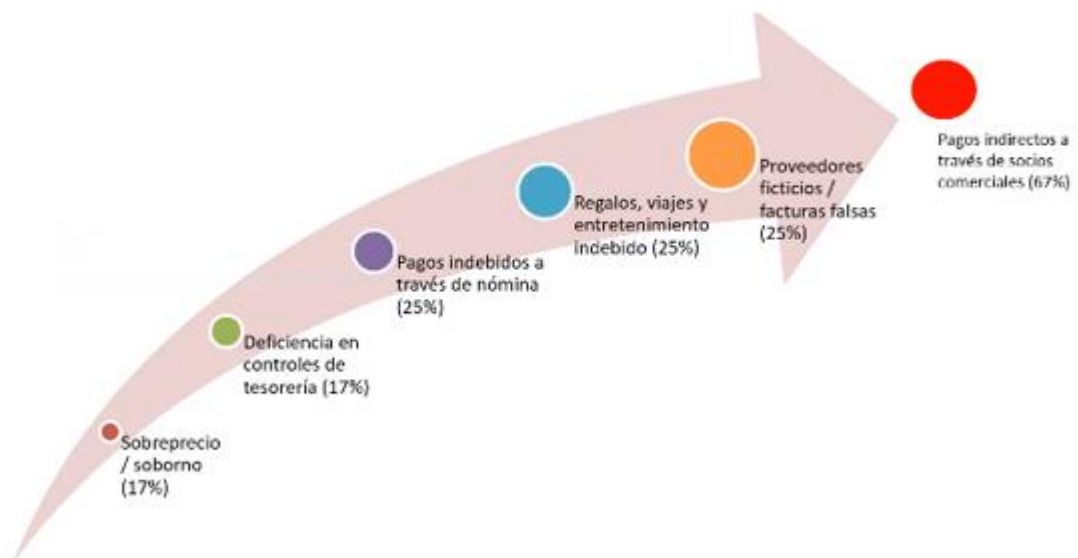


**Fuente: Transparency International.**



Según una encuesta realizada sobre delitos económicos y la percepción de las personas sobre las mismas, que estos casos se dan en una escala, en donde en menor instancia está el sobreprecio en los servicios y bienes, hasta el pago indirecto para obtener algún beneficio. Lo cual establece la posible existencia de soborno en todas las acciones que realizan las personas, ya sea dentro de una compañía o de manera individual.

**Figura #2. Percepción a nivel mundial sobre acciones de soborno.**



**Fuente: PwC.**

De acuerdo con la Ley N°3663, bajo el artículo N°52, del 10 de enero de 1966 y sus reformas, toda empresa que se dedique a labores de consultoría y construcción, en las áreas de ingeniería y arquitectura, deben estar inscritas y habilitadas ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos. Esta inscripción permite participar en contrataciones con el Estado, instituciones públicas y privadas, además de que se registra la responsabilidad profesional para la participación en concursos públicos y privados.

Adicionalmente, con la inscripción de una empresa bajo la modalidad de pequeña o mediana empresa, se adquieren ciertos beneficios referentes a la contratación de servicios por parte del Estado, estos beneficios recaen en la parte financiera, en la adjudicación de los servicios. Actualmente, las empresas con el Sello Pyme, cuando se presenta una licitación adjudicada, la administración está obligada a realizarle los pagos en 30 días y no en 45 días como lo indica la ley regularmente. Así mismo, las empresas Pyme tienen mayor posibilidad de ganar, un concurso o de adjudicarse una licitación, para venderle al estado sobre otras pequeñas y medianas empresas que no se hayan certificado ante el MEIC.

En Costa Rica instituciones como el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica, así como la Caja Costarricense del Seguro Social, el PROCOMER y el Banco Nacional tiene definiciones diferentes para catalogar una empresa como mediana. Sin embargo, la distinción dada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, es la única que brinda beneficios en la contratación directa de servicios por parte del Estado.

La escogencia de empresas medianas bajo el sello Pyme recae en la utilización de un criterio de un factor P, el cual debe ser menor a 100 y mayor a 35. Este valor de P se obtiene a través de la siguiente fórmula:

$$P = \left[ \left( 0.6 * \frac{pe}{30} \right) + \left( 0.3 * \frac{van}{\text{¢}2979000000} \right) + \left( 0.1 * \frac{ate}{\text{¢}931000000} \right) * 100 \right]$$

Esta fórmula es específica para el sector de servicios y comercio y utiliza valores referentes a la cantidad del personal, las ventas anuales netas y el valor de los activos. Como se puede observar las variables son directamente proporcionales al valor del resultado P, es así como las empresas con un mayor número de empleados, ventas anuales y activos son las catalogadas como mediana empresas.

Es así que un aspecto importante del presente proyecto, es la clasificación como mediana empresa, ya que estas cuentan con un mayor número de personas, en donde la parte de la corrupción y soborno radica en el factor humano de la empresa.

De acuerdo con un estudio realizado por Rubi Consuelo Mejía, que lleva como título Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas, establece que las empresas Pyme tiene el deseo de hacer las cosas bien, con nociones acerca del control, pero sin contar con las herramientas necesarias para diseñar un sistema de control, con una conciencia de la importancia de la calidad de los procesos, junto con un código de ética, pero no escrito. El control de estas empresas se encuentra centralizado en la dirección de la misma (un gerente quien toma las decisiones) y este se ejerce por costumbre y experiencia.

Lo anterior aunado a que la toma de decisiones en una empresa o referentes a un trabajo en específico muchas veces se ven sometida a la apreciación y la dirigencia de algunas personas en específico sobre las cuales recae todo el peso de estas decisiones y son capaces de poder frenar o impulsar los proyectos. Es así como estas personas pueden verse influenciadas a aceptar remuneraciones a cambio de omitir, frenar o impulsar ciertas actividades.

La creación de un sistema de gestión antisoborno en empresas constructoras o consultoras permite la prevención y disminución de actos delictivos y asegura una mayor transparencia en la toma de decisiones. Mucha de estas empresas no cuenta con el sistema adecuado para tratar estos temas o simplemente no tienen ningún método.

Con la utilización de una norma técnica como la ISO 37001:2017 se pueden generar procesos para revisar, mantener y mejorar sistemas de gestión antisoborno existentes. Así es como analizar los procesos utilizados en varias empresas para tratar estos temas, buscando encontrar un sistema óptimo que pueda ser implementado de manera general en las empresas consultoras y constructoras en Costa Rica.

Los beneficios de la implementación de una norma como la ISO 37001:2017 se clasifican en dos aspectos, el primero de ellos para la parte laboral de la empresa y el segundo está relacionado con la percepción del cliente para con la empresa.

Para la empresa, según INTEDYA (International Dynamic Advisors), las ventajas radican que se puede sistematizar un sistema de gestión antisoborno, esto a su vez genera confianza en los propietarios, empleados, inversionistas, clientes y

otros socios comerciales. Además, de que contar con la certificación de la norma y en caso de afrontar algún proceso de investigación por los delitos que aborda esta certificación, la implementación de la norma cuenta como evidencia de que la organización ha tomado las medidas necesarias y razonables para evitar las prácticas de soborno y corrupción.

Con respecto a los clientes, la implementación de esta norma principalmente aporta gran seguridad de que la empresa se encuentre libre de sobornos, así como generar una imagen positiva de la marca de la empresa. Permite que los clientes puedan apreciar una empresa más comprometida y transparente, disminuyendo las incertidumbres durante las transacciones comerciales.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar una propuesta óptima de un sistema de gestión antisoborno que pueda ser utilizada en medianas empresas de consultoría, ingeniería y arquitectura mediante la evaluación e identificación de las condiciones, métodos y prácticas presentes en algunas empresas para evitar este problema.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las prácticas antisobornos presentes en algunas empresas con el fin de prevenir que se generen durante los procesos de consultoría o construcción.
- Diagnosticar la implementación de la norma ISO 37001:2017 en empresas de consultoría, ingeniería y arquitectura con el fin de realizar un diseño óptimo de un sistema de gestión antisoborno.
- Elaborar procesos, procedimientos y actividades que permitan identificar y aplicar medidas de control antisoborno.

## **1.5 Alcances y Limitaciones**

### **1.5.1. Alcances**

Este trabajo únicamente tratará sobre empresas que de acuerdo con la clasificación del Ministerio de Economía, Industria y Comercio son del tipo medianas.

La parte del análisis y recopilación de la información será exclusivamente en empresas inscritas ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, en las ramas de Ingeniería Civil y Arquitectura, así como de empresas dedicadas a la consultoría de proyectos.

Posteriormente, se realiza un análisis de acuerdo con lo que establece la Norma ISO 37001:2017 del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica y se establece un sistema de gestión básico antisoborno, para ser aplicado en empresas consultoras, de ingeniería o arquitectura.

### **1.5.2. Limitaciones**

- Existe un número reducido de documentos y libros sobre el tema de la Norma ISO 37001:2017 Sistemas de Gestión Antisoborno. Requisitos con orientación para su uso, debido a la reciente fecha de su creación y a la no obligatoriedad de ser implementada en las empresas.
- Dado que se tienen que aplicar el cuestionario de manera digital, existe la limitación de no tener una respuesta por parte de las empresas, ya que debido a la situación particular que se está viviendo, muchas de ellas están proceso de reestructuración.
- La amplitud de la población y la escogencia de los datos que brinde el CFIA y el MEIC no sean los suficientes para poder clasificar el tipo de empresa que sería beneficioso analizar.

- Es posible que varias empresas a las que se les busque realizar algún tipo de diagnóstico no brinden una información fidedigna sobre el estado en que se encuentra la misma.
- Actualmente en el país no existe ninguna empresa certificada bajo la norma ISO 37001:2017 Sistemas de Gestión Antisoborno. Requisitos con orientación para su uso. Por lo que existe la limitante, de que es escasa la información sobre la implementación de algún sistema o prácticas antisoborno en el país.

## **1.6 Delimitaciones**

El objetivo de la delimitación del proyecto de investigación es poder establecer los aspectos esenciales a considerar, además de poder excluir temas que queden por fuera de la delimitación espacial y la delimitación temporal.

### **1.6.1. Delimitación Espacial**

Este sistema se realiza para ser utilizado en empresas medianas de consultoría, ingeniería y arquitectura dentro del territorio nacional.

### **1.6.2. Delimitación Temporal**

Para este proyecto se utiliza la norma de INTECO ISO 37001:2017, por lo que puede ser utilizado mientras la misma tenga vigencia o hasta su próxima actualización.

**CAPÍTULO II**  
**2.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**



## **MARCO SITUACIONAL**

### **2.1 Políticas antisoborno y sistemas de gestión**

Durante los últimos años se han generado noticias y políticas a nivel mundial relacionadas con las políticas empresariales para poder disminuir la problemática del soborno en la toma de decisiones de los proyectos. Es así como a continuación se presenta la fundamentación teórica del tema a tratar.

#### **2.1.1 Convención en contra la corrupción de las Naciones Unidas (United Nations Convention Against Corruption)**

En el ámbito internacional en la lucha contra los actos de corrupción y sobornos, durante el año 2004 en una convención se establecen parámetros globales sobre estos temas, como por ejemplo que la corrupción (entre ellas el soborno), es un aspecto que afecta todas las sociedades y la economía, por lo que prevenir y controlar esto debería ser con cooperación internacional. Las regulaciones que se brindan durante esta convención se centran en promover las prácticas para prevenir, combatir el soborno y buscar un correcto manejo de los recursos.

Este texto hace la diferencia entre el sector público y el sector privado, debido a la naturaleza del proyecto, se abarca la información relacionada con el sector privado. Es así como se establecen una serie de pasos para combatir estos problemas:

- Cada compañía debe tener un reglamento interno que busque prevenir la corrupción y los sobornos, utilizando también mecanismos de auditoría interna en caso de que se encuentren evidencias de fallos en la operación de la empresa.
- Se debe dar un proceso de cooperación entre las empresas e instituciones que ven los casos de corrupción en el país. Se busca tener estándares, procedimientos y códigos de conducta.

- En la parte contable es necesario la utilización de libros contables donde se reflejen todos los aspectos económicos de una empresa. En ellos se debe grabar todos los gastos, ingresos; y a su vez el uso de documentos falsos, destrucción o falta de información sean penalizados por ley.

### **2.1.2 Combatiendo la corrupción Banco Mundial (Combating Corruption)**

Como una propuesta del Banco Mundial, se busca disminuir la pobreza extrema para el año 2030 e impulsar la prosperidad de las personas en los países en desarrollo. La corrupción es capaz de generar un impacto desproporcionado en las personas más necesitadas al aumentar el costo y reducir el acceso a los servicios, tanto en salud, la educación y la justicia.

Debido a todo lo anterior, el Banco Mundial ha creado procesos para combatir la corrupción en sus proyectos con una política proactiva de anticipar y evitar estos hechos. Estas prácticas antisoborno consisten en el escrutinio riguroso de los proyectos con más posibilidades de verse afectados, ayudados por mecanismos de quejas públicas y supervisiones.

Una consecuencia directa de la participación en un hecho delictivo como lo son los sobornos consiste en la exclusión de las empresas en alguna otra actividad financiada por el Banco Mundial. Actualmente el Banco Mundial ha sancionado públicamente a más de 700 empresas e individuos.

El Banco Mundial en su responsabilidad social decide acercarse a países para establecer políticas antisoborno, y busca enfrentar la corrupción antes de que esta se origine, promoviendo la implementación sistemas institucionales e incentivos que ayuden a mitigar y detectar riesgos potenciales. Otra política que busca implementar está en el rendimiento de cuentas y sanciones lo suficientemente severas que envíe un mensaje a posibles delincuentes.

Actualmente países como Afganistán, Brasil, Guinea, República Dominicana entre otros están implementando políticas y recibiendo la ayuda del Banco Mundial para la creación de sistemas de gestión antisoborno.

### 2.1.3 Aspectos para la implementación Normas Internacionales

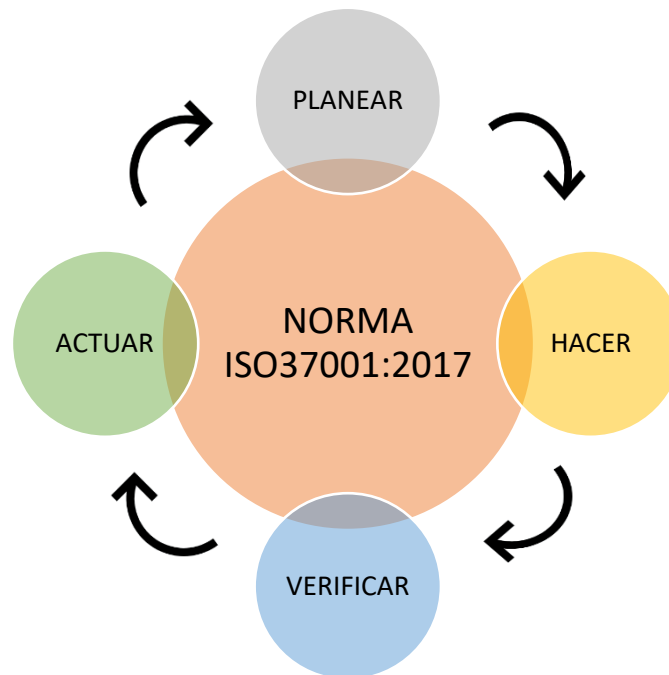
De acuerdo con el artículo de Rafael David Rincón, se establece un modelo para la implementación de una norma, en este caso es de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001. Sin embargo, hay procesos que se deben realizar de igual manera con la norma ISO 37001:2017. (Rincón, 2012).

Todos los procesos de implementación de las normas de la Organización Internacional de Estandarización (por sus siglas en inglés ISO) requieren de condiciones iniciales que puedan garantizar el éxito de la implementación. Para ellos se busca que las empresas tengan un entorno apropiado de confianza, trabajo en equipo, compromiso, comunicación, entre otros.

Rincón establece las siguientes directrices basada en los recursos presentes en una empresa:

- Compromiso visible y continuo por la dirección de la empresa, la cual lleva el cargo más importante durante la implementación de la norma y la inspección de las labores.
- Establecer un cronograma a largo plazo de las actividades a realizar, para apoyar las operaciones de manera efectiva y eficaz. Así como el uso de los recursos durante el proceso y el nivel de satisfacción de los empleados.
- Buscar utilizar en mayor medida lo que ya se tiene.
- Aprovechar las experiencias, el conocimiento y las lecciones aprendidas de otras empresas que hayan implementado la norma.
- Documentar todas las labores realizadas, esto proporciona visibilidad del proyecto, es una base de referencia para revisar el avance del proyecto. Se debe evitar documentar lo innecesario.
- Realizar evaluaciones continuas y los cambios que sean necesarios, una buena planeación del proyecto reduce los ajustes en etapas posteriores.
- Involucrar a los empleados en el análisis, redefinición y la documentación de las labores.

**Figura #3. Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001.**



**Fuente: Elaboración propia.**

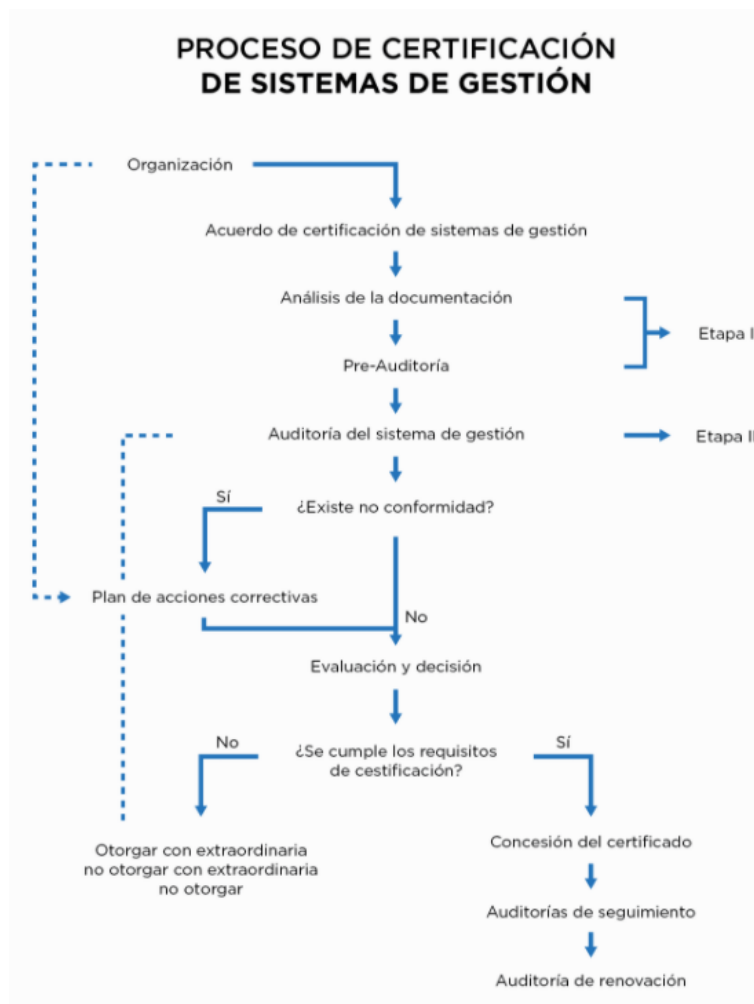
También existen actividades y consideraciones que se toman en cuenta durante el proceso de implementación. A continuación, se describen algunos de los más importantes, los cuales fueron definidos por Rafel David Rincón basado en la información de la Norma ISO (Rincón, 2012).

- **Capacitación y educación:** Se busca que los empleados adquieran nuevos conocimientos tanto durante el proceso de la implementación de la norma, como los cambios que se deben realizar en los procedimientos una vez esta sea aplicada.
- **Equilibrar la documentación y las habilidades:** Las habilidades de los empleados debe estar relacionadas con la cantidad de conocimiento de la documentación que se les suministra.

- Estrategia de comunicación: Con este apartado lo que se establece es la creación de un programa de comunicación acerca del proceso de implementación de la norma.
- Reevaluación de la estrategia de implementación: Luego de realizar una actividad se debe dar una retroalimentación para tener una oportunidad de mejora y así realizar cambios.

Todo lo anterior está relacionado con el modelo esquemático que se puede obtener desde la página web de INTECO (INTECO, 2020), ente encargado de las acreditaciones en Costa Rica.

**Figura #4. Esquema de proceso de certificación de sistemas de gestión.**



**Fuente: INTECO.**

#### **2.1.4 BS 10500: Anticorrupción y Ética empresarial (British Standard Institute)**

Comúnmente, las normas o certificaciones tienen un proceso de creación y modificación dependiendo de las zonas del planeta en que fueron creadas. Para el caso específico de la ISO 37001 fue creada como una actualización y reemplazo de la norma BS 10500 denominada Anti-bribery Management System Standard del Reino Unido.

A partir de octubre del 2016 esta norma fue reemplazada por la ISO 37001. Sin embargo, las empresas y organizaciones que habían obtenido la certificación bajo la BS 10500 pudieron seguir usando esta misma norma mientras se daba un proceso de transición el cual concluyó en el año 2019.

Esta norma se publica en el año 2011 y fue desarrollada por un grupo de 30 expertos del sector público y privado, los cuales representaban diferentes sectores de la industria y cumpliendo con más de treinta mil estándares actuales de políticas anticorrupción y soborno. (GIACC, 2020).

Esta norma, al igual que la ISO 37001, estaba destinada a ayudar a una empresa e implantar un sistema de gestión antisoborno eficaz tomando como base la legislación del Reino Unido y las buenas prácticas reconocidas a nivel mundial.

De la BS 10500 se puede extraer los siguientes aspectos en donde beneficiaban a la empresa que optaba por implementar este sistema y que comparte con su sucesora norma:

- Para ayudar a garantizar a la junta, accionistas y directivos de una empresa el correcto funcionamiento y contar con los controles necesarios para evitar el soborno.
- La obligatoriedad de solicitar a los proveedores, subcontratistas, consultores de presentar la certificación según la BS 10500 prueba de haber implementado los controles contra el soborno en cada una de sus organizaciones y poder aprobar el suministro del servicio.

### **2.1.5 Código de Integridad y Ética BAC Credomatic**

Desde hace más de 60 años el banco a nivel mundial ha presentado reconocimientos sobre las prácticas relacionadas sobre la ética e integridad de la empresa y sus colaboradores. En este código se puede evidenciar la implementación de un sistema de gestión de prácticas anti corrupción, así como de diferentes pautas que pueden ser pertinentes para el presente trabajo.

Es así como se establecen las responsabilidades de los directivos, empleados, colaboradores y demás funcionarios de la empresa para promover una transparencia en todas las labores que se realizan.

Un aspecto importante de este código es la determinación de cuatro fases para la determinación de un acto de corrupción o de soborno bajo sospechas fundamentadas. Estas fases se detallan a continuación:

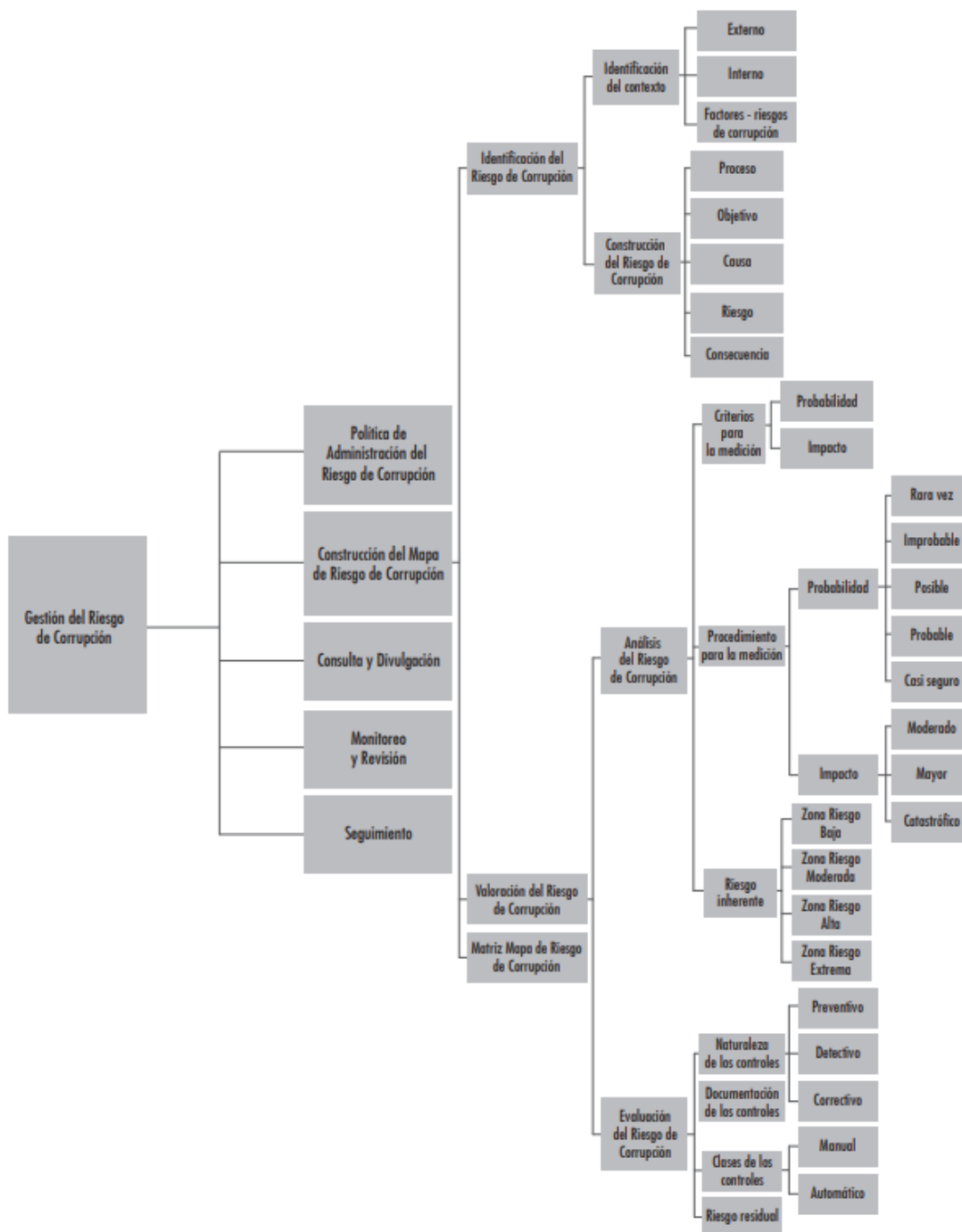
1. Asignación a un equipo de investigación: En este apartado establecen la necesidad de asignar un equipo de expertos imparciales.
2. Investigación: estos expertos deber recabar y estudiar los hechos realizando entrevistas y/o examinando documentos.
3. Medias correctivas: estas medidas pueden ser recomendadas por el mismo equipo de investigación o como en este caso, que se detallan dentro del código de ética del banco.
4. Respuesta: Se informa a la persona que dio parte del problema el resultado de la investigación.

### **2.1.6 Guía para la Gestión de Riesgo de Corrupción**

Entendiendo la importancia de contar con un modelo evaluador de los riesgos de corrupción y de soborno presente en todas las actividades que realizar el gobierno, en el año 2015 el gobierno de Colombia publica la Guía para la Gestión de Riesgo de Corrupción. Esta guía entre varios aspectos, reconoce la importancia

de contar con un instrumento del tipo preventivo que permita analizar, valorar, monitorear y seguir los riesgos de corrupción presentes en una organización.

**Figura #5. Esquema de metodología para la Gestión del Riesgo de Corrupción.**



**Fuente: Presidencia de la República de Colombia.**



Este plan se basa en a la utilización de un cuestionario de 18 preguntas que permite identificar la zona en que se encuentra un riesgo en específico y a su vez calificar este riesgo mediante una escala de Likert como baja, moderado, alta o extremo de acuerdo con su probabilidad de ocurrir.

Estas preguntas están dirigidas a establecer las afectaciones que tiene incurrir en un hecho delictivo de corrupción, bajo la modalidad de una posibilidad de si el riesgo de corrupción se materializa afectaría los siguientes aspectos:

- Grupo de funcionarios del proceso.
- Metas y objetivos de la dependencia.
- Misión de la entidad.
- Recursos económicos.
- Prestación de servicios.
- Pérdida de un bien.
- Pérdida de información de la entidad.
- Demandaría la presencia de un órgano de control.
- Daría lugar a procesos disciplinarios, fiscales y/o penales.
- Pérdida de la credibilidad del sector.
- Lesiones física o pérdida de vidas humanas.
- Afectar la imagen regional y/o nacional.

Las consideraciones anteriores se pueden utilizar en todos los procesos que realiza la institución y en donde bajo criterio de un personal capacitado los establezca. Dependiendo de la cantidad de respuestas positivas o negativas estas se pueden clasificar como un riesgo moderado, mayor o catastrófico y con esto poder llenar la matriz de riesgo de un hecho delictivo.

### **2.1.7 Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP)**

De acuerdo con lo que establece la teoría, actualmente las empresas con mayor recurso económico son las que invierten en la creación de sistemas de control basadas en la misión, visión y una estimación del futuro de la empresa al que se desea llegar. La diferencia se encuentra en las pequeñas y medianas empresas, también denominadas PYMES, las cuales a no poseer los recursos necesarios se ven en la obligación de implementar prácticas diseñadas a partir de las experiencias y de forma intuitiva.

Es por esto que se crea bajo el contexto del deber de ser de una empresa un sistema de control diseñado para que las empresas con menor recurso económico, pero que, según los estudios, son aquellas empresas que presentan un mayor deseo de crecimiento.

Según Rubi Consuelo (2002) en su artículo Sistema de Control de las pequeñas y medianas empresas en su diagnóstico de los requerimientos de control determina que estas organizaciones normalmente solo cuentan con un gerente que toma las decisiones de manera centralizada, pero estos gerentes están más dispuestos a apoyar el control o en este caso la implementación de un sistema de gestión si se les ofrece rentabilidad, estandarización de los procesos y mejoramiento de calidad.

Con la implementación de este estudio, se logra determinar las necesidades de control que presentan las Pymes, de las cuales se extraen las que son consideradas en empresas de consultoría, construcción, ingeniería y arquitectura. Estas medidas son las siguientes:

- Estructurar un sistema de control que forma parte de la estrategia corporativa.
- Contribuir en el mejoramiento de la empresa mediante la implementación de un sistema de control o de gestión.
- Sensibilizar al personal para lograr un cambio de actitud con respecto al control dentro de una empresa.

- Diferenciar las etapas de planeación, evaluación, ejecución de un control, así como definir los mecanismos para realizarla.
- Descentralizar el control delegando responsabilidades.
- Definir un sistema de gestión de fácil aplicación.
- Ampliar la cultura de control por medio de capacitaciones a los colaboradores de la empresa ante la implementación de un sistema.
- Diseñar una metodología para la identificación de riesgos a partir del análisis de procesos.
- Establecer las normas básicas que permitan el fortalecimiento del sistema de gestión.
- Determinar un esquema evaluativo en las empresas, reforzando el manejo de indicadores de gestión y medición de resultados.

#### **2.1.8 Norma INTE/ISO 37001:2017**

Actualmente la norma que rige en las empresas en Costa Rica es la norma 37001 del año 2017, en esta norma se establecen todas las políticas, acuerdos, consideraciones y formas de tratar el soborno. La implementación de esta norma se logra por medio de varios pasos establecidos en la misma, los cuales se detallan a continuación:

- Contexto de la organización: Se realiza un pequeño diagnóstico de la empresa determinando el tamaño, la estructura, los sectores donde opera, la complejidad de las labores que realiza, los socios que posee la empresa; así como de los deberes y obligaciones legales, reglamentarias, contractuales aplicables.
- Alcance del Sistema de Gestión Antisoborno: En este apartado, la compañía debe determinar el alcance y la aplicabilidad que va a tener el sistema antisoborno
- Sistema de Gestión Antisoborno: Acá la organización establece, documenta, implementa, mantiene y da una actualización continúa para mejorar el

sistema antisoborno. Este sistema debe contener medidas diseñadas a identificar y evaluar el riesgo y para prevenir, detectar y enfrentar el soborno.

- Evaluación del riesgo de soborno: La organización debe realizar evaluaciones de riesgo de soborno que permitan identificar, analizar, evaluar, priorizar los riesgos de sobornos.
- Liderazgo y compromiso: Cuando la empresa cuente con un órgano de gobierno, este debe aprobar las políticas antisoborno, recibir y revisar la información sobre el contenido y el funcionamiento del sistema antisoborno y como principal función está el de ejercer una supervisión razonable sobre la implementación del sistema de gestión antisoborno.
- Planificación (Riesgos y oportunidades): El aspecto fundamental de la planificación consiste en asegurar que el sistema antisoborno pueda lograr los objetivos propuestos por el sistema antisoborno, así como, hacer seguimiento de la eficacia del sistema y lograr una mejora continua.
- Apoyo (Competencias, proceso de contratación, toma de conciencia, comunicación, documentación de la información): La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión antisoborno.
- Operación
  - Planificación y control operacional.
  - Controles financieros.
  - Compromisos antisoborno.
  - Planteamiento de las inquietudes.
  - Investigar y abordar el soborno.
- Evaluación del desempeño.
- Oportunidades de mejora.

**CAPÍTULO III**  
**3.MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Definición del enfoque y método de investigación**

La metodología se basa en una investigación cuantitativa descriptiva, basada en la búsqueda de bibliografía, parámetros de observación e intervención dentro de una población de muestra determinada estadísticamente, en empresas consultoras o constructoras del país.

Adicionalmente, se definen las variables en estudio según el objetivo propuesto, los instrumentos por utilizar para recopilar la información y los mecanismos para su análisis. De la información obtenida, se procede a generar una propuesta de sistema de gestión antisoborno aplicada en las empresas consultoras, constructoras y/o de ingeniería.

#### **3.1.1 Método**

El método desarrollado es del carácter cuantitativo, es cual define Hernández, Fernández & Baptista (2007), el tipo de investigación cuantitativa “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (p. 5).

#### **3.1.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación se centra en un estudio descriptivo, ya que según palabras de los autores Hernández, Fernández & Baptista (2007) “...buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, gustos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p. 102).

### **3.1.3 Técnicas de recolección de información**

Para poder establecer un modelo de parámetro sobre los procesos que realizan cada una de las empresas y la forma en que tratan los temas referentes a las prácticas para disminuir y mitigar los sobornos en la toma de decisiones es necesario utilizar instrumentos de diagnóstico como lo son los siguientes:

### **3.1.4 Cuestionario, entrevistas**

Con la utilización de una serie de preguntas, en calidad de entrevistas personales y de observación directa, relacionadas con las prácticas que poseen las empresas, esto con el fin de evidenciar el estado actual.

Estas preguntas deben ser sencillas, fáciles de entender y de interpretar, para que la persona que las esté respondiendo brinde información veraz a nivel de seguridad y que a su vez permitan extraer la información adecuada para el presente trabajo. Sin que estas se puedan malinterpretar o sirvan para encubrir la carencia de los sistemas o prácticas que lleva a cabo la empresa.

El cuestionario por utilizar se basa en las normativas presentes dentro de la norma ISO 37001:2017, Sistemas de Gestión Antisoborno. Requisitos con orientación para su uso; el cual se encuentra en el Anexo 1.

### **3.1.5 Bibliografía y Textos:**

Se realiza una revisión bibliográfica sobre temas relacionados a sistema de gestión, prácticas antisoborno y otros temas relacionados con el presente proyecto. Además de legislación vigente en el tema de sobornos en empresas, bibliografía brindada por las mismas organizaciones o recopilada durante la investigación. Esta información puede provenir de autores identificados o instituciones nacionales o internacionales.

### **3.1.6 Documentos**

Fuentes secundarias brindadas por la empresa que permiten identificar el momento actual que presenta la organización con respecto a su sistema de gestión y las normas que regulan las decisiones que se toman con respecto al tema del soborno.

### **3.1.7 Reglamentos o normativas**

Como fuente principal utilizada en la investigación está la norma ISO 37001:17, además de textos que contengan información sobre lo relacionado con prácticas antisoborno en empresas.

### **3.1.8 Sustentación de la confiabilidad**

Como parte de la confiabilidad que se presenta a la hora de la obtención de los resultados, es necesario comprobar la veracidad de las respuestas obtenidas y la información investigada. Las fuentes bibliográficas que se utilizan son actualizadas, con al menos 5 años de haberse publicado.

Con respecto a las fuentes bibliográficas, se utilizan fuentes indexadas que denota la calidad de las obras, además de haber sido incluida en una base de datos. Esta clasificación en un documento se basa en la identificación de los autores, la editorial, el contenido, la periodicidad con que se detalla la obra, entre otros aspectos.

Otro aspecto de la confiabilidad de los documentos consultados es que se buscan autores reconocidos, con un grado académico relacionado con el tema tratado, donde se ha implementado de manera positiva varios sistemas de gestión, basados en normas técnicas. Además de instituciones u organizaciones tanto a nivel nacional como nivel internacional que se especializan en el tema de políticas contra la corrupción y el soborno en la toma de decisiones.



### 3.1.9 Definición de variables

**Tabla #1. Variables según definición conceptual, instrumental y operacional.**

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
<b>Objetivo 1: Identificar las prácticas antisobornos presentes en algunas empresas con el fin de prevenir que se generen durante los procesos de consultoría o construcción.</b>			
Prácticas antisoborno	La organización debe establecer los objetivos de la gestión antisoborno basado en función de ser coherente con la política antisoborno de la institución, ser medible, ser alcanzable, tener un objeto de seguimiento, proceso de comunicación y actualización continua. (International Organization for Standardization, 2017)	Es la aplicación del cuestionario para el sondeo en los ítems del 4 al 19.	A partir de la aplicación del cuestionario se puede determinar la situación actual de la empresa con respecto a las prácticas antisoborno presentes.
<b>Objetivo 2: Diagnosticar la implementación de la norma ISO 37001:2017 en empresa de consultoría, ingeniería y arquitectura con el fin de realizar un diseño óptimo de un sistema de gestión antisoborno.</b>			
Función de cumplimiento antisoborno	Personas con responsabilidad y autoridad para la operación del sistema de gestión antisoborno,	Es la aplicación del cuestionario para el sondeo en los ítems del 4 al 19.	A partir de la aplicación del cuestionario se puede determinar la situación actual de la empresa para establecer si cumple

	asegurando un grado de eficacia en que se realizan las actividades planificadas, obteniendo los resultados esperados. (International Organization for Standardization, 2017)		con alguno de los rubros presentes en la norma ISO 37001:2017.
<b>Objetivo 2: Elaborar procesos, procedimientos y actividades que permitan identificar y aplicar medidas de control antisoborno</b>			
Sistema de gestión antisoborno	El sistema de gestión antisoborno debe contener medidas diseñadas a identificar y evaluar el riesgo, y para prevenir, detectar y enfrentar el soborno. (International Organization for Standardization, 2017)	Es la aplicación del cuestionario para el sondeo en los ítems del 20 al 22.	A partir de la aplicación del cuestionario se puede establecer la necesidad y consentimiento de querer implementar la norma ISO 37001:2017.  Elaboración propia de un sistema de gestión básico para empresa de construcción, consultoría y arquitectura basando en la norma ISO 37001:2017

**Fuente: Elaboración propia.**

### 3.1.10 Población y muestra

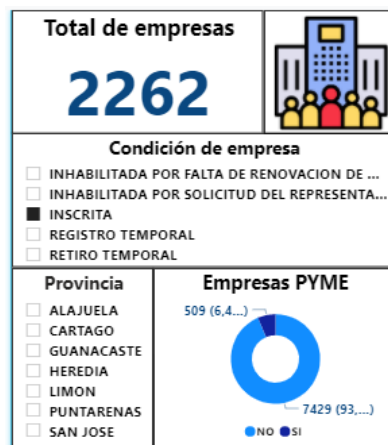
La población que contempla la investigación corresponde a las empresas inscritas y habilitadas en el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, Esta muestra es de carácter probabilístico, por lo que se obtiene definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de análisis. Se presupone que todos los elementos de esta muestra tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

### 3.1.11 Población

En Costa Rica, actualmente y según los brindados por el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, existen 4264 empresas con la condición de estar habilitadas ante este ente. Sin embargo, de ellas 2262 empresas cumplen con la condición de estar inscritas, esto quiere decir que se encuentran al día con los pagos y documentación necesaria.

Bajo estas mismas estadísticas, el CFIA maneja la estadística de 509 empresas inscritas bajo la modalidad del sello PYME, las cuales para la presente investigación tienen mayor relevancia. A continuación, se presenta una figura obtenida de la plataforma del CFIA donde ejemplifica los datos aportados:

**Figura #6. Gráfico de empresas inscritas con sello PYME.**



**Fuente: Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica.**

Sin embargo, luego del análisis de los datos que se observan en este mismo gráfico, se puede observar que varias empresas se repiten, ya que ellos toman en cuenta la cantidad de profesionales inscritos bajo una misma empresa. Entonces, en caso de poseer varios profesionales en el campo de la ingeniería o arquitectura, se les asignó un valor de esas 509 empresas a cada uno de los profesionales.

Luego de realizar el escrutinio pertinente y respaldado de la información del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, se logra determinar que la cantidad de empresas inscritas, habilitadas y con sello Pyme que pertenecen al Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos es de 346 organizaciones (ver Anexo #2), las cuales serían la población de la presente investigación.

### 3.1.12 Muestra

La determinación de la muestra se obtiene mediante la implementación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * (p * q)}{e^2 + \frac{z^2 * (p * q)}{N}}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra.

z= Nivel de confianza deseado.

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito).

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso).

e= Nivel de error dispuesto a cometer.

N= Tamaño de la población

En donde se otorgan los valores de 10 por ciento del margen de error, un nivel de confianza del 90 por ciento y el tamaño de la población el cual consta de 346 empresas, para dar como resultado un de 57 empresas consultoras y constructoras.

Para la determinación de la muestra se utiliza una adaptación del modelo probabilístico del tipo tómbola. De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2007) este modelo consiste en:

...numerar todos los elementos muestrales del uno al n. Hacer fichas o papeles, uno por cada elemento, revolverlos en una caja e ir sacando n número de fichas, según el tamaño de la muestra. Los números elegidos al azar conformarán la muestra. (p. 253).

Con respecto a la adaptación de este modelo, se utiliza la herramienta de Microsoft Excel, el cual permite ordenar de manera aleatoria los datos del Anexo #2, como consideración adicional se procede a enviar el cuestionario a más personas de las que indica la muestra, debido a tal y como lo indica Hernández, Fernández & Baptista (2007), ...una tasa de devolución de cuestionarios cumplimentados por correo o de manera electrónica por encima de 50% es muy favorable.

### **3.1.13 Tratamiento de la información**

La información recopilada mediante el uso del cuestionario se analizó de manera cuantitativa por medio de gráficas y cuadros generados por el programa Microsoft Excel. Esto se realizó mediante la tabulación de las respuestas obtenidas del cuestionario y la creación de cuadros y gráficas.

**CAPÍTULO IV**

**4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

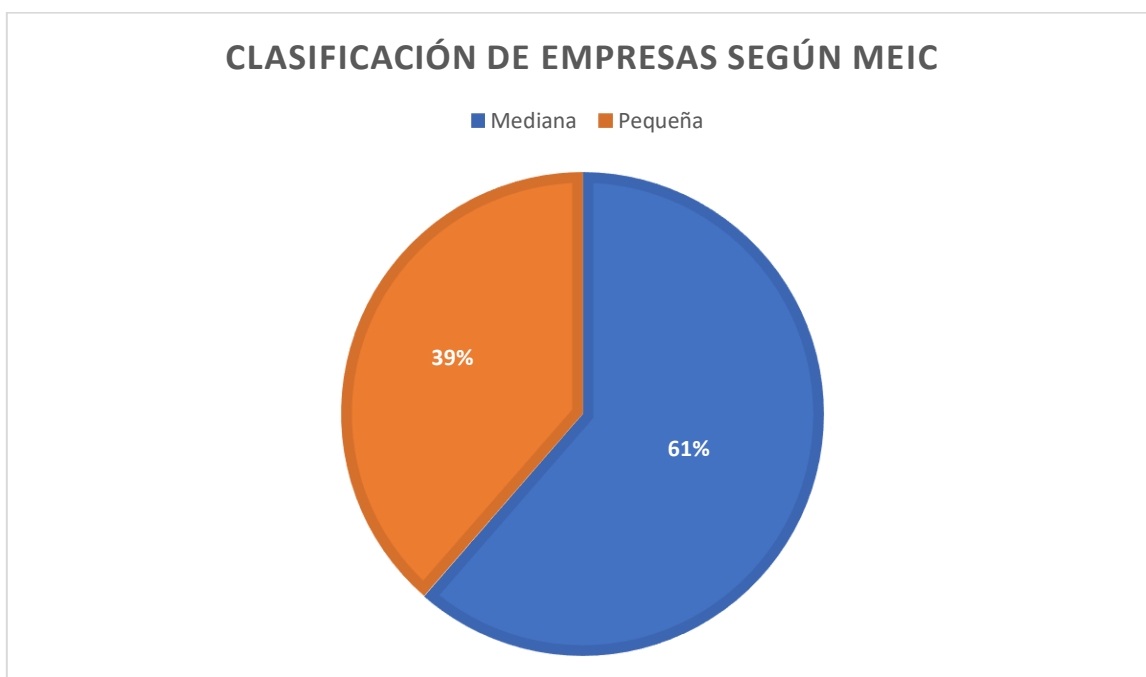
## ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

En el presente capítulo se realiza un análisis de la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario a empresas consultoras, constructoras y de arquitectura.

A partir de esta información se analiza la situación actual de la empresa en lo referente a la aplicación de sistemas de gestión, prácticas antisoborno o la opinión con respecto a la implementación de una norma como la ISO 37001.

Los siguientes resultados se obtuvieron luego de aplicar el cuestionario, el cual se encuentra en el Anexo #1:

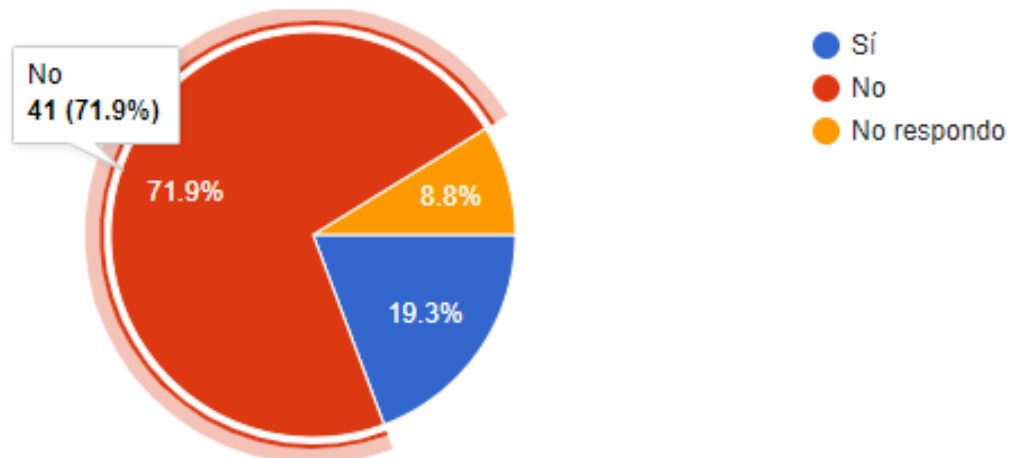
**Gráfico #1. Clasificación de las empresas de acuerdo al MEIC.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Según los resultados de las primeras tres preguntas del cuestionario y utilizando la fórmula brindada por la página del MEIC, para poder determinar su clasificación como Micro, Mini, Mediana o grande empresa. Se puede determinar que el 61 por ciento de las empresas encuestadas se clasificaron como medianas empresas, ya que presentan un mayor número de colaboradores, ventas y activos.

**Gráfico #2. Cantidad de empresas con algún Sistema de Gestión implementado.**



**Fuente: Plataforma Google Forms.**

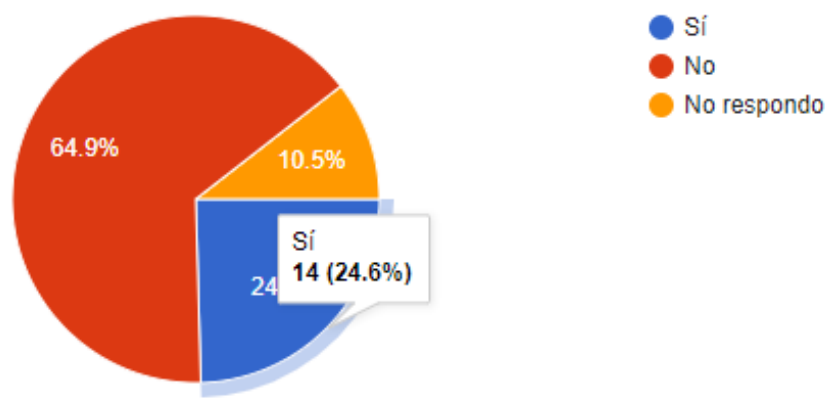
Con respecto a la pregunta: ¿La empresa cuenta con algún Sistema de Gestión implementado? El 71.9 por ciento de las empresas no cuentan con algún Sistema de Gestión, mientras que 11 empresas ya tienen experiencia en el manejo e implementación de un Sistema de Gestión.

La importancia de esto radica en la ejecución de un posible Sistema de Gestión paralelo al que ya poseen, implementando políticas antisoborno a las existentes hasta el momento.

Para la pregunta número 5 del cuestionario, se pueden observar el patrón de las respuestas de las empresas en la gráfica #3, donde sólo 14 empresas (un 24.6 por ciento) de las encuestadas tienen a su disposición un código de ética, integridad o similar, que es la base para la implementación de un Sistema de Gestión según la norma ISO 37001:2017



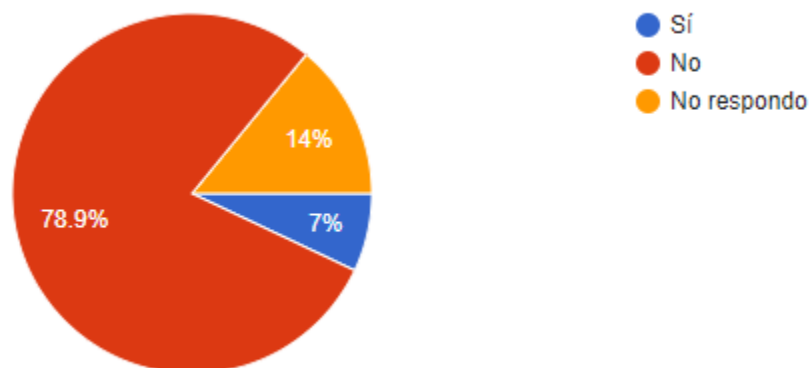
**Gráfico #3. Cantidad de empresas con algún Código de Ética, Integridad o similar.**



**Fuente: Plataforma Google Forms.**

Aunado a lo anterior, un total de 37 empresas no poseen ningún código que vele por el comportamiento y cumplimiento de los valores de la empresa por parte de los empleados. Mientras que 6 empresas decidieron de abstenerse a responder la consulta.

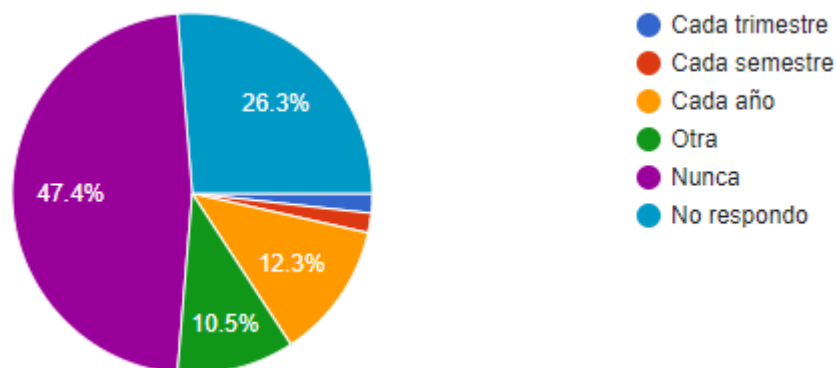
**Gráfico #4. Cantidad de empresas que revisan de manera periódica el Sistema de Gestión antisoborno.**



**Fuente: Plataforma Google Forms.**

De acuerdo con el gráfico #3, la gran mayoría de las empresas no realizan una revisión periódica de los Sistema de Gestión o Código de Ética, por lo que puede contener información y prácticas desactualizadas. Por lo anterior, es recomendable que las empresas que poseen un Código de Ética o Sistema de Gestión estén en constante actualización y las 45 empresas restantes que contestaron con un No, implementen alguna norma con relación a prácticas antisoborno.

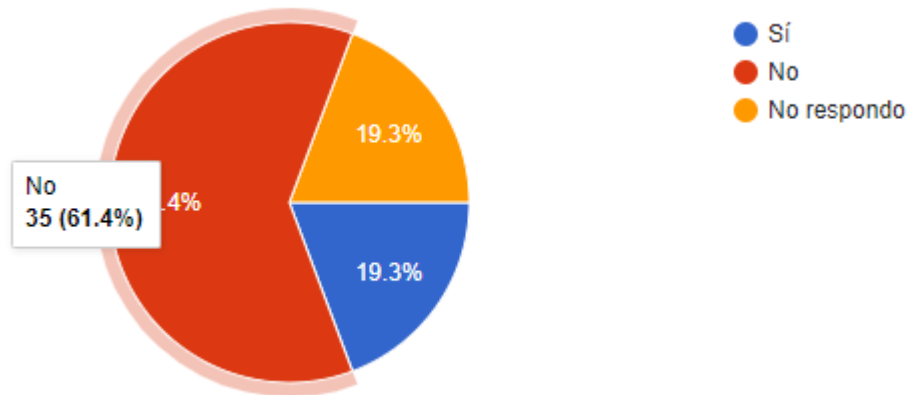
**Gráfico #4. Periodo de revisión del Sistema Antisoborno en las empresas.**



**Fuente: Plataforma Google Forms.**

Como se puede observar en el Gráfico #4, con relación al periodo de frecuencia en que se revisan las prácticas anticorrupción de las empresas, solo una empresa realizar una inspección regular cada trimestre, otra única empresa realiza la revisión cada semestre y el 12.3 por ciento de las empresas lo hacen cada año. Lo anterior discrepa con los resultados obtenidos en el gráfico #3, ya que solo 4 empresas realizaban de manera periódica una revisión del sistema que poseen.

**Gráfico #6. Empresas que proporcionan recursos necesarios para la gestión antisoborno.**

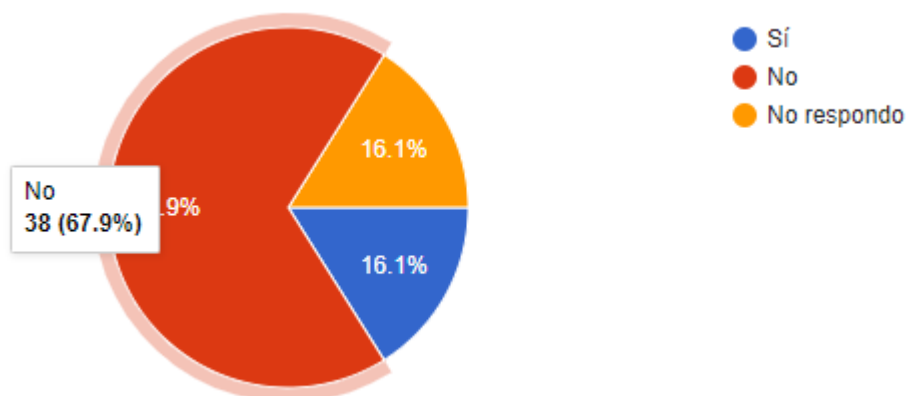


**Fuente: Plataforma Google Forms.**

Tal y como se puede observar en el gráfico #5, la gran mayoría de los encuestados considera que no proporcionan los recursos necesarios para la gestión antisoborno. Por lo que anterior, se considera importante establecer mecanismos y procurar una mayor cantidad de recursos en la implementación, divulgación y actualización tanto de los directivos, colaboradores, entre otros, en prácticas antisoborno

Con respecto a la pregunta número nueve del cuestionario existen 18 empresas en total que no cuentan o no responden sobre la implementación de mecanismos para que todas las decisiones que se toman en las empresas estén libres de conflictos.

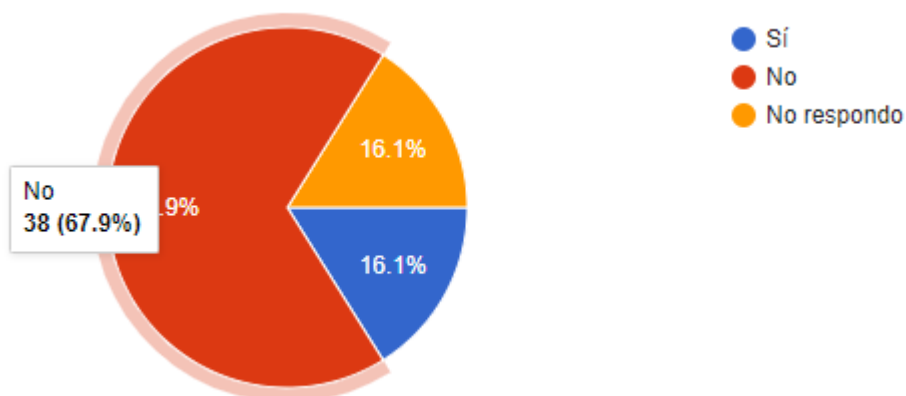
**Gráfico #7. Empresas donde existen mecanismos de control para la toma de decisiones libres de conflictos.**



**Fuente: Plataforma Google Forms.**

En el gráfico #6, se refleja la importancia de contar con las prácticas antisoborno de la norma ISO 37001, la cual establece varios requisitos que son necesarios cumplir, desde la contratación de una persona, la escogencia de un proveedor, la realización del pago de una factura, entre otro. En este apartado, 38 de los encuestados estiman que no cuentan con mecanismos para que se tomen las decisiones libres de conflictos.

**Gráfico #8. Empresas donde existen medidas disciplinarias apropiadas contra la violación de políticas antisoborno.**

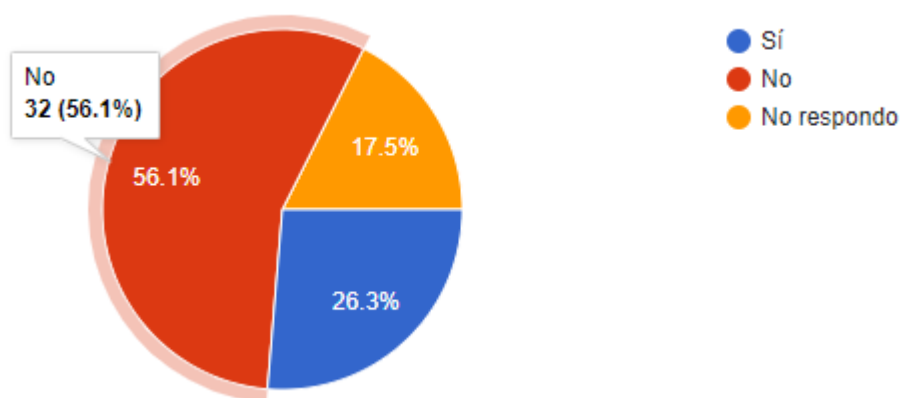


**Fuente: Plataforma Google Forms.**

Como muestra representativa de la población de empresas consultoras, constructoras y de arquitectura, en el gráfico #7 se puede observar que solo 9 empresas cuentan con medidas apropiadas contra la violación de políticas antisoborno. Mientras que la mayoría con 67.9 por ciento no posee medidas disciplinarias.

Lo anterior está considerado en la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno, siendo este uno de los principales factores, ya que un colaborador que conoce acerca de las consecuencias en hacer alguna práctica de soborno se vea menos propenso a realizarlo.

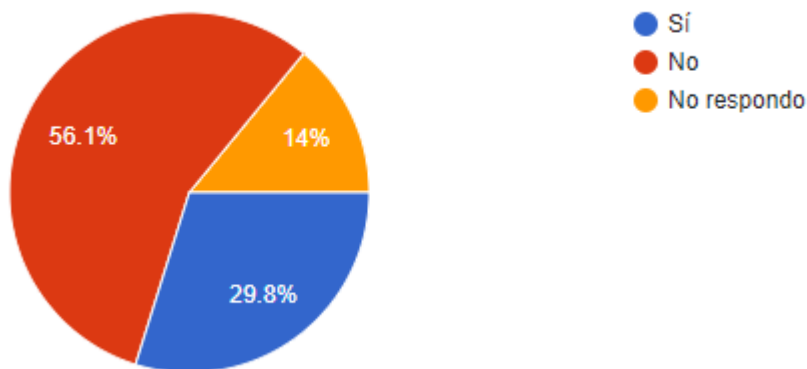
**Gráfico #9. Empresas con un entorno favorable para la actuación ante sospecha de un soborno.**



**Fuente: Plataforma Google Forms.**

La pregunta número 11 del cuestionario, relacionada con el entorno favorable para la que un colaborador pueda actuar ante una sospecha de un soborno es de suma importancia, ya que toda persona que labora para una empresa se puede ver influenciado en incurrir ante un hecho de corrupción. Es por esto que un colaborador de la empresa debe contar con un ambiente favorable que evite las represalias en caso de una eventual denuncia.

**Gráfico #10. Empresas con canales de comunicación para reportar sospechas de soborno.**



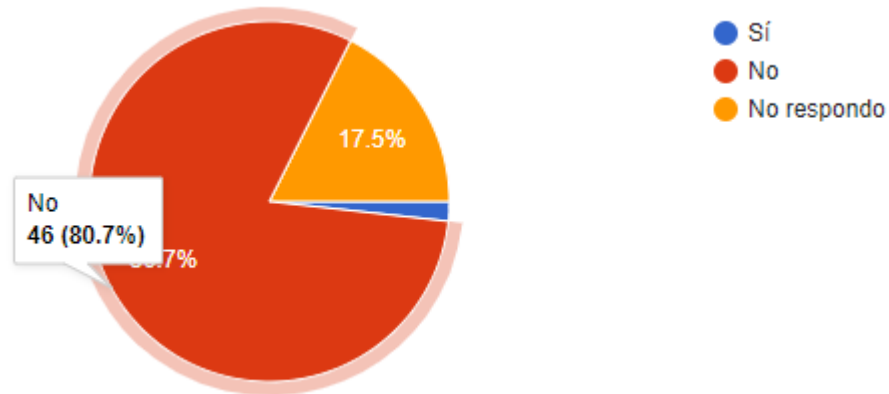
**Fuente: Plataforma Google Forms.**

El gráfico número 9 está estrechamente relacionado con el número 8, y sobre la importancia de un canal de comunicación entre colaboradores y dirigentes, en donde la comunicación se maneje de manera confidencial ante posibles reportes fundamentados y razonables de sospechas de soborno. Con respecto a esta pregunta, el 56.1 (32 organizaciones) por ciento de las empresas consideran que no cuentan con un canal de comunicación óptimo para este fin.

En la pregunta número 13 del cuestionario se establece un aspecto muy importante de la norma de INTECO, ya que establece la obligatoriedad de implementar actividades que eviten el soborno en áreas no financieras de la empresa. Tal y como se observa en el gráfico #10, 46 empresas de las encuestadas no aplican ningún plan antisoborno en estos sectores de la organización.

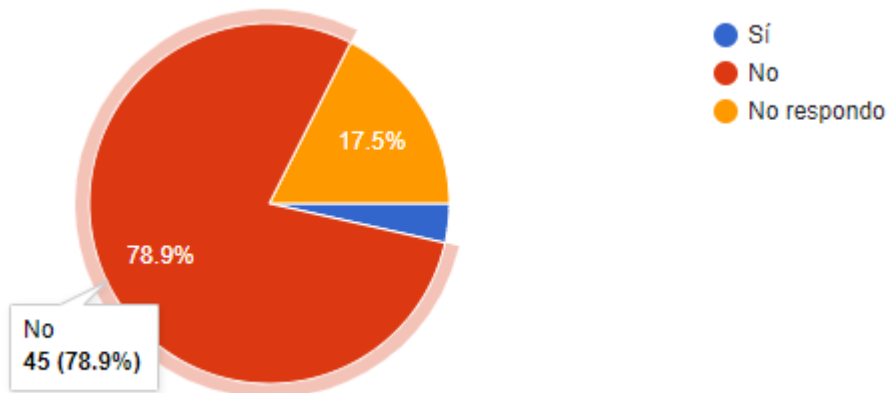
La anterior hace creer que las empresas están enfocadas en tratar de controlar el soborno solo en aspectos financieros de la empresa, dejando de lado aspectos como la contratación de proveedores de servicios o la relación de los colaboradores con funcionarios públicos o sus referencias de antiguos patronos.

**Gráfico #11 Empresas con planes antisoborno para las áreas no financieras de la empresa.**



**Fuente: Plataforma Google Forms.**

**Gráfico #12. Empresas donde realizan auditorías internas.**



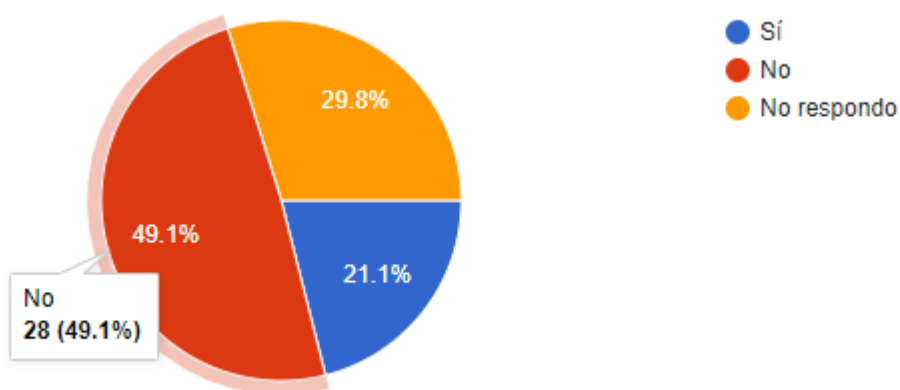
**Fuente: Plataforma Google Forms.**

Según la práctica de un Sistema de Gestión Antisoborno, siempre es necesaria la utilización de auditores internos que puedan velar por el buen cumplimiento de las normas y evaluar las prácticas que posea la empresa. Sin

embargo, según lo que se observa en el gráfico 11 de la presente tesis, solo dos empresas cuentan con auditores internos que buscan proporcionar información acerca del sistema.

Para el caso de Costa Rica, la utilización de un auditor certificado en la norma es bastante difícil debido a que esta norma es bastante reciente y la capacitación se debería llevar en el extranjero. Sin embargo, existen personas con bastante actualización profesional en este campo, las cuales dan charlas y participan de conferencias sobre este tema.

**Gráfico #13. Empresas donde los colaboradores tienen permitido aceptar regalos, hospitalidades, gratificaciones.**



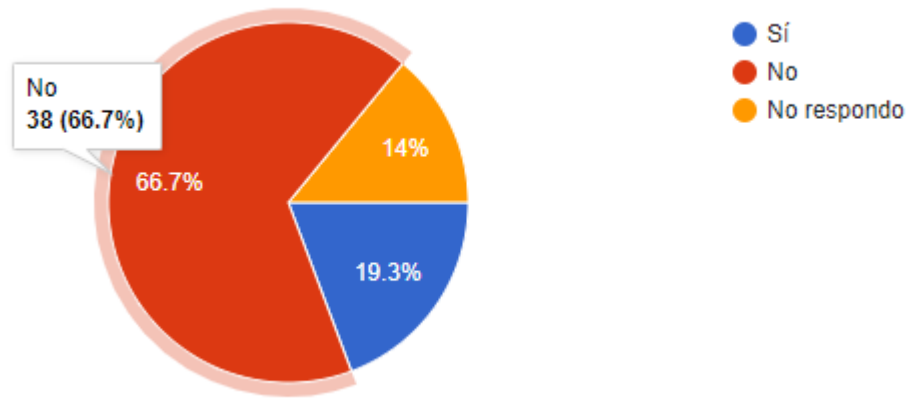
**Fuente: Plataforma Google Forms.**

Como muestra representativa de la población, el 49.1 por ciento de las empresas inscritas ante el CFIA presentan una restricción ante el ofrecimiento de regalos hacia sus colaboradores. Solamente 12 empresas de las encuestadas respondieron que los empleados sí pueden aceptar regalos, hospitalidades, gratificaciones, entre otros.

Este aspecto es importante en las prácticas antisoborno, ya que dependen del valor, la repetición en la entrega y el momento en que se dan pueden representar un soborno.



**Gráfico #14. Empresas donde se establecen las consecuencias en caso de que un colaborador reciba un soborno.**

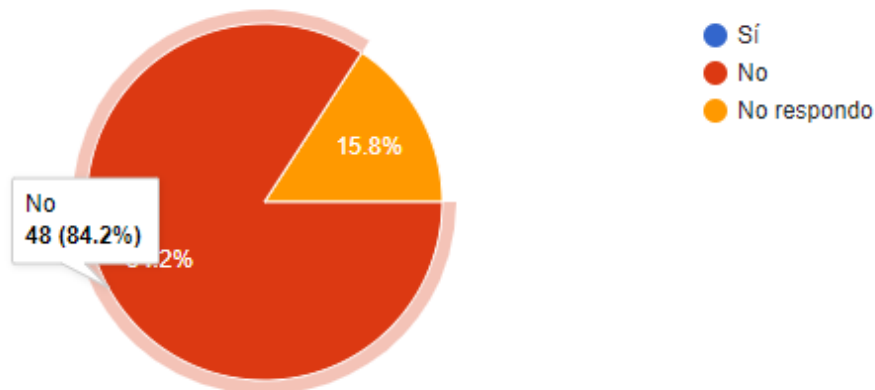


**Fuente: Plataforma Google Forms.**

En relación con la pregunta 17 del cuestionario y que está estrechamente relacionada con el gráfico anterior. Toda persona perteneciente o colaboradora de una empresa debería conocer y entender las consecuencias en caso de no cumplir con las normas antisoborno. En este apartado la norma hace énfasis en que se debe comentar de manera enfática la prohibición de recibir sobornos.

Según lo observado en el gráfico #13, solo 11 empresas cumplen con este detalle de la norma, la mayoría con un 66.7 por ciento comenta que los colaboradores de la empresa no están enterados sobre las consecuencias en caso de no cumplir con las normas antisoborno de la empresa.

**Gráfico #15. Empresas donde existe un encargado de realizar la supervisión de normas antisoborno.**

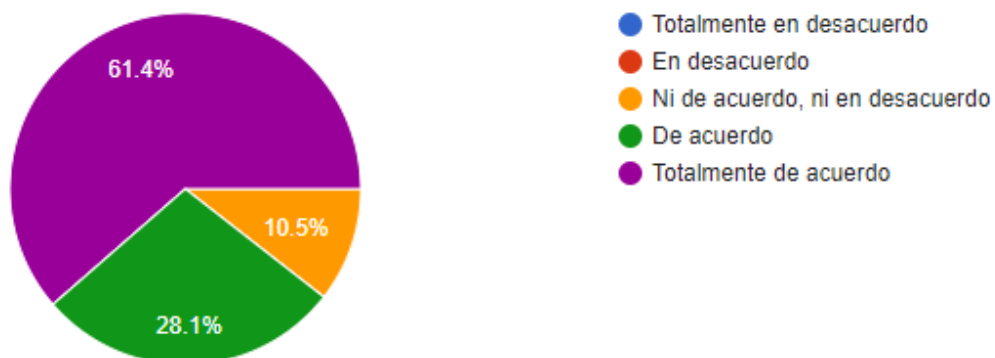


**Fuente: Plataforma Google Forms.**

Una de las respuestas más certeras se puede observar en el gráfico #14, en esta ocasión se preguntó acerca de la existencia de un encargado de realizar la supervisión de normas antisoborno. Para este caso, 48 empresas de las encuestadas respondieron con un no y nueve de ellas decidieron no responder.

Este valor es de suma importancia, ya que la norma establece la necesidad de contar con una persona, que muchas veces esta función recae ante los directivos de la empresa, que esté en constante monitoreo de las prácticas y este debe estar capacitado (actualizado bajo las prácticas internacionales y nacionales) para poder responder dudas, inquietudes o evaluar el riesgo de un eventual soborno.

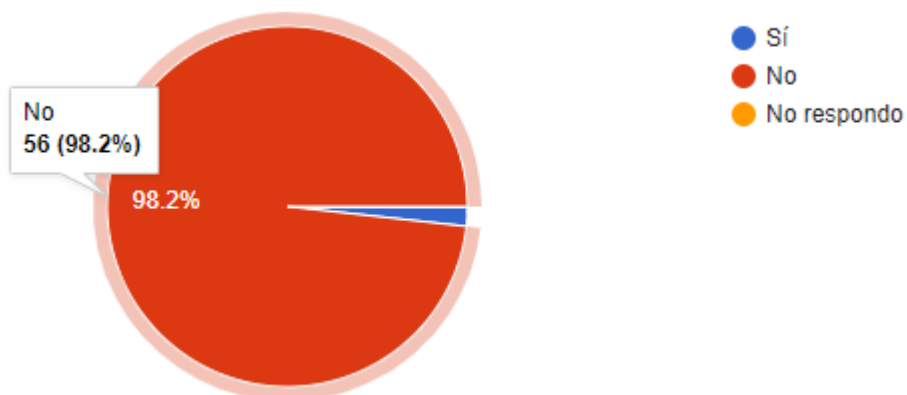
**Gráfico #16. Consideración de importancia de implementar prácticas antisoborno en las empresas.**



**Fuente: Plataforma Google Forms.**

Quizás uno de los valores más relevantes obtenidos del cuestionario, es el que se puede observar en el gráfico número 16. Ya que acá se puede evidenciar que la mayoría de empresas, exceptuando seis de ellas, están conscientes de que la importancia de contar con normas y prácticas antisoborno en empresas de consultoría, ingeniería y arquitectura.

**Gráfico #17. Empresas que conocen sobre la norma ISO 37001:2017 Sistema de Gestión Antisoborno.**

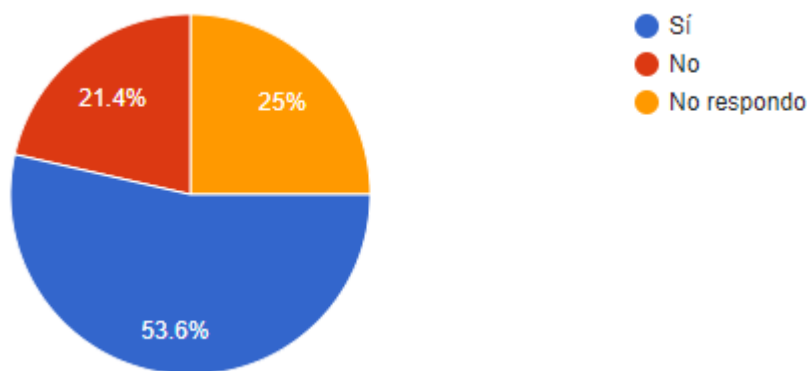


**Fuente: Plataforma Google Forms.**

El 98,2 por ciento de las empresas desconoce de la existencia de la norma ISO 37001:2017, o lo que sería decir que solo una empresa del total de la muestra conocía sobre esta norma.

Lo anterior puede ser un resultado esperado, debido a que esta norma no es de acatamiento obligatorio y en Costa Rica todavía no existe ninguna empresa que la posea.

**Gráfico #18. Empresas que estarían dispuestas a una acreditación bajo la ISO 37001:2017.**



**Fuente: Plataforma Google Forms.**

Tal y como se observa en la gráfica número 18, casi el 50 por ciento de las empresas encuestadas estaría dispuestas a obtener una certificación bajo la norma ISO 37001:2017. Para este requisito se necesita cumplir con el 90 por ciento de lo que establece la norma en relación al manejo e implementación de la norma de INTECO.

Este valor es de suma importancia, ya que refleja la anuencia de las empresas en certificar la transparencia de todos los procesos que realizan, siempre trabajando bajo un sistema de gestión de buenas normas y comportamientos ante la corrupción.

**CAPÍTULO V**  
**5. RESULTADOS CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

En el presente apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de la investigación realizada en las empresas consultoras, de ingeniería y arquitectura y la aplicación de la norma INTE/ISO 37001:2017 Sistemas de Gestión Antisoborno. Requisitos con orientación para su uso.

## **5.1 Conclusiones**

Actualmente son pocas las empresas consultoras, de ingeniería o arquitectura, catalogadas como medianas ante el MEIC que cuentan con alguna práctica antisoborno para todos los procesos que se realizan dentro de la organización.

Estos procesos en su mayoría están centrados en prácticas financieras, dejando de lado otros aspectos importantes dentro de la organización y limitando los elementos de evaluación a estas áreas.

Las empresas medianas de construcción, consultoría y arquitectura implementan prácticas antisoborno basadas en la experiencia y sin el aporte de una persona capacitada en el tema o mediante la utilización de una norma como la ISO 37001.

Todas las empresas cuentan con medios de comunicación para la transmisión de ideas e información para aclarar dudas de cualquier índole, en especial de dudas sobre la gestión antisoborno, pero pocas empresas logran aprovecharlos de la mejor manera.

Las empresas carecen de Código de Ética, Integridad o similares, los cuales son un elemento esencial del Sistema de Gestión Antisoborno, ya que en estos códigos se establece la forma en que deben actuar los colaboradores y la aclaración explícita de prohibir el soborno en las empresas.

Además, están conscientes de la importancia de implementar prácticas antisoborno dentro de las empresas. Implementar un Sistema de Gestión Antisoborno es una garantía de transparencia y un valor agregado a la empresa con respecto a la perspectiva de todas las personas que buscan de un servicio.

Un Sistema de Gestión Antisoborno basado en la norma ISO 37001 se puede utilizar en todos los aspectos de una empresa, desde la contratación de personal, proveedores, la relación con los clientes, el control de regalías y hospitalidades.

## **5.2 Recomendaciones**

Bajo el entendido de la época de reestructuración de las empresas que se está viviendo por la situación actual en el momento de la realización de esta tesis, se recomienda la necesidad de enfocar parte de los recursos de la empresa, de manera paulatina para implementar un Sistema de Gestión Antisoborno básico, con una persona de confianza como encargada, la cual debe velar por el cumplimiento y divulgación del mismo. Para luego de que se dé una recuperación de las condiciones de la empresa y poder realizar un aporte mayor a este sistema.

Las empresas de consultoría en especial, las cuales tienen la función estudiar, diseñar, ejecutar, asesorar y evaluar situaciones de mayor riesgo, en donde una decisión por parte de ellos es capaz de frenar un proyecto; se ven más expuestas a tentativas de soborno, por lo que la escogencia de un buen sistema de evaluación de riesgos es necesario. Actualmente existen capacitaciones bajo esta modalidad en cursos virtuales y webinars, muchos de ellos basados en la aplicación de la norma.

Se recomienda la utilización de un software de sistemas de gestión, los cuales pueden trabajar bajo la norma ISO 37001. Este es el caso del programa ISO Tools, el cual permite cumplir con una de los aspectos más relevantes de la norma, el cual consiste en la divulgación de la información. Este software permite realizar investigaciones extensivas y preventivas de cualquier sospecha de soborno en prácticas tanto financieras como no financieras e las empresas.

Pese a que la implementación y certificación de la norma no es obligatoria en Costa Rica, poder optar por ella es muy beneficioso para la empresa, ya que la percepción por parte de otras empresas y clientes es de transparencia en todo lo que se realiza y da seguridad de que todos los trabajos que se realizan se hacen de buena manera.

**CAPÍTULO VI**  
**6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA**  
**DE GESTIÓN ANTISBORNO**



## **6.1 Propuesta para la Implementación de la norma ISO 37001:2017 Sistema de Gestión Antisoborno. Requisitos con orientación para su uso en empresas constructoras o consultoras de ingeniería y arquitectura**

Después de realizar un análisis de la realidad actual de las medianas empresas en el área de la construcción y consultoría de ingeniería y arquitectura, se presenta la propuesta de la manera en que se podría implementar la Norma ISO 37001:2017.

Es a partir de la información establecida en esta Norma sobre el Sistema de Gestión Antisoborno que se procede a establecer los pasos necesarios para la implementación en una empresa mediana de consultoría, ingeniería y arquitectura. Cabe recalcar que actualmente la aplicación de esta norma no es obligatoria para las empresas y todos los pasos necesarios para ser llevada a cabo son proporcionales a los recursos con los que cuente la empresa.

La norma ISO 37001:2017 se centra en varios aspectos de la empresa. Sin embargo, todas estas acciones pueden ser aplicadas en cualquier área de la empresa y no solamente las que se mencionan en este documento. Dentro de lo que se busca cumplir, la gran mayoría se centra en la parte de la moral y la ética de las personas, buscando tratar el factor humano de la empresa, para que esta puede discernir de lo que puede ser catalogado como una práctica de soborno ante una específica situación.

La estructura de estos sistemas de gestión es similar a los exigidos por otras normas ISO, es así que, según la Escuela Europea de Excelencia (2000), se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Una política antisoborno que prohíba el soborno.
- La expresión de liderazgo, compromiso y responsabilidad.
- Comunicación de la política a los empleados, socios comerciales y otras partes interesadas.

- Nombramiento de un responsable para supervisar el programa.
- Controles de personal y formación.
- Evaluaciones periódicas del riesgo de soborno.
- Implementación de controles antisoborno.
- Implementación de controles financieros y no financieros apropiados para prevenir el riesgo.
- Informes, monitoreo, investigación y auditoría.
- Acción correctiva y mejora continua.

### **6.1.1 Alcance del sistema de gestión antisoborno**

Las labores a realizar recaen principalmente en el compromiso de los directivos de las empresas y este no puede exceder los recursos con los que cuenta la empresa, tanto en factor humano, instalaciones, monetario, entre otras. Este nuevo sistema de gestión en prácticas antisoborno puede ser tratado en paralelo con algún otro sistema de gestión con el que cuente la empresa, o bien, puede ser independiente del mismo.

### **6.1.2 Evaluación del riesgo del soborno**

La primera labor a realizar en la empresa de consultoría, construcción o arquitectura consiste en la evaluación de riesgos de soborno. Para este primer paso se tiene que contar con la información referente a la constitución de la empresa, como la cantidad de socios, personal a cargo, transacciones frecuentes, así como los clientes recurrentes de los servicios que brindan, ya sea el Estado o para el sector privado.

La evaluación del riesgo del soborno permite a la organización formar una base sólida para el sistema de gestión antisoborno. Los riesgos observados se deben ponderar para poder determinar el nivel de riesgo de soborno que se acepta o tolera.

Para la evaluación del riesgo se puede establecer una escala de niveles con criterios como el de rara vez, improbable, posible, probable, casi seguro. En cada uno de los servicios, aspectos y lugares en los que opera la empresa consultora o constructora. Para determinar el criterio de medición del riesgo es necesario establecer una probabilidad de que ese proceso ocurra y el impacto que puede tener hacia la empresa consultora, constructora o de arquitectura.

Dentro de los aspectos de la empresa a evaluar, la norma hace referencia a algunas de ellas, las cuales se detallan a continuación:

- Evaluar los riesgos de soborno, cuando los controles de gestión de una empresa constructora, consultora o de arquitectura están centralizados en las manos de pocas personas o cuando la estructura esta descentralizada ya que opera en muchos lugares.
- Determinar los sectores con mayor riesgo de soborno en la organización y así poder establecer los controles óptimos para estos.
- Examinar la naturaleza, magnitud y complejidad de los tipos de actividades y operaciones de una organización que está involucrada en numerosos procesos de construcción, los cuales pueden ser llevados a cabo en varios lugares.
- Cuando una empresa está conformada por socios de negocios se debe evaluar el riesgo de soborno que estos presentan. En esta sección se toman en cuenta los clientes regulares de los servicios de consultoría y/o construcción, así como de los proveedores de servicios hacia la empresa.
- Establecer y examinar la frecuencia de las interacciones que tiene la empresa consultora, constructora o de arquitectura con los funcionarios públicos y el trato que se tiene con ellos.

En esta parte del proceso se puede realizar una matriz de identificación de riesgo de corrupción como la que establece el Gobierno de Colombia (2015) en su guía de gestión, pero aplicado en una empresa consultora, constructora o de arquitectura. Adicional a esto se utilizan los mismos parámetros de medición de

riesgo de corrupción, los cuales se detallan en la Tabla No.2 del presente documento.

**Tabla #2. Matriz de Identificación del Riesgo de Soborno.**

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

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla #3. Medición del riesgo de soborno en empresas consultoras, constructoras y de arquitectura.**

Medición del Riesgo de Corrupción Probabilidad			
Descriptor	Descripción	Frecuencia	Nivel
Rara vez	Excepcional	No se ha presentado en los últimos 5 años	1
Improbable	Improbable	Se presentó una vez en los últimos 5 años	2
Posible	Posible	Se presentó una vez en los últimos 2 años	3
Probable	Es probable	Se presentó una vez en el último año	4
Casi seguro	Es muy seguro	Se ha presentado más de una vez al año	5

**Fuente: Elaboración propia.**

Utilizando las variables de la Tabla No.1, la cual puede ser aplicada a todas las labores y aspectos que constituyen la empresa, se procede a realizar la medición del impacto que tendría la materialización del hecho de soborno, para su posterior clasificación como impacto moderado, mayor o catastrófico. Una vez lleno el formulario, se procede a realizar la suma de las respuestas afirmativas y su debida clasificación.

**Tabla #4. Medición del impacto del soborno en la empresa.**

Formato para determinar el impacto de una práctica de soborno			
N°	Pregunta Si el riesgo de soborno se materializa podría...	Respuesta	
		Sí	No
1	¿Afectar al grupo de colaboradores del proceso?		
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa?		
3	¿Generar pérdida de confianza de la empresa, afectando su reputación?		
4	¿Generar pérdida de recursos económicos?		
5	¿Afectar la prestación de servicios de la empresa?		
6	¿Generar pérdida de información de la organización?		
7	¿Generar la intervención de los órganos de control, de la Fiscalía u otro ente?		
8	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		
9	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?		
10	¿Dar lugar a procesos fiscales?		
11	¿Dar lugar a procesos penales?		
12	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		

**Fuente: Elaboración propia.**

- Al responder afirmativamente de una a cuatro preguntas se establece un impacto moderado.
- Al responder afirmativamente de cinco a nueve preguntas se establece un impacto mayor.
- Al responder afirmativamente más de nueve preguntas se genera un impacto catastrófico.

Es importante aclarar que la evaluación de riesgo de soborno no debe ser un ejercicio extenso o complejo y los resultados en medida de lo posible deben reflejar los riesgos reales que enfrenta la empresa consultora y/o consultora. Esta evaluación debe revisarse de manera regular con base en los cambios en la organización o por circunstancias como la apertura de nuevos mercados, el ofrecimiento de nuevos servicios o la experiencia adquirida.

### **6.1.3 Código de Integridad y Ética**

Un instrumento que ayuda en la transparencia y delegación de funciones con respecto al sistema antisoborno es la creación y utilización de un código de integridad y ética para cada una de las empresas consultoras, constructoras o de arquitectura. Este código de ética incluye información acerca del proceder por parte de los altos dirigentes, colaboradores, proveedores de servicio y todo el personal que se vea involucrado en las labores diarias de la empresa; además de las posibles consecuencias en caso de realizar una práctica de soborno.

El código de integridad y ética es característico de cada empresa, donde se incluya los valores y las políticas básicas de integridad que toda persona relacionada con la empresa debe cumplir. A continuación, se presenta un esquema básico de lo que debe incluir un código de integridad y ética, basado en el Código del Bac Credomatic (2015), pero realizando las adaptaciones para empresas consultoras, constructoras y de arquitectura.

#### **6.1.3.1 Código de Integridad y ética para empresas consultoras, constructoras y de arquitectura**

El presente apartado establece una serie de normas básicas del actuar de los colaboradores de las empresas en el campo de la ingeniería y arquitectura donde se prohíba claramente la aceptación y ofrecimiento de sobornos. Cabe destacar que estos pasos no son obligatorios, pero sirven como una buena base para asegurar la transparencia del accionar de los empleados.

Como primera parte se detalla los requisitos necesarios de divulgación y actualización del código de ética, lo cual está relacionado con la norma ISO 37001:2017 en cuanto a que solicita que los empleados estén en constante conocimiento sobre las prácticas antisoborno que posee la empresa. Además, se establecen ciertas limitaciones y alcances del código.

### **6.1.3.2 Requisitos**

- Entregar el documento de manera física o digital a los colaboradores nuevos de la empresa, explicando las posibles consecuencias que tenga el cometer alguna práctica de soborno o corrupción.
- Pedir anualmente haber leído el Código de Integridad y Ética de la empresa
- En caso de tener duda o se necesita alguna aclaración sobre el código, hacerlo de conocimiento con el supervisor o persona encargada de las prácticas anti soborno de la empresa.
- Prohibir explícitamente la aceptación y otorgamiento de sobornos.

### **6.1.3.3 Limitaciones y alcances**

Creación de un documento de referencia, elaborado exclusivamente para el uso interno de la empresa, con los colaboradores y proveedores de servicios. Lo que se establezca en este documento debe ser complementario a lo establecido como obligaciones laborales dentro del contrato de cada empleado.

Como parte del valor marca de una empresa, se establecen los principios y valores que la definen, estos se pueden incluir dentro del Código de Integridad y Ética de la empresa en un apartado conocido como la declaración de integridad. Si bien es cierto la norma ISO 37001:2017 no establece la obligatoriedad de tener iniciativas antisoborno en las empresas constructoras o de consultoría, sí manifiesta la importancia de participar en iniciativas antisoborno sectoriales que inciten a las buenas prácticas dentro de las actividades de las empresas.

### **6.1.3.4 Declaración de integridad**

En esta sección es donde se ve reflejado el compromiso de integridad en el trabajo y del crecimiento sostenible con políticas anticorrupción de toda la empresa y los colaboradores de la misma.

Se establecen los siguientes puntos:

1. Principios de integridad en los que se basa la empresa a la hora de realizar los negocios.
2. Código de Integridad y ética de la empresa, con las normas y la legislación aplicable que se utilicen en la conducta empresarial.

#### **6.1.3.5 Compromiso personal de los colaboradores de la empresa**

Un aspecto fundamental de la norma consiste en la delegación de funciones para los miembros de la alta dirección de la empresa, así como de personal encargado de la revisión del sistema de gestión antisoborno y los colaboradores de la empresa.

Los directivos de la organización deben:

1. Fomentar el cumplimiento de las normas.
2. Promover una conducta basados en los principios de integridad y de moral.
3. Evaluar el cumplimiento de las normas y recompensar a los colaboradores.
4. Identificar el riesgo de cumplimiento de cada unidad de la organización.
5. Practicar procesos orientados a la mitigación de los riesgos en cada actividad que realiza la empresa.
6. Asignar los recursos adecuados para velar por el cumplimiento de la norma.
7. Tomar las medidas correctivas necesarias para los puntos débiles identificados en el cumplimiento de la norma ISO 37001:2017.
8. Ejecutar las medidas disciplinarias pertinentes.

Los colaboradores de la empresa deben:

- Leer las normas que indique el código de integridad y ética de la empresa.
- Informar inmediatamente ante cualquier posible intento o tentativa de soborno o práctica similar.
- Colaborar con todos los problemas relacionados a cuestiones de integridad.



- Velar por el cumplimiento de todas las normas establecidas en contra de la corrupción.

Persona encargada del sistema de gestión antisoborno

1. Fomentar el cumplimiento de las normas.
2. Promover una conducta basados en los principios de integridad y de moral.
3. Evaluar el cumplimiento de las normas y recompensar a los colaboradores.
4. Implantar medidas de control para detectar el aumento del riesgo de incumplimientos e infracciones
5. Realizar inspecciones periódicas con las ayudas del personal auditor de la empresa o subcontratados.
6. Identificar el riesgo de cumplimiento de cada unidad de la organización.
7. Estar en continua actualización con las normas y prácticas antisoborno y corrupción de las empresas.

#### **6.1.3.6 Regalos, atenciones y gratificaciones**

De acuerdo a lo planteado en la Norma, se debe de prohibir a sus colaboradores, solicitar o recibir a título de gratificación o regalo, dinero, bonos, honorarios, comisiones, anticipos, viáticos, cheques, entretenimiento, títulos valores o algún otro documento que se puede convertir en dinero, así como alguna otra cosa de valor de un tercero con el que la empresa mantenga una relación de negocios o pueda llegar a tenerla. Se excluyen artículos promocionales, regalos de capacitaciones, que son de carácter profesional y que estimulan el desempeño de las personas.

Adicionalmente, se debe prohibir el pago, promesa de pago o entrega de algún artículo de valor a un funcionario público con tal de que se influya en la toma de alguna decisión.

Otra opción que considera la Norma está en controlar el grado y la frecuencia con que se realizan los regalos. La ISO 37001:2017 establece la posibilidad de recibir regalos y atenciones, pero limitadas a parámetros establecidos por la

persona encargada del análisis de las prácticas antisoborno. Estos parámetros pueden ser los siguientes:

- La frecuencia con que se reciben, dado que regalos pequeños que con una frecuencia alta pueden llegar a constituir grandes cantidades.
- El tiempo cuando se realiza el regalo, evitando que estos se generen durante o inmediatamente después de algún proceso de adjudicación de una licitación o de una oferta de servicios.
- La identidad del destinatario, que no sea la persona encargada de adjudicar algún contrato, aprobar algún servicio o realizar los pagos.
- Contar con la debida aprobación cuando el monto del regalo o la regularidad con que se reciban sea alta. Estos regalos o gestos de hospitalidad deben ser documentados en un registro o libro mayor de cuentas.

#### **6.1.4 Informe de problemas**

Para los empleados debe existir un modelo de consulta e indagación en caso de tener sospechas de que se está ante un caso de soborno o corrupción dentro de la empresa. Este modelo debe asegurar a los colaboradores que así lo deseen un anonimato ante una acusación. Solo se revelaría la identidad del empleado y la información en un caso absolutamente necesario y a las personas encargadas de resolver el problema.

Parte de este código de Ética debe prohibir las represalias contra cualquier persona y, en particular, contra las personas que informen sobre algún problema o que planteen una preocupación debidamente razonable y planteada de buena fe. En caso de recibir alguna represalia por alguna denuncia planteada es deber del supervisor o directivo, con una debida documentación, resolver el asunto con rapidez. También se puede buscar solventar el problema con el departamento de Recursos Humanos de la empresa, un asesor legal o algún supervisor.

Todo lo anterior bajo un modelo de transparencia para la empresa, por lo que la norma ISO 37001:2017 recomienda la publicación en el sitio web, así como los detalles de cómo realizar la denuncia de sobornos. Estas acciones permiten

disminuir la probabilidad de que los socios comerciales ofrezca o que los colaboradores de la empresa soliciten un soborno.

### **6.1.5 Entrevistas y empleo**

Toda contratación debe basarse en la cualificación de la persona y el mérito. Esto incluye los conocimientos, el rendimiento, los valores, los dotes de liderazgo del individuo. Es así como la norma ISO 37001 hace énfasis en este apartado e indica que se deben tomar las siguientes acciones:

1. Discutir la política antisoborno de la organización con los candidatos durante la entrevista realizada, buscando aclarar cualquier duda que tengan los posibles empleados y esperando la aceptación de la importancia del cumplimiento de la misma.
2. Un aspecto muy importante consiste en verificar de manera precisa las calificaciones y referencias satisfactorias de patrones anteriores.
3. Que la toma de decisión de contratar una persona en particular no sea una decisión basada en el favorecimiento hacia una persona o empresa en particular.
4. Tomar las medidas necesarias y razonables para establecer relaciones de los candidatos con funcionarios públicos.

Así como los aspirantes al trabajo deberán informar acerca de algún conflicto de intereses, reales y potenciales, debido a conexiones familiares, situaciones financieras relacionadas directa o indirectamente con la línea de trabajo, por ejemplo, tener interés financiero en empresas competidoras o en empresas proveedoras de servicio para la organización.

### **6.1.6 Formación de los colaboradores de la empresa**

Tanto para el personal de la empresa, como el personal encargado del sistema de gestión antisoborno de las empresas consultoras y constructoras, se les recomienda según la norma de INTECO, la formación continua y un grado de formación relativo al tamaño de la empresa, ya que, a mayor tamaño de la empresa, mayor riesgo de sobornos presenta. Esta formación se debe repetir las veces que se consideren necesarias para que el personal se encuentre al día con las políticas, procedimientos y cambios regulatorios del sistema de gestión.

Actualmente, existen muchos Webinars sobre el tema de corrupción y políticas antisoborno y muchos de ellos específicamente sobre la norma ISO 37001:2017. Esta norma resalta la importancia de que la persona pertinente a la función del cumplimiento antisoborno cuente con la experiencia y formación en prácticas globales y/o enfocadas en el ámbito del soborno en la construcción.

En Costa Rica existen instituciones como la Procuraduría General de la República, la cual brinda capacitaciones en términos de prevención, detección y sanción contra la corrupción. Adicional a esto, existen charlas y capacitaciones sobre Compliance y el modelo de prevención de delitos, el cual es impartido por la Lic. Dayanna Zúñiga Valverde, miembro activo del Open Compliance & Ethics Group y del Colegio de Abogados & Abogadas de Costa Rica.

### **6.1.7 Controles financieros**

Estos controles se refieren a los procesos que implementa la organización para la gestión de los procesos financieros y registrar las transacciones de forma correcta con el accionar antisoborno de la empresa. Esta sección depende del tamaño y de la cantidad de transacciones que puede llegar a realizar la organización.

- Implementación de separación de funciones, de tal manera que una misma persona no sea la encargada de iniciar y aprobar un pago

- Niveles de ascenso hacia un cargo con autoridad apropiada para la aprobación de pagos, en donde las transacciones más grandes requieran la aprobación de directivo con más alto nivel dentro de la empresa.
- Confirmación de aprobación para el pago por un servicios o trabajo que se haya realizado o esté pronto a llevarse a cabo.
- Restricción de la utilización de dinero en efectivo.
- Revisión periódica de la gestión de las transacciones financieras significativas mediante auditorías financieras periódicas e independientes.

### **6.1.8 Controles no financieros**

Dentro de los controles no financieros están todas las empresas subcontratadas por las consultoras, constructoras y de arquitectura. Estos controles son los procesos que aseguran que los aspectos comerciales no financieros de la empresa se gestionan de manera apropiada.

Para esto la norma establece el control mediante varios puntos de observación con respecto a los proveedores de servicios o bienes para la empresa, como lo serían:

- Vínculos de las empresas con funcionarios públicos.
- Reputación de los proveedores de servicio y si estos cuentan con alguna investigación, condena, sanción o inhabilitación por soborno o alguna conducta criminal similar.
- Si la empresa a la cual se desea contrata cuenta con un sistema de gestión antisoborno o al menos cuenta con controles antisoborno adecuadas que gestionen el riesgo. Y en caso de ser posible contar con un compromiso antisoborno por parte del socio de negocios.

Adicional a esto, el sistema de gestión debe contemplar el accionar de la empresa, por lo que se recomienda implementar lo siguiente:

- Usar contratistas, subcontratistas, proveedores y consultores que se hayan seleccionado mediante un proceso precalificatorio, donde se evalúe la probabilidad de la participación en un caso de soborno.
- Velar por el cumplimiento apropiado de los servicios subcontratados, que estos servicios se lleven a cabo en el tiempo adecuado, así como que el costo del servicio sea razonable y proporcional al servicio recibido.
- Que al menos dos personas sean las encargadas de evaluar las ofertas y aprobar la adjudicación de un contrato, el cual se debe realizar con un proceso justo y transparente bajo la modalidad de licitación, con al menos tres competidores.
- Proteger la integridad de las ofertas recibidas, limitando el acceso a las personas que revisan los precios de las mismas.

### **6.1.9 Investigar y hacer frente al soborno**

Para esta sección de la norma, la ISO 37001:2017 establece que los procedimientos adecuados para hacerle frente a un soborno quedan a discreción de la empresa y las particularidades que posea. Sin embargo, se puede tomar como referencia al código de Ética del BAC Credomatic (2015) y las cuatro fases que se deben realizar en caso de contar con las debidas sospechas fundamentadas de algún caso de soborno tenemos que:

- Asignación de un equipo de investigación: para esta etapa se busca un equipo investigador el cual se imparcial con los intereses de la empresa o de los colaboradores. Este equipo investigador normalmente está integrado por auditores externos.
- Investigación. Para el proceso de la investigación es necesario que el equipo externo (que no hay participado del hecho) recopile la información o evidencia, por lo cual es necesario asegurar el acceso a archivos físicos y/o magnéticos, además de realizar entrevistas al personal de la empresa o personas externas, indagación

con instituciones financieras, testimonios de testigos y siempre que sea posible y razonable, que estos sean firmados por las personas que los realicen.

- Respuesta. Todo trámite realizado por algún equipo investigador debe contar con un informe detallado de todas las labores realizadas, así como de lo encontrado luego de la investigación. Adicional a esto se le debe dar una respuesta a la alta dirección.
- Medidas correctivas. Una vez se tenga la respuesta y en caso de encontrarse con un caso positivo de soborno, la empresa está en la disposición de llevar a cabo las medidas correctivas que aconseje el equipo de investigación o las que ellos consideren pertinentes. Estas acciones correctivas pueden incluir alguna de las siguientes opciones:
  - Terminar, retirarse o modificar la participación de la empresa en un proyecto, transacción o contrato.
  - El pago o reclamo de un beneficio indebidamente obtenido.
  - Acciones disciplinarias sobre los colaboradores, los cuales pueden ser desde una advertencia por una falta menos hasta el despido por una falta grave.
  - Un proceso judicial luego de la notificación a las autoridades respectivas.

Para todo lo anterior, la norma hace referencia a diversos factores que velan por la seguridad del personal ante difamaciones y declaraciones culposas. Por lo que todo el proceso de la investigación se debe realizar de manera confidencial hasta que se hayan establecido los hechos.

#### **6.1.10 Seguimiento y actualización del Sistema de Gestión Antisoborno**

Dentro de una empresa, se debe dar el seguimiento respectivo a los sistemas de gestión para así poder asegurar la funcionalidad en los procesos que la empresa realiza. Este apartado va de la mano con las capacitaciones y actualizaciones que recibe el personal, así como de la eficacia en la formación. Para esto se busca contar con una autoevaluación del sistema de manera periódica en toda la empresa de consultoría, construcción y arquitectura o en partes de ellas.

Cuando los resultados de esta evaluación determinen la necesidad de realizar algún cambio o una actualización estos se deben realizar de manera planificada y teniendo los siguientes factores que establece la norma:

- La finalidad de los cambios y las consecuencias que estas pueden tener dentro del sistema de gestión de la empresa.
- Si el llevar a cabo algún cambio o actualización beneficia o perjudica la integridad del sistema de gestión antisoborno.
- La disponibilidad de recursos, tanto monetarios y de personas que estos cambios o actualizaciones pueden demandar de parte de la empresa consultora o constructora.
- La nueva asignación de responsabilidades al funcionario encargado de la implementación y monitoreo del sistema de gestión.
- Un cronograma de implementación de los cambios, así como la frecuencia y el alcance que estos pueden tener.

## **6.2 Certificación bajo la norma ISO 37001:2017. Sistemas de Gestión Antisoborno. Requisitos con orientación para su uso.**

En el proceso de la acreditación de una empresa bajo una norma se debe seguir el esquema brindado por INTECO (2020) para los Sistemas de Gestión en su página web. Sin embargo, para esta sección también se realizó la comunicación directa con el señor Sergio Sancho, el cual es el encargado de la parte de certificaciones del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica.

Cabe destacar que actualmente en el país no existe ninguna empresa que tenga la certificación bajo la norma ISO 37001:2017, muy posiblemente en palabras de él, por lo reciente de la misma. Esta norma no es de acatamiento obligatorio, pero al tener un consecutivo terminado en uno, quiere decir que puede ser implementada y certificada.



Para comenzar con el trámite es necesario que la empresa de consultoría, construcción o arquitectura implemente el sistema de gestión anteriormente descrito en al menos un 90% de cumplimiento, por un periodo de al menos cuatro meses. Una vez cumplido con este detalle, se debe realizar la solicitud al Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica y empezar con el proceso de evaluación de toda la norma aplicada en la empresa.

Durante este periodo, se debe contar con auditores externos a la empresa, los cuales son especialistas en la norma. Para el caso de Costa Rica, todavía no existen especialistas, pero las personas (dirigido a empresarios, abogados, consultores, auditores y profesionales familiarizados con la norma) pueden especializarse bajo esta norma por cursos virtuales como los que da INTEDYA (International Dynamic Advisors) con una duración de 60 horas aproximadamente y así obtener el título de auditor emitido por INTEDYA y World Compliance Association.

Según lo conversado con el señor Sancho (2020), la certificación de una empresa se da por un periodo de tres años, en donde el primer año es el que requiere mayor esfuerzo en valores de tiempo e inversión. Los siguientes años corresponden solo al chequeo y actualización en caso de una nueva versión de la norma.

Tomando como referencia el proceso de acreditación de otra norma en un laboratorio de suelos, se pueden extrapolar los siguientes costos para la acreditación de una empresa, estos costos no varían ya que corresponden a los valores de las diferentes etapas de la certificación de una norma, como lo serían la solicitud, evaluación, concesión de la acreditación, ampliación y mantenimiento anual. Estos valores fueron obtenidos mediante la comunicación directa durante una visita realizada al Ente de Acreditación Costarricense (ECA).

Para la solicitud de acreditación se estima un costo de \$510, este monto se debe cancelar junto con la entrega del debido formulario lleno, junto con la documentación adicional pedida durante el primer acercamiento con el ente acreditador. Luego se da un periodo de tiempo prudencial para la revisión de la documentación, preguntas y correcciones.

El segundo paso corresponde a la evaluación y documentación referente a la norma aplicada en la empresa de consultoría, construcción o arquitectura; para este apartado, el monto ronda aproximadamente los \$1045 por día, este monto puede variar dependiendo del tamaño de la empresa y los diferentes procesos que realice la misma. Acá se da la visita de auditores acreditados bajo la norma y es su deber informar qué actividades se van a evaluar, luego de la visita se realiza un informe de acatamiento obligatorio (en aproximadamente 15 días después de la visita). Las medidas que establece este informe se deben implementar en un periodo no mayor a 120 días.

La concesión de la acreditación tiene un monto de \$1021, acá un comité confirma la acreditación basada en todas las observaciones anteriores debidamente implementadas y se le otorga a la empresa la certificación bajo la norma ISO 37001:2017.

## REFERENCIA

## Referencias Bibliográficas

- BAC Credomatic. (2015). *Código de Integridad y ética. Integridad Inquebrantable*. BAC Credomatic Network.
- Carazo, M., & Salazar, R. (2004). *Un Compromiso Ético*. San José: Transparencia CR.
- Consuelo Mejía, R. (2002). Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). *Revista Universidad EAFIT*, 73-86.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México : Mc Graw Hill.
- International Organization for Standardization. (2017). *Sistemas de Gestión Antisoborno. Requisitos con orientación para su uso*. INTECO.
- Mora, I. (2011). *El Delito de Cohecho*. San José: Jurídica Continental.
- Presidencia de la República de Colombia. (2015). *Guía de gestión del Riesgo de corrupción*. Bogotá: Presidencia de la república.
- Rincón, R. D. (2012). Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001. *Universidad EAFIT*, 47-55.
- Rodríguez, M. (2005). *Actos de Corrupción en América Latina*. Santo Domingo: Fundación Institucionalidad y Justicia Inc.

## Sitios web

- Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos. (15 de Junio de 2020). Obtenido de CFIA: <http://cfia.or.cr/datos-abiertos/empresas.html>
- Escuela Europea de Excelencia. (19 de Marzo de 2020). *Escuela Europea de Excelencia*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2019/10/sistemas-de-gestion-antisoborno-iso-37001>

- GIACC. (5 de Febrero de 2020). Obtenido de Global Infrastructure Anti-Corruption Centre: <https://giaccentre.org/certification-bs10500/>
- Incae. (2 de Agosto de 2020). *Incae Business School*. Obtenido de <http://conocimiento.incae.edu/ES/centros-academicos-investigacion/batcca.php>
- INTECO. (10 de Junio de 2020). *INTECO*. Obtenido de [https://www.inteco.org/page/inteco.certifications\\_process](https://www.inteco.org/page/inteco.certifications_process)
- PwC. (16 de Julio de 2020). *PWC Global*. Obtenido de <https://www.pwc.com/gx/en/about.html>
- The World Bank. (Noviembre de 2019). *The World Bank IBRD-IDA*. Obtenido de <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/anti-corruption>
- Transparency International. (10 de Diciembre de 2019). *Transparency International The Global coalition against corruption*. Obtenido de <https://www.transparency.org/cpi2018>

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario #1

Buenos días/tardes

El presente cuestionario tiene por objetivo conocer la situación actual de la empresa respecto a las prácticas antisoborno implementadas según su perspectiva. Lo anterior, como parte de la tesis a desarrollar denominada PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 37001:2017 EN MEDIANAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA, INGENIERÍA Y ARQUITECTURA. Esto por parte de la carrera de Ingeniería Civil de la Universidad Latina de Costa Rica.

De antemano, le agradezco la información brindada.

---

#### I. Información General

1. ¿Cuántas personas trabajan en su empresa?

- 1. De 1 a 50 personas \_\_\_\_\_
- 2. De 51 a 100 personas \_\_\_\_\_
- 3. Más de 101 personas \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál sería el valor estimado de los activos totales netos de la empresa?

- 1. De 0 a 30 millones de colones \_\_\_\_\_
- 2. De 31 millones de colones a 75 millones de colones \_\_\_\_\_
- 3. De 76 millones de colones a 150 millones de colones \_\_\_\_\_
- 4. Más de 151 millones de colones \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál sería el valor estimado de las ventas anuales netas de la empresa?

- 1. De 0 a 100 millones de colones \_\_\_\_\_
- 2. De 101 millones de colones a 500 millones de colones \_\_\_\_\_
- 3. Más de 500 millones de colones \_\_\_\_\_

**II. Sobre la organización**

4. ¿La empresa cuenta con algún Sistema de Gestión implementado?

1. Sí \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. No respondo \_\_\_\_\_

5. ¿La empresa cuenta con algún Código de Ética, Integridad o similares?

1. Sí \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. No respondo \_\_\_\_\_

6. ¿Se revisa de manera periódica el sistema de gestión antisoborno?

1. Sí \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. No respondo \_\_\_\_\_

7. ¿Con qué frecuencia se realizan mejoras o actualizaciones en las prácticas antisoborno de la empresa?

1. Cada trimestre \_\_\_\_\_
2. Cada semestre \_\_\_\_\_
3. Cada año \_\_\_\_\_
4. Otra \_\_\_\_\_
5. Nunca \_\_\_\_\_
6. No respondo \_\_\_\_\_

8. ¿Considera que la organización proporciona los recursos necesarios para la gestión antisoborno?

1. Sí \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. No respondo \_\_\_\_\_

9. ¿Existen mecanismos de control para que la toma de decisiones esté libre de conflictos de interés?

1. Sí \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. No respondo \_\_\_\_\_

10. ¿La empresa cuenta con medidas disciplinarias apropiadas contra la persona que viole la política antisoborno?

1. Sí \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. No respondo \_\_\_\_\_

11. ¿Considera que la organización cuenta con un entorno favorable para que los colaboradores puedan actuar ante la sospecha de un soborno?

1. Sí \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. No respondo \_\_\_\_\_

12. En la empresa, ¿existen canales de comunicación donde las personas puedan reportar sobre la creencia de intento de soborno?

1. Sí \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. No respondo \_\_\_\_\_

13. ¿Existen planes antisoborno para las áreas no financieras de la empresa?

1. Sí \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. No respondo \_\_\_\_\_

14. ¿La empresa realizar auditorías internas para proporcionar información acerca del sistema de gestión antisoborno?

1. Si \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. NS/NR \_\_\_\_\_



15. ¿La empresa cuenta con medios de comunicación para divulgar información o aclarar dudas sobre la gestión antisoborno?

1. Sí \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. No respondo \_\_\_\_\_

### III. Sobre los colaboradores

16. ¿Los colaboradores tiene permitido aceptar regalos, hospitalidades, gratificaciones?

1. Sí \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. No respondo \_\_\_\_\_

17. ¿Los colaboradores están enterados sobre las consecuencias de no cumplir con las normas antisoborno de la empresa?

1. Sí \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. No respondo \_\_\_\_\_

18. ¿La empresa cuenta con una persona encargada de realizar la supervisión de la implementación de las prácticas antisoborno?

1. Sí \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. No respondo \_\_\_\_\_

19. Durante el proceso de contratación de un colaborador, ¿este recibe alguna capacitación sobre la política antisoborno de la empresa?

1. Si \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. No respondo \_\_\_\_\_

#### IV. Opinión personal

20. ¿Considera importante contar con normas y prácticas antisoborno en empresas de consultoría, construcción y arquitectura en Costa Rica?

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="radio"/>
---	--	--	-------------------------------------	--

21. ¿Conoce usted acerca de la norma ISO 37001:2017 Sistema de Gestión Antisoborno?

1. Si \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. No respondo \_\_\_\_\_

22. ¿Estaría interesado en acreditar su empresa bajo la norma ISO 37001:2017 Sistema de Gestión Antisoborno?

1. Si \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. No respondo \_\_\_\_\_

**Observaciones/Sugerencias:**

---



---



---



---

**¡Gracias por su atención!**

## Anexo 2: Tabla de empresas habilitadas, inscritas y con sello PYME ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica

Carné	Cédula	Nombre
118	3-101-013820-01	ICESA SOCIEDAD ANONIMA
130	3-102-022507-33	INTOPO S.R.L.
512	3-101-038996-01	HERIEL S.A.
568	3-101-057758	DISUCO SOCIEDAD ANONIMA
644	3-101-049363-29	INDUSTRIAS BENDIG S.A.
946	3-101-080354	ESTUDIO ARQUIGRAF S.A.
1160	3-101-090610	E.S. CONSULTORIA Y CONSTRUCCION S.A.
1171	3-101-082227-11	CONSTRUCTORA TECOS S.A.
1186	3-101-096952-32	T R CONSTRUCTORES Y CONSULTORES S.A.
1214	3-004-097497	COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES SETECOOP R.L
1275	3-101-022410-19	NAGEL S.A.
1520	3-101-121678	ABDALLA Y ASOCIADOS SOCIEDAD ANONIMA
1534	3-101-118572-36	VALDESOL S.A.
1572	3-101-126162	M G INGENIERIA S.A.
1659	3-101-069595-33	CONSTRUCTORA ALJICU SOCIEDAD ANONIMA
1737	3-101-117297	DISEÑO ARQCONT S.A.
1738	3-101-249998	AMOBLAMIENTOS FANTINI S.A.
1762	3-101-121230	ARENA CONSULTORES S.A.
1823	3-101-127130	PROVEDORA DE SERVICIOS M S.A.
1873	3-101-166877	COMPAÑIA AGRA S.A.
1925	3-101-145010	A T F S.A.
1946	3-101-181473	MURCIA Y VALVERDE S.A.
1972	3-101-122232	CONSTRUCTORA QUESADA Y CAMPBELL S.A.
2049	3-101-115761-11	CONSTRUCTORA SAN ROMAN DE TURRIALBA S.A.
2077	3-101-123899	ARRIETA PIEDRA SERVICIOS DE MANTENIMIENTO S.A.
2175	3-101-108319-17	H D MOOL CONSULTORA Y CONSTRUCTORA S.A.
2212	3-101-194646	SANCHEZ GOMEZ INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA
2267	3-101-161663	INGEOTEC S.A.
2296	3-101-198782	INGENIERIA P C R S.A.
2322	3-101-134084	RODRIGO ACUÑA INGENIEROS S.A.
2323	3-101-208026	HIDROTECNIA CONSULTORES S.A.

2370	3-102-122153	CERCAL LIMITADA
2438	3-101-112721-01	ANTILOPE SOCIEDAD ANONIMA
2486	3-102-204248	ALMACO Y MOVIMIENTOS DE TIERRA LIMITADA
2501	3-101-175114	CONSULTORA Y CONSTRUCTORA JIMENEZ S.A.
2595	3-101-040429-33	INGENIERIA CAÑAS S.A.
2626	3-102-242205	COVET INGENIERIA LIMITADA
2721	3-101-067935-08	MACROESTRUCTURAS S.A.
2764	3-101-036032-36	M. SRUR Y ASOCIADOS S.A.
2765	3-101-261136	QUIROS ROSSI Y ASOCIADOS SOCIEDAD ANONIMA
2775	3-101-273674	JOSE FABIO ALVARADO SANCHEZ ARQUITECTOS E INGENIEROS Y ASOCIADOS S.A.
2809	3-101-228137-00	NEGOCIOS E INVERSIONES KAMAROER SOCIEDAD ANONIMA
2817	3-101-267099	CONSTRUCTORA Y CONSULTORA GUTIERREZ Y ASOCIADOS S.A.
2826	3-101-289594	INDUSTRIAL DE AVALUOS E C Q S.A.
3069	3-101-317174	O C R INGENIERIA ACTUAL S.A.
3084	3-102-190277	DISEÑOS DE INGENIERIA Y SERVICIOS A EMPRESAS DE CENTRO AMERICA LTDA (DISECA LTDA)
4078	3-101-166123	DECORACION Y MUEBLES W Y W S.A.
4116	3-101-080419	CAMACHO Y MORA S.A.
4229	3-101-181744	CARBON INGENIERÍA S.A.
4297	3-101-136174-09	CAMACHO DE PASS Y ASOCIADOS S.A.
4302	3-101-136314	COMTEL INGENIERIA S.A.
4400	3-101-182651	EYSA EQUIPOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES DEL ATLANTICO S.A.
4402	3-101-299444	ARQUETIPOS CONSTRUCTORES & D S.A.
4444	3-101-109435-10	LOTO INGENIEROS CONSTRUCTORES S.A.
4556	3-101-151114	PH C INGENIEROS CONSULTORES S.A.
4591	3-101-260215	UV INGENIERIA Y ARQUITECTURA S.A.
4592	3-101-304397	IDG CONSULTORES INTEGRADOS S.A.
4637	3-101-070971-33	COSELI S.A.
4742	3-101-101119	CONSTRUCCIONES Y TOPOGRAFIA S.A.
4759	3-101-388103	COSTACON DE COSTA RICA S.A.
4797	3-101-394051	ESPACIOS SALUDABLES S.A.
4822	3-101-321951	SERVICIOS Y MONTAJES EYCO SOCIEDAD ANONIMA
4825	3-101-359842	MAYA M Y J SOCIEDAD ANONIMA
4845	3-101-254525	ESTRUCONSULT S.A.
4896	3-101-407364	GRUPO PACIFICO CONSULTORES G P C SOCIEDAD ANONIMA

4916	3-101-228411	CONSTRUCTORA NAMOSA S.A.
4923	3-101-210070	CONSULTORA Y CONSTRUCTORA ARCEBRE S.A.
4927	3-101-194279	SERVICIOS DE EQUIPO Y CONSTRUCCION SECONSA SOCIEDAD ANONIMA
4987	3-101-277526	INGEDESA INGENIERIA Y DESARROLLO S.A.
5024	3-101-423478	GRUPO GARRO GAMBOA SOCIEDAD ANONIMA
5054	3-101-312264	G N E CORP SOCIEDAD ANONIMA
5088	3-101-198626	AGROPECUARIA TIERRA Y AGUA S.A.
5152	3-101-399003	PROELECTRICA DE CENTROAMERICA SOCIEDAD ANONIMA
5166	3-101-228674	A C DESARROLLOS ARQUITECTURA Y URBANISMO S.A.
5188	3-101-400737	SERVICIOS DE INGENIERIA TOPOGRAFICA Y DISEÑO CIVIL SITOP S.A.
5192	3-101-440190	GRUPO CONSTRUCTIVO ARCOOP S.A.
5209	3-101-438449	LE GROUP EMPRESA CONSULTORA Y CONSTRUCTORA ZUKASA S.A.
5256	3-101-401969	INDUSTRIAS LADARI S.A.
5260	3-101-453775	COMPAÑIA CONSTRUCTORA TRICON S.A.
5263	3-101-319631	TOPYTUR S.A.
5265	3-101-458165	INGENIERIA Y DESARROLLOS CORRALES S.A. (INDECO S.A.)
5397	3-101-472329	INERCI CONSULTORES S.A.
5437	3-101-477898	ARQUITECTURA E INGENIERIA AMBIENTAL A I A S.A.
5454	3-101-336324	NEXOS ARQUITECTURA S.A.
5483	3-101-415932	AZORA INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.
5537	3-101-232184	INTERCONEXIONES ESTRUCTURADAS A Y M S.A.
5553	3-101-488790	CONSTRUCTORA H G DOS INGENIEROS ASOCIADOS S.A.
5597	3-101-384671	LOGISTICA ELECTROMECHANICA LESA S.A.
5626	3-101-488452	LIBERMAN ARQUITECTOS S.A.
5650	3-101-503128	F C R ENGINEERING GROUP S.A.
5696	3-101-364014	SERVICIOS URBANOS GOSA S.A.
5698	3-101-436579	GERMAN SANCHEZ MORA S.A.
5699	3-101-128972	ALGRASA SOCIEDAD ANONIMA
5705	3-101-502818	CONSULTORA Y CONSTRUCTORA ESQUIVEL DE REDES ELECTRICAS Y OTROS S.A.
5709	3-101-287290	BRENES Y ZELEDON SOCIEDAD ANONIMA
5732	3-101-346459	HIDROTECNICA DE LA PENINSULA S.A.
5788	3-101-198691	G B TECNOLOGIA S.A.
5806	3-101-481838	CENTRAL AMERICAN LIGHT WEIGHT CONSTRUCTION SOCIEDAD ANONIMA

5838	3-101-161202	INSTALACIONES ELECTRICAS INSTELEC S.A.
5841	3-102-518005	DISEÑO INSPECCION Y CONSULTORIA EN CARRETERAS Y OBRAS CIVILES DICCOC SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
5865	3-101-394374	INGENIERIA Y ARQUITECTURA DEL PACIFICO G A S.A.
5878	3-101-179507	CONSTRUCTORA SANTA ELENA DE POAS S.A.
5882	3-101-537530	PROSEM CONSULTORIA Y CONSTRUCCION S.A.
5885	3-101-524813	MEGA JIMSO S.A.
5896	3-101-536242	SISMOCONSULTORES S.A.
5921	3-101-199322	FRAXIOM CONSTRUCCION S.A.
5962	3-101-187188	POLIGONAL S.A.
5971	3-101-138049	TECNO INGENIERIA DEL SUR S.A.
5974	3-101-556575	GRUPO DEDAL S.A.
5978	3-101-553931	PROYEKTA INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.
6002	3-101-535970	CONSTRUCTORA SAMAGU RODRIGUEZ S.A.
6007	3-101-381265	DESARROLLOS MEZA CORDERO S.A.
6064	3-101-543051	ILEANA AGUILAR INGENIERIA Y ADMINISTRACION SOCIEDAD ANONIMA
6068	3-101-540228	PLATAFORMA DE ALMENAR SOCIEDAD ANONIMA
6078	3-101-505197	CLIMATISA CLIMATIZACION INDUSTRIAL SOCIEDAD ANONIMA
6124	3-101-005553-31	CERES SOCIEDAD ANONIMA
6128	3-101-059454-20	RM ARQUITECTURA INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA
6137	3-101-493974	GEOMAPA CONSULTORES SOCIEDAD ANONIMA
6153	3-101-479464	HV Y T DESIGN SERVICES SOCIEDAD ANONIMA
6198	3-101-553458	INGEOTECNIA DE EL GENERAL F Y G SOCIEDAD ANONIMA
6233	3-101-571466	INGENIERIA APLICADA CONSULTORIA Y CONSTRUCCION SOCIEDAD ANONIMA
6331	3-101-569204	CONSTRUCTORA ALMOVAR DEL VALLE DE EL GENERAL SOCIEDAD ANONIMA
6356	3-101-556728	GEOCONSTRU GEOTECNIA Y CONSTRUCCION SOCIEDAD ANONIMA
6425	3-101-337373	CHAVES PEREZ INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA
6460	3-101-366812	MANTENIMIENTOS PRODUCTOS Y SERVICIOS MANPROSE SOCIEDAD ANONIMA
6467	3-101-573408	CONSTRUCTORA VARGAS Y CAMPOS SOCIEDAD ANONIMA
6523	3-101-483033	MULTIREDES COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA
6570	3-101-586167	INGENIERIA Y MANTENIMIENTO INMAKO SOCIEDAD ANONIMA
6595	3-101-617606	EDIFISA CONSTRUCTORA SOCIEDAD ANONIMA

6599	3-101-533237	ARGUELLO RUIZ SAUMA ARQUITECTOS E INGENIEROS SOCIEDAD ANONIMA
6655	3-101-495197	COMPAÑIA COBACI SOCIEDAD ANONIMA
6681	3-101-364838	SISTEMAS DE SEGURIDAD DIGITAL DIGITEC SOCIEDAD ANONIMA
6694	3-101-437760	PARTES ELECTROMECHANICAS GULISA SOCIEDAD ANONIMA
6702	3-101-580252	BDG BUILDING PROJECTS SOCIEDAD ANONIMA
6714	3-101-390414	ACL ARQUITECTURA E INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA
6735	3-101-630738	PROYECTOS Y DISEÑOS PRODIS INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA
6759	3-101-185220	TOPGUA SOCIEDAD ANONIMA
6767	3-101-518727	CONVERSIONES ENERGETICAS DE CENTROAMERICA DOS MIL SIETE SOCIEDAD ANONIMA
6789	3-101-335854	ICELMEC ELECTROMECHANICA SOCIEDAD ANONIMA
6794	3-101-421553	INGENIERIA EN PINTURA INDUSTRIAL Y ARQUITECTONICA SOCIEDAD ANONIMA
6808	3-102-457983	TALLER INDUSTRIAL ROJAS Y HERRERA LIMITADA
6825	3-101-563279	CORPORACION INCAPREFA SOCIEDAD ANONIMA
6834	3-102-544455	JACKSON ENGINEERING SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
6843	3-101-624219	MONTE BERACA SHADDAI SOCIEDAD ANONIMA
6865	3-101-288066	ARCE Y VARGAS MANTENIMIENTO INDUSTRIAL SOCIEDAD ANONIMA
6908	3-101-605832	CONSULTORES VIALES DE COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA
6925	3-101-536348	CONSTRUCTORA DEL SOL H S SOCIEDAD ANONIMA
6935	3-101-642274	ARDICON SERVICIOS CONSTRUCTIVOS INTEGRALES SOCIEDAD ANONIMA
6957	3-101-309706	INVERSIONES GAMBOA Y DIAZ SOCIEDAD ANONIMA
6972	3-101-638367	GEOMEKCA CONSULTORES GEOMECHANICOS DE CENTROAMERICA SOCIEDAD ANONIMA
6983	3-101-602577	CONSTRUCTORA PIACO SOCIEDAD ANONIMA
7004	3-101-573314	GN ESTRUCTURAS Y INFRAESTRUCTURAS SOCIEDAD ANONIMA
7038	3-101-135707	COMPAÑIA CONSTRUCTORA LOS OLIVOS SOCIEDAD ANONIMA
7043	3-101-042493	BALBECK SOCIEDAD ANONIMA
7052	3-101-180206	RED SISTEMAS DE ROTULACION SOCIEDAD ANONIMA
7054	3-101-648367	INTEGRA GROUP TAKUMI SOCIEDAD ANONIMA
7072	3-101-362558	BC NETWORK SOCIEDAD ANONIMA
7077	3-101-234890	MEDINA Y LOPEZ CONSULTORES EN INGENIERIA Y ARQUITECTURA SOCIEDAD ANONIMA
7096	3-101-649600	GRUPO INGENIO A.I.C. SOCIEDAD ANONIMA

7144	3-101-621941	CLIMA DOS MIL C.R SOCIEDAD ANONIMA
7153	3-101-615010	JORGE ABARCA ARQUITECTOS E INGENIEROS ASOCIADOS SOCIEDAD ANONIMA
7159	3-105-651477	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA CORGIA GESTION E INGENIERIA ALTERNATIVA
7175	3-101-269251	COMERCIAL TECNICA INTERNACIONAL COTISA SOCIEDAD ANONIMA
7189	3-101-093123	FANS DE COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA
7219	3-101-624925	CONDECACR SOCIEDAD ANONIMA
7228	3-101-654868	G TRES CONSTRUCCION GROUP SOCIEDAD ANONIMA
7262	3-101-600469	NOVAELECTRA SOCIEDAD ANONIMA
7295	3-101-446013	GALIBIER SOCIEDAD ANONIMA
7344	3-101-611003	INVERSIONES C Y W COCAL SOCIEDAD ANONIMA
7348	3-101-651337	TRANSPORTES MAPACHE SOCIEDAD ANONIMA
7382	3-101-664974	SOLUCIONES INTEGRALES MEYCI SOCIEDAD ANONIMA
7393	3-101-159124	ASESORIAS GEOTEC SOCIEDAD ANONIMA
7490	3-101-668989	CONSTRUCTORA ARMHER SOCIEDAD ANONIMA
7498	3-101-600155	GUIAS COMERCIALES DEL SUR SOCIEDAD ANONIMA
7523	3-101-671436	ORIGEN INGENIERIA SISMORRESISTENTE SOCIEDAD ANONIMA
7528	3-102-399115	CONSTRUCTORA HERMANOS LEIVA MEZA LIMITADA
7541	3-101-668241	GRUPO O Y R CONSTRUCTORA SOCIEDAD ANONIMA
7584	3-101-631185	HIPOWER SYSTEMS SOCIEDAD ANONIMA
7607	3-101-561385	STADIUM SOURCE SOCIEDAD ANONIMA
7628	3-101-483753	TECNOLOGIA Y DISEÑO F B SOCIEDAD ANONIMA
7651	3-102-663045	ICONS INGENIERIA Y CONSTRUCCION SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
7657	3-101-622115	CCC ARQUITECTOS SOCIEDAD ANONIMA
7659	3-102-586678	LOPEZ Y CORDOBA TOPOGRAFICA LIMITADA
7660	3-101-126285	HABITAT INTERNO SOCIEDAD ANONIMA
7679	3-101-674459	EMC ELECTROMECHANICAL CONSULTING GROUP OF COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA
7681	3-101-678761	ACABADOS PARA LA CONSTRUCCION APC ALCIDES BALDODANO SOCIEDAD ANONIMA
7690	3-101-375009	VIVENTA DESARROLLOS SOCIEDAD ANONIMA
7715	3-101-637540	RECOMA SOCIEDAD ANONIMA
7731	3-101-420331	ARQUITECTURA GRAFICA ASA SOCIEDAD ANONIMA
7763	3-101-646238	DESARROLLOS Y PROYECTOS ESCALADA SOCIEDAD ANONIMA
7768	3-101-667856	FABRICACION INDUSTRIAL COMERCIAL MAMS SOCIEDAD ANONIMA



7775	3-101-664227	CONSTRUCTORA OVAL CR SOCIEDAD ANONIMA
7811	3-101-294834	ECO PISCINAS SOCIEDAD ANONIMA
7813	3-101-206189	CONARIEL SOCIEDAD ANONIMA
7839	3-102-686966	CONSTRUCTORA VYH SOCIEDAD ANONIMA
7843	3-102-643010	CONSTRUCTORA REVENTAZON NYM LIMITADA
7857	3-101-679817	CONSTRUCTORA C Y P SOCIEDAD ANONIMA
7873	3-101-327973	SUPERFICIES DE CENTRO AMERICA SOCIEDAD ANONIMA
7889	3-101-688844	CONSTRUCTORA MOTTA Y VIETO ARQUITECTURA INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA
7920	3-101-516241	B Y P DISEÑOS E INGENIERIAS SOCIEDAD ANONIMA
7937	3-101-487105	INGENIERIA Y SISTEMAS DE RIEGO ISR SOCIEDAD ANONIMA
7988	3-101-588044	CHACON ARQUITECTOS SOCIEDAD ANONIMA
8011	3-101-145615	INTERNEGO SOCIEDAD ANONIMA
8030	3-101-693372	AKTIVA GESTION DE PROYECTOS SOCIEDAD ANONIMA
8066	3-101-535092	APLICACIONES INDUSTRIALES MODERNAS SOCIEDAD ANONIMA
8078	3-101-644603	ELECTROMECHANICA PM SOCIEDAD ANONIMA
8135	3-101-633880	ECOLOGICAL SOLUTIONS DE CENTRO AMERICA SOCIEDAD ANONIMA
8159	3-101-543924	ELECTROMET SOCIEDAD ANONIMA
8163	3-101-609688	CORPORACION INTEGRAL ELECTROMECHANICA CIE SOCIEDAD ANONIMA
8170	3-101-500643	INVERSIONES BARAHONA SALAS SOCIEDAD ANONIMA
8197	3-102-683010	GESTION PROFESIONAL DE LA ENERGIA Y EL TRANSPORTE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
8213	3-101-708014	CMG CARACTERIZACION Y MODELACION GEOTECNICA SOCIEDAD ANONIMA
8223	3-101695335	JYB POWER ENGINEERING SOCIEDAD ANONIMA
8231	3-101-221931	C T M CORPORACION TECNOLOGICA MAGALLANES SOCIEDAD ANONIMA
8236	3-101-551666	GREEN SOUL ENGINEERING SOCIEDAD ANONIMA
8237	3-101-658197	MULTISERVICIOS PEGOPZ NOVENTA Y TRES SOCIEDAD ANONIMA
8240	3-101-306674	CONSTRUCTORA ESTRADA SOCIEDAD ANONIMA
8248	3-101-595448	HDZ INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA
8285	3-101-708496	GRUPO FGA SOCIEDAD ANONIMA
8295	3-101-629821	GRUPO ASTICA ASESORES SOCIEDAD ANONIMA
8310	3-101-058222	CONSULTORES EN INGENIERIA DE LOS RECURSOS ENERGETICOS CIRE SOCIEDAD ANONIMA
8316	3-101-451290	ESTUDIO CDOS ARQUITECTURA SOCIEDAD ANONIMA

8340	3-101-355754	CONSTRUCTORA JOD Y DOP SOCIEDAD ANONIMA
8358	3-101-719411	AUCTORE CONSULTORIA Y CONSTRUCCION SOCIEDAD ANONIMA
8369	3-102-585489	PURASOL VIDA NATURAL SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
8370	3-101-721974	INNOVA ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION SOCIEDAD ANONIMA
8374	3-101-716277	INGENIERIA Y TECNOLOGIA COMERCIAL SOCIEDAD ANONIMA
8379	3-101-671124	ELEVADORES CENTROAMERICANOS INT SOCIEDAD ANONIMA
8426	3-101-576419	INGENIERIA Y SOLUCIONES GEOMATICAS ISG SOCIEDAD ANONIMA
8484	3-101-691383	CUADRANTE URBANO SOCIEDAD ANONIMA
8488	3-101-591952	INVERSIONES HERRERA SOCIEDAD ANONIMA
8513	3-101-400815	CONSTRUCTORA HERNANDEZ MOLINA SOCIEDAD ANONINA
8515	3-101-185076	TOPOGRAFIA SAMO E INGENIERIA METROPOLITANA SOCIEDAD ANONIMA
8526	3-101-730949	COMFETRASA SOCIEDAD ANONIMA
8527	3-101-238089	INVERSIONES ARMESA SOCIEDAD ANONIMA
8531	3-101-300695	RODOLFO SIBAJA INGENIERIA Y CONSTRUCCION SOCIEDAD ANONIMA
8540	3-101-347434	COMERCIAL PEÑAS BLANCAS COPB SOCIEDAD ANONIMA
8556	3-101-731198	CONSTRUCTORA Y DESARROLLADORA CASAS NATURALES SOCIEDAD ANONIMA
8559	3-101-685154	INTEGRATED TECHNICAL SERVICES ITS SOCIEDAD ANONIMA
8563	3-101-726649	CONSTRUCTORA ALYEN SOCIEDAD ANONIMA
8566	3-101-531476	CONSTRUCTORA Y CONSULTORA PROFESIONAL SOCIEDAD ANONIMA
8586	3-101-324802	SOLUCIONES ELECTRICAS MECANICAS Y DE CONSTRUCCION SOELMEC ASF SOCIEDAD ANONIMA
8594	3-101-732100	BAZ INGENIERIA Y CONSTRUCCION SOCIEDAD ANONIMA
8598	3-101-730293	ESMERA PROYECTOS SOCIEDAD ANONIMA
8601	3-101-195221	VIBRA COMPACTADO J C SOCIEDAD ANONIMA
8602	3-101-736033	DISEÑO Y CONSTRUCCIONES SERRANO DE CENTROAMERICA SOCIEDAD ANONIMA
8604	3-101-732044	ROYECA INGENIERIA Y CONSTRUCCION SOCIEDAD ANONIMA
8615	3-101-694772	STUDIO SAXE SOCIEDAD ANONIMA
8626	3-101-496395	LUERDI PROYECTOS SOCIEDAD ANONIMA
8636	3-101-737407	GEOTECHNICAL SOLUTIONS SOCIEDAD ANONIMA
8639	3-102-736244	INNOVACION CONSTRUCTORA ELECTROMECHANICA LIMITADA
8640	3-101-703100	CREACIONES JU SOCIEDAD ANONIMA

8645	3-101-096480	VYP ASESORES SOCIEDAD ANONIMA
8646	3-101-707391	SISTEMAS DE TOPOGRAFIAS Y MAPEO SOCIEDAD ANONIMA
8657	3-101-554230	INGENIEROS ULLOA SOCIEDAD ANONIMA
8659	3-101-710427	MULTISERVICIOS COHERSA SOCIEDAD ANONIMA
8664	3-102-729813	LUMECA DEL CARIBE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
8713	3-101-691195	DISTRIBUIDORA DEQUIS SOCIEDAD ANONIMA
8726	3-101-726917	RED INTEGRAL DE SERVICIOS REDINSA SOCIEDAD ANONIMA
8744	3-101-651564	AKROS SOLUCIONES SOCIEDAD ANONIMA
8776	3-101-520524	CIENTO OCHENTA GRADOS ARQUITECTURA SOCIEDAD ANONIMA
8785	3-101-740753	ICOMA CONSULTORES SOCIEDAD ANONIMA
8791	3-101-747225	CONSTRUCTORA INDEPENDIENTE PROYECTOS ASESORIAS Y HABITACIONALES SOCIEDAD ANONIMA
8795	3-101-524200	INVERSIONES ROJAS Y SOLIS DEL SUR SOCIEDAD ANONIMA
8805	3-101-746369	CONSULTORIAS Y DESARROLLOS PROFESIONALES INTERNACIONAL CDP SOCIEDAD ANONIMA
8813	3-101-692774	EMECSA INGENIERIA ELECTROMECHANICA SOCIEDAD ANONIMA
8823	3-101-734579	GRUPO AMCR SOCIEDAD ANONIMA
8841	3-102-741087	CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DENN SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
8873	3-101-148608	ELECTROMECHANICA Y CONSTRUCTORA ELCONM SOCIEDAD ANONIMA
8882	3-102-722645	INGECI CONSULTORES LIMITADA
8890	3-101-752586	INGENIEROS UMAÑA SOCIEDAD ANONIMA
8905	3-101-573737	INNOVAGUA SOCIEDAD ANONIMA
8915	3-101-405205	ALDI DISEÑO (ALDI DESIGN) SOCIEDAD ANONIMA
8916	3-101-650620	ENTRELINEAS CR ARQUITECTURA SOCIEDAD ANONIMA
8919	3-101-692087	TECNOSOLUM CONSULTORES GEOTECNICOS SOCIEDAD ANONIMA
8936	3-101-740457	IDCR CONSULTORIA SOCIEDAD ANONIMA
8951	3-101-222974	TRANSPORTES RAMIREZ ACUÑA SOCIEDAD ANONIMA
8954	3-101-723852	CONSTRUCTORA BARVA CBS SOCIEDAD ANONIMA
8958	3-102-757321	SOLUCIONES CONSTRUCTIVAS ARZU SOCIEDAD RESPONSABILIDAD LIMITADA
8967	3-101-660361	O MAS ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION SOCIEDAD ANONIMA
8974	3-101-740432	BA Y CO BARBOZA Y CONSULTORES SOCIEDAD ANONIMA
9016	3-102-762589	HABITAT STUDIO LIMITADA

9083	3-101-761193	CONSTRUCTORA TABASH SOCIEDAD ANONIMA
9084	3-101-297099	IMPULSADORA DE TERRENOS T Y M SOCIEDAD ANONIMA
9093	3-101-311968	VENTANALES E INSTALCIONES NACIONALES VIN SOCIEDAD ANONIMA
9095	3-101-358796	QUALITY DE COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA
9104	3-101-772053	CONSTRUYENDO SOLUCIONES CR MONTES DE ORO SOCIEDAD ANONIMA
9110	3-101-686601	PROYECTA M P M MIL SOCIEDAD ANONIMA
9113	3-101-744640	CONSULTORA Y DESARROLLADORA COTO SOCIEDAD ANONIMA
9119	3-102-741764	3-102-741764 SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
9136	3-101-683472	SOLUCIONES INTEGRALES DE DISEÑO Y CONSTRUCCION SIDECO SOCIEDAD ANONIMA
9141	3-101-143562	INDUSTRIAS AZOFEIFA SOCIEDAD ANONIMA
9159	3-101-759499	SEVEN ARQUITECTURA SOCIEDAD ANONIMA
9170	3-101-769526	GRUPO GAVEA INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA
9187	3-101-474087	FRIOMASTER SOCIEDAD ANONIMA
9198	3-101-283483	ARQUITEC A SALAZAR Y ASOCIADOS SOCIEDAD ANONIMA
9205	3-101-756064	MULTISERVICIOS E INGIENERIA VEGON SOCIEDAD ANONIMA
9209	3-101-777807	CONSTRUCTORA JJ SAENZ SOCIEDAD ANONIMA
9215	3-101-615498	GEROS ELECTRIC SOCIEDAD ANONIMA
9234	3-101-283955	CONSTRUCTORA CARTAGINESA E Y L SOCIEDAD ANONIMA
9249	3-101-740785	CONSTRUCCION ALTERNATIVA B Y B SOCIEDAD ANONIMA
9279	3-101-575276	PIE PROMOTORES INMOBILIARIOS ESPECIALIZADOS SOCIEDAD ANONIMA
9304	3-101-663381	E.I. RODRIGUEZ SOCIEDAD ANONIMA
9311	3-101-531105	CIEMSA CONSULTORIA E INGENIERIA ELECTRO MECANICA SOCIEDAD ANONIMA
9317	3-101-340921	AGRO EL ARRIERO GUANACASTECO SOCIEDAD ANONIMA
9320	3-102-780413	SC & VM ARQUITECTURA DISEÑO CONSTRUCCION SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
9322	3-101-485830	INVERSIONES COMERCIALES MIYOMASA SOCIEDAD ANONIMA
9332	3-101-751002	VAPORTEC DE COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA
9348	3-101-538316	CONSULTORES EN INGENIERIA LF SOCIEDAD ANONIMA
9350	3-102-745393	NATURAE CONSULTORES EN ARQUITECTURA E INGENIERIA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
9354	3-102-740024	PROF CON PROFESIONALES EN CONSTRUCCION DE COSTA RICA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

9356	3-101-652300	REPSO HFC SOCIEDAD ANONIMA
9363	3-101-785059	CONSTRUCTORA NURA SOCIEDAD ANONIMA
9367	3-101-673814	VOID OPD SOCIEDAD ANONIMA
9376	3-101-606600	J.M.A.A DE OCCIDENTE SOCIEDAD ANONIMA
9382	3-101-688317	INVERSIONES COMERCIALES C Y G SOCIEDAD ANONIMA
9387	3-101-661870	PROYZA SOCIEDAD ANONIMA
9392	3-102-748886	ASFALTOS PHILLIPS Y CHAVARRIA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
9397	3-101-651403	GRUPO CONSULTOR SOTO Y VARGAS SOCIEDAD ANONIMA
9427	3-101-746945	RUGO CONSTRUCTORA DINAMICA SOCIEDAD ANONIMA
9436	3-101-541561	GEOTECTICA SOCIEDAD ANONIMA
9437	3-101-669199	TECNICA INTERNATIONAL DE COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA
9438	3-101-751001	C Y G CONSTRUCCIONES SOCIEDAD ANONIMA
9440	3-105-791179	GRUPO SACH CR EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
9459	3-101-791735	CONSTRUCTORA HIDALGO & GARRO SOCIEDAD ANONIMA
9461	3-101-788983	VANKLAS SOCIEDAD ANONIMA
9465	3-101-663371	ECO TANQUES DE COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA
9466	3-101-775173	FERMAT INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA
9476	3-101-589856	GAIA SERVICIOS AMBIENTALES SOCIEDAD ANONIMA
9481	3-102-417117	PLANIFICACION & DISEÑO AMBIENTAL D.L.S LIMITADA
9487	3-101-479633	INVERSIONES FERQUIBREN SOCIEDAD ANONIMA
9489	3-101-757716	MURILLO INGENIERIA SOCIEDAD ANONIMA
9491	3-101-765057	CONSTRUCTORA VMO SOCIEDAD ANONIMA
9493	3-102-722429	INGENIERIA GESTION Y MANTENIMIENTO IGM SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
9500	3-102-688275	ELECTROCLIMATICA SAYLO LIMITADA
9502	3-101-727805	POLYKRET SOCIEDAD ANONIMA
9503	3-101-710361	ENERZA INDUSTRIAL SOCIEDAD ANONIMA
9514	3-101-685912	UNICLIMA DE OCCIDENTE SOCIEDAD ANONIMA
9515	3-102-700843	NAMCO DISEÑO Y CONSTRUCCION SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
9517	3-101-535368	SISTEMAS DE ACCESIBILIDAD TOTAL SOCIEDAD ANONIMA
9519	3-101-775527	ECOSOLUCIONES INTEGRALES CAMSOL SOCIEDAD ANONIMA
9524	3-101-675488	PINI SOCIEDAD ANONIMA

9533	3-101-787793	C R DE HOJANCHA ARQUITECTURA DISEÑO CONSTRUCCION RODIRGUEZ ARAYA SOCIEDAD ANONIMA
9537	3-101-648471	TRABAJOS Y MANTENIMIENTO TREJOS SOCIEDAD ANONIMA
9540	3-101-706449	KOOLAIR SOLUTIONS SOCIEDAD ANONIMA
9548	3-101-721424	GMACSA GRUPO MULTISERVICIOS ABARCA Y CASTRO SOCIEDAD ANONIMA

**Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos.**