

Artículo de Investigación

# Implementación del programa de compliance: experiencia del Instituto Universitario Bolivariano de Tecnología

## Implementation of a compliance program: experience of the instituto universitario bolivariano de tecnología

**Luis Alberto Alzate Peralta<sup>1</sup>:** Universidad Bolivariana del Ecuador, Ecuador.

[lalzate@ube.edu.ec](mailto:lalzate@ube.edu.ec)

**Odette Martínez Pérez:** Universidad Bolivariana del Ecuador, Ecuador.

[omartinezp@ube.edu.ec](mailto:omartinezp@ube.edu.ec)

**Gema Saray Landeta Moore:** Universidad Bolivariana del Ecuador, Ecuador.

[gslanetam\\_a@ube.edu.ec](mailto:gslanetam_a@ube.edu.ec)

Fecha de Recepción: 20/08/2024

Fecha de Aceptación: 25/10/2024

Fecha de Publicación: 17/03/2025

### Cómo citar el artículo:

Alzate Peralta, L. A., Martínez Pérez, O. y Landeta Moore, G. S. (2024). Implementación del programa de compliance: experiencia del Instituto Universitario Bolivariano de Tecnología [Implementation of a compliance program: experience of the instituto universitario bolivariano de tecnología]. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 01-13. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1986>

### Resumen

**Introducción:** Este estudio busca implementar un programa de Compliance en el Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología para garantizar el cumplimiento de las normativas legales que regulan tanto la educación superior como las empresas particulares.

**Metodología:** Se propone un enfoque cualitativo basado en la investigación acción, utilizando la metodología de mejora continua PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar). Además, se emplearán métodos teóricos como el hermenéutico y el analítico sintético, y métodos empíricos como la revisión documental y entrevistas. **Resultados:** El programa de

---

<sup>1</sup> **Autor Correspondiente:** Luis Alberto Alzate Peralta. Universidad Bolivariana del Ecuador (Ecuador).

Compliance busca desarrollar una cultura corporativa de cumplimiento legal, identificar riesgos de incumplimiento y evitar sanciones, multas y daños a la imagen corporativa. También se planea crear una oficina de cumplimiento con un Compliance Officer y un equipo de asesoría para apoyar la toma de decisiones. **Conclusiones:** La implementación del programa permitirá que el instituto cumpla con la normativa vigente, minimizando riesgos legales y mejorando su transparencia y legalidad en los procesos internos.

**Palabras clave:** programa; estándar; riesgo; transparencia; legalidad; sanciones; imagen corporativa; educación superior.

### Abstract

**Introduction:** This study seeks to implement a Compliance programme at the Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología to ensure compliance with legal regulations governing both higher education and private companies. **Methodology:** A qualitative approach based on action research is proposed, using the PHVA (Plan-Do-Check-Act) continuous improvement methodology. In addition, theoretical methods such as hermeneutic and synthetic analytical methods, and empirical methods such as documentary review and interviews will be used. **Results:** The Compliance programme aims to develop a corporate culture of legal compliance, identify risks of non-compliance and avoid sanctions, fines and damage to corporate image. It is also planned to create a compliance office with a Compliance Officer and an advisory team to support decision-making. **Conclusions:** The implementation of the programme will enable the institute to comply with current regulations, minimising legal risks and improving its transparency and legality in internal processes.

**Keywords:** program; standard; risk; transparency; legality; sanctions; corporate image; higher education.

## 1. Introducción

En el contexto de la educación superior en Ecuador, la implementación efectiva de programas de compliance se convierten en un imperativo para instituciones como el Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología (ITB). Estos programas no solo buscan mitigar riesgos legales, sino también establecer estándares de transparencia, ética y cumplimiento normativo que son esenciales para su funcionamiento y reputación (Aguilera, 2023).

Este enfoque se vuelve aún más crucial en instituciones privadas, donde la autogestión y la responsabilidad interna son pilares fundamentales para asegurar operaciones legales y éticas. En este contexto, es vital entender y aplicar correctamente las normativas nacionales vigentes que regulan todos los procesos y actividades académicas y administrativas.

Este trabajo explorará detalladamente cómo el ITB puede estructurar y gestionar un programa de compliance, adaptándolo a las particularidades legales y éticas del entorno de educación superior ecuatoriano, para garantizar un ambiente institucional transparente, responsable y alineado con las mejores prácticas internacionales y locales.

Implementar un programa de compliance en una institución de educación superior puede ser un desafío, pero también una oportunidad para fortalecer la integridad y la transparencia en todas las operaciones. Algunas experiencias positivas incluyen la creación de un comité de ética y compliance, la capacitación regular del personal en temas de cumplimiento

normativo, la elaboración de políticas claras y la promoción de una cultura de integridad en toda la institución. Es importante involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en este proceso y fomentar la comunicación abierta y la rendición de cuentas (Castro Pallaroso y Velasco Granda, 2022).

El *compliance*, también conocido como cumplimiento normativo, se refiere al conjunto de procesos, políticas y controles internos que una organización implementa para asegurarse de que cumple con las leyes, regulaciones y estándares éticos aplicables a su actividad (Word Compliance Association, 2024).

El objetivo del *compliance* es prevenir y detectar posibles infracciones legales, así como promover una cultura de integridad y transparencia en la organización. En resumen, el *compliance* busca garantizar que la empresa opere de manera ética y legal en todas sus actividades (Muriel Bedoya, 2017).

Se presenta a continuación los fundamentos teóricos que se abordan en el presente trabajo, detallando los aspectos relacionados al análisis normativo vigente y la revisión de los procesos internos, los programas de cumplimiento y el rol del oficial de cumplimiento, así como los mapas de riesgo y sistemas de comunicación y notificación de riesgos de incumplimiento y programas de formación para garantizar la cultura de cumplimiento.

Los análisis normativos no deben ser exclusivos de los departamentos jurídicos de las organizaciones de cualquier naturaleza, estos requieren incluir una revisión constante de las gacetas oficiales y actualizaciones constantes del marco jurídico vigente por parte de cada departamento e instancia de la organización, para garantizar que sus procesos cumplen con estas normativas. Por ejemplo, el Departamento de Recursos Humanos debe asegurarse de que las contrataciones y los despidos se realicen conforme a la legislación laboral vigente, mientras que el Departamento Financiero debe garantizar que las transacciones y reportes financieros cumplan con las normativas contables y fiscales. Este análisis permitirá identificar áreas de vulnerabilidad y potenciales incumplimientos legales.

Otro ejemplo que se podría citar en las Instituciones de Educación Superior sería evaluar si los procesos de admisión y nivelación de estudiantes cumplen con las normas de transparencia y equidad, o si los protocolos de investigación y desarrollo respetan las normativas éticas y de propiedad intelectual. Es clave para estos análisis una retroalimentación constante con personal de cada área y la revisión de documentos internos, donde se puede obtener una visión clara de cómo se gestionan y controlan los procedimientos en cada área.

La revisión de los procesos internos requiere del análisis constante de la normativa nacional vigente, los departamentos de aseguramiento de la calidad cumplen un papel determinante en la interconexión entre las áreas que representan las funciones sustantivas y de apoyo y los organismos de control, de alguna manera cumplir con las normas y modelos de evaluación son el reflejo y reconocimiento de la calidad que tienen las instituciones en sus procesos internos.

Sin embargo, para implementar un programa de *compliance* en instituciones de educación superior, es fundamental desarrollar, revisar y actualizar las normativas internas, asegurando que estas estén alineadas con las normas vigentes de las agencias reguladoras y entes de control que van más allá de los organismos reguladores de la educación superior, pues también como toda organización tiene deberes de cumplimiento con diversos organismos del estado para la tributación, contratación y seguridad social, responsabilidad

social, participación ciudadana entre otros, por lo que este proceso sería más eficiente con la designación de un Compliance Officer, quien será responsable de liderar y supervisar todas las actividades relacionadas con el cumplimiento normativo dentro de la institución y cuyo perfil profesional debe estar alineado al derecho.

Este es un dispositivo interno que las empresas implementan para cumplir con la normativa vigente, así como para prevenir y detectar las infracciones legales que se produzcan dentro de las mismas o como parte de las actividades que estas realizan (Miranda Cifuentes, 2018). Estos programas generalmente son liderados por el Compliance Officer el cual debe realizar un análisis exhaustivo de las normativas internas existentes, comparándolas con las leyes y regulaciones actuales. Este análisis debe identificar discrepancias y áreas que requieran actualización. Por ejemplo, si la normativa interna de protección de datos no cumple con las disposiciones de la Ley de Protección de Datos Personales, el Compliance Officer debe proponer modificaciones que aseguren su cumplimiento (Universidad Internacional de la Rioja UNIR, 2023).

Además, el Compliance Officer debe establecer un proceso continuo de revisión y actualización de las normativas internas. Esto incluye la creación de un calendario anual de revisiones y la implementación de un sistema de monitoreo que detecte cambios en las regulaciones externas. Por lo cual, si el Consejo de Educación Superior emite nuevas directrices sobre la acreditación de programas académicos, el Compliance Officer debe asegurarse de que estas se integren rápidamente en las políticas internas de la institución.

Un aspecto crucial del rol del Compliance Officer es la comunicación efectiva de los cambios normativos a todas las áreas de la institución. Esto implica la organización de talleres y sesiones informativas para el personal, donde se expliquen las nuevas normativas y se proporcionen directrices claras sobre su implementación. De tal modo, si se actualiza la normativa sobre la contratación de personal, el Compliance Officer debe organizar una capacitación para el Departamento de Recursos Humanos, asegurando que todos comprendan los nuevos requisitos y procedimientos.

Para Chiavenato (2009), la capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Asimismo, el Compliance Officer debe colaborar estrechamente con todos los departamentos para garantizar que las normativas internas no solo estén actualizadas, sino que también sean prácticas y aplicables en el contexto diario de la institución. Esto puede incluir la adaptación de políticas específicas para diferentes áreas. Por ejemplo, las normativas de seguridad en los laboratorios de investigación deben ser detalladas y específicas para garantizar la protección adecuada de los estudiantes y el personal.

La designación de un Compliance Officer es esencial para liderar el proceso de desarrollo, revisión y actualización de las normativas internas. Este oficial no solo asegura que las políticas estén alineadas con las regulaciones vigentes, sino que también promueve una cultura de cumplimiento normativo en toda la institución. Esta estrategia no solo reduce los riesgos legales, sino que también fortalece la integridad y la ética corporativa de la institución (Compliance360 Executive Education, 2024).

### 1.1. Los mapas de riesgo de incumplimiento

Para Rodríguez (2013), un mapa de riesgos es una herramienta, basada en los distintos sistemas de información, que pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado a su ocurrencia.

Para constituir un mapa de riesgos que sirva como marco de referencia para la identificación de riesgos asociados al incumplimiento normativo en una institución de educación superior, es necesario desarrollar un proceso sistemático y detallado. Este mapa de riesgos no solo identificará áreas vulnerables, sino que también permitirá diseñar un sistema de acciones para la intervención jurídica requerida, asegurando que la institución opere dentro de los parámetros legales y éticos (Rodríguez López *et al.*, 2013).

El primer paso en la constitución de un mapa de riesgos es realizar un diagnóstico exhaustivo de todas las áreas y departamentos de la institución. Este diagnóstico debe incluir una evaluación de los procesos administrativos, académicos, financieros y operativos, con el fin de identificar posibles puntos de incumplimiento normativo. Por ello, en el área académica, se debe revisar si los procesos de acreditación y certificación de programas cumplen con los estándares establecidos por el Consejo de Educación Superior.

Una vez identificadas las áreas de riesgo, se debe clasificar y priorizar cada riesgo según su impacto y probabilidad. Por ende, un riesgo de alta probabilidad y alto impacto podría ser la falta de cumplimiento con las normativas de protección de datos personales, que podría resultar en sanciones significativas y pérdida de confianza de los estudiantes. Por otro lado, un riesgo de baja probabilidad, pero alto impacto podría ser una falla en los protocolos de seguridad en los laboratorios de investigación, que, aunque es poco frecuente, podría tener consecuencias graves.

Con el mapa de riesgos identificado y clasificado, el siguiente paso es desarrollar un plan de acción para mitigar estos riesgos. Este plan debe incluir medidas preventivas y correctivas. Por consiguiente, para mitigar el riesgo de incumplimiento con las normativas de protección de datos personales, la institución podría implementar nuevas políticas de manejo de datos, realizar capacitaciones periódicas para el personal y establecer sistemas de monitoreo continuo. En el caso de los laboratorios, podrían revisarse y actualizarse los protocolos de seguridad, además de realizar inspecciones regulares y capacitaciones en manejo de materiales peligrosos.

Además, es crucial establecer procedimientos de comunicación y alerta temprana para detectar y responder rápidamente a posibles incumplimientos. Esto puede incluir la creación de canales de comunicación confidenciales donde los empleados y estudiantes puedan reportar posibles violaciones normativas sin temor a represalias. Por lo tanto, es viable la implementación de una línea de denuncia anónima gestionada por el Compliance Officer, quien se encargará de investigar y tomar las medidas necesarias.

Finalmente, el mapa de riesgos y el sistema de acciones para la intervención jurídica deben ser revisados y actualizados de manera periódica. Este proceso debe incluir la retroalimentación de todas las áreas de la institución, asegurando que las medidas implementadas sean efectivas y que los nuevos riesgos sean identificados a tiempo. En consecuencia, cada seis meses, el Compliance Officer podría realizar una auditoría de cumplimiento, ajustando el mapa de riesgos y las estrategias de mitigación según los resultados obtenidos.

La constitución de un mapa de riesgos es esencial para identificar y gestionar los riesgos asociados al incumplimiento normativo a través de un diagnóstico detallado, la clasificación y priorización de riesgos, el desarrollo de un plan de acción y la implementación de procedimientos de comunicación y alerta, las instituciones de educación superior puede asegurar una gestión efectiva de sus riesgos legales y operativos, fortaleciendo así su cultura de cumplimiento normativo y ética institucional.

### ***1.2. Sistemas de comunicación y notificación de riesgo de incumplimiento***

Para establecer protocolos de comunicación y sistemas de alerta para la toma de decisiones de las instancias de gobierno institucional que conlleven implicaciones del cumplimiento legal es esencial implementar un proceso estructurado y eficiente que permita identificar y abordar rápidamente posibles riesgos de incumplimiento legal (Ávila Martínez *et al.*, 2022).

El primer paso en este desarrollo es definir claramente las responsabilidades y roles dentro de la institución. Esto implica asegurarse de que el consejo de regentes, el rector, vicerrectores y el secretario general estén conscientes de sus responsabilidades en cuanto al cumplimiento normativo. Por ejemplo, cada miembro del consejo de regentes debería tener un entendimiento claro de cómo sus decisiones pueden impactar en el cumplimiento de normativas legales y éticas dentro de la institución.

Una vez establecidos los roles y responsabilidades, se deben diseñar procedimientos de comunicación claros y efectivos. Esto incluye la creación de canales formales para la comunicación de información relevante sobre cumplimiento normativo. Por ejemplo, podría establecerse una agenda regular de reuniones donde se discutan temas relacionados con el cumplimiento, y se informe oportunamente sobre cambios en la legislación o regulaciones pertinentes.

Además, es fundamental implementar sistemas de alerta temprana que permitan detectar posibles riesgos de incumplimiento legal. Estos sistemas pueden incluir la monitorización continua de indicadores clave de cumplimiento, como tasas de éxito en auditorías internas o reportes de incidentes éticos. Por ejemplo, si se detecta un aumento en las quejas relacionadas con discriminación en el campus, el sistema de alerta debería activarse para que el consejo de regentes pueda tomar medidas correctivas de manera oportuna.

Asimismo, se debe establecer un proceso claro para la toma de decisiones en situaciones que conlleven implicaciones significativas en términos de cumplimiento legal. Esto podría incluir la creación de un comité especializado que evalúe y asesore sobre cuestiones legales complejas o controversiales. Por ejemplo, si surge una disputa legal con proveedores externos, este comité podría revisar el caso y proporcionar recomendaciones sobre cómo proceder según las normativas vigentes.

Finalmente, es crucial que todos estos protocolos y sistemas de alerta sean documentados y revisados regularmente para asegurar su eficacia y relevancia continua. Esto garantiza que la institución no solo cumpla con las normativas legales actuales, sino que también esté preparado para adaptarse a cambios en el entorno regulatorio.

### ***1.3. Programas de formación para garantizar el cumplimiento***

De acuerdo con CECAM (2018), un plan de formación comprende los programas de formación de diferentes áreas, que a su vez recogen diversas acciones que inciden en un mismo proceso de aprendizaje y objetivo general.

Para realizar un programa de formación de cumplimiento normativo que involucre a todas las instancias institucionales para garantizar las buenas prácticas institucionales, el primer paso es identificar las necesidades de formación específicas en cada área de la institución. Esto se puede lograr mediante encuestas, entrevistas o sesiones de trabajo con representantes de cada departamento. Por ello, el departamento administrativo puede requerir capacitación sobre procesos de contratación y adquisiciones, mientras que el departamento académico podría necesitar entrenamiento en gestión de programas educativos conforme a las normativas vigentes.

Una vez identificadas las necesidades de formación, se debe desarrollar un currículo o plan de estudios que abarque los aspectos clave del cumplimiento normativo relevantes para cada área. Esto puede incluir módulos sobre ética institucional, cumplimiento de regulaciones financieras, protección de datos, entre otros. Por ejemplo, se podría ofrecer un curso sobre la Ley de Educación Superior y su impacto en la gestión universitaria para el personal académico y administrativo.

Es esencial que el programa de formación no solo se centre en la teoría, sino que también incluya estudios de caso y ejemplos prácticos específicos del Instituto. En consecuencia, discutir casos históricos de incumplimiento normativo en otras instituciones educativas y cómo se podrían haber evitado con políticas y procedimientos adecuados adaptados a la realidad del Instituto.

Además, el programa de formación debe ser interactivo y participativo, fomentando la discusión y el intercambio de experiencias entre los participantes. Se pueden organizar talleres, seminarios o grupos de trabajo donde los empleados puedan aplicar lo aprendido a situaciones reales dentro del Instituto.

Para asegurar la efectividad del programa de formación, se debe establecer un sistema de evaluación continua y retroalimentación. Esto puede incluir encuestas de satisfacción, evaluaciones de conocimientos antes y después de cada módulo, y sesiones de seguimiento para discutir los resultados y áreas de mejora.

Definitivamente, el éxito del programa de formación en cumplimiento normativo dependerá del compromiso y apoyo de la alta dirección y de todas las instancias institucionales. Es crucial que los líderes institucionales respalden activamente la participación del personal en estas actividades y promuevan una cultura organizacional que valore y priorice el cumplimiento ético y legal.

#### ***1.4. La experiencia del Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología***

Con el propósito de identificar los riesgos legales internos y externos mediante el análisis normativo vigente y la implicación de cada instancia o departamento en el cumplimiento legal fue crucial realizar un análisis exhaustivo de los riesgos legales tanto internos como externos que puedan afectar al Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología. Este proceso comienza con la identificación y evaluación de las normativas vigentes a nivel nacional e internacional, así como las regulaciones específicas aplicables al sector educativo. Se debe considerar, por ejemplo, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y los reglamentos emitidos por el Consejo de Educación Superior (CES).

Para el desarrollo, revisión y actualización de las normativas internas, se desarrolló un proceso sistemático que incluyó la recopilación de las normativas existentes, la identificación de brechas y la propuesta de modificaciones que aseguren el cumplimiento con las últimas

disposiciones de agencias reguladoras y entes de control pertinentes. Esto se complementó con la revisión de políticas internas y procedimientos para prevenir conductas no éticas o ilegales, adaptándolos según sea necesario para fortalecer la integridad institucional.

En cuanto al diseño e implementación de procedimientos de comunicación y alerta de posibles riesgos de incumplimiento legal, se establecieron protocolos claros que faciliten la identificación temprana de riesgos y la toma de acciones correctivas. Además, para asegurar la adecuada asesoría e información a las instancias superiores del Instituto, se establecerán canales formales de comunicación y se diseñaron sesiones informativas regulares que mantengan a los líderes institucionales al tanto de las actualizaciones normativas y sus implicaciones para la gestión universitaria.

Finalmente, se impulsaron iniciativas de formación y sensibilización en colaboración con diversos departamentos del Instituto, promoviendo una comprensión compartida de las normativas y fomentando prácticas de cumplimiento que permeen todos los niveles de la organización. Esta metodología integral no solo busca cumplir con los objetivos propuestos, sino también fortalecer la cultura corporativa de cumplimiento ético y legal en el Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología.

## 2. Objetivos y Metodología

El presente estudio adopta un enfoque de investigación-acción con el objetivo de implementar un programa de *compliance* orientado al desarrollo de una cultura corporativa de cumplimiento legal dentro de una Institución de Educación Superior (IES). Dicho programa tiene como finalidad la identificación temprana de riesgos de incumplimiento normativo que puedan derivar en sanciones, multas, demandas y daños a la imagen corporativa de la institución.

### 2.1. Diseño de la Investigación

La investigación-acción se caracteriza por su naturaleza cíclica y participativa, permitiendo la aplicación y mejora continua del programa de *compliance* mediante la metodología Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA). Esta metodología facilita la gestión estructurada del cambio dentro de la organización y garantiza la evaluación constante de los resultados obtenidos.

### 2.2. Población y Muestra

La población de estudio está conformada por directivos, docentes, personal administrativo y actores clave dentro de la estructura organizativa del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología (ITB). La muestra se selecciona de manera intencional, incluyendo a los participantes que intervienen en la toma de decisiones y aquellos que serán directamente impactados por la implementación del programa.

### 2.3. Fases de la Metodología PHVA

**Planificar:** Se realiza un diagnóstico inicial sobre la situación actual en términos de cumplimiento normativo dentro de la IES. Para ello, se aplicarán entrevistas semiestructuradas a los actores clave, revisión documental de normativas aplicables y encuestas de percepción sobre la cultura de cumplimiento existente. Con base en los hallazgos, se diseñará un plan de acción para la implementación del programa.

Hacer: Se pondrá en marcha el programa de *compliance* mediante la creación de una Oficina de Cumplimiento, dirigida por un Compliance Officer y apoyada por un equipo asesor. Este equipo brindará un sistema de comunicación de posibles riesgos de incumplimiento para la orientación a los diferentes niveles organizacionales en la toma de decisiones fundamentadas en el marco legal vigente. Se desarrollarán capacitaciones, políticas internas y estrategias de comunicación para fomentar una cultura de cumplimiento.

Verificar: Se evaluará el impacto de la implementación mediante indicadores de gestión del cumplimiento, encuestas de satisfacción y percepción, y auditorías internas sobre la adherencia a normativas. Además, se analizarán estudios de caso y experiencias de los actores involucrados para determinar mejoras en la estrategia aplicada.

Actuar: Con base en los resultados obtenidos en la fase de verificación, se realizarán ajustes y mejoras al programa de *compliance*, asegurando su eficacia y sostenibilidad a largo plazo dentro de la IES.

#### **2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para el desarrollo de la investigación, se emplearán Entrevistas semiestructuradas con directivos y personal clave para identificar necesidades y expectativas, el análisis documental de las normativas nacionales vigentes, políticas internas y el marco normativo institucional para la identificación de los casos y riesgos de incumplimiento y finalmente la observación participativa para analizar la adopción de prácticas de cumplimiento en la cultura organizacional.

#### **2.5. Análisis de Datos**

El análisis de los datos recolectados se realizará mediante el análisis cualitativo. Se aplicará el método de análisis y síntesis y el hermenéutico para la interpretación del contenido y para categorizar y sintetizar la información cualitativa obtenida de entrevistas y documentos.

#### **2.6. Consideraciones Éticas**

El estudio garantizará el respeto a la confidencialidad y el consentimiento informado de todos los participantes. Se cumplirá con los principios éticos de la investigación en ciencias sociales, asegurando que los datos sean manejados con estricta confidencialidad y utilizados únicamente para fines académicos y de mejora institucional.

### **3. Resultados**

Los resultados finales del presente proyecto de investigación-acción se centran en aspectos clave que buscan fortalecer la integridad institucional y mitigar riesgos legales en el Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología. A partir de la implementación de un ciclo de mejora continua, en la primera etapa se realizó el análisis e identificación de los riesgos legales para esto se realizó un análisis comparativo del marco normativo nacional, las políticas del sistema de educación superior y la normativa institucional con el propósito de identificar de manera precisa y detallada las áreas vulnerables y las amenazas potenciales que enfrenta la institución para realizar un mapa de riesgo de cumplimiento normativo.

Se establecieron prioridades y estrategias específicas para abordar cada riesgo identificado, considerando normativas locales y requisitos de agencias reguladoras centrado en varios aspectos claves que buscan fortalecer la integridad institucional y mitigar riesgos legales. En

primer lugar, el análisis exhaustivo de riesgos legales identificó de manera precisa y detallada las áreas vulnerables y las potenciales amenazas legales que enfrenta la institución. Este proceso permitió establecer prioridades y desarrollar estrategias específicas para abordar cada riesgo identificado, desde normativas locales hasta requisitos de agencias reguladoras.

La revisión y actualización de las normativas internas permitieron fortalecer las políticas internas y los procedimientos del Instituto, garantizando su alineación con las últimas modificaciones legales y mejores prácticas en *compliance*, aspecto considerado vital ya que ha permitido mejorar la conciencia de cumplimiento, la cultura de calidad institucional y el levantamiento de procesos internos alineados a los objetivos de desarrollo institucional lo que mejoró la eficiencia operativa y se creó un ambiente de trabajo ético y conforme a la ley para todos los miembros de la comunidad educativa.

En la segunda etapa del proyecto se diseñó y mapeo el desarrollo de procedimientos, así como el sistema de comunicación y alerta, para esto se diseñaron y graficaron los procedimientos internos utilizando la herramienta IBM Blueworks Live, lo que permite ser un sistema efectivo para la detección temprana y de respuesta en la instancia en riesgos de posibles incumplimientos legales.

Asimismo, Se implementaron los mecanismos de comunicación y alerta para reportar irregularidades, fortaleciendo la integridad y la transparencia institucional. Esto se realizó mediante la implementación de la oficina del oficial de cumplimiento, el cual tiene como misión realizar la adecuada asesoría e información a las instancias superiores del Instituto asegurando que los líderes institucionales estén informados y preparados para tomar decisiones informadas en materia de cumplimiento normativo y realizar los ajustes necesarios.

En la tercera etapa se realizó el mecanismos de asesoramiento a las instancias superiores para esto, el oficial de cumplimiento estableció un sistema permanente de información y asesoría especializada en términos de actualización del marco jurídico nacional, nuevas políticas nacionales en educación superior y los mecanismos de seguimiento y regulación de las instituciones de educación superior como los sistemas de evaluación con y sin fines de acreditación, el sistema nacional de información de la educación superior, el sistema tributario nacional, sistema de relaciones laborales y otros de interés para los líderes institucionales, asegurando que cuenten con los conocimientos necesarios para la toma de decisiones en materia de cumplimiento normativo.

Finalmente, la cuarta etapa incluye la capacitación y sensibilización institucional, para esto se desarrollaron programas de formación y capacitación permanente para aumentar la conciencia sobre cumplimiento normativo en todos los niveles de la institución, para lograr este objetivo se creó un sistema de capacitación que incluye talleres de capacitación en los procesos de selección y reclutamiento del nuevo personal, específicamente en la inducción inicial al puesto de trabajo, además de programas de capacitación en el entorno virtual de aprendizaje (EVA) a través de cursos en línea masivos y abiertos (MOOC) y capacitaciones planificadas por el Compliance Officer con cada una de las dependencias y direcciones institucionales en este sentido se ha logrado reducir el riesgo de violaciones normativas involuntarias y se fortalecieron los valores de responsabilidad y ética corporativa, así como crear mecanismos de autorregulación y control que facilita el trabajo de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y la oficina de Auditoría Interna.

Los resultados en la implementación del programa de *compliance*, basado en un enfoque de mejora continua, ha permitido establecer un marco sólido para la gestión del cumplimiento normativo en el Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología. Estos avances posicionan a la institución como un referente en el ámbito educativo superior privado en Ecuador, promoviendo una cultura de cumplimiento, transparencia y responsabilidad corporativa.

## 4. Conclusión

En conclusión, la implementación de programas de *compliance* en el Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología representa un paso significativo hacia el fortalecimiento de su integridad institucional y la gestión eficaz de riesgos legales. A lo largo de esta investigación, se ha explorado cómo estos programas han sido fundamentales para identificar, mitigar y gestionar los riesgos legales relevantes que enfrenta la institución. Mediante un enfoque estructurado y sistemático, se han desarrollado y actualizado normativas internas que cumplen con las últimas disposiciones legales y promueven prácticas éticas entre los miembros de la comunidad universitaria.

Los resultados obtenidos han demostrado que los procedimientos de comunicación y alerta implementados han mejorado la capacidad del Instituto para responder rápidamente a posibles incumplimientos legales, promoviendo una cultura de transparencia y responsabilidad. Asimismo, la adecuada asesoría e información proporcionada a las instancias superiores ha facilitado una toma de decisiones más informada y alineada con las normativas vigentes.

Las iniciativas de formación y sensibilización han desempeñado un papel crucial en fortalecer la conciencia sobre el cumplimiento normativo en toda la institución, fomentando una cultura organizacional que valora y prioriza el cumplimiento ético y legal. Este enfoque no solo ha mejorado la gobernanza institucional, sino que también ha consolidado la reputación del Instituto como un líder en prácticas de cumplimiento dentro del ámbito educativo superior privado en Ecuador.

En el futuro, es fundamental continuar con el monitoreo y la evaluación de estos programas para asegurar su efectividad continua y adaptabilidad frente a nuevos desafíos normativos y operativos. Con un compromiso continuo con los principios de *compliance* y ética, el Instituto puede mantener su posición como una institución educativa ejemplar, comprometida con la excelencia académica y el cumplimiento de las normativas legales vigentes.

## 5. Referencias

- Aguilera, D. A. (2023). Compliance y la formación ciudadana en Ecuador. *Conrado*, 19(92), 491-498. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v19n92/1990-8644-rc-19-92-491.pdf>
- Ávila Martínez, I., Cerecero Álvarez, J. y Ortega Rubio, S. (2022). *Compliance como herramienta de desarrollo para PYMES mexicanas*. Instituto Politécnico Nacional. <https://lc.cx/kV-YYZ>
- Castro Pallaroso, J. C. y Velasco Granda, E. (2022). *Implementación de sistemas de cumplimiento (compliance) para*. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://acortar.link/5Ritz3>
- CECAM (2018). *Plan de Programas Formativos*. <https://acortar.link/oPodjA>

Chiavenato (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.

Compliance360 Executive Education (2024). *Compliance360 Executive Education*.  
Transversalidad del Compliance: más allá del cumplimiento normativo.  
<https://acortar.link/MYN6z7>

Correa, I. (2002). *Manual de licitaciones públicas*. <https://acortar.link/faNHrg>

Kohl, H. (2020). *Standards for Management Systems*. <https://acortar.link/m4CwWd>

López, M. R. (2013). *Mapa de Riesgos*.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4744304.pdf>

Miranda Cifuentes, J. I. (2018). Compliance program como herramienta en la lucha contra la corrupción en Ecuador. *Revista de la Facultad de Jurisprudencia*, 4, 37-52.  
<https://www.redalyc.org/journal/6002/600263661002/html/>

Moreno García, E. (2017). *Autónomo: Revista Digital de Información General*. ¿Qué es el compliance? <https://www.autonomo.es/opinion/item/5403-que-es-el-compliance>

Muriel Bedoya, B. (2017). Compliance: su evolución y desafíos en Ecuador. *USFQ Law review*, 4(1), 159-183. <https://doi.org/10.18272/lr.v4i1.993>

Normas ISO (s/f de s/f de 2015). *Normas ISO*. <https://lc.cx/yUVwLx>

Ramírez Arévalo, N., Medina Cárdenas, Y. C. y Rico Bautista, D. W. (2021). Quality management for public universities. *Tendencias en la Investigación Universitaria: Una visión desde Latinoamérica*, 169-179. <https://acortar.link/m4CwWd>

Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C. y de Llano Monelos, P. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión. *Revista Atlántica de Economía*, 1-29.  
<https://ideas.repec.org/a/eac/articl/08-12.html>

Ujaen (2017). *Procesos*. <https://acortar.link/h41fmH>

Universidad Internacional de la Rioja UNIR (2023). *UNIR La Universidad en Internet*. Elementos claves de un programa de compliance:  
<https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/compliance-empresa/>

Word Compliance Association (2024). *Word Compliance Association*.  
<https://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>

**AUTOR/ES:****Luis Alberto Alzate Peralta**

Universidad Bolivariana del Ecuador, Ecuador.

[lalzate@ube.edu.ec](mailto:lalzate@ube.edu.ec)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-1642-7717>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.com.ec/citations?user=3UiYAAUAAAAJ&hl=es>

**Academia.edu:** <https://independent.academia.edu/LuisAlbertoAlzatePeralta>

**Scopus:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57842813400>

**Odette Martínez Pérez**

Universidad Bolivariana del Ecuador, Ecuador.

Doctora en Ciencias Jurídicas y Máster en Derecho Constitucional y Administrativo, Profesora Auxiliar de la Universidad de Oriente. Miembro del claustro del Programa de Doctorado tutelar de la Facultad de Derecho de la Universidad de Oriente y otros programas de maestrías y Diplomados de dicha Facultad. Investigadora asociada a proyectos, con experiencia docente en pregrado y postgrado en materia de Derecho de Empresa e Internacional y de docencia en postgrado en materia pedagógica. 3Experiencia en la praxis del Derecho y en el trabajo metodológico en la Vice rectoría Docente de dicha Universidad. Cuenta con numerosas publicaciones y premios. Miembro de las Sociedades Cubana de Derecho Constitucional y Administrativo, Derecho Internacional Público y de Derecho Mercantil. Presidenta de la Cátedra Honorífica de Derecho Internacional Humanitario de la Facultad de Derecho de la Universidad de Oriente. Miembro de la Sociedad Cultural José Martí.

[omartinezp@ube.edu.ec](mailto:omartinezp@ube.edu.ec)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0001-6295-2216>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.es/citations?user=HD6wzsgAAAAJ&hl=es>

**Gema Saray Landeta Moore**

Universidad Bolivariana del Ecuador, Ecuador.

[gslandetam\\_a@ube.edu.ec](mailto:gslandetam_a@ube.edu.ec)