



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**EL COMPLIANCE Y LA MEJORA CONTINUA EN LAS  
CONTRATACIONES DEL EJERCITO DEL PERU, LIMA**

**2019**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

**Bach. MAMANI SILVA, MARCO ANTONIO**

**LIMA-PERÚ**

**2019**

**ASESOR DE TESIS**

---

**Dr. VASQUEZ ESPINOZA JUAN MANUEL**

**JURADO EXAMINADOR**

---

**Dra. FLOR DE MARIA SISNIEGAS LINARES**  
**Presidente**

---

**Dr. JUAN HUMBERTO QUIROZ ROSAS**  
**Secretario**

---

**Mg. FRANCISCO EDUARDO DIAZ ZARATE**  
**Vocal**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a Dios, por darme la vida y salud, así mismo, a mi madre y a mis hijos, por el cariño y apoyo brindado para continuar con mi carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitirnos la vida y llegar hasta este momento tan importante y cumplir nuestras metas como profesionales.

A mis padres, por su amor incondicional, sus buenos consejos y estar siempre con nosotros.

A todos los docentes y compañeros de la maestría, ya que su experiencia profesional, ha sido favorable y fuente motivadora para intercambiar y compartir conocimiento.

## RESUMEN

El objetivo de la tesis ha sido determinar la relación del compliance y la mejora continua en las contrataciones del ejército del Perú, Lima, 2019. Las teorías que las fundamentan son; para compliance, según Ruíz y Palomino (2016) se refiere a un sistema de cumplimiento normativo cuyo propósito es, afianzar la observancia de la ley en las actividades empresariales. Por otro lado, la mejora continua, Gonzales y Moreno (2015) define la mejora continua como la disminución de los costos por una disminución de reprocesos, errores, demoras e inconvenientes debido a un mejor uso de las maquinarias, del tiempo y de la materia prima. El tipo de investigación correspondiente al estudio, ha sido aplicado, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal, nivel descriptivo correlacional, la población estuvo conformado por 64 personas que laboran en el área de contrataciones del Ejército del Perú, de igual modo, a nivel censal estas 64 personas fueron considerados en la muestra de estudio. La recopilación de datos se efectuó por medio de la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario según escala tipo Likert, establecido puntualmente por 20 ítems, en conformidad con los resultados y el debido análisis descriptivo e inferencial; se llega a la conclusión que el compliance tiene relación con la mejora continua.

Palabras clave: nivel de eficiencia, calidad del servicio, compliance.

## **ABSTRACT**

The objective of the thesis has been to determine the relationship of Compliance and Continuous Improvement in the Contracts of the Army of Peru, Lima 2019. The theories that support them are; for Compliance, according to Ruiz and Palomino (2016) refers to a regulatory compliance system whose purpose is to strengthen the observance of the law in business activities. On the other hand, Continuous Improvement, according to Gonzales and Moreno (2015) defines continuous improvement as the decrease in costs due to a decrease in reprocessing, errors, delays and inconveniences due to a better use of machinery, time and raw material. The type of research corresponding to the study has been applied, with a quantitative approach, non-experimental cross-sectional design, correlational descriptive level, the population was made up of 64 people who work in the contracting area of the Army of Peru, in the same way, to census level these 64 people were made in the study sample. The data collection was carried out by means of the survey technique and as an instrument the questionnaire according to the Likert-type scale, punctually by 20 elements, in accordance with the results and the due descriptive and inferential analysis; the conclusion is reached that Compliance is related to Continuous Improvement.

Keywords: level of efficiency, quality of service, compliance.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CARÁTULA</b> .....	<b>i</b>
<b>JURADO EXAMINADOR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>xi</b>
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>14</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.2. Formulación del problema .....	16
1.2.1. Problema general.....	16
1.2.2. Problemas específicos.....	16
1.3. Justificación del estudio.....	17
1.3.1. Justificación Teórica .....	17
1.3.2. Justificación Práctica .....	17
1.3.3. Justificación Metodológica .....	17
1.3.4. Justificación Social.....	17
1.4. Objetivos de la investigación .....	17
1.4.1. Objetivo general.....	17
1.4.2. Objetivos específicos .....	18
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	19
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	19
2.1.2. Antecedentes Internacionales.....	21
2.2. Bases teóricas de las variables .....	23
2.2.1. Variable Compliance.....	23
2.2.2. Variable mejora continua .....	29
2.3. Definición de términos básicos .....	34



<b>III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>36</b>
3.1. Hipótesis de la Investigación .....	36
3.1.1. Hipótesis general .....	36
3.1.2. Hipótesis específicas .....	36
3.2. Variables de estudio .....	36
3.2.1. Definición conceptual.....	36
3.2.2. Definición Operacional.....	37
3.3. Tipo y nivel de la investigación .....	37
3.3.1. Tipo de investigación .....	37
3.3.2. Niveles de Investigación .....	37
3.4. Diseño de la Investigación.....	37
3.5. Población y muestra de estudio.....	38
3.5.1. Población .....	38
3.5.2. Muestra.....	38
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	38
3.6.1. Técnicas de recolección de datos.....	38
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos .....	39
3.7. Métodos de análisis de datos .....	41
3.8. Aspectos éticos .....	41
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>V. DISCUSIÓN .....</b>	<b>50</b>
<b>VI. PROPUESTA.....</b>	<b>53</b>
<b>VII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>61</b>
Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	62
Anexo 2: Matriz de operacionalización .....	63
Anexo 3: Instrumento.....	64
Anexo 4: Validación de instrumento.....	65
Anexo 5: Matriz de datos .....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Validación de Instrumento por expertos .....	39
Tabla 2.	Valores Alpha de Cronbach.....	40
Tabla 3.	Validez del instrumento por jueces de expertos con la prueba binomial ....	42
Tabla 4.	Confiabilidad del instrumento por alfa de Cronbach para el compliance	43
Tabla 5.	Confiabilidad del instrumento por alfa de Cronbach para mejora continua.....	43
Tabla 6.	Pruebas de normalidad .....	43
Tabla 7.	Correlación entre compliance y mejora continua.....	44
Tabla 8.	Correlación entre compliance y verificación .....	44
Tabla 9.	Correlación entre compliance y planificación .....	45
Tabla 10.	Correlación entre compliance y activación .....	45
Tabla 11.	Análisis bidimensional el Compliance y Mejora Continúa.....	46
Tabla 12.	Análisis bidimensional el Compliance y Verificación .....	47
Tabla 13.	Análisis bidimensional el Compliance y Planificación.....	48
Tabla 14.	Análisis bidimensional el Compliance y Actuación .....	49

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Compliance y mejora continua .....	46
Figura 2. Compliance y verificación.....	47
Figura 3. Compliance y Planificación .....	48
Figura 4. Compliance y actuación .....	49

## INTRODUCCIÓN

En el 2016 se publicó la Ley N.º 30424 y el 2017, la modificatoria con el Decreto Legislativo N.º 1352, ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por diversos delitos, la cual regula en su artículo 17, como forma eximente de la responsabilidad administrativa de la persona jurídica, siempre y cuando, esta lo haya adoptado o implementado con anterioridad al hecho delictivo; por lo que es necesario hacer esta investigación, también con el objetivo de analizar esta situación de carencia de controles de prevención y detección de delitos en las empresas, así como la falta de medidas concretas por parte del Estado.

Los programas de mejora continua no necesitan de una complejidad o preparación técnica excepcional, con lo que pueden ser abordados por cualquier empresa. Lo que si es necesario es la participación de todos los estratos de la empresa. Lo que buscamos es mostrar como la mejora continua se relaciona con el compliance en las contrataciones del Ejército del Perú.

Por consiguiente, se desea hallar la relación existente entre el compliance y mejora continua, con el propósito de certificar una correlación transparente entre la falta de instrumentos de prevención y control de delitos identificados como criminal compliance o programas de cumplimiento normativo, y se alcance a prevenir, hallar y condenar los delitos que se cometan en el escenario de sus actividades; es por ello. que a continuación se detalla de manera específica los capítulos que han formado parte de este trabajo de investigación:

Capítulo I: se presenta la caracterización de la problemática que será el punto de partida de nuestro trabajo, que empieza por el problema de investigación, se esboza los objetivos y las limitaciones del presente trabajo.

Capítulo II: está integrada por los antecedentes de la investigación, bases teóricas de las variables y definición de los términos básicos.

Capítulo III: está conformada por la hipótesis de la investigación, variables de estudio, tipo y nivel de la investigación, diseño de la investigación, población y

muestra del estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos.

Capítulo IV: está conformada por los resultados.

Capítulo V: discusión.

Capítulo VI: propuesta.

Capítulo VII: conclusiones.

Capítulo VIII: recomendaciones.

Capítulo IX: referencias bibliográficas.

Capítulo X: anexos.

## **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

En el entorno global en el diario Peruweek se menciona que los hechos de criminalidad, como es la corrupción ha ido empobreciendo y socavando la integridad de muchos países y afecta a todos, en tal sentido, se visualiza que este fenómeno que daña a las sociedades repercute en el sistema económico y perjudica la integridad de los Estados, incidiendo en la tranquilidad social, arruinando lamentablemente la confianza de los Estados, una mayor capacidad delincencial y otras amenazas para el Estado; tal es así, que ningún país que se encuentre a nivel económico bien posicionado o no, se vea distante de este mal social; en otras palabras, tanto en el ámbito público como privado manifiestan su afectación y genera diferencia entre los diversos grupos de la sociedad, trae consigo desigualdad e injusticia, desalienta la inversión, y por ello, obstaculiza el crecimiento económico de cada país involucrado en este acto.

La OCDE (2017) señaló que la corrupción aviva de algún modo las desigualdades y la pobreza, dañando el bienestar y la distribución del ingreso, y en consecuencia, debilitando las opciones de un trato igualitario por parte de los miembros de una sociedad, tanto en el escenario social, económico y político.

La mejora continua es un método utilizado ampliamente en el ámbito internacional y nacional por las organizaciones públicas y privadas, que buscan alcanzar la calidad en su desempeño, aportar como valor agregado la eficiencia y eficacia a sus operaciones, y promover la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos. Por lo cual, es fundamental que su aplicación sea considerada por las instituciones y organismos del Estado, como un objetivo primordial y permanente en la gestión de los recursos públicos para la realización de las contrataciones, que permita definir e identificar las prioridades del proceso de compras, efectuar la previsión de las necesidades primordiales de bienes y servicios, establecer e integrar las operaciones y determinar su evaluación.

A nivel nacional no es ajena a este fenómeno de la corrupción; ya que, es latente en todos los estratos sociales, ya que nunca tuvimos en toda nuestra historia

una política diferenciada de educación, en la que se inculquen los valores morales, y se enseñe la ética y el actuar correcto, es difícil realizar un cambio de ideas de un momento a otro, para eso tendrá que pasar varias generaciones.

Esta problemática de corrupción en las empresas privadas, no solo afecta a la empresa misma, sino a los trabajadores de ella y también al Estado porque muchas veces este accionar se convierte en fraudes tributarios propiamente dicho, hasta en delitos comunes como la apropiación ilícita y hurto sistemático, esto ocasiona grandes pérdidas económicas, y la configuración de delitos, por lo que se deben tomar medidas ya establecidas anteriormente, pero la realidad es que es propicio disponer de un programa de autorregulación de comportamiento para desligarse de responsabilidades penales.

Si bien es cierto que el Estado promulgó la normativa legal N°30424, nombrada Ley reglamentaria de la responsabilidad administrativa de los sujetos jurídicos, que se enmarcan en el delito de cohecho activo transnacional; debe considerarse que, esta normativa ha puesto en marcha el programa del criminal compliance a empresas determinadas, teniendo en cuenta su ámbito de desarrollo, y dejando de lado a otro tipo de particulares. Hoy en día, todavía no hay claridad y certeza de su implementación, y por ende, no es entendible su finalidad. Claro sin desestimar su preliminar regulación legal, el cual observa ciertos avances en el acogimiento de técnicas apropiadas con referencia a la lucha frontal de este tema de la corrupción de particulares. De igual manera, hay investigaciones insuficientes sobre la percepción o actitud de los particulares a cerca de la corrupción, y menos sobre el criminal compliance.

En el Perú la contratación de bienes y servicios públicos se aprecia como un ejercicio capaz, para hacer frente a inconvenientes de desperdicio de recursos, esto sea por motivos de fraude o quizá por corrupción de los operadores, incluso por ejecutarse acciones que implica ciertos defectos en los subprocesos de hechos preparatorios, selección de proveedores y acuerdos contractuales.

Por su parte, el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (2018) precisó que el Estado Peruano, efectuó ciertas contrataciones por la cantidad de S/ 36,176.4 millones, todo ello, a través de una serie de procedimientos

de selección, específicamente 45,764, órdenes de compra en una cantidad de 109,218 y contrataciones directas con 2,542.

Teniendo en cuenta los recursos limitados de los que disponen las entidades y organismos del Estado, estos deben administrar con eficiencia el presupuesto asignado, procurando cubrir de manera óptima, en la cantidad pertinente y de forma oportuna, las necesidades de las áreas usuarias, con la finalidad de satisfacer las demandas de los ciudadanos.

No obstante, a raíz que surge una serie de inconvenientes que perjudican el curso del proceso de contrataciones, esta gestión pierde capacidad competitiva, distinguiéndose de este modo una planificación inapropiada, así como una coordinación incorrecta entre las unidades de las instituciones, aunándose a esto también una insuficiente documentación para la debida orientación; también se resalta a esto ciertos obstáculos esenciales como la demora en los subprocesos por la deficiente preparación del capital humano, y la ausencia de criterios de evaluación; se distinguen también las dificultades generadas en la negociación con proveedores, como la relación precaria con ellos y el desconocimiento de los mismos.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

PG ¿Cuál es la relación entre el compliance y la mejora continua en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos**

PE 1 ¿Cuál es la relación entre el compliance y la verificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019?

PE 2 ¿Cuál es la relación entre el compliance y la planificación las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019?

PE 3 ¿Cuál es la relación entre el compliance y la actuación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019?



### **1.3. Justificación del estudio**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

La investigación que se ha desarrollado teóricamente será importante porque brindará mucha información relevante respecto al tema del compliance y la mejora continua en las contrataciones del Ejército del Perú. La información ofrecida pertenece a fuentes que provienen de textos especializados como artículos científicos, páginas electrónicas, entre otros que desarrollan el tema de las contrataciones vinculadas al Estado.

#### **1.3.2. Justificación práctica**

La presente investigación pretende contribuir aportando un conjunto de datos empíricos derivados de los resultados de la investigación, que podrán servir para plantear nuevos procesos administrativos en la institución.

#### **1.3.3. Justificación metodológica**

La investigación aporta con la estandarización de dos instrumentos de medición; uno del compliance, y otro sobre la mejora continua, para analizar luego la relación que existe entre ambas variables en las contrataciones del Ejército del Perú.

#### **1.3.4. Justificación social**

La justificación social se evidencia debido a que la investigación realizó una evaluación del compliance con relación a la mejora continua en las contrataciones del Ejército del Perú, esta investigación va a permitir distinguir con claridad las deficiencias en los procesos y mejorarlos.

### **1.4. Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1. Objetivo general**

OG Determinar la relación entre el compliance y la mejora continua en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- OE 1 Determinar la relación entre el compliance y la verificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.
- OE 2 Determinar la relación entre el compliance y la planificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.
- OE 3 Determinar la relación entre el compliance y la actuación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Antecedentes nacionales**

Flores (2020) en su tesis denominada “Criminalidad compliance como mecanismo de solución a la criminalidad organizada, Chiclayo 2017”, tuvo como objetivo general: determinar la forma en que la criminalidad compliance influye en la criminalidad organizada en Chiclayo - 2017. La metodología utilizada en la presente investigación fue aplicada y el diseño fue no experimental y transversal. Según el estudio se concluye que, En la presente investigación se ha identificado que las características relevantes que tiene la criminalidad compliance en Chiclayo 2017, es que esta es una medida preventiva, puesto que en el transcurso de constitución de una empresa, está al verse involucrada en diversos delitos, se incluye dentro en beneficio de ellas, para prevenir los delitos que se perpetraron por la falta de mecanismos de prevención y control para detectar estos ilícitos; asimismo, es una medida sancionatoria; ello dentro del contexto de un proceso penal, a manera de que las empresas puedan ser estimadas como terceros civilmente comprometidas o ser pacientes ante “consecuencias accesorias”, por lo que estas sanciones especiales producen un impacto para su funcionamiento.

Yauri (2018) en su tesis de grado denominada: “Compliance-ambiental como instrumento preventivo de la responsabilidad penal de personas jurídicas por los delitos ambientales, Perú-2017”, tuvo como objetivo general determinar que la figura del compliance-ambiental fue un instrumento preventivo de la responsabilidad penal de las personas jurídicas que cometen delitos ambientales en el Perú, dentro de los lineamientos del método científico se encuentra dentro del enfoque cualitativo con un diseño interpretativo a la teoría fundamentada, llegando a concluir que Es necesario que el Estado emplee medidas alternativas a la punición para la protección del medio ambiente, tales como la autorregulación, compliance ambiental, comprendiendo que los entes corporativos pueden hallar adecuadamente sus propios riesgos. Por lo que, regularizar el aspecto del compliance-ambiental establece un elemento jurídico primordial en la prevención

de infracciones ambientales en el Perú; por consiguiente, se funda como una razón atenuante del compromiso penal de las personas jurídicas, y asimismo, este motivo lleva a cabo un rol de aliciente para su puesta en funcionamiento. Cabe decir, si se considera tal programa de cumplimiento ambiental, se llegará justificar que procedió en cumplimiento de las normas ambientales, de modo que, podrá ser empleado como una herramienta preventiva frente a las sanciones penales pasibles a las personas jurídicas.

Carranza, Valverde y Vera (2016) en su tesis denominada “Implementación de la gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)”, presentó como propósito mejorar la calidad de los productos que proporciona de alguna forma esta escuela al Ejército del Perú y a la sociedad, de modo que se alcance un aumento de manera reveladora la satisfacción de éstos respecto a la calidad de dichos productos recibidos. La investigación se ubica dentro del tipo básico; en el nivel explicativo; con un diseño de Investigación no experimental – transaccional. Llegándose a la conclusión que La normatividad vigente, provenientes de la SGP PCM, el MINEDU y el MINDEF, impone a las instituciones educativas de las Fuerzas Armadas, dentro de ellas a la EMCH CFB, implementar el modelo de gestión enfocada en procesos.

Nilipú (2017), en su investigación, bajo el título de “Mejora continua para el sistema de costeo de los servicios que brinda Agencias Ransa S.A. Paita – 2017”, expone como objetivo general determinar si la mejora continua influye en los procesos del sistema de costeo de los servicios que brindan las Agencias Ransa S.A. Paita – 2017. La investigación concerniente correspondió a un tipo descriptiva causal y muestra un enfoque cualitativo, diseño no experimental y transversal; además, se emplea para la recopilación de datos la técnica del análisis documental y como instrumento primordial la ficha de observación. Este estudio llegó a la conclusión que se determinó la eficacia de la Junta de resolución de disputas como elemento alternativo de resolución de conflictos en el sistema de solución de controversias en la fase de Ejecución Contractual dentro de los procesos de contrataciones del Estado. Se llegó a la conclusión que la relación de la mejora continua en sus diversas etapas y el sistema de costeo es mínima, alcanzándose una visión transparente del contexto actual del sistema de costos, involucrando a

los colaboradores a ser partícipes activos sobre las reformas que la puesta del sistema de mejora continua implica.

Espinoza (2017), en su estudio denominado “Mejora continua y los procesos administrativos de la empresa Vigarza SAC, Lima, 2017”, presentó como objetivo hallar la relación existente entre la mejora continua y los procesos administrativos de la empresa antes mencionada. El tipo correspondiente a la investigación fue la aplicada, nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transversal. Se llegó a obtener una relación significativa entre las variables estudiadas. Las dos tienen una correlación de 0.954, lo cual señala que, a mejor gestión de la mejora continua, mejor será la gestión de los procesos administrativos.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

Blanc (2017) en su tesis titulada: “La responsabilidad penal del compliance office”, investigación para obtener el grado de doctor de la Universidad de Lleida - España. La investigadora llegó a la conclusión que: el nombramiento de un organismo de vigilancia y control o un compliance officer en las entidades españolas es una de las más esenciales y evidentes invenciones del nuevo régimen de responsabilidad penal, que consiente, entre otras circunstancias a la ya mencionada, la exoneración de compromiso penal de la organización, cometido una infracción en su nombre y beneficio en el seno de la entidad. La actividad del cargo de compliance officer lleva peculiarmente la asunción de compromisos establecidos o deberes, mayores o menores en función de la figura de Órgano por el que se decida en la empresa: un órgano más centrado al cumplimiento penal, al campo preventivo de riesgos penales o la simple supervisión y reporte de la realización y cumplimiento de los programas de prevención de delitos a los órganos de gobierno de la entidad.

Por otro lado, Raza (2015) señaló en su estudio titulado “Funciones y problemas del compliance en la teoría de la imputación penal de las personas jurídicas”. El autor presentó como objetivo general: establecer el funcionamiento y determinar el problema del compliance en el supuesto de la sindicación penal de los elementos jurídicos. En el marco metodológico, se evidencia un enfoque cuantitativo, de tipo básica, de método deductivo. La investigación contempla a una población constituyente de 180 fiscales, y una muestra conformada por 76 fiscales. Se

concluye que: la vulneración, la ausencia de empleo o la ejecución equivocada de los proyectos de cómplice permiten establecer el juicio del ejercicio deficiente en el escenario de la entidad empresarial, cabe mencionar, el poder determinar la culpa de las deficiencias de la empresa, que se circunda en un elemento nuevo y dogmático, superadora pero no necesariamente compatible con los análisis de la teoría penal estándar frente a las diversas figuras de la teoría del delito.

De acuerdo con Espinoza (2015) en su investigación titulada “Propuesta de un modelo de mejor continua de un sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO9001:2008 en la empresa equipos y construcciones”, pone en consideración que los procedimientos estadísticos bajo la norma ISO 9001:2000, para un avance documental por medio del conocimiento, se podrá examinar cuáles serán los métodos y herramientas apropiadas que la entidad u organización necesitara para cumplir sus propósitos trazados. Al terminar la presente investigación se llega a obtener la propuesta de mejora continua y la renovación del procedimiento, haciendo uso de la norma ISO 9001:2008. En conclusión, a través de ciertos criterios se efectuarán pruebas en el sistema de gestión empresarial, equipos y construcciones. Finalmente, se pudo comprobar que los equipos y construcciones no cuentan con un funcionamiento de 76% de las condiciones de la norma ISO 9001:2008.

Rivera y Ayala (2016) señaló en su investigación titulada “Propuesta de mejora continúa orientada a la gestión por procesos del sistema de contratación pública en el IESS – caja del seguro de Guayaquil 2016.”, se concluye que la empresa trabaja con efectividad, sin tener en cuenta quién la conduce, por lo tanto, su orden y procesos deben ser pertinentes, para que el desempeño de las actividades sea perfecto.

Peña (2015) desarrolló una tesis, cuyo objetivo principal fue diseñar un plan de mejora que optimice los procesos internos de contratación pública efectuados en la Dirección General del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), ciudad de Quito. Con relación al marco metodológico, se analizaron los procedimientos de contratación operados por el IESS para el alcance de medicina y material médico y odontológico. Posteriormente, decidió si las autoridades del IESS efectúan las contrataciones de modo apropiado para proveer a las diversas

unidades médicas del país. Después diseñó un modelo de gestión de mejora de los procesos de contratación desarrollados por la Dirección General del IESS para conservar el abastecimiento de modo conveniente a las distintas unidades médicas. Los resultados del análisis ayudaron a detectar las falencias en las investigaciones efectuadas de las subastas institucionales, tales como el retraso en las distintas fases de contratación, y la infracción de su ejecución presupuestaria. Se llegó a concluir que el modelo de gestión propuesto ayuda a minimizar el tiempo en los procesos de contratación, favoreciendo la eficiencia en la ejecución presupuestaria.

## **2.2. Bases teóricas de las variables**

### **2.2.1. Variable compliance**

Según García (2014) definió el término compliance que deriva del verbo en inglés to comply with que quiere decir “cumplir con”. Desde mucho esta expresión se ha empleado en el contexto médico para distinguir el cumplimiento rígido, por parte del paciente, de la indicación terapéutica. No obstante, últimamente su empleo se ha hecho extenso de modo claro en el lenguaje empresarial para particularizar la toma de ciertas reglas internas en la empresa, encaminadas a afianzar la observancia de las leyes, estándares y directivas empresariales. En el empleo empresarial el significado compliance se puede contemplar una definición vasta de una estricta. El sentido amplio está enfocado a la observancia de parámetros no solo legales, sino además de naturaleza ética, inclusive de política empresarial, mientras que el sentido estricto se limita a la actuación en consonancia con la normativa legal reciente. Siendo que para el análisis a efectuarse en el escenario criminal se empleará la normativa legal.

Por otra parte, Sieber (2015) como se citó en Flores (2020), declara que: en la literatura se emplean diferentes nombres para enfocarse al criminal compliance, como: programa de cumplimiento normativo, sistema de gestión de riesgos, modelo de prevención, compliance program, risk management, corporate governance, business ethics, y otros. Todas estas acepciones expresan medidas atribuidas a encaminar la dirección de la organización hacia valores éticos y a evitar la criminalidad empresarial a través de la puesta en marcha de medidas preventivas.

En esta investigación se llegó a emplear la expresión “criminal compliance”, por ser el nombre más amplio en la doctrina nacional y extranjera.

También, Ruíz y Palomino (2016) manifiestan que el término compliance, se expone, a un sistema de cumplimiento normativo cuyo propósito es afianzar la observancia de la ley en las tareas empresariales. El término puede particularizarse, en función del entorno jurídico en el que afecta; de modo que, si lo que se procurase fuese la observancia específica de la normativa penal, se le denominará criminal compliance.

Roxin (2016) opina que, compliance significa: el cumplimiento de reglas éticas y jurídicas. El seguimiento del compliance al interior de la empresa puede estar referido a diversas áreas jurídicas.

González de León (2012) como se citó en Flores (2020) se refiere que: es aquel sistema que contiene un programa o conjunto de medidas internas en una empresa para evitar que ésta y sus miembros cometan delitos, además busca detectar aquellas posibles infracciones legales penales para evitar su continuidad en la empresa misma y denunciar en la oportunidad debida para que de esta manera la empresa como tal tenga algún tipo de beneficio penal, verbigracia, una atenuación en cuanto a la configuración de las sanciones penales o su completa exclusión de responsabilidad penal (según el sistema legislativo crea por conveniente).

García (2014) como se citó en Flores (2020), señala que: el compliance constituye un mecanismo interno de supervisión en la empresa, cuya finalidad es asegurar la observancia de la ley en las actividades corporativas. Esta finalidad esencial se divide en dos funciones diferenciadas: la función de prevención y la función de confirmación del derecho; señala también que compliance, significa en buena medida, auto vigilancia.

Peña (2013) como se citó en Flores (2020), nos da la siguiente definición: compliance es hoy una política de gestión de gobierno institucional, una filosofía de prácticas preventivas que contribuye a crear valor interno y externo en toda organización.



Gómez (2014) como se citó en Flores (2020), señala que: se denomina compliance, al programa o sistema de autorregulación estructurado de procedimientos y principios que tiene por objeto prevenir delitos económicos, evitar o en su caso reducir la responsabilidad penal, instaurado en y por las empresas, dirigido por un officer compliance.

#### **2.2.1.1. Objetivos que persigue el compliance**

Según Sieber (2011) los objetivos que busca la puesta en marcha del compliance en una organización o empresa se evidencia en las regularizaciones de las mismas, tras la concepción de los objetivos y valores que son pretendidos para su cumplimiento, no sin antes con procedimientos anticipados y observados para ello. Por consiguiente, los objetivos se hallan encausados esencialmente a evitar la comisión de ilícitos penales, en especial la consumación de tales delitos de considerable magnitud como: lavado de dinero, llamado en nuestro orden jurídico como lavado de activos; delitos de corrupción; financiamiento del terrorismo; delitos contra la libre competencia, es decir ciertos arreglos entre organizaciones para concertar precios; otros también como los delitos de defraudación tributaria y delitos ambientales. Con la finalidad de imposibilitar la criminalidad contra la organización, como aquella que pueda beneficiarla se cuidan una serie de valores, que inclusive acogen, una amplia protección en los programas de compliance que en las disposiciones del Derecho Penal.

Por otra parte, Arocena (2017) señaló que los programas de compliance se hallan encaminados a dos finalidades, una de ellos es el importante papel de prevención que ejerce, para así esquivar el proceder de conductas que infrinjan las normas o leyes. Tal es así que, se busca evitar las infracciones legales que un empleado de la entidad pueda cometer de manera individual, además, aquellas faltas que provienen de la organización imperfecta de la actividad a la que se dedica la empresa. Sin embargo, si las infracciones legales de todas maneras llegan a producirse, el criminal compliance incorpora otra finalidad: su función reveladora del delito, que involucra la puesta en marcha de elementos y procedimientos para la detección pertinente y eventual comunicación a las respectivas autoridades.

### **2.2.1.2. Importancia del compliance**

Según Suyon (2019), habiendo llegado a analizar de una manera detallada los puntos sobre los que se basa nuestro problema de investigación y teniendo una visión más amplia de la figura del compliance, así como de su funcionalidad dentro de la estructura empresarial, consideramos importante repasar las ventajas que se pueden extraer de lo relatado en los capítulos anteriores. Un primer punto que ha venido siendo resaltado de manera reiterada es la prevención; a través del compliance, podemos lograr que la empresa tenga una actuación previa o ex ante a las consecuencias gravosas del incumplimiento normativo. Este mecanismo permite anticiparnos a la realización de conductas que puedan generar perjuicios a la empresa tanto económicas como reputacionales, poniendo de relieve el concepto de riesgo legal como uno de los puntos centrales. A partir de la prevención, surge el análisis del riesgo y la manera de buscar que este pueda ser aplacado; por esa razón, los programas de cumplimiento, asistidos profundamente por medio de valores y el desarrollo de una cultura ética al interior de la organización, que proceda desde las más altas esferas, el cual va permitir conocer el proceder de los integrantes de la entidad bajo los marcos normativos pertinentes.

Por ello, el beneficio más evidente del compliance tiene que ver con su propia naturaleza, la mitigación del riesgo legal. A través de este mecanismo, se busca que la empresa evite verse inmersa en incumplimientos de normativa obligatoria o autoimpuesta que le genere cuantiosas pérdidas económicas. Como lo vimos en el capítulo primero, la ilegalidad cuesta y mucho, por lo que una política de prevención dentro de la empresa redundará en menores costos para la misma y; por ende, en mayores beneficios para sus socios o accionistas. Un segundo punto, relacionado con el anterior, está referido a la posibilidad de visualizar de manera más clara, aquellas conductas y procesos que no cumplen con la normativa; así como a los responsables de estas.

El compliance puede lograrlo, ya que, mediante su concretización a través de programas de cumplimiento, se establece de manera clara las funciones de cada área dentro de la empresa, poniendo especial énfasis en las obligaciones que le competen a cada miembro. De esta manera, será más fácil identificar a los responsables de hechos que no se ajusten con la regulación aplicable, pudiendo

atacar directamente los puntos débiles que deben modificarse y proponiendo mejoras. Asimismo, los procesos que se originan dentro de la empresa serán más transparentes, lo cual, permitirá una mejor supervisión de los mismos y una determinación más clara de las conductas realizadas por los integrantes de la organización. Un tercer punto tiene mucho que ver con la alineación de interés dentro de la empresa. Cuando la empresa actúa de manera correcta, respetando los límites normativos, sabemos inmediatamente que la misma estará menos expuesta a pérdidas relacionadas a juicios, indemnizaciones, sanciones y afectaciones directas a su reputación e imagen frente a la sociedad; esto redundará definitivamente en una mejor situación financiera que beneficiará a los accionistas e, indirectamente, a sus stakeholders, alineando los intereses de los involucrados. Adicionalmente, el compliance permitirá a la empresa, conformar un manejo apropiado con el empleo de variados instrumentos como son el gobierno corporativo y el compromiso empresarial, y de esta manera, se alcance una posición social más apropiada; y por consiguiente, una imagen más oportuna dentro del mercado.

Por último, pero no menos importante es la creación de una cultura de cumplimiento dentro de la organización; debemos recordar que toda empresa está compuesta por personas que en conjunto logran el éxito o fracaso de esta en el mercado.

La conducta de la empresa es el reflejo de las políticas impartidas por sus administradores y redundan en cada uno de sus miembros; por ello, el compliance busca establecer un proceso que sirva para la prevención de riesgos, pero con una dosis de formación y capacitación ética impartida de manera constante a cada uno de los miembros, que permita interiorizar la importancia del cumplimiento normativo. Junto con lo indicado, el órgano de administración deberá ser el ejemplo que refleje esta cultura, a través de su correcto comportamiento y de la impartición de políticas acorde con ella, siendo un elemento primordial para lograr un mejor ambiente organizacional y una prevención real de los riesgos legales, generando un valor agregado a la empresa y una mejora en su imagen frente a la sociedad.

### **2.2.1.3. Dimensiones**

#### **Dimensión 1. Preventivo**

Preventivo quiere decir hallarse preparado ante ciertos imprevistos o hechos que no se sabe cómo, ni cuándo va a ocurrir tal acontecimiento.

##### **1) Indicador. Delito**

Se trata de una acción típica, antijurídica, imputable y culpable, que por su cometido se recibe una sanción en el ámbito penal y en circunstancia a situaciones objetivas de punibilidad.

##### **2) Indicador. Corrupción**

La corrupción describe las situaciones delictivas efectuadas por funcionarios y autoridades con cargo público, que haciendo uso de su poder cometen abusos mal intencionados, cabe decir, apropiándose de recursos que no le pertenece.

#### **Dimensión 2. Responsabilidad penal**

El compliance penal se refiere a la facultad que posee el Estado para imponer una condena por medio de sanciones a quienes alteren el orden normativo de una sociedad. En efecto, se trata de una secuencia de elementos que busca prevenir la desatención de las infracciones penales que pudieran provocar un compromiso para la empresa.

##### **1) Indicador. Administración pública**

Se refiere a la gestión puesta en funcionamiento en las instituciones o entes públicos, que bajo su responsabilidad recae los recursos pertinentes para asistir los intereses o propósitos de los ciudadanos, de sus actividades y sus patrimonios, desarrollando de tal manera su bienestar común; todo ello suministrado por parte del poder político.

#### **Dimensión 3. Oportuna**

Sucede o se realiza en unas circunstancias buenas o en un momento para producir el efecto deseado.

## **1) Indicador. Supervisión**

La supervisión es considerada una tarea técnica y especializada, cuyo propósito es el empleo de manera racional de los elementos productivos.

## **2) Indicador. Protocolo**

Se refiere a un documento o una normativa que establece cómo se debe actuar en ciertos procedimientos. De este modo, recopila conductas, acciones y técnicas que se consideran adecuadas ante ciertas situaciones.

### **2.2.2. Variable mejora continua**

De acuerdo con García y Gisbert (2016) consideran a la mejora continua como una filosofía de dirección, cuyo propósito es alcanzar una gracia competitiva en torno a la calidad, gestión operativa y estratégica; todo ello, por medio de modificaciones consecuentes efectuados de modo organizado.

Gonzales y Moreno (2015) define mejora continua como la disminución de los costos por una disminución de reprocesos, errores, demoras e inconvenientes debido a un mejor uso de las maquinarias, del tiempo y de la materia prima o insumos proponiendo como herramienta para realizar la mejora, el ciclo Deming o PHVA.

Por su parte, Orozco (2016) señala que la mejora de los procesos, se contempla como el estudio de una serie de tareas, cuyo fin es entender apropiadamente dicho proceso, teniendo en consideración sus especificaciones, para después perfeccionarlo, minimizando para tal caso los costos y elevando la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes.

Asimismo, Sotelo y Torres (2014) como se citó en Quijandria (2017) manifiestan que, el pensamiento filosófico sobre la mejora continua es acerca de un ciclo sin fin, donde se optimiza de modo continuo los procesos, bienes y servicios de una empresa constituida a través del mejoramiento, del empleo de maquinarias, insumos, recursos humanos e importante métodos de producción.

Por otro lado, Chang (2016) llega a la conclusión que la mejora continua se describe como un mecanismo de gestión, permitiendo de tal manera que se

efectúen ciertos métodos que ayudan al mejoramiento y rendimiento de los procesos, que, asimismo, en conjunto elevará la satisfacción de la demanda.

También, Checa (2013) como se citó en Quijandria (2017) señala que la mejora de procesos representa la optimización, eficiencia y efectividad, el cual va permitir igualmente renovar los controles, perfeccionar los métodos internos, y de esta manera enfrentar los obstáculos y futuros clientes.

### ***2.2.2.1. Importancia de la mejora continua***

Harrington (1993) menciona que “la importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización”. (p.115).

### ***2.2.2.2. Herramientas para la mejora continúa***

Respecto a las herramientas de la mejora continua Deming (1982) dice: que una de las principales herramientas para la mejora continua en las empresas es el ya conocido por todos y poco aplicado ciclo Deming o también nombrado ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). En realidad, el ciclo fue desarrollado por Walter Shewhart, responsable del concepto. No obstante, los japoneses se distinguieron como encargados de transmitirlo a nivel mundial, denominándolo así en honor al Dr. William Edwards Deming. (p.78).

El llamado ciclo Deming es empleado para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. Este ciclo reside en el curso razonable de cuatro pasos reiterativos que se deben poner en funcionamiento sucesivamente. Estos pasos son: planear, hacer, verificar y actuar. Dentro de estos pasos identificados, se puede reconocer en cada uno ciertas tareas; seguidamente, se incorpora algunas que se espera puedan servir de guía. Hay que tener en consideración que estas son sólo algunas.

### ***2.2.2.3. Los 4 pasos del Ciclo Deming***

#### **1) Planear**

- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.

- Identificar los puntos de medición.
- 2) Hacer**
- Aplicar soluciones.
- Documentar las acciones realizadas.
- 3) Vigilar**
- Vigilar los cambios que se hayan realizado.
- Obtener retroalimentación.
- 4) Actuar**
- Realizar los ajustes necesarios
- Aplicar nuevas mejoras.
- Documentar

La mejora continua se trata de una ininterrumpida búsqueda de problemas y sus importantes soluciones. Por consiguiente, se debe tener en cuenta la concepción esencial del ciclo que es interminable. Para poder usarlo de manera efectiva, no es imprescindible contar con demasiados requisitos. En múltiples oportunidades el mismo Dr. Deming empleaba una servilleta y una pluma para explicar a sus estudiantes. Si algunas veces uno puede caer en la tentación de manifestar “que la herramienta no muestra un alto grado de dificultad”, eso no quiere decir que la herramienta no se contemple como poderosa.

#### ***2.2.2.4. Características de un programa de mejora continúa***

Según Lara (2013) menciona con respecto a los programas a mejora continua que: muchas empresas han iniciado programas formales de mejoramiento de calidad. La mejora continua de los procesos constituye el núcleo de cualquier iniciativa. Para que un programa de mejora continua tenga éxito, se necesita que tenga las características siguientes:

- Requerimientos impulsados por el cliente. Los requerimientos del cliente, ya sea para los clientes internos o externos, constituyen siempre la fuerza primaria que impulsa hacia la mejora en cualquier proceso.
- Análisis del proceso. Para desarrollar un plan sistemático de mejora de calidad de un producto o servicio, se necesita una comprensión completa de

cómo funciona el proceso. El análisis del proceso a menudo lleva al descubrimiento de oportunidades de mejora potenciales.

- Retroalimentación y medición. Se debe de implantar retroalimentación continua entre el cliente y el productor; y entre el productor y los proveedores; además de mediciones en varias etapas del proceso. El éxito se mide en las mejoras de la satisfacción del cliente.
- Manejo de proveedores. El desempeño de los proveedores se debe de evaluar de modo permanente, puesto que los inputs apropiados tanto de proveedores internos como externos, son un requisito para producir un bien o servicio de calidad consistente.
- Involucramiento total. La mejora continua de un proceso depende del involucramiento del personal en todos los niveles de la organización. Ya sea individualmente o como integrantes de un equipo, se debe animar a los empleados a desafiar y a cambiar la manera en que se producen los bienes y servicios.

#### **2.2.2.5. Dimensiones**

##### **Dimensión 1. Verificación**

Esta etapa consta en la valoración de las actividades que se han realizado en el momento de la implementación y además la valoración de la eficiencia. Se comprueba el logro de los objetivos. Señala también que es el estudio de los resultados obtenidos y se mide el desempeño o una comparación directa para saber el nivel del logro con el que se desarrolló la solución.

##### **1) Indicador. Seguimiento**

Se trata esencialmente del análisis de la información desarrollada en el proyecto, para el reconocimiento anticipado de amenazas y desviaciones referente al plan.

##### **2) Indicador. Evaluación**

Es el desenvolvimiento eficaz a través del cual una organización, empresa o institución académica pueda estar al corriente de sus adelantos, en especial de sus



logros y debilidades y de este modo redirigir propuestas o lo que es perfecto enfocarse en los resultados positivos para formarlos aún más provechosos.

## **Dimensión 2. Planificación**

En esta etapa se determinan los objetivos y técnicas. Donde previamente se realiza un estudio sobre la realidad en la actualidad. A su vez, significa la determinación de la realidad actual y la planificación de la plantación de un problema. Se analizan los procesos y se hace un diagnóstico del desempeño que presenta para así poder comparar y medir la mejora, la etapa de planificar es la que toma más tiempo sin embargo es la etapa primordial.

### **1) Indicador. Identificación de peligros**

Es la especificación breve de un inconveniente que debe tratarse o una situación que debe perfeccionarse.

### **2) Indicador. Evaluación de riesgos**

Trata de reconocer y descartar amenazas concurrentes en el ambiente laboral, así como la valoración urgente de proceder. La evaluación de riesgos laborales es entendida como un compromiso empresarial y un elemento esencial para evitar daños tanto a la salud, seguridad, como a los trabajadores.

## **Dimensión 3. Actuación**

La presente etapa identifica algunos principios que se necesitan armonizar, mejorar o sustituir. Además, es determinar si se adopta el cambio, se deja o se repite el ciclo.

### **1) Indicador. Aplicar nuevas mejoras**

En el caso de optar por el cambio se realiza acciones para el aseguramiento del mantenimiento de las mejoras implementada

### 2.3. Definición de términos básicos

**Aplicar soluciones.** Se trata de una acción cognitiva que se fundamenta en brindar una respuesta - producto desde un objeto o un acontecimiento.

**Objetivos.** El propósito que se anhela alcanzar, motivando al individuo a tomar decisiones, y además a buscar sus aspiraciones.

**Medición.** Significa hacer una comparación entre la cantidad incierta que deseamos establecer y una cantidad conocida de igual magnitud, que escogemos como unidad.

**Resultados.** Es el efecto de un hecho.

**Ajustes.** Es una regulación que la empresa u organización necesita hacer de manera continua al cierre de actividades, para responsabilizar de manera idónea los ingresos, gastos.

**Documentación.** Procesamiento de información que cederán datos determinados acerca de un asunto concreto; conforme con esto puede reconocerse como una técnica instrumental y auxiliar.

**Retroalimentación.** Instrumento por el cual una cierta proporción de la salida de un sistema se reencamina a la entrada, con señales de examinar su proceder.

**Jurídico.** Sistema jurídico de un país o Estado está conformado por el conjunto de normas jurídicas objetivas que se encuentran vigentes.

**Penal.** Conjunto de reglas jurídicas responsable de determinar el castigo que atañe a aquel que comete ciertas faltas.

**Normativas.** Nombra al conjunto de normas o reglas que son atendibles de ser empleadas a instancias de una actividad o asunto.

**Contrataciones del Estado.** Con las contrataciones estatales se ejecutan las licitaciones de acuerdo con los requisitos que obliga las leyes.

**Protocolos.** Es un documento o una normativa que establece cómo se debe actuar en ciertos procedimientos.

**Regulación.** Consiste en el establecimiento de normas, reglas o leyes dentro de un determinado ámbito.

**Sanciones.** Aplicación de algún tipo de pena o castigo a un individuo ante determinado comportamiento considerado inapropiado, peligroso o ilegal.

**Prevención.** Preparación con la que se busca evitar, de manera anticipada, un riesgo, un evento desfavorable o un acontecimiento dañoso.

**Financiera.** Es aportar dinero para una empresa. Asimismo, sufragar los gastos de una actividad, obra, etc.

**Cultura financiera.** Son los conceptos que guardan relación con la cultura financiera son ahorro, inversión y financiación.

**Inversión.** Es la acción a través de la cual se utilizan recursos con el fin de obtener ingresos a largo plazo. La inversión hace referencia al uso de un capital en alguna clase de acción económica o financiera, teniendo como finalidad el incremento de tal.

**Gastos.** Se trata del desembolso de dinero que una persona natural o jurídica efectúa con el propósito de alcanzar una contraprestación ya sea de bienes o servicios. En tal sentido, un gasto es distinguido como un costo que es "cancelado" o "facturado" generalmente a cambio de algo de valor.

**Planificación.** Es el conjunto de componentes que asiste de forma idónea en la toma de decisiones para luego alcanzar un futuro anhelado, teniendo en consideración la situación actual y los elementos internos y externos que podrían perjudicar la puesta en marcha de los propósitos.

**Productos financieros.** Son todos aquellos productos que las entidades financieras en general brindan a sus clientes para poder satisfacer sus necesidades ya sean de ahorro, inversión y financiamiento como: cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, préstamos a corto y largo plazo, acciones, bonos, y muchos otros más.

**Riesgos financieros.** Se considera como aquella posibilidad de que se genere cierta pérdida financiera en la inversión de cierto capital.

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Hipótesis de la investigación**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

HG Existe relación entre el compliance y la mejora continua en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

HE 1 Existe relación entre el compliance y la verificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

HE 2 Existe relación entre el compliance y la planificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

HE 3 Existe relación entre el compliance y la actuación en las Contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

#### **3.2. Variables de estudio**

##### **3.2.1. Definición conceptual**

##### **Variable 1. Compliance**

Según Ruíz y Palomino (2016) manifiestan que el término compliance, significa el cumplimiento normativo, cuyo propósito es afianzar la observancia de la ley en las tareas empresariales; y de este modo, advertir cualquier riesgo presentado en el contexto interno y externo de la empresa u organización.

##### **Variable 2. Mejora continua**

Mientras Gonzales y Moreno (2015) define mejora continua como la disminución de los costos por una disminución de reprocesos, errores, demoras e inconvenientes, debido a un mejor uso de las maquinarias, del tiempo y de la materia prima o insumos proponiendo como herramienta para realizar la mejora, el ciclo Deming o PHVA.

### **3.2.2. Definición operacional**

#### **Variable 1. Compliance**

La variable compliance fue medida por medio de 3 dimensiones: preventivo, responsabilidad penal y oportuna; 5 indicadores, los cuales permitieron la elaboración del cuestionario para la recopilación de datos.

#### **Variable 2. Mejora continua**

La variable mejora continua fue medida por medio de 3 dimensiones: verificación, planificación y actuación; 5 indicadores, los cuales permitieron la elaboración del cuestionario para la recopilación de datos.

### **3.3. Tipo y nivel de la investigación**

#### **3.3.1. Tipo de investigación**

El tipo de estudio fue el aplicado porque Hernández, Fernández y Baptista (2014) se basó en teorías existentes o fundamentadas por diversos autores para respaldar a la investigación planteada, y a partir de ello, plantear alternativas para mejorar los problemas que se presenten.

#### **3.3.2. Niveles de investigación**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que el estudio desarrollado corresponde al nivel descriptivo, cuyo propósito fue tratar de describir y reconocer las características de los fenómenos investigados. De la misma manera, el estudio fue de tipo correlacional, el cual se define como la descripción, características y particularidades de dos o más variables, que además explica el desenvolvimiento individual, para después asociarlas y hallar la relación existente en un entorno particular.

### **3.4. Diseño de la investigación**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) aducen que: el diseño no experimental es aquel que no requiere de una exposición de los sujetos a un estímulo o tratamiento bajo determinadas coyunturas que implique el cambio o alteración de los aspectos o variables de estudio, sino más bien se contemplan

coyunturas reales, no provocadas con pretensión en la investigación, por quien la realiza. Se aplicó el diseño trasversal debido a que se recopiló información de las variables en un momento determinado y único.

### **3.5. Población y muestra de estudio**

#### **3.5.1. Población**

Según Gómez (2016) define a la población como “Al conjunto de todas las personas u objetos investigados, se lo llama población o universo” (p. 35).

En la presente investigación la población estuvo conformada por las 64 personas que laboran en el área de contrataciones del Ejército del Perú.

#### **3.5.2. Muestra**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población censal se considera cuando la unidad de análisis es reducida o de fácil acceso para el investigador tomando como muestra a la misma cantidad que la población, durante el proceso de la investigación.

La muestra fue toda la población. La muestra está constituida por las 64 personas que laboran en el área de contrataciones del Ejército del Perú.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnicas de recolección de datos**

La técnica contemplada en el estudio corresponde a la encuesta; en tanto Briones (2003) expresa que: “la encuesta es aquella técnica de investigación que asume el recojo de información básica, a través de una serie de preguntas orales o escritas, que son planteadas a personas que son parte integrante de la muestra de investigación” (p. 38).

### 3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

El instrumento empleado en este estudio para la importante recopilación de información fue el cuestionario, considerándose este como un elemento esencial porque su acción ayudó a medir y examinar la influencia específica entre las variables. De acuerdo con Sánchez y Reyes (2006), “Es un proceso estructurado de recojo de información mediante la cumplimentación de una serie de preguntas” (p.233).

Para el estudio desarrollado se usó como instrumento el cuestionario, constituido de 20 preguntas, de los cuales 10 de ellos correspondieron a la variable compliance y 10 preguntas para la variable mejora continua, permitiendo de este modo el análisis respectivo sobre la relación existente entre las mismas.

#### Validez del instrumento

Gómez (2016) afirma que la validez “es el grado en el cual un instrumento efectivamente mide la variable que pretende medir”. (p. 119). Los instrumentos fueron sujetos a evaluación por parte de 3 expertos con grado de doctor y magister, que a criterio propio revisaron el trabajo de manera detallada, como sigue a continuación:

**Tabla 1.**  
*Validación de Instrumento por expertos*

<b>.Técnica de validación</b>	
<b>Docentes</b>	<b>Calificación del instrumento</b>
Dr. Vásquez Espinoza, Juan M.	Sí cumple
Mg. Sumire Qquenta, Rebeca	Sí cumple
Mg. Madrid Cisneros, Juan F.	Sí cumple

Según los resultados de la validación por juicio de expertos, el instrumento es aplicable, lo que significa que el instrumento de investigación para la variable: compliance y mejora continua, es válido para medir dichas variables.

## Confiabilidad del instrumento

Respecto a la confiabilidad del instrumento, esta fue establecida por medio del programa estadístico alfa de Cronbach, empleando asimismo el programa estadístico SPSS 24 para el correspondiente procesamiento de datos, con un coeficiente de ,866, que es distinguida como una confiabilidad muy alta de acuerdo con la escala de coeficiente alfa de Cronbach, teniendo como base de datos los resultados de la técnica de la encuesta piloto a una muestra constituida por 10 participantes del área de logística del Ejército del Perú.

**Tabla 2.**  
*Valores Alpha de Cronbach*

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

**Fuente:** Elaborado por George y Mallery (2003).

## Confiabilidad de la variable compliance

Estadística de Fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. de elementos
,845	10

Interpretación: de acuerdo con los resultados, aplicando el estadístico de fiabilidad alpha de Cronbach indica que el resultado ha sido 0,845 tiene una fuerte confiabilidad.



## Confiabilidad de la variable mejora continua

Estadística de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. de elementos
,772	10

Interpretación: de acuerdo con los resultados, aplicando el estadístico de fiabilidad alpha de Cronbach indica que el resultado ha sido 0,772, tiene fuerte confiabilidad.

### 3.7. Métodos de análisis de datos

La investigación corresponde a un nivel descriptivo correlacional y cuantitativo, de igual modo se ha utilizado el programa estadístico SPSS 24, con el fin de procesar los datos recogidos a través de la encuesta, así mismo se aplicará el alfa de Cronbach, la prueba de normalidad y rho de Spearman.

El instrumento empleado en los trabajadores de la región Lima fue el cuestionario, donde cada pregunta fue ingresada al programa estadístico SPSS 24, que posteriormente con dichos resultados se llegaron a desarrollar las discusiones, conclusiones y recomendaciones, el tipo de muestreo fue el no probabilístico.

### 3.8. Aspectos éticos

El presente estudio, tuvo en consideración la seriedad con respecto a la propiedad intelectual de los autores consultados en el desarrollo de la investigación. El propósito del estudio fue establecer la relación existente entre las dos variables mencionadas: compliance y mejora continua en las contrataciones del Ejército del Perú. Las fuentes bibliográficas que han respaldado esta investigación, favorecen el valor del estudio; asimismo, brindan mayor ayuda y solidez a la investigación, que además permitieron un amplio entendimiento del estado auténtico de las variables abordadas en la tesis, asumiendo de igual manera un respeto hacia la propiedad intelectual de los autores referenciados, en cada cita de este trabajo; además se tiene en consideración la aplicación pertinente de las reglas contempladas en la norma APA para citas y referencias.

#### IV. RESULTADOS

**Tabla 3.**

*Validez del instrumento por jueces de expertos con la prueba binomial*

		SI	NO
1	La formulación del problema es adecuado		
2	El instrumento facilitaría el logro de los objetivos de la investigación		
3	Los instrumentos están relacionados con las variables de estudio		
4	El número de ítems del instrumento es adecuado		
5	La redacción de ítems del instrumento es correcto		
6	El diseño del instrumento facilitaría el análisis y el procesamiento de datos		
7	Eliminaría algunos ítems del instrumento		
8	Agregaría algunos ítems en el instrumento		
9	El diseño del instrumento será accesible a la población		
10	La redacción es clara, sencilla y precisa		

X = 0 = NO

X = 1 = SI

$$P = \frac{\sum P}{10} = \frac{7.58}{10} = 0.758$$

Como el promedio de las probabilidades es mayor que 0.60 entonces, se concluye que el instrumento es válido por jueces de expertos.

**Tabla 4.***Confiabilidad del instrumento por alfa de Cronbach para el compliace*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,783	10

Como el valor del alfa de Cronbach es superior a 0.6 entonces, se puede decir que el instrumento es confiable

**Tabla 5.***Confiabilidad del instrumento por alfa de Cronbach para mejora continua*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,742	10

Como el valor del alfa de Cronbach es superior a 0.6 entonces, se puede decir que el instrumento es confiable

**Prueba de normalidad****HO. Los datos tiene una distribución normal****Tabla 6.***Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
EL COMPLIANCE	,105	64	,074
MEJORA CONTINUA	,085	64	,020
VERIFICACION	,111	64	,047
PLANIFICACION	,105	64	,045
ACTIVACION	,089	64	,020

Si el P valor (sig.) es menor que 0.05 entonces, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que los datos no tienen distribución normal, y por lo tanto, se utilizó la prueba no paramétrica correlación de Spearman.

## Prueba de hipótesis

- Existe relación entre el compliance y la mejora continua en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.
- HO. No existe relación entre el compliance y la mejora continua en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

**Tabla 7.**  
*Correlación entre compliance y mejora continua*

			COMPLIANCE	MEJORA CONTINUA
Rho de	COMPLIACE	Coeficiente de correlación	1,000	,317
Spearman		Sig. (unilateral)	.	,005
		N	64	64
	MEJORA CONTINUA	Coeficiente de correlación	,317	1,000
		Sig. (unilateral)	,005	.
		N	64	64

Como el P valor es menor que 0.05 entonces, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación entre el compliance y la mejora continua en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

- Existe relación entre el compliance y la verificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima 2019.
- HO. No existe relación entre el compliance y la verificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

**Tabla 8.**  
*Correlación entre compliance y verificación*

			COMPLIANCE	VERIFICACION
Rho de	COMPLIANCE	Coeficiente de correlación	1,000	,346
Spearman		Sig. (unilateral)	.	,003
		N	64	64
	VERIFICACION	Coeficiente de correlación	,346	1,000
		Sig. (unilateral)	,003	.
		N	64	64

Como el P valor es menor que 0.05 entonces, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación entre el compliance y la verificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

- Existe relación entre el compliance y la planificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.
- HO. No existe relación entre el compliance y la planificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

**Tabla 9.**  
*Correlación entre compliance y planificación*

			COMPLIANCE	PLANIFICACION
Rho de Spearman	COMPLIANCE	Coeficiente de correlación	1,000	,155
		Sig. (unilateral)	.	,110
		N	64	64
	PLANIFICACION	Coeficiente de correlación	,155	1,000
		Sig. (unilateral)	,110	.
		N	64	64

Como el P valor es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación entre el compliance y la planificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

- Existe relación entre el compliance y la actuación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.
- HO.No existe relación entre el compliance y la actuación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

**Tabla 10.**  
*Correlación entre compliance y activación*

			COMPLIANCE	ACTIVACION
Rho de Spearman	COMPLIANCE	Coeficiente de correlación	1,000	,170
		Sig. (unilateral)	.	,089
		N	64	64
	ACTIVACION	Coeficiente de correlación	,170	1,000
		Sig. (unilateral)	,089	.
		N	64	64

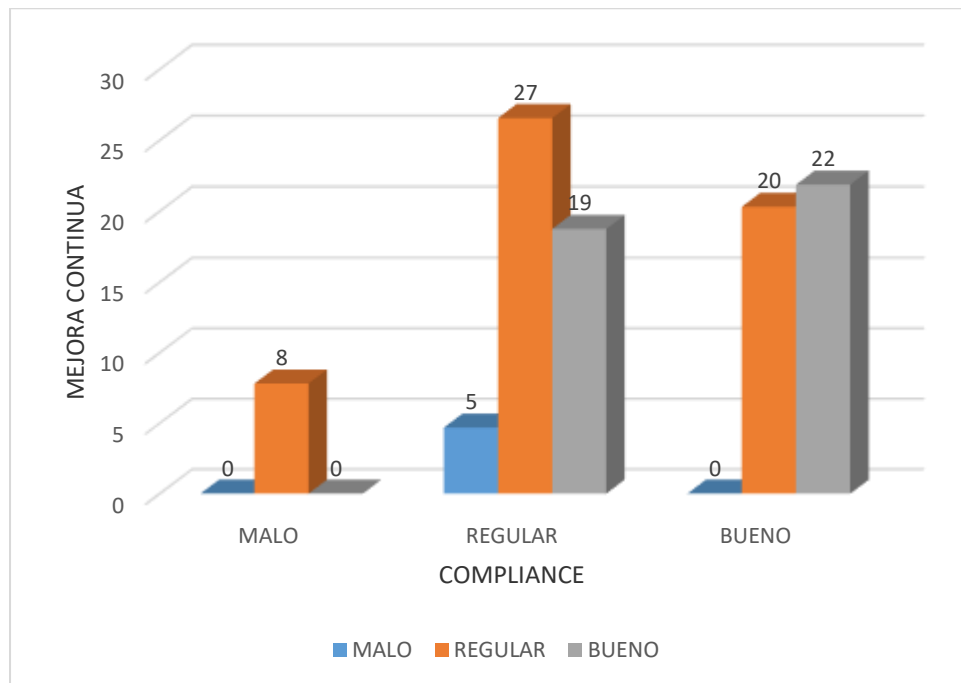
Como el P valor es menor que 0.05 entonces, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación entre el compliance y la actuación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

## Análisis bidimensional

**Tabla 11.**

*Análisis bidimensional el compliance y mejora continua*

	EL COMPLIANCE							
	MALO		REGULAR		BUENO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
MALO	0	0	3	5	0	0	3	5
REGULAR	5	8	17	27	13	20	35	55
BUENO	0	0	12	19	14	22	26	41



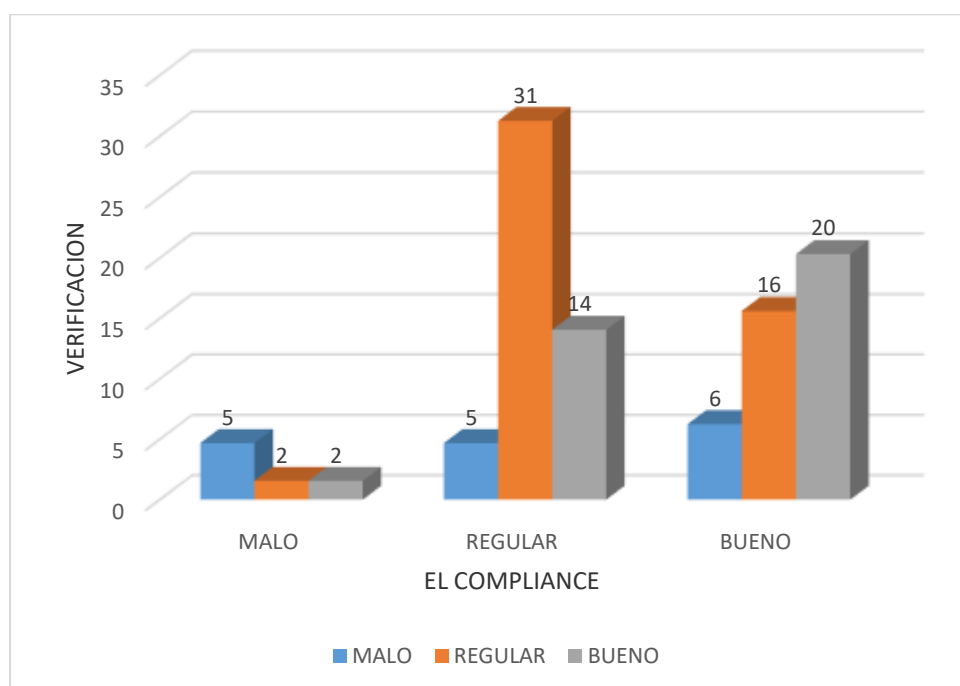
**Figura 1.** Compliance y mejora continua

El 27% de los encuestados calificaron el compliance y mejora continua.

**Tabla 12.**

*Análisis bidimensional el compliance y verificación*

		EL COMPLIANCE							
		MALO		REGULAR		BUENO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
MALO		3	5	3	5	4	6	10	16
REGULAR		1	2	20	31	10	16	31	48
BUENO		1	2	9	14	13	20	23	36



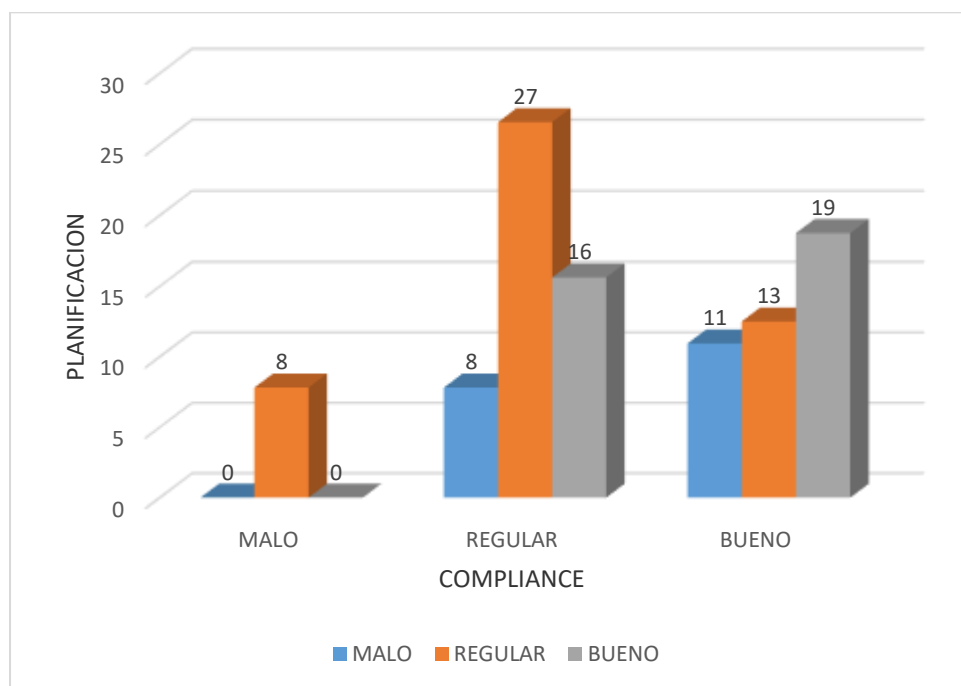
**Figura 2.** Compliance y verificación

El 31% de los encuestados calificaron el compliance y verificación.

**Tabla 13.**

*Análisis bidimensional el compliance y planificación*

		EL COMPLIANCE							
		MALO		REGULAR		BUENO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
MALO		0	0	5	8	7	11	12	19
REGULAR		5	8	17	27	8	13	30	47
BUENO		0	0	10	16	12	19	22	34



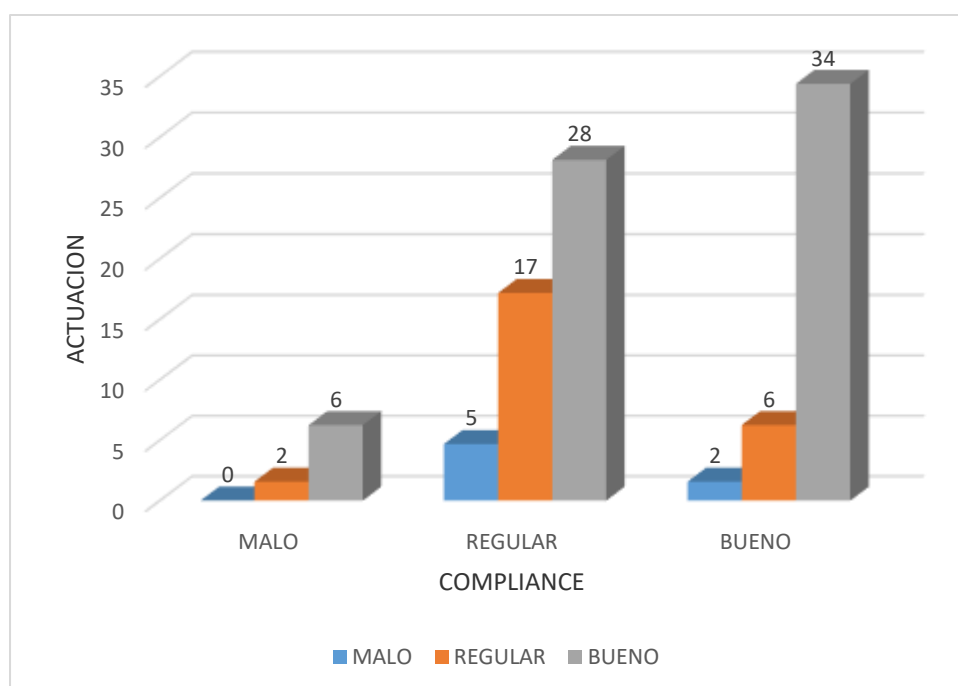
**Figura 3.** Compliance y Planificación

El 27% de los encuestados calificaron el compliance y planificación.



**Tabla 14.**  
*Análisis bidimensional el compliance y actuación*

		EL COMPLIANCE							
		MALO		REGULAR		BUENO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
MALO		0	0	3	5	1	2	4	6
REGULAR		1	2	11	17	4	6	16	25
BUENO		4	6	18	28	22	34	44	69



**Figura 4.** Compliance y actuación

El 17% de los encuestados calificaron el compliance y actuación.

## V. DISCUSIÓN

- 1) El objetivo general es determinar la relación entre el compliance y la mejora continua en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019. De la teoría definen la mejora continua como “filosofía de dirección” teniendo como objetivo el obtener un beneficio de competitividad sobre la calidad y la gestión operativa y estratégica a través de constantes cambios hechos de manera sistemática. Según Nilipú (2017), tuvo como objetivo general determinar si la mejora continua influye en los procesos del sistema de costeo de los servicios que brindan las Agencias Ransa S.A. Paita – 2017. Como conclusión, se determinó la eficacia de la Junta de resolución de disputas como mecanismo alternativo de resolución de conflictos en el sistema de solución de controversias en la fase de ejecución contractual dentro de los procesos de contrataciones del Estado. Concluyéndose que la relación de la mejora continua en sus variadas fases y el sistema de costeos es baja, obteniéndose una perspectiva clara de la situación actual del sistema de costos, comprometiendo a los colaboradores a participar activamente sobre los cambios que la puesta del sistema de mejora continua implica. En el análisis bidimensional El 27% de los encuestados calificaron el compliance y mejora continua. De la prueba de hipótesis, como el P valor es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación entre el compliance y la mejora continua en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.
- 2) El primer objetivo específico es determinar la relación entre el compliance y la verificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019. De la teoría esta etapa consta en la valoración de las actividades que se han realizado en el momento de la implementación y además la valoración de la eficiencia. Se comprueba el logro de los objetivos. Señala también que es el estudio de los resultados obtenidos y se mide el desempeño o una comparación directa para saber el nivel del logro con el que se desarrolló la solución. Según Espinoza (2017), tuvo como objetivo encontrar la relación entre la mejora continua y los procesos administrativos de la empresa

Vigarza S.A.C. Lima – 2017. Se obtuvo una relación significativa entre la mejora continua y los procesos administrativos en la empresa Vigarza S.A.C Lima, 2017. Ambas variables poseen una correlación de 0.954, lo cual indica que, a mejor gestión de la mejora continua, mejor será la gestión de los procesos administrativos. En el análisis bidimensional el 31% de los encuestados calificaron el compliance y verificación. De la prueba de hipótesis como el P valor es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación entre el compliance y la verificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

- 3) El segundo objetivo específico es determinar la relación entre el compliance y la planificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima 2019. De la teoría, en esta etapa se determina los objetivos y técnicas. Donde previamente se realiza un estudio sobre la realidad en la actualidad, a su vez significa la determinación de la realidad actual y la planificación de la plantación de un problema. Se analizan los procesos y se hace un diagnóstico del desempeño que presenta para así poder comparar y medir la mejora, la etapa de planificar es la que toma más tiempo sin embargo es la etapa primordial. Según Blanc (2017) en su tesis denominada: “La responsabilidad penal del compliance office”, tesis para optar al grado de doctor de la Universidad de Lleida - España. La autora concluyó que: la designación de un organismo de vigilancia y control o un compliance officer en las organizaciones empresariales españolas es una de las principales y más visibles novedades del nuevo régimen de responsabilidad penal de la persona jurídica instaurado por ley orgánica 1/15, de 30 de marzo, de modificación del Código Penal, que permite, entre otras condiciones a la ya citada, la exoneración de responsabilidad penal de la empresa cometido un delito en su nombre y beneficio en el seno de la entidad. En el análisis bidimensional el 27% de los encuestados calificaron el compliance y planificación. De la prueba de hipótesis como el P valor es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación entre el compliance y la planificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

- 4) El tercer objetivo específico es determinar la relación entre el compliance y la actuación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019. De la teoría, en esta etapa trata sobre identificar ciertos criterios que se debe homogenizar, mejorar o reemplazar. También es decidir si se adopta el cambio, se abandona o se repite el ciclo. Según Espinoza (2015) indica que los métodos estadísticos para un desarrollo documental empleando la norma ISO 9001:2000, a través del conocimiento se podrán evaluar cuáles serán los métodos y herramientas que la empresa necesitará para los logros de sus objetivos trazados. Al culminar el estudio se obtuvo la propuesta de la mejora continua y la renovación del método utilizando la norma ISO 9001:2008, por lo que se concluye lo siguiente. Mediante algunos requisitos se realizarán evaluaciones en sistema de gestión de la empresa, equipos y construcciones. En la investigación realizada, se pudo verificar que la empresa equipos y construcciones no cuenta con una implementación de 76% de los requisitos de la norma ISO 9001:2008. En el análisis bidimensional. El 17% de los encuestados calificaron el compliance y actuación. De la prueba de hipótesis como el P valor es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación entre el compliance y la actuación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

## **VI. PROPUESTA**

Mi propuesta es instalar un programa compliance que había llegado para quedarse en nuestro país, que funciona bien a través del Código Penal, sí, sabiendo de sobras que no es el instrumento más adecuado, sí, pero ha llegado para quedarse en nuestro país.

A partir de aquí se ha abierto un abanico de nuevas profesiones, o profesiones que ya existían pero que no tenían la repercusión que hoy tienen, como la de compliance officer, la del consultor que implementa sistema de prevención de delitos en las empresas, la de auditor de compliance, etc.

La instalación de un software para la responsabilidad penal de las personas jurídicas en el Ejército del Perú puede llevar a tener influencia en varios sectores como se puede comprobar y uno, donde la influencia ha sido significativa es el mundo tecnológico, el mundo informático u ofimático, las TICS, de tal manera que hoy día existen varias herramientas que ayudan y digo ayudan, nunca sustituyen, la labor de la persona que se dedica al compliance.

A finales del año 2015 y principios del año 2016, fueron pocas las empresas que desarrollaron herramientas de compliance, o aplicaciones para el compliance, pero como no podía ser de otra manera, hoy día existen una multitud de ofertas de estas herramientas.

Las herramientas de compliance básicamente se dividen en dos planos o sectores, aquellas que ayudan a implantar un sistema de prevención de delitos, también llamados de diversas maneras, sistema de gestión de compliance, programas de compliance penal, programas de cumplimiento normativo o compliance, modelo de prevención de riesgos penales, corporate compliance, etc. y que, una vez implantados ayudan a gestionar y mejorar este sistema; y por otro lado, nos encontramos los canales de denuncia, integrados en estos soportes informáticos o individualizados como herramienta propia o autónoma.

## **VII. CONCLUSIONES**

- 1) El objetivo general es determinar la relación entre el compliance y la mejora continua en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima 2019. Se concluye que existe relación entre el compliance y la mejora continua en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.
- 2) El primer objetivo específico es determinar la relación entre el compliance y la verificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019. Se concluye que existe relación entre el compliance y la verificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.
- 3) El segundo objetivo específico es determinar la relación entre el compliance y la planificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019. Se concluye que existe relación entre el Compliance y la planificación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima 2019.
- 4) El tercer objetivo específico es determinar la relación entre el compliance y la actuación en las contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019. Se concluye que existe relación entre el compliance y la actuación en las Contrataciones del Ejército del Perú, Lima, 2019.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

- 1) Se recomienda la mejora continua como “filosofía de dirección” teniendo como objetivo el obtener un beneficio de competitividad sobre la calidad y la gestión operativa y estratégica a través de constantes cambios hechos de manera sistemática.
- 2) Se recomienda la verificación porque en esta etapa consta la valoración de las actividades, que se han realizado en el momento de la implementación y además la valoración de la eficiencia.
- 3) Se recomienda la planificación porque en esta etapa se determina los objetivos y técnicas. Donde previamente se realiza un estudio sobre la realidad en la actualidad. A su vez significa la determinación de la realidad actual y la planificación de la plantación de un problema.
- 4) Se recomienda la actuación porque en esta etapa, trata sobre identificar ciertos criterios que se debe homogenizar, mejorar o reemplazar. También, es decidir si se adopta el cambio, se abandona o se repite el ciclo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ampudia, M. (setiembre, 2019). Compliance y Ciberdefensa: la Ciberseguridad no sólo compete a las Fuerzas Armadas. Peruweek.pe. Recuperado de <https://www.peruweek.pe/compliance-y-ciberdefensa-la-ciberseguridad-no-solo-compete-a-las-fuerzas-armadas/>
- Arocena, G. (octubre, 2017). Acerca del denominado “Criminal Compliance”. Revista Crítica Penal y Poder.
- Blanc, C. (2017). La Responsabilidad Penal del Compliance Office (Tesis de Doctorado) Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/664845/Tcbl1de1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Briones, G. (2003). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Colombia: Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior
- Carranza, L., Valverde, J. y Vera, J. (2016). Implementación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB). (Tesis de Maestría) Recuperado de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1137/Luis\\_Tesis\\_maestria\\_2016.pdf?sequence=1](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1137/Luis_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1)
- Chang, R. (2016) Las Herramientas para la mejora continua de la Calidad. Argentina: Editorial Granica.
- Checa, P. (2014). Propuesta de mejora en el proceso productivo de la línea de confección de polos para incrementar la productividad de la empresa Confecciones Sol. (Tesis de Pregrado) Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/6298/Checa%20Loayza%2C%20Pool%20Jonathan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espinoza, A. (2015). Propuesta de un modelo de mejora continua de un sistema de gestión de la calidad, Basado en la Norma ISO 9001:2008 en la Empresa



- Equipos y Construcciones. (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10056/1/UPS-T000816.pdf>
- Espinoza, A. (2017). Mejora Continua y los procesos administrativos de la empresa Vigarza SAC, Lima, 2017 (Tesis de Pregrado) Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3163/Espinoza\\_OAC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3163/Espinoza_OAC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Flores, C. (2020). Criminalidad compliance como mecanismo de solución a la criminalidad organizada, Chiclayo 2017. (Tesis de Pregrado) Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/6921/Flores%20Arrasco%20C%C3%A9sar%20Joel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, A. y Gisbert, V. (2016). Cuaderno de Investigación Aplicada. España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L
- García, P. (2014). Criminal compliance. Lima: ARA editores, 2014, p.26
- García, P. (2014). Dos cuestiones problemáticas del delito de lavado de activos. El delito previo y la cláusula de aislamiento. En: Imputación y sistema penal. Coord. Abanto Vásquez, Caro John y Mayhua Quispe, Ara Editores, 2012, Lima. p. 436.
- Gómez, M. (2014). Responsabilidad de la empresa y Compliance, programas de prevención, detección y reacción penal. Madrid: EDISOFER.
- Gómez, M. (2016). Introducción a la metodología de la investigación científica. (2ª. ed.) Córdoba: Brujas.
- Gonzales de León, B. (2013). El criminal compliance en la reforma norteamericana de la Dood-Frank Act, Criminalidad de empresa y compliance. Barcelona.
- Gonzales, L. y Moreno, M. (octubre y diciembre 2015). Ciencias Holguín. Revista trimestral (Vol. 21). Recuperado de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/905/1008>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.

- Nilupú, E. (2017). Mejora continua para el sistema de costeo de los servicios que brinda Agencias Ransa S.A. Paita – 2017 (Tesis de Pregrado) Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10767/nilup\\_u\\_chj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10767/nilup_u_chj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2018). Informe Anual de Contrataciones Públicas 2017. (Oficina de Estudios e Inteligencia de Negocios). Lima: Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. Recuperado de: <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Reporte%20preliminar%202017%20vf%20ad.pdf>
- Orozco, S. (2016). Propuesta de mejora de la productividad del trabajo en el taller de mecanizado de la empresa Poligrup S.A. (Tesis de Pregrado) Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/13388/1/UPS-GT001754.pdf>
- Peña, G. (2015). Plan de mejora y optimización de los procesos internos de contratación pública realizados en la Dirección General del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la ciudad de Quito. (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3987/1/T-UCSG-POS-MGSS-51.pdf>
- Peña, R. (2014). Compliance corporative. p.5.
- Quijandria, J. (2017). La sostenibilidad de un plan de Mejora Continua en los procesos del área de revestimientos de la empresa Acilasac, Breña 2017. (Tesis de Pregrado) Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27993/B\\_Quijandria\\_RJD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27993/B_Quijandria_RJD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Raza, C. (2015). Funciones y problemas del compliance en la teoría de la imputación penal de las personas jurídicas. (Tesis de Postgrado). Recuperado de <http://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/1975>
- Rivera, J. y Ayala, D. (2016). Propuesta de mejora continua orientada a la gestión por procesos del sistema de contratación pública en el IESS – caja del seguro de Guayaquil 2016. (Tesis de Postgrado). Recuperado de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14053/1/PROPUESTA%20DE%20MEJORA%20CONTINUA%20ORIENTADA%20A%20LA%20GESTI%C3%93N%20POR%20PROCESOS%20DEL%20SISTEMA%20DE%20CONTRATACI%C3%93N%20P%C3%9ABLICA%20EN%20EL%20IESS%20CAJA%20DEL%20SEGURO%20DE%20GUAYAQUIL%202016..pdf>

Roxin, I. (2016). Problemas y estrategias de la asesoría de compliance en la empresa. *Revista Actualidad Penal*. Volumen N°22.

Ruiz, C y Palomino, W;( 2016). Incorporación de la responsabilidad penal autónoma de las personas jurídicas en el dictamen sobre el nuevo Código Penal: ¿Ahora sí necesito un criminal compliance? *Revista Actualidad Penal*. Volumen N° 22.

Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. (1ª ed.). Lima: Visión Universitaria.

Sieber, U. (2011). *Programas de "compliance" en el Derecho penal de la empresa. Una nueva concepción para controlar la criminalidad económica*. España: Universidad de San Martín de Porres.

Sieber, U. (2013). *Programas de "Compliance" en el derecho penal de la empresa. Una nueva concepción para controlar la criminalidad económica*. En Arroyo Zapatero, Luis y Adán Nieto Martín (directores). *El Derecho Penal Económico en la Era Compliance*. Valencia: Tirant Lo Blanch, p. 64.

Sotelo, J. y Torres, J. (2013). *Sistema de Mejora Continua en el área de Producción de la Empresa Hermoplas S.R.Ltda. Aplicando La Metodología PHVA*, USMPFacultad de Ingeniería y Arquitectura Escuela de Ingeniería Industrial. Obtenido de [www.usmp.edu.pe](http://www.usmp.edu.pe); [www.scribd.com](http://www.scribd.com); [http://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20131\\_5.pdf](http://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20131_5.pdf)

Suyon, K. (2019). *El compliance como herramienta de desarrollo para las pequeñas compañías peruanas*. (Tesis de Pregrado) Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14689/SUY%C3%93N\\_CUADROS\\_EL\\_COMPLIANCE\\_COMO\\_HERRAMIENTA\\_D](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14689/SUY%C3%93N_CUADROS_EL_COMPLIANCE_COMO_HERRAMIENTA_D)

E\_DESARROLLO\_PARA\_LAS\_PEQUE%C3%91AS\_COMPA%C3%91IAS  
\_PERUANAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yauri, M. (2018). Compliance-ambiental como instrumento preventivo de la responsabilidad penal de personas jurídicas por los delitos ambientales, Perú-2017. (Tesis de Pregrado) Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24514/Yauri\\_UMDLAL.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24514/Yauri_UMDLAL.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
GENERAL ¿Cuál es la relación entre el Compliance y la Mejora continua en las Contrataciones del Ejercito del Perú, Lima 2019?	GENERAL Determinar la relación entre el Compliance y la Mejora continua en las Contrataciones del Ejercito del Perú, Lima 2019.	GENERAL Existe relación entre el Compliance y la Mejora continua en las Contrataciones del Ejercito del Perú, Lima 2019.	COMPLIANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delito</li> <li>- Corrupción</li> <li>- Administración Publica</li> <li>- Supervisión</li> <li>- Protocolo</li> </ul>	<p><b>1. TIPO DE ESTUDIO</b> El tipo de estudio a realizar es descriptivo- correlacional, porque se describirá cada una de las variables y correlacional porque se explicará la relación entre la variable 1 y variable 2.</p> <p><b>2. DISEÑO DE ESTUDIO</b> El tipo de diseño a realizar es no experimental, porque no manipularemos las variables.</p> <p><b>POBLACIÓN</b></p> <p><b>3. TIPO DE MUESTRA</b> Se utilizará la muestra censal, subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la posibilidad de ser elegidos.</p> <p><b>4. TAMAÑO DE MUESTRA</b> El tamaño de la muestra es Censal. El total de la población.</p> <p><b>5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b></p> <p><b>Variable 1: COMPLIANCE</b> <b>Técnica:</b> La técnica a utilizar será la encuesta <b>Instrumento:</b> El instrumento será el cuestionario que es de elaboración propia.</p> <p><b>Variable 2: MEJORA CONTINUA</b> <b>Técnica:</b> La técnica a utilizar será la encuesta <b>Instrumento:</b> El instrumento será el cuestionario que es de elaboración propia.</p>
ESPECIFICO ¿Cuál es la relación entre el Compliance y la verificación en las Contrataciones del Ejercito del Perú, Lima 2019?	ESPECIFICO Determinar la relación entre el Compliance y la verificación en las Contrataciones del Ejercito del Perú, Lima 2019.	ESPECIFICO Existe relación entre el Compliance y la verificación en las Contrataciones del Ejercito del Perú, Lima 2019.			
ESPECIFICO ¿Cuál es la relación entre el Compliance y la planificación en las Contrataciones del Ejercito del Perú, Lima 2019?	ESPECIFICO Determinar la relación entre el Compliance y la planificación en las Contrataciones del Ejercito del Perú, Lima 2019.	ESPECIFICO Existe relación entre el Compliance y la planificación en las Contrataciones del Ejercito del Perú, Lima 2019.	MEJORA CONTINUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento</li> <li>- Evaluación</li> <li>- Identificación de peligros</li> <li>- Evaluación de Riesgos</li> <li>- Aplicar nuevas mejoras</li> </ul>	
ESPECIFICO ¿Cuál es la relación entre el Compliance y la actuación en las Contrataciones del Ejercito del Perú, Lima 2019?	ESPECIFICO Determinar la relación entre el Compliance y la actuación en las Contrataciones del Ejercito del Perú, Lima 2019.	ESPECIFICO Existe relación entre el Compliance y la actuación en las Contrataciones del Ejercito del Perú, Lima 2019.			

## Anexo 2: Matriz de operacionalización

TESIS	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION	ITEMS	ESCALA DE LIKERT
EL COMPLIANCE Y LA MEJORA CONTINUA EN LAS CONTRATACIONES DEL EJERCITO DEL PERU, LIMA 2019	El Compliance	Ruiz y Palomino (2016) refieren que el termino compliance, se refiere, a un sistema de cumplimiento normativo cuya finalidad es asegurar la observancia de la ley en las actividades empresariales.	La variable El Compliance fue medida por medio de 3 dimensiones: Preventivo, Responsabilidad Penal y Oportuna; 5 indicadores, los cuales permitieron la elaboración del cuestionario para la recopilación de datos.	Preventivo	Delito	Escala ordinal	1-2	TD= Total
					Corrupción		3-4	Desacuerdo
				Responsabilidad penal	Administración publica		5-6	Desacuerdo
					Oportuna		Supervisión	7-8
						Protocolo	9-10	Acuerdo
	La Mejora Continua	Gonzales y Moreno (2015) define mejora continua como la disminución de los costos por una disminución de reprocesos, errores, demoras e inconvenientes debido a un mejor uso de las maquinarias, del tiempo y de la materia prima o insumos proponiendo como herramienta para realizar la mejora, el Ciclo Deming o PHVA.	La variable Mejora Continua fue medida por medio de 3 dimensiones: verificación, planificación y actuación; 5 indicadores, los cuales permitieron la elaboración del cuestionario para la recopilación de datos.	Verificación	Seguimiento	Escala ordinal	11-12	TD= Total
					Evaluación		13-14	Desacuerdo
				Planificación	Identificación de peligros		15-16	Desacuerdo
					Evaluación de riesgos		17-18	Acuerdo
				Actuar	Aplicar nuevas mejoras		19-20	Acuerdo

### Anexo 3: Instrumento

#### “EL COMPLIANCE Y LA MEJORA CONTINUA EN LAS CONTRATACIONES DEL EJERCITO DEL PERU, LIMA 2019”

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre el Compliance y la Mejora continua en las contrataciones del Ejército del Perú.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una **X** la alternativa que usted considera válida de acuerdo al ítem en los casilleros siguientes:


TOTAL DESACUERDO	DESACUERDO	NI DESACUERDO NI DE ACUERDO	ACUERDO	TOTAL ACUERDO
TD	D	I	A	TA

ITEM	PREGUNTA	COMPLIANCE				
		VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Las normas administrativas son suficientes para sancionar a las personas jurídicas.					
2	Sancionar penalmente a las personas jurídicas desincentiva las inversiones en nuestro país.					
3	Existe un control permanente en las empresas privadas donde hay corrupción.					
4	El estado ha implementado el Compliance como mecanismo idóneo para prevenir la corrupción					
5	Las acciones correctivas y preventivas son necesarias para las contrataciones del Ejército del Perú.					
6	La responsabilidad penal de las empresas se enmarca dentro de un pacto nuevo entre el Estado y el poder corporativo en este nuevo sistema.					
7	Considera que los resultados obtenidos son estables ante los ajustes realizados.					
8	La implementación del compliance es oportuna para mantener una supervisión empresarial de las personas jurídica.					
9	A través del compliance se prevenga los delitos inmersos en las personas jurídicas.					
10	Su experiencia profesional, adecuado que en el Perú las Instituciones adopten programas de cumplimiento o medidas de prevención de riesgos penales para la prevención de delitos.					
	<b>MEJORA CONTINUA</b>					
11	Existe un programa de mejora continua que impacte todas las actividades empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora.					
12	Verifica las causas raíces de los problemas.					
13	Considera reorganizar los procesos según su prioridad.					
14	Considera mantener los estándares de calidad ante las nuevas tareas.					
15	Considera que el problema es la falta de información Interna.					
16	Considera que la consistencia de las soluciones es la adecuada.					
17	Considera proyectar estrategias que ayuden a mejorar el proceso.					
18	Ha presentado muchos cambios administrativos los cuales afectan el cumplimiento de su planificación.					
19	La Institución cuenta con políticas establecidas de mejora continua.					
20	Al aplicar políticas y procedimientos de mejora continua la Institución se pueda beneficiar.					


Gracias por su colaboración



## Anexo 4: Validación de instrumento

Tipo de investigación: "EL COMPLIANCE Y LA MEJORA CONTINUA EN LAS CONTRATACIONES DEL EJERCITO DEL PERU, LIMA 2019"							
Apellidos y nombres del investigador: MAMANI SILVA MARCO ANTONIO							
Apellidos y nombres del experto:							
ASPECTO A EVALUAR						OPINIÓN DEL EXPERTO	
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM/PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
Compliance	Preventivo	Delito	Las normas administrativas son suficientes para sancionar a las personas jurídicas.	TD= Total Desacuerdo D = Desacuerdo I = Ni Desacuerdo Ni De Acuerdo A =Acuerdo TA= Total Acuerdo	X		
			Sancionar penalmente a las personas jurídicas desincentiva las inversiones en nuestro país.		X		
		Corrupción	Existe un control permanente en las empresas privadas donde hay corrupción.		X		
			El estado ha implementado el Compliance como mecanismo idóneo para prevenir la corrupción		X		
	Responsabilidad penal	Administración pública	Las acciones correctivas y preventivas son necesarias para las contrataciones del Ejército del Perú.		X		
			La responsabilidad penal de las empresas se enmarca dentro de un pacto nuevo entre el Estado y el poder corporativo en este nuevo sistema.		X		
	Oportuna	Supervisión	Considera que los resultados obtenidos son estables ante los ajustes realizados.		X		
			La implementación del compliance es oportuna para mantener una supervisión empresarial de las personas jurídica.		X		
		Protocolo	A través del compliance se prevenga los delitos inmersos en las personas jurídicas.	X			
Mejora Continua	Verificación	Seguimiento	Existe un programa de mejora continua que impacte todas las actividades empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora.	X			
			Verifica las causas raíces de los problemas.	X			
	Evaluación	Considera reorganizar los procesos según su prioridad.	X				
		Considera mantener los estándares de calidad ante las nuevas tareas.	X				
	Planificación	Identificación de peligros	Considera que el problema es la falta de información Interna.	X			
			Considera que la consistencia de las soluciones es la adecuada.	X			
	Evaluación de riesgos	Considera proyectar estrategias que ayuden a mejorar el proceso.	X				
		Ha presentado muchos cambios administrativos los cuales afectan el cumplimiento de su planificación.	X				
Actuación	Aplicar nuevas mejoras	La Institución cuenta con políticas establecidas de mejora continua.	X				
		Al aplicar políticas y procedimientos de mejora continua la Institución se pueda beneficiar.	X				
 Firma del experto: Dr. Vasquez E. Juan M.			Fecha 06 / 09 / 2020				

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables

Tipo de investigación: "EL COMPLIANCE Y LA MEJORA CONTINUA EN LAS CONTRATACIONES DEL EJERCITO DEL PERU, LIMA 2019"							
Apellidos y nombres del investigador: MAMANI SILVA MARCO ANTONIO							
Apellidos y nombres del experto:							
ASPECTO A EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM/PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
Compliance	Preventivo	Delito	Las normas administrativas son suficientes para sancionar a las personas jurídicas.	TD= Total Desacuerdo D = Desacuerdo I = Ni Desacuerdo Ni De Acuerdo A =Acuerdo TA= Total Acuerdo	X		
			Sancionar penalmente a las personas jurídicas desincentiva las inversiones en nuestro país.		X		
		Corrupción	Existe un control permanente en las empresas privadas donde hay corrupción.		X		
			El estado ha implementado el Compliance como mecanismo idóneo para prevenir la corrupción		X		
	Responsabilidad penal	Administración pública	Las acciones correctivas y preventivas son necesarias para las contrataciones del Ejército del Perú.		X		
			La responsabilidad penal de las empresas se enmarca dentro de un pacto nuevo entre el Estado y el poder corporativo en este nuevo sistema.		X		
	Oportuna	Supervisión	Considera que los resultados obtenidos son estables ante los ajustes realizados.		X		
			La implementación del compliance es oportuna para mantener una supervisión empresarial de las personas jurídicas.		X		
		Protocolo	A través del compliance se prevenga los delitos inmersos en las personas jurídicas.		X		
			Su experiencia profesional, adecuado que en el Perú las Instituciones adopten programas de cumplimiento o medidas de prevención de riesgos penales para la prevención de delitos.		X		
Mejora Continua	Verificación	Seguimiento	Existe un programa de mejora continua que impacte todas las actividades empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora.	X			
			Verifica las causas raíces de los problemas.	X			
		Evaluación	Considera reorganizar los procesos según su prioridad.	X			
			Considera mantener los estándares de calidad ante las nuevas tareas.	X			
	Planificación	Identificación de peligros	Considera que el problema es la falta de información Interna.	X			
			Considera que la consistencia de las soluciones es la adecuada.	X			
		Evaluación de riesgos	Considera proyectar estrategias que ayuden a mejorar el proceso.	X			
			Ha presentado muchos cambios administrativos los cuales afectan el cumplimiento de su planificación.	X			
	Actuación	Aplicar nuevas mejoras	La Institución cuenta con políticas establecidas de mejora continua.	X			
			Al aplicar políticas y procedimientos de mejora continua la Institución se pueda beneficiar.	X			
Firma del experto:			Fecha _06_ / _09_ / 2021_				
 <b>Mg. Rebeca Sumire Qqenta</b> <b>DNI N° 08131899</b>							

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables

## Anexo 5: Matriz de datos

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19P	P20
1	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	1	2
2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	2
4	4	5	5	5	5	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2
5	5	5	5	5	4	5	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	5	4
6	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4
7	4	3	4	4	4	3	4	2	1	2	4	3	2	2	1	2	4	3	2	4
8	2	4	2	4	3	2	4	3	3	4	2	2	4	3	3	4	2	2	3	4
9	5	5	4	5	5	4	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3
10	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	4
11	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4
12	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4
13	3	2	2	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4
14	2	2	2	3	3	3	1	4	4	5	1	1	1	4	4	5	1	1	2	3
15	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3
16	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
17	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4
18	3	4	4	3	3	3	5	5	5	3	1	2	1	5	5	5	4	4	4	2
19	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4
20	2	4	2	4	3	2	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4
21	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	1	2	3	2
22	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	2	3	2	3	2	3	3
24	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3
25	3	2	2	3	3	3	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	2	2
26	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	2	3	2	2	3
27	2	1	2	4	3	2	2	3	3	3	1	2	1	4	4	4	4	5	5	5
28	4	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2
29	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
30	1	1	1	2	2	2	1	5	4	3	2	1	1	3	4	3	4	4	5	3
31	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	1	1	1	1	2	1
32	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4	5
33	5	5	5	3	1	2	1	5	5	5	4	4	4	2	4	3	4	3	3	4
34	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
35	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	3	4	5	5
36	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	1	2	3	2	4	5	5	5	5	5
37	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4
38	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	2	4	3	4
39	5	5	5	3	1	2	1	5	5	5	4	4	4	2	5	4	4	2	4	2
40	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
41	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3
42	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	1	2	3	2	4	4	3	4	4	4
43	2	4	3	2	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
44	4	5	5	4	5	5	5	2	3	2	3	2	3	3	1	2	4	3	2	2