

---

# CRITERIOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE POSICIONES EXPUESTAS AL RIESGO DE SOBORNO

---

RESULTADOS DE ENCUESTA



RED LATINOAMERICANA  
DE CUMPLIMIENTO

**IA** INSTITUTO  
**ANTICORRUPCIÓN**



## TABLA DE CONTENIDO

I.	Conclusiones generales.....	7
II.	Presentación de resultados por pregunta.....	9
2.1.	Criterios a tener en cuenta en la evaluación del riesgo de soborno de las posiciones de la organización.....	9
2.2.	Nivel de riesgo por procesos .....	10
2.3.	Nivel de riesgo de actividades en el área de recursos humanos .....	11
2.4.	Nivel de riesgo de actividades en el área de compras .....	11
2.5.	Nivel de riesgo de actividades en el área comercial o de desarrollo de negocios .....	12
2.6.	Nivel de riesgo de actividades en el área de finanzas.....	12
2.7.	Nivel de riesgo de las actividades del área de Responsabilidad Social Empresarial .....	13
2.8.	Nivel de riesgo del relacionamiento con terceros según la naturaleza de la contraparte .....	13



## INTRODUCCIÓN

La efectividad de los controles implementados por las empresas para mitigar el riesgo de soborno depende, en gran medida, de una correcta evaluación del mismo teniendo en cuenta, entre otros factores, las características funcionales y orgánicas de las posiciones existentes al interior de la organización.

Conscientes de la necesidad de las organizaciones de determinar criterios objetivos a partir de los cuales les sea posible identificar las posiciones expuestas al riesgo de soborno, este documento presenta los resultados de una encuesta elaborada en el marco de la Red Latinoamericana de Cumplimiento (RedLAC), que buscó identificar los lineamientos que expertos en áreas de riesgos y cumplimiento suelen emplear para el desarrollo de esta tarea.

En total, la encuesta contó con la participación de 27 expertos, cuya experiencia promedio es de 9,4 años. Entre ellos, 77,8% de los encuestados pertenece a organizaciones de naturaleza privada, el 11,1% a entidades públicas, el 7,4% a organizaciones de naturaleza mixta y el 3,7% a entidades privadas bajo el control de organizaciones públicas.

A su vez, el 44,4% de las organizaciones a las que pertenecen los encuestados corresponden al sector minero energético, y el 11,1% al sector de alimentos y bebidas, mientras que el porcentaje restante se encuentra distribuido en diversos sectores de la economía incluidos agroindustria, telecomunicaciones, transporte, manufactura, *retail* y servicios financieros, entre otros.



**Camilo Enciso**  
**Director Instituto Anticorrupción**



Sin embargo, los resultados de este ejercicio, presentados en este documento, sólo constituyen un referente y su aplicabilidad y adaptabilidad a modelos o metodologías de evaluación del riesgo deberá ser estudiada en función de la naturaleza de la operación, las características estructurales, y los riesgos a los que se encuentra expuesta cada organización.

Con profundo aprecio,

**Camilo Alberto Enciso Vanegas**  
**Director Instituto Anticorrupción**



## DEFINICIONES

**Desempeño:** Resultado medible<sup>1</sup>.

**Mayoría significativa:** Corresponde a aquellos resultados, cuya diferencia con las otras opciones de respuesta fue igual o superior al 25%.

**Posición expuesta al riesgo de soborno:** Cargo al interior de una organización que debido a la naturaleza de sus funciones o actividades es susceptible al riesgo de soborno.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto<sup>2</sup>.

**Riesgo:** Efecto de la incertidumbre<sup>3</sup>.

**Soborno:** Oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor, directa o indirectamente, e independiente de su ubicación, en violación de la ley aplicable, como incentivo o recompensa para que una persona actúe o deje de actuar en relación con el desempeño de las obligaciones de esa persona<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ISO 9000:2015

<sup>2</sup> ISO 9000:2015.

<sup>3</sup> ISO 19011: 2018. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.

<sup>4</sup> ISO 37001:2016. Sistema de Gestión Antisoborno.



## CONVENCIONES

	1	Elemento o actividad expuesta a un riesgo de soborno muy bajo.
	2	Elemento o actividad expuesta a un riesgo de soborno bajo.
	3	Elemento o actividad expuesta a un riesgo de soborno medio.
	4	Elemento o actividad expuesta a un riesgo de soborno alto.
	5	Elemento o actividad expuesta a un riesgo de soborno muy alto.



## I. Conclusiones generales

- ✓ Si se consideran aquellos criterios que obtuvieron el mayor porcentaje de votación afirmativo –sea o no significativo- es posible afirmar que algunas de los criterios que las organizaciones podrían tener en cuenta de manera preferente al momento de evaluar el riesgo de soborno de los diferentes cargos y/o posiciones son:
  - (i) Proceso asociado.
  - (ii) Rol dentro de una cadena de aprobación (solicitud, revisión, aprobación).
  - (iii) Disposición de recursos (financieros, humanos, tecnológicos etc.).
  - (iv) Interacción y/o negociación con terceros (servidores públicos, proveedores, clientes, comunidades).
  - (v) Acceso a información sensible y/o crítica.
  - (vi) Ejercicio de funciones de vigilancia y/o control de los procesos.
  - (vii) Estrés económico del colaborador.
  
- ✓ Los resultados obtenidos permiten evidenciar que no existe una mayoría significativa respecto a si la frecuencia de rotación de la posición, el nivel salarial, y el estrés económico del colaborador deberían ser tenidos en cuenta como criterios para la definición de las posiciones expuestas al riesgo de soborno. Por consiguiente, la decisión respecto a si éstos deben ser considerados o no, dependerá de la valoración que lleve a cabo cada organización.
  
- ✓ Es necesario precisar que criterios como el estrés económico o los conflictos de interés declarados por el colaborador pueden ser útiles en la evaluación del riesgo de soborno de un trabajador o aspirante determinado. Sin embargo, si la organización realiza una evaluación del riesgo de soborno de las posiciones, sin tomar en consideración las características individuales o subjetivas de las personas que las ocupan, estos criterios no resultarían aplicables, debido a que sería necesario distinguir entre el riesgo del colaborador y el riesgo de la posición.



- ✓ En términos generales, los participantes consideran que el nivel de riesgo de soborno de la mayoría de los procesos desarrollados por una organización es muy alto. Sin embargo, la diferencia entre el porcentaje de participantes que atribuye dicha calificación a los procesos de compras y comercial es significativamente superior en relación con porcentaje que otorga el mismo nivel de riesgo a los procesos de operaciones y responsabilidad social empresarial.
- ✓ Los procesos de HSEQ y planeación estratégica son percibidos como los procesos de menor riesgo de soborno. Por su parte, aunque el nivel de riesgo con mayor votación para el proceso de TI fue “bajo”, no obtuvo una mayoría significativa en relación con los demás niveles de riesgo.
- ✓ De acuerdo con los participantes, la única actividad del proceso de recurso humanos expuesta a un riesgo muy alto de soborno es la decisión definitiva del aspirante seleccionado.
- ✓ Para los participantes, la totalidad de las actividades desarrolladas por los colaboradores pertenecientes al área de compras se encuentran expuestas a un riesgo alto o muy alto de soborno.
- ✓ Los colaboradores dedicados a la negociación de términos y/o condiciones contractuales y a la recepción de oportunidades de licitación y/o contratación son percibidos por los participantes como colaboradores con mayor riesgo de soborno que aquellos dedicados a la búsqueda de clientes potenciales.
- ✓ La totalidad de las funciones desarrolladas por los colaboradores del área de finanzas son consideradas como actividades de muy alto riesgo, con excepción de la correspondiente a la recepción y/o aceptación de facturas.
- ✓ La aprobación y ejecución son percibidas como las actividades de mayor riesgo en el marco del proceso de solicitud y otorgamiento de donaciones.





- ✓ El relacionamiento con servidores públicos es percibido por los participantes como el escenario de interacción con terceros expuesto a mayor riesgo de soborno. En contraste, la interacción con comunidades es percibido como el escenario con el menor nivel de riesgo.

## II. Presentación de resultados por pregunta

A continuación, se ilustran los resultados correspondientes a cada una de las preguntas presentadas en la encuesta. Las casillas resaltadas en cada una de las preguntas corresponden al nivel de riesgo que obtuvo la mayor votación y el número contenido en ellas al porcentaje de participantes que consideró aplicable el nivel de riesgo correspondiente.

### 2.1. Criterios a tener en cuenta en la evaluación del riesgo de soborno de las posiciones de la organización

<b>Criterio</b>	<b>% de participantes que considera que el criterio se debe tener en cuenta</b>	<b>% de participantes que considera que el criterio no se debe tener en cuenta</b>
<b>Proceso asociado a la posición y/o cargo (eg. Compras, TI, RRHH)</b>	92,6 %	7,4%
<b>Rol dentro de una cadena de aprobación (eg. solicitud, revisión aprobación)</b>	88,9%	11,1%
<b>Disposición de recursos (eg. financieros, humanos)</b>	88,9%	11,1%
<b>Interacción y/o negociación con terceros (eg. servidores públicos, proveedores, clientes, comunidades)</b>	100%	0%
<b>Frecuencia de rotación de la posición</b>	40,7%	59,3%
<b>Acceso a información sensible y/o crítica</b>	100%	0%
<b>Ejercicio de funciones de vigilancia y/o control de los procesos</b>	70,4%	26,9%
<b>Nivel salarial</b>	48,1%	51,9%
<b>Estrés económico del colaborador</b>	59,3%	40,7%



En relación con la pregunta en torno a la existencia de otros criterios que deben tenerse en cuenta al momento de evaluar el riesgo de soborno, los encuestados identificaron los siguientes:

- Conflictos de interés declarados y/o identificados en relación con la persona que ocupa el cargo o posición (11,11%).
- Cumplimiento de metas y/o resultados (7,4%).
- Nivel jerárquico y/o desempeño en posiciones de liderazgo (7,4%).

## 2.2. Nivel de riesgo por procesos

Las siguientes gráficas presentan los porcentajes de percepción del nivel del riesgo de soborno al que se encuentran expuestos los procesos de una organización.

Proceso	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Compras y/o procura	0.0	0.0	7.4	11.1	81.5
Comercial / Desarrollo de negocios	0.0	0.0	7.4	14.8	77.8
Finanzas y asuntos contables	0.0	18.5	22.2	18.5	40.7
Seguridad física	11.1	29.6	11.1	14.8	33.3
Operaciones	0.0	14.8	25.9	29.6	29.6
Responsabilidad Social Empresarial	11.1	14.8	25.9	22.2	25.9
Control Interno	11.1	33.3	18.5	33.3	3.7
Atención al cliente y/o al ciudadano	14.8	22.2	14.8	29.6	18.5
Asuntos legales y corporativos	3.7	22.2	25.9	25.9	22.2
Recursos humanos	0.0	25.9	40.7	22.2	11.1
Cumplimiento	14.8	29.6	33.3	7.4	14.8
HSEQ	11.1	40.7	25.9	14.8	7.4
Planeación estratégica	25.9	33.3	11.1	25.9	3.7



Tecnologías de la información	7.4	29.6	25.9	14.8	22.2
-------------------------------	-----	------	------	------	------

### 2.3. Nivel de riesgo de actividades en el área de recursos humanos

Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Decisión definitiva del aspirante seleccionado	0.0	3.7	29.6	29.6	37.0
Debida diligencia del aspirante	0.0	29.6	37.0	18.5	14.8
Recepción de hojas de vida	14.8	18.5	33.3	18.5	14.8
Preselección del colaborador	3.7	22.2	33.3	29.6	11.1
Entrevista de los aspirantes	7.4	40.7	22.2	18.5	11.1
Evaluación psicológica del colaborador	14.8	37.0	22.2	18.5	7.4
Evaluación de documentos suministrados por el aspirante	3.7	33.3	22.2	29.6	11.1
Evaluación técnica del aspirante	7.4	29.6	29.6	22.2	11.1

### 2.4. Nivel de riesgo de actividades en el área de compras

Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Definición de términos y condiciones contractuales	0.0	0.0	18.5	3.7	77.8
Solicitud de compra	0.0	7.4	14.8	22.2	55.6



Convocatoria de proveedores	3.7	0.0	22.2	18.5	55.6
Elección del proveedor	0.0	25.9	22.2	14.8	37.0
Evaluación de propuesta financiera	0.0	3.7	18.5	40.7	37.0
Inscripción del proveedor	0.0	7.4	22.2	37.0	33.3
Evaluación de propuesta técnica	3.7	14.8	29.6	25.9	25.9
Debida diligencia del proveedor	11.1	18.5	25.9	25.9	18.5

### 2.5. Nivel de riesgo de actividades en el área comercial o de desarrollo de negocios

Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Negociación de términos y/o condiciones contractuales	0.0	3.7	14.8	37.0	44.4
Recepción de oportunidades de licitación y/o contratación	0.0	3.7	33.3	22.2	40.7
Decisión de participar en la convocatoria y/o licitación	3.7	3.7	22.2	44.4	25.9
Preparación y/o envío de propuestas	0.0	7.4	22.2	44.4	25.9
Búsqueda de clientes potenciales	3.7	25.9	14.8	37.0	18.5
Debida diligencia del cliente	3.7	18.5	29.6	29.6	18.5

### 2.6. Nivel de riesgo de actividades en el área de finanzas



Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Autorización de pagos	0.0	11.1	14.8	25.9	48.1
Ejecución del pago	7.4	14.8	14.8	25.9	37.0
Administración de recursos de caja menor y/o tarjetas de crédito	3.7	7.4	33.3	11.1	44.4
Autorización de pagos al exterior	3.7	3.7	37.0	14.8	40.7
Aprobación de pagos de reembolsos	0.0	7.4	33.3	18.5	40.7
Aprobación de pagos de viáticos y gastos de representación	3.7	11.1	25.9	11.1	48.1
Recepción y/o aceptación de facturas	14.8	37.0	25.9	11.1	11.1

## 2.7. Nivel de riesgo de las actividades del área de Responsabilidad Social Empresarial

Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Aprobación de donaciones	3.7	0.0	25.9	11.1	59.3
Ejecución de donaciones	0.0	11.1	25.9	14.8	48.1
Solicitud de donaciones	0.0	7.4	18.5	37.0	37.0
Comunicación directa con comunidades	3.7	29.6	14.8	37.0	14.8

## 2.8. Nivel de riesgo del relacionamiento con terceros según la naturaleza de la contraparte



Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Servidores públicos	0.0	7.4	7.4	22.2	63.0
Potenciales proveedores	3.7	3.7	14.8	37.0	40.7
Clientes potenciales	3.7	7.4	22.2	29.6	37.0
Sindicatos	3.7	11.1	18.5	44.4	22.2
Proveedores activos	0.0	11.1	18.5	37.0	33.3
Clientes activos	0.0	18.5	18.5	33.3	29.6
Potenciales colaboradores	11.1	18.5	37.0	14.8	18.5
Comunidades	0.0	29.6	25.9	25.9	18.5

### Control de versión del documento

Versión	Fecha	Elaborado por	Aprobado por
1.0	25/02/2020	MEM	CAE