

Propuesta de un programa para definir los controles con el fin de minimizar el riesgo de corrupción en el proceso de compras en una empresa del sector servicios en la ciudad de

Buenaventura para el año 2020

Guillermo De Jesús Álvarez Díaz

Rafael Antonio Arango Victoria

Propuesta de Investigación presentada

en cumplimiento parcial de los requerimientos

para optar al título de Especialista en Gerencia de Auditoría Interna

Universidad Santiago de Cali

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Especialización en Gerencia de Auditoría Interna

Santiago de Cali

2020

## Tabla de Contenido

Resumen.....	6
Introducción.....	7
1. Antecedentes .....	8
2. El problema de investigación .....	13
2.1. Planteamiento del problema .....	13
2.2. Formulación del problema.....	13
2.3. Sistematización .....	14
3. Objetivos.....	14
3.1. Objetivo general.....	14
3.2. Objetivos específicos .....	14
4. Justificación.....	15
5. Marco de referencia .....	16
5.1. Marco teórico.....	16
5.1.1. Corrupción .....	16
5.1.2. Programa Anticorrupción .....	19
5.1.3. Actores proceso de compras.....	20
5.1.4. Riesgo .....	20
5.1.5. Control .....	20
5.2. Marco jurídico .....	21
5.2.1. Estatuto Anticorrupción – Ley 1474 De 2011 .....	21
5.2.2. Política Pública Integral Anticorrupción (PPIA).....	21
5.2.3. Ley Antisoborno Ley 1778 de 2016 .....	21

6.	Metodología.....	22
6.1.	Tipo de investigación.....	22
6.2.	Método de investigación .....	23
6.3.	Fuentes de recolección de información .....	23
6.4.	Análisis de la información.....	24
7.	Resultado de los objetivos .....	25
7.1.	Actores que intervienen en el proceso de compras.....	25
7.2.	Riesgos de corrupción para el proceso de compras.....	26
7.2.1.	Identificación.....	26
7.2.2.	Análisis del Riesgo. ....	28
7.2.2.1.	Probabilidad o Frecuencia .....	28
7.2.2.2.	Impacto.....	29
7.2.3.	Nivel de Riesgo.....	30
7.2.4.	Perfil del riesgo inherente del Proceso de Compras. ....	32
7.2.5.	Riesgo Admisible. ....	34
7.3.	Controles para identificar los riesgos de corrupción en el proceso de compras. ....	34
7.3.1.	Acciones de Tratamiento para los Riesgos. ....	35
7.3.1.1.	Acciones de Control.....	35
7.3.1.2.	Acciones de Mitigación.....	36
7.3.2.	Tratamiento del riesgo residual de Corrupción. ....	38
7.3.3.	Monitoreo del Riesgo de Corrupción. ....	39

7.3.3.1 Matriz de Riesgo de Corrupción. ....	39
7.4. Nuevos actores que intervendrán en el proceso de compras .....	42
8. Conclusiones .....	44
9. Recomendaciones .....	45
10. Referencias.....	46

## Índice de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA – Información tomada de la empresa.....	27
Tabla 2. Valoración de la probabilidad – Información tomada de la empresa .....	28
Tabla 3. Criterio de Impacto – Información tomada de la empresa. ....	29
Tabla 4. Nivel de Riesgo – Cualitativo – Información tomada de la empresa.....	31
Tabla 5. Nivel de Riesgo – Cuantitativo – Información tomada de la empresa.....	31
Tabla 6. Nivel de exposición al Riesgo – Información tomada de la empresa. ....	32
Tabla 7. Matriz Tratamiento del Riesgo – Información tomada de la empresa.....	33
Tabla 8. Variables de Evaluación de la Efectividad de la Acción de Tratamiento – Información tomada de la empresa.....	36
Tabla 9. Conceptos de Cobertura de las Acciones de Tratamiento – Información tomada de la empresa. ....	37
Tabla 10. Efectividad de las Acciones de Tratamiento – Información tomada de la empresa. ....	38
Tabla 11. Tratamiento de los riesgos residuales - Información tomada de la empresa.....	38
Tabla 12. Definición de los tratamientos de los riesgos residuales - Información tomada de la empresa. ....	39
Tabla 13. Matriz de Riesgos de Corrupción - Información tomada de la empresa.....	41

## **Resumen**

La presente investigación abordó la problemática de la corrupción en el ámbito privado y tuvo como objetivo proponer un programa para definir los controles con el fin de minimizar el riesgo de corrupción en el proceso de compras en una empresa del sector servicios en la ciudad de Buenaventura. Se partió de la presunción frente a la cual la falta de controles en las normas internas y procedimientos en materia de compras a los que deban sujetarse los integrantes de una organización y que genera un potencial riesgo de prácticas desleales o de corrupción; por lo que se resalta la importancia de normar, unificar y organizar el comportamiento de toda organización. Esta investigación se desarrolló mediante una investigación de tipo descriptiva. Se realizó la identificación de los actores que intervienen en el área de compras, se identificaron cuales son los riesgos de corrupción, se definieron cuales son los controles que se deben realizar para identificar los riesgos de corrupción en el área de compras y por ultimo se realizo la propuesta de nuevos actores que deben intervenir en el proceso de compras. Lo identificado y propuesto permitió identificar las distintas estrategias para cumplir con el objetivo de mejorar la gestión de compras y reducir los riesgos de corrupción.

**Palabras claves:** Auditoria, corrupción, compras, matriz de riesgos, riesgo, control

## **Abstract**

This research addressed the problem of corruption in the private sphere and aimed to propose a program to define controls in order to minimize the risk of corruption in the purchasing process at a company in the service sector in the city of Buenaventura. It was based on the presumption that the lack of controls in the internal rules and procedures regarding purchases to which the members of an organization must be subject and that generates a potential risk of unfair practices

or corruption; reason why the importance of regulating, unifying and organizing the behavior of any organization is highlighted. This research was developed through descriptive research. The actors involved in the purchasing area were identified, the risks of corruption were identified, and the controls that must be carried out to identify the risks of corruption in the purchasing area were defined, and finally, it was carried out the proposal of new actors that must intervene in the purchasing process. What was identified and proposed made it possible to identify the different strategies to meet the objective of improving purchasing management and reducing the risks of corruption.

**Keywords:** Audit, corruption, purchases, risk matrix, risk, control

### **Introducción**

El presente trabajo de investigación hace referencia a los controles que se deben definir para minimizar los riesgos de corrupción en el área de compras en una empresa del sector servicios en la ciudad de Buenaventura, utilizando una matriz de riesgo la cual servirá para definir controles que permitan detectar o prevenir actos ilícitos y fraudulentos que pueden estar siendo provocados por funcionarios y/o trabajadores de la empresa.

La auditoría interna tiene un papel muy importante en la empresa como medida de detección de la corrupción. Ya que al no ser identificada a tiempo puede ocasionar grandes daños patrimoniales y reputacionales, se establecerá cual es el aporte para la determinación de los actos corrupción mediante estrategias, procedimientos, procesos y métodos investigativos para así poder determinar el riesgo de corrupción que puede haber en el área de compras.

El resultado del estudio se deriva de las entrevistas efectuadas en el área de compras de la empresa, al igual que la revisión de documentos (Organigramas, reglamentos, mapa de procesos,

caracterizaciones, procedimientos, modelos de contratos y modelos de pago) y la investigación detallada fue plasmada en los papeles de trabajo, programas de auditoria, con el fin de definir los controles y sugerir las recomendaciones necesarias al Gerente General.

## **1. Antecedentes**

En el 2015 Zuleta realiza una revisión de la corrupción, su historia y sus consecuencias en Colombia. En ella considera cual ha sido su evolución, si realmente ha sido erradicado o si por el contrario este ha venido creciendo. En el país no ha habido éxito en la lucha por erradicar la corrupción especialmente en las entidades oficiales, a pesar de los cambios que se realizaron en la Constitución de 1991, donde el gobierno se descentralizó buscando una solución a esta situación porque los entes de control como la Procuraduría, Contraloría y Fiscalías regionales, en conjunto con las comunidades estaban dispuestas a defender y fiscalizar los recursos que se destinaban para cada uno de los departamentos. Para Zuleta en Colombia las personas que desempeñan cargos públicos se dejan permear por estrategias fraudulentas existentes gracias a la falta de compromiso de sus habitantes para fiscalizar la gestión de los funcionarios públicos. Las consecuencias que trae el costo de la corrupción son: la destrucción de la eficiencia del Estado, genera una distorsión absurda en la distribución de ingresos, incentivar la corrupción está en contra al desarrollo de la sociedad y por último la corrupción incurre en costos políticos. De acuerdo a lo planteado en el texto se concluye que se deben endurecer las leyes que castigan la corrupción y se deben crear programas educativos donde la ética y lo moral sean incluidos en el proceso educativo de las personas (Zuleta, 2015).

“La ONU (Organización de las Naciones Unidas) estima que cada año los corruptos se roban alrededor de USD 2,6 billones de dólares, suma que equivale a mas del 5% del PIB (Producto Interno Bruto) mundial” (Anadolu, 2017).

Las secuelas de este flagelo disminuyen el progreso de los países, reduciendo la calidad de vida vulnerando el estado de derecho y del gobierno incrementando los niveles de pobreza y disminuye la confianza pública. Por consiguiente, la corrupción uno de los problemas destructivos y desafiantes del mundo en la actualidad, que permea a todos los sectores de la sociedad.

Entre el año 2015 y el primer trimestre del 2016 se desarrolla el estudio de Índice de Transparencia (ITEP), la calificación del sector público vuelve a aparecer entre los datos más críticos. Los casos asociados a la corrupción, como alcaldías 60%, la mitad de las 32 Contralorías Departamentales, las gobernaciones 40% y el 19% de las entidades del orden nacional (Martínez, 2017).

Algunas investigaciones del sector privado, como los resultados de la “Encuesta Global de Fraude” realizada por la Universidad Externado de Colombia revelan que el 74,2% de los ejecutivos colombianos encuestados ven las prácticas deshonestas y antiéticas como necesarias para tener éxito en los negocios (Caracol Radio, 2018).

Entre los procesos más vulnerables a la corrupción en las empresas se encuentran las compras, logística, mantenimiento, inventarios y sistemas, esto debido al contacto permanente con los proveedores, quienes emplean todo tipo de estrategias para ganarse los contratos.

La corrupción se presenta cuando el empleado acepta un soborno y se vuelve constante esta práctica para ganar beneficios personales, cuando se arreglan licitaciones y propuestas. Existen compañías y/o funcionarios corruptos, él autor sugiere que hay que investigar el fondo de muchos de los grandes contratos y cómo lograron los responsables su éxito. Las juntas directivas deberían tener un informe sobre licitaciones y contratos, en el cual se expliquen condiciones, compromisos y se detallen costos para verificar que no haya un rubro escondido por donde salgan los pagos

irregulares. Esto aplica no solo en negocios con entidades gubernamentales o estatales, sino en los negocios entre el mismo sector privado, allí también hay corrupción, en las compras, obras, contratos, etc. (Navia, 2018).

De acuerdo con el Código Penal, los autores sugieren que la corrupción debe solucionarse utilizando instrumentos en los ambientes de gobernanza empresarial, el derecho público y el derecho privado. Desde los años noventa, organismos internacionales crearon reglas para combatir la corrupción privada a través de la vía penal. En Colombia, una reforma del Código Penal del año 2011 creó el delito de corrupción privada, el cual protege los intereses privados de las empresas y los intereses públicos en la conservación de la libertad de mercado. La corrupción es un problema que ha cobrado gran importancia, especialmente en Colombia, ya que la corrupción hace ineficiente el sistema económico y se desvían recursos necesarios para inversión en infraestructuras, educación, alimentación y bienestar social de la población. Hoy en día, se ha llegado a la conclusión de que la corrupción no es un fenómeno exclusivamente de un Estado, sino que también se genera perjuicios para toda la sociedad, al interior de las empresas. Surge así el concepto de corrupción “privada”, paralelo al tradicional entendimiento de la corrupción “pública” (Fernando & Lourdes, 2015).

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) ha desarrollado el primer estándar internacional para ayudar a las organizaciones a luchar contra los sobornos y promover un negocio ético y una cultura organizacional. A partir de esto, se desarrollo la norma NTC-ISO 37001 del año 2016 que establece los requisitos de un sistema de gestión para combatir el soborno en las empresas. La norma permite implementar las buenas prácticas globales antisoborno, incluyendo las medidas y controles que una empresa debe realizar para prevenir, detectar y tratar el soborno.

“La ISO 37001 tuvo en cuenta los estándares internacionales de la ley Antisoborno del Reino Unido (UK Bribery Act) que se introdujo en el 2010 para actualizar y mejorar la legislación del Reino Unido sobre el soborno extranjero” (British Embassy Bogotá, 2015). También tuvo en cuenta la Ley FCPA de USA de 1977 la cual prohíbe a las compañías de Estados Unidos o a cualquiera de sus subsidiarias, el propiciar directa o indirectamente el soborno a funcionarios públicos en el extranjero con el fin de beneficiarse de esta acción.

Una de las mejores herramientas para la gestión de riesgos en una organización es la norma internacional NTC-ISO 31000, esta norma ayuda a las organizaciones con su análisis y evaluación de riesgos, ya sea en una empresa pública o privada, porque se aplica a la mayoría de las actividades comerciales, incluyendo la planeación, operaciones de gestión y procesos de comunicación. Las recomendaciones de esta norma internacional se desarrollaron para mejorar las técnicas de gestión y garantizar la seguridad y protección en todo momento en el lugar de trabajo. Unos de los beneficios que genera la norma son el desarrollar la confianza de las partes interesadas en el uso de las técnicas de riesgo, aplicar controles de sistemas al análisis de riesgo para reducir pérdidas, fortalecimiento del desempeño y la fiabilidad del sistema de gestión (Avantium, 2016).

(Ayala Flores & Rezzoagli, 2017) en su artículo “Compras y corrupción en el sector privado. Aplicación de las herramientas de la calidad a la gestión de adquisiciones de una organización educativa y propuestas de mejora” de la Universidad de Durango Campus Morelia, proponen:

Se centran en la atención del problema de corrupción privado y su conexión con la falta de normas internas y procedimientos que facilitan amplios márgenes de discrecionalidad gerencial centrándose en el área de compras de la Universidad de Durango Campus Morelia (UDCM), con el ánimo de vincular las deficiencias que hay en los procedimientos con las potenciales prácticas desleales y de corrupción; y proponer un esquema o proceso general

de adquisiciones en respuesta a tales potencialidades en una organización del sector privado (UDCM) así como la utilización de las herramientas de la calidad con el objetivo de involucrar a todos sus integrantes en la gestión por procesos.

(Quiroz Alvarado, 2016) en su tesis “Control interno en el área de compras y su efecto en la gestión económica de la empresa Construcciones & Servicios Dieguito S.A.C - año 2015” de la Universidad Cesar Vallejo, llego a la conclusión:

Al momento de realizar análisis del control interno en la empresa mencionada se obtuvo como resultado la falta de un control interno adecuado, afectando el área de compras, la cual no contaba con manual de procedimientos, políticas de compras, lista de proveedores, no capacitaban al personal del área, no realizaban cotizaciones de compras y no verificaban las requisiciones de compras con los pedidos realizados, por lo anterior se propuso un modelo de control interno donde se detalla claramente los pasos a seguir en el área de compras para el buen funcionamiento en la gestión económica de la empresa.

(Castaño Serna, 2015) En su trabajo de investigación “Modalidades de fraude en el proceso de compras en los clubes sociales” de la Universidad Militar Nueva Granada, llega a la conclusión:

Los riesgos de fraude que se pueden presentar en el área de compras, pueden llegar a ser mitigados con la creación de técnicas y métodos que puedan incidir en las operaciones de las compras, para garantizar que los controles sean efectivos y se les pueda realizar seguimiento exhaustivo, para así facilitar y garantizar la transparencia de las operaciones de cada uno de los procesos que se involucran en las compras, además de realizar un estudio y control minucioso de los proveedores, garantizando la correcta transferencia de las cotizaciones y productos o insumos a obtener.

## **2. El problema de investigación**

### **2.1. Planteamiento del problema**

La empresa objeto de estudio, la cual pertenece al sector de servicios de la ciudad de Buenaventura, cuenta con un procedimiento de compras y un manual de consecución y contratación de locales comerciales y suministro de servicios, en el cual se han establecido algunos controles para garantizar la entrega de los productos y servicios solicitados por los diferentes procesos de la empresa, sin embargo, se han detectado incumplimientos en los contratos de obra en tiempo de ejecución y calidad del servicio, entrega parcial de productos. La empresa no recibe beneficios económicos (descuentos) por realizar los pagos de contado, también se observa que se conservan los mismos proveedores a pesar de los incumplimientos presentados. Por consiguiente, el problema se presenta por que los controles establecidos en el proceso de compras no permiten tomar acciones frente a las desviaciones que se presentan con los proveedores.

Por lo anterior, las empresas están propensas a los fraudes en el área de compras los cuales se pueden calificar como malversación o robo de activos y los fraudes con proveedores.

La empresa debe implementar un programa anticorrupción con lineamientos, políticas y controles, además de implementar la consecución de nuevos actores que permitan responder a los posibles riesgos de corrupción que se puedan presentar en el proceso de compras.

### **2.2. Formulación del problema**

Teniendo en cuenta que la corrupción es un flagelo que se presenta de igual manera en el sector público como privado, el cual afecta a cualquier empresa en su economía e imagen reputacional, es necesario implementar programas que permitan mitigar el riesgo de corrupción en las empresas. De acuerdo con lo anterior, la pregunta de investigación que orienta la presente investigación es:

¿Cuál es el programa para definir los controles de riesgo de corrupción en el proceso de compras en una empresa del sector servicios en la ciudad de Buenaventura para el año 2020?

### **2.3. Sistematización**

- ¿Cuáles son los actores que intervienen en el proceso de compras?
- ¿Cuáles son los riesgos de corrupción en el proceso de compras?
- ¿Cuáles son los controles para identificar los riesgos de corrupción en el área de compras?
- ¿Cuáles son los nuevos actores que intervendrán en el proceso de compras?

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo general**

Proponer un programa para definir los controles con el fin de minimizar el riesgo de corrupción en el proceso de compras de una empresa de sector servicios en la ciudad de Buenaventura para el año 2020.

### **3.2. Objetivos específicos**

- Determinar los actores que intervienen en el proceso de compras.
- Identificar cuales son los riesgos de corrupción para el proceso de compras.
- Definir los controles para identificar los riesgos de corrupción en el área de compras.
- Proponer nuevos actores que intervendrán en el proceso de compras.

#### **4. Justificación**

La empresa objeto de estudio perteneciente al sector de servicios de la ciudad de Buenaventura es propensa a los diversos riesgos de corrupción que afectan a todo tipo de empresa, los cuales deben ser controlados para poder mantener y mejorar su posición en el mercado.

El presente trabajo busca proponer un programa que permita definir los controles de los riesgos de corrupción a los que está expuesto el proceso de compras para generar estrategias que traten los mismos y mantenerlos controlados, de manera que no afecte significativamente la operación del negocio evitando impactos negativos en la imagen y los estados financieros de la empresa.

Con la implementación de una matriz de gestión de riesgos, que permitirá reunir la información recolectada en cuestión de controles y riesgos de corrupción del proceso de compras, la empresa contará con una herramienta para tener regulados y controlados sus riesgos y actualizar el estado en el que se encuentran, implementar y mejorar los controles necesarios para mitigar sus riesgos de manera que se pueda reducir ya sea su probabilidad o impacto de tal manera que la empresa cuente con una visión adecuada de su negocio, tanto al interior como de los factores externos que puedan afectar su normal funcionamiento.

Además, este trabajo permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante la especialización, con respecto a la Auditoría y los temas relacionados con la administración de riesgos que aportaran una amplia e importante experiencia laboral para mejorar el perfil profesional, así como posicionar la especialización de Gerencia de Auditoria Interna de la facultad Ciencias Económicas Empresariales ofrecido por la Universidad, a través de la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante la especialización en un caso real aplicado en una empresa reconocida a nivel

local. Igualmente, este documento puede ser útil en materia de consulta para los estudiantes con carreras afines para enriquecer los conocimientos en su formación.

## **5. Marco de referencia**

### **5.1. Marco teórico**

#### **5.1.1. Corrupción**

La corrupción puede definirse como el abuso de un poder otorgado (puede ser público o privado) para el beneficio privado. Incluye soborno, fraude, apropiación indebida u otras formas de desviación de recursos. La corrupción también se presenta en favoritismo, extorsión, tráfico de influencias, uso indebido de información privilegiada para fines personales y la compra y venta de las decisiones judiciales, entre varias otras prácticas (UNODC, 2015). Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito.

Existen algunas teorías sociológicas promovidas para el tema de corrupción por Francisco Thoumi (1999), Mauricio García Villegas y Javier Revelo (2010) y Fernando Cepeda Ulloa (2011), se identifican cuatro aspectos del contexto sociopolítico y cultural que favorecen la corrupción en Colombia.

- **La debilidad institucional del estado.** Mauricio García Villegas caracteriza a Colombia como un Estado débil, ubicado en un punto intermedio entre el Estado ausente y el Estado constitucional. Colombia cuenta con instituciones débiles que deben estar en constante negociación con actores políticos. La incapacidad del Estado para ejercer el poder ha desembocado en la supremacía de redes locales y regionales de poder, que han impedido que el Estado logre diferenciarse de los intereses privados de los sectores dominantes.

- **Cientelismo.** Un mecanismo en el cual se intercambian bienes y servicios por apoyo electoral, práctica tradicional en la historia política del Estado colombiano y que tiene a los políticos como protagonistas los cuales distribuyen recursos muchas veces de tipo ilegal en las localidades para lograr ser elegidos. Mauricio García y Javier Eduardo Revelo (2010) sugieren que, en una buena porción en el contorno nacional, el clientelismo de mercado ya ha pasado a ser clientelismo armado y mafioso, que surge de la unión entre las prácticas clientelistas y las grandes organizaciones criminales.
- **Narcotráfico.** Francisco Thoumi (1999) señala que la impunidad y controles sociales debilitados conlleva a ciertas sociedades a producir bienes ilegales como los cultivos ilícitos. El narcotráfico es una economía ilegal, por esa razón desarrollan mecanismos de protección eficaces para sus actividades, como lo son los grandes recursos en capital, el secreto y la violencia. Estas condiciones sociopolíticas favorecen el desarrollo de dos culturas particulares. La cultura clientelista, fundada en el patrimonialismo y el favoritismo y la cultura mafiosa, que según Mauricio García y Javier Eduardo Revelo (2010), está soportada en un tipo de prácticas sociales muy cercanas a la sociabilidad clientelista, y tiene un orden basado en la figura del “patrón local” y un sistema informal de justicia.
- **Cultura del incumplimiento de las reglas.** También llamada cultura del desacato. Toma fuerza en contextos asociados al clientelismo y el narcotráfico, relacionados con una concepción flexible y negociable de la ley, por ende, una determinada disposición cultural frente a las reglas. La ley es usada y se respeta solo cuando es útil para fines individuales (Newman & Ángel, 2017).

El amplio rechazo hacia la corrupción ha contribuido a la generación de iniciativas provenientes del sector público y privado, orientadas a la lucha contra la corrupción en las empresas, de igual

forma desde la cooperación internacional y de organizaciones gremiales se han emprendido acciones para prevenir este flagelo. Es por esto, que el sector público y privado trabajan de forma articulada y de corresponsabilidad para frenar la corrupción. En este marco, nacen iniciativas como los Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción los cuales buscan convertirse en herramientas que permitan “elevar el estándar de integridad en los negocios y prevenir la ocurrencia de actos de corrupción en el sector privado” (Alba & Carolina, 2018).

Algunos de las iniciativas voluntarias para la lucha contra la corrupción entre el sector público y privado son los pactos, entre los cuales se encuentran:

- **El Pacto Global y la Ética Empresarial.** El cual permite generar una mayor claridad sobre el rol y las responsabilidades de las organizaciones en el tema de la ética y las prácticas anticorrupción para lograr un mayor entendimiento de cómo abordar el tema por fuera de la esfera pública, donde históricamente ha estado concentrado el debate (Colombia, 2016).
- **Ecopetrol, pacto sectorial por la transparencia y la lucha en contra de la corrupción.** El pacto formula estrategia para la formulación y ejecución de la política anticorrupción, así como las directrices en materia de ética y de cumplimiento (Vicepresidencia de la República, 2019).
- **Sectores público y privado suman esfuerzos en la lucha contra la corrupción.** En el marco del Día Internacional contra la Corrupción, la Secretaría de Transparencia de la Presidencia y la UNODC lanzan un programa anticorrupción para fortalecer el diálogo entre los sectores público y privado (Secretaria de Transparencia Presidencia de la Republica, 2015).
- **Iniciativa anticorrupción lanza estrategia de transparencia e integridad para PyMes.**

La UNODC dio a conocer la estrategia de transparencia e integridad para PyMes, la cual busca fortalecer sus habilidades para identificar actos de corrupción y así mismo desarrollar instrumentos para su protección.

Una de las iniciativas más importante es la de “Empresas Activas Anticorrupción”, liderada por Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República desde 2014, la cual busca evaluar los estándares mínimos con que cuenta la empresa participante en prevención y mitigación de riesgos de corrupción.

Es importante resaltar que las empresas deciden voluntariamente participar en el proceso de evaluación, el cual no se materializa ni en una certificación, ni se constituye en una garantía de no corrupción. En total han participado 47 empresas de 11 sectores económicos (Secretaría de Transparencia, 2013).

### **5.1.2. Programa Anticorrupción**

- **Programa:** Proyecto o planificación ordenada de las distintas partes o actividades que componen algo que se va a realizar.
- **Anticorrupción:** Que tiene por objeto luchar contra la corrupción. Medidas anticorrupción (Diccionario del español jurídico, 2016).
- **Corrupción (UNODC):** Incluye soborno, fraude, apropiación indebida u otras formas de desviación de recursos por un funcionario público, pero no es limitado a ello. La corrupción también puede ocurrir en los casos de nepotismo, extorsión, tráfico de influencias, uso indebido de información privilegiada para fines personales y la compra y venta de las decisiones judiciales, entre varias otras prácticas (UNODC, 2015).

### 5.1.3. Actores proceso de compras

Se define como actores de compra a todos los elementos (personas y/o procesos) que hacen posible la existencia del proceso de compras, es decir, el conjunto de elementos que confluyen para que la empresa realice la compra del producto o servicio necesario.

### 5.1.4. Riesgo

Definición según ISO 31000: “Efectos de la incertidumbre sobre los objetivos. El riesgo viene expresado como una combinación de las consecuencias de un evento y las probabilidades de que ocurra”.

- **Consecuencia:** Resultado de un evento (presencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias) que afecta a los objetivos (ISO 31000).
- **Probabilidad:** Oportunidad de que algo ocurra (ISO 31000).
- **Riesgo inherente:** “Es el riesgo propio de cada actividad, sin tener en cuenta los controles que de éste se hagan a su interior” (Auditool, 2014).
- **Riesgo residual:** “Es aquel riesgo que persiste, después de haber implementado controles” (Auditool, 2014).

### 5.1.5. Control

Definición según ISO 31000: “Medida que modifica el riesgo. Los controles incluyen procesos, políticas, prácticas... Acciones en definitiva que sirven para modificar el riesgo”.

## **5.2. Marco jurídico**

### **5.2.1. Estatuto Anticorrupción – Ley 1474 De 2011**

El cual establece las medidas para fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública, con el fin de que estas fortalezcan el trabajo en la lucha contra la corrupción. Dentro de esta ley se destacan las siguientes medidas:

- Inhabilidad para contratar con el Estado
- Inhabilidad para contratar de quienes financien campañas políticas
- Prohibición para gestionar intereses privados (Puerta Giratoria)
- Prohibición en contratos de interventorías

### **5.2.2. Política Pública Integral Anticorrupción (PPIA)**

El documento CONPES 167 del 2013, formula la Estrategia Nacional de la Política Pública Integral Anticorrupción en Colombia, formula como problema central la insuficiente responsabilidad compartida del sector privado para la prevención de la corrupción. En relación con el sector privado, contempla la adopción de guías metodológicas para la aplicación de acuerdos de autorregulación gremial y la implementación de buenas prácticas de transparencia.

### **5.2.3. Ley Antisoborno Ley 1778 de 2016**

Colombia cuenta con un sistema de prevención de delitos de corrupción (Programa de Ética Empresarial), cuya adopción es obligatoria para las sociedades definidas en la Resolución No. 100-002657 del 25 de julio de 2016 de la Superintendencia de Sociedades. En la cual se determinó que las Sociedades Vigiladas están obligadas a adoptar Programas de Ética Empresarial, con ciertos criterios como el valor de los activos, ingresos, número de empleados y objeto social de la persona

jurídica. También establece promover en las personas jurídicas mecanismos internos anticorrupción, de mecanismos y normas internas de auditoría, y promoción de la transparencia. Por su parte, por medio de la Circular Externa No. 100-000003 del 26 de julio de 2016 la Superintendencia de Sociedades definió una guía destinada a poner en marcha los Programas de Ética Empresarial. Este documento, denominado Guía de Prevención Antisoborno, está dirigida a toda Sociedad Vigilada por dicha entidad, de conformidad con lo establecido en la Resolución No. 100-002657 del 25 de julio de 2016 (Alba & Carolina, 2018).

## **6. Metodología**

El tipo de investigación para realizar la propuesta de un programa para la prevención y control del riesgo de corrupción en el proceso de compras en una empresa del sector servicios, es una investigación con enfoque cualitativo ya que se utilizará la revisión de documentos.

Las investigaciones con enfoque cualitativo utilizan técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

### **6.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación para realizar la propuesta de un programa para definir los controles con el fin de minimizar el riesgo de corrupción en el proceso de compras en una empresa del sector servicios, es una investigación descriptiva.

Es un estudio descriptivo, ya que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de los procesos que permiten someterse a un análisis. Es decir, pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernández et al., 2014).

## **6.2. Método de investigación**

Previo al trabajo de campo se hará revisión de literatura – paso de investigación que consiste en detectar, consultar y obtener bibliografía y otra documentación útil para llevar a cabo los propósitos del estudio (Hernández et al., 2014, p.61) – específica sobre la temática de manera que delimite la problemática.

Posteriormente en la investigación se examinarán fuentes secundarias atreves de la revisión documental del departamento de compras de la empresa del sector de servicios de la ciudad de Buenaventura. Por confidencialidad no será mencionado su nombre.

## **6.3. Fuentes de recolección de información**

Para la elaboración de la propuesta del programa anticorrupción, se recurrirá a los archivos y documentación oficial que la empresa proporcionará para consulta, lo cual garantiza que la información suministrada sea confiable, autorizada y oportuna. Entre la información documentada a solicitar se encuentran:

- Organigrama de la empresa.
- Código de ética y conducta.
- Reglamento interno de trabajo.
- Mapa de procesos de compras.
- Caracterización de compras.
- Procedimiento de compras y formatos de soportes.
- Procedimiento para selección y seguimiento de proveedores.
- Procedimiento para selección de propuesta comercial de productos o servicios.
- Procedimiento de contratación y formatos de soportes.

- Modelo contrato con proveedores.
- Política de pagos a proveedores.
- Norma NTC-ISO 31000.
- Norma NTC-ISO 37001.

La anterior documentación permitirá conocer el estado actual del proceso de compras de la empresa del sector de servicios de la ciudad de Buenaventura.

#### **6.4. Análisis de la información**

El desarrollo de la propuesta del programa se desarrollará teniendo en cuenta las siguientes etapas en un orden lógico que permitirán el perfeccionamiento de la propuesta.

- **Etapa 1. Consulta material de apoyo:** Esta etapa incluirá la documentación que tiene la empresa, así como referencias bibliográficas que permitirán dar inicio al desarrollo de la propuesta.
- **Etapa 2. Precisar el proceso y participantes del proceso de compras:** Etapa que permitirá reconocer el proceso y personas involucradas en el proceso de compras, determinando el rol que tiene cada uno en las diferentes fases de la compra.
- **Etapa 3. Definir los riesgos:** Se procederá a identificar y clasificar los riesgos de corrupción que pueden afectar el proceso de compras.
- **Etapa 4. Precisar controles:** En esta etapa se especificarán los controles que permitirían prevenir los riesgos identificados en la etapa 3.
- **Etapa 5. Matriz de riesgos:** Etapa que permitirá consolidar objetivamente los riesgos y controles identificados en una matriz, la cual permitiría administrar los riesgos identificados.

- **Etapa 6. Propuesta del programa anticorrupción:** Basados en la matriz de riesgos y en el conocimiento previo de las operaciones en las compras, se diseñará programa para la prevención y control del riesgo de corrupción en el proceso de compras.

## 7. Resultado de los objetivos

### 7.1. Actores que intervienen en el proceso de compras.

Los principales actores que intervienen en el proceso de compras desde su solicitud hasta la entrega del producto, son:

- **Área o empleado solicitante:** se encarga de realizar la solicitud de un producto a través de los medios que tiene la empresa. El solicitante entrega las especificaciones y cantidades del producto solicitado.
- **Autorización de solicitud:** persona encargada de validar que el producto solicitado es necesario para el área solicitante.
- **Almacenista;** persona que verifica que el producto solicitado no se encuentra en existencia. También realiza la recepción de los productos comprados, validando que estos cumplan las cantidades y especificaciones pactadas.
- **Jefe de compras:** se encarga de realizar las cotizaciones con los proveedores autorizados por la empresa. También realiza el cuadro comparativo con las diferentes cotizaciones. Igualmente se encarga de validar que la factura se encuentre acorde a la cotización aprobada.
- **Comité de Compras o Designado para autorizar las compras:** de acuerdo a los niveles de autorización, se encarga de analizar y aprobar la cotización que por calidad, oportunidad y precio se ajusta a las necesidades de la empresa.

En el area de compras los actores que intervienen son limitados, porque las acciones son realizadas generalmente por el dueño del proceso directamente, sin que intervengan otros actores en las decisiones de compras.

## **7.2. Riesgos de corrupción para el proceso de compras.**

En materia de corrupción y Soborno Transnacional, se toma como referencia lo previsto en la Ley 1778 de 2016, en la Resolución No. 100-002657 del 25 de julio de 2016 y en la Circular Externa No. 100-000003 del 26 de julio de 2016, ambas expedidas por la Superintendencia de Sociedades.

El Programa de prevención y control del riesgo de corrupción en el desarrollo del proceso de compras debe tener en cuenta lo siguiente:

### **7.2.1. Identificación**

El Programa debe permitir identificar los riesgos de corrupción y de Soborno inherentes al desarrollo del proceso de compras.

Para la identificación de los riesgos se utilizan herramientas como: DOFA, listas de verificación, diagramas de flujo, análisis de sistemas, de escenarios, lluvia de ideas, entre otros. El riesgo debe estar descrito de manera clara, sin que su redacción dé lugar a ambigüedades o confusiones con la causa generadora de los mismos.

Se deben identificar las posibles Causas que dan origen al riesgo, así como determinar sus Consecuencias (impacto que tiene el riesgo en los objetivos del proceso de compras).

Tabla 1. Matriz DOFA – Información tomada de la empresa.

MATRIZ DOFA												
<b>Convenciones</b> 5: Muy positivo o muy negativo 4: Positivo o negativa 3: Normal 2: Bajo 1: Insignificante												
DEBILIDADES												
TEMA		DEBILIDAD					IMPACTO				RESULTADO	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2		
D1	Proveedores informales	X					X					25
D2	Deficiencia en los controles de ingreso de mercancía	X					X					25
D3	Compras informales		X					X				16
D4	Deficiente control al control de activos		X				X					20
D5	No se cuenta con inventario en stock			X			X					15
D6	Productos especializados			X					X			9
D7	No se cuenta con seguimiento al desempeño del proveedor		X				X					20
D8	Empleados como proveedores	X					X					25
D9	Familiaridad con proveedores	X					X					25
D10	Falta organización de los inventarios			X				X				12
D11	Proceso de compras depende de dos personas		X					X				16
OPORTUNIDADES												
TEMA		OPORTUNIDADES					IMPACTO				RESULTADO	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2		
O1	Acuerdos de libre comercio	X						X				20
O2	Consecución de proveedores en otras ciudades	X					X					25
O3	Compras por medios electrónicos		X					X				16
FORTALEZAS												
TEMA		FORTALEZA					IMPACTO				RESULTADO	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2		
F1	Procedimiento de Compras debidamente documentado y actualizado	X					X					25
F2	Personal capacitado en el proceso de compas			X				X				12
F3	Buena imagen de la empresa ante los proveedores		X				X					20
F4	Buen musculo financiero de la empresa	X					X					25
F5	Pago en efectivo			X					X			9
AMENAZAS												
TEMA		AMENAZAS					IMPACTO				RESULTADO	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2		
A1	Fluctuación del Dólar		X				X					20
A2	Restricciones a la importaciones	X					X					25
A3	Productos sustitutos			X					X			9
A4	Productos de baja calidad	X					X					25

Fuente: Empresa objeto de investigación (Anónimo)

### 7.2.2. Análisis del Riesgo.

Una vez se termine la identificación de los riesgos, se procede a analizar la probabilidad o Frecuencia y el impacto, y a partir de ellos se determina el nivel de riesgo.

En esta etapa se desarrolla una valoración cualitativa de los riesgos identificados sin tener en cuenta las Acciones de Tratamiento diseñados para el proceso, para lo cual se establecen criterios de medición de Frecuencia e Impacto, los cuales son seleccionados de acuerdo con la experiencia del líder del proceso y los participantes del mismo. A continuación, se detallan los criterios de medición.

#### 7.2.2.1. Probabilidad o Frecuencia

La probabilidad es una variable cualitativa de medición del riesgo, que representa el número de veces en que podría llegar a presentarse un determinado evento de riesgo en el transcurso de un tiempo definido.

Los criterios y escala de medición de frecuencia que se recomiendan son las siguientes:

*Tabla 2. Valoración de la probabilidad – Información tomada de la empresa*

Categoría	Valor	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
<b>MUY ALTO</b>	5	Se ha presentado en el último año	Corresponde en términos cuantitativos, a una probabilidad de ocurrencia entre el 81% hasta el 100%	Es seguro que el riesgo ocurra en la mayoría de las circunstancias. Eventualidad frecuente.
<b>ALTO</b>	4	Ha ocurrido hace más de uno y menos de 2 años	Corresponde en términos cuantitativos, a una	Hay buenas razones para creer que sucederá.

			probabilidad de ocurrencia entre el 61% hasta el 80%	Eventualidad de frecuencia alta.
<b>MEDIO</b>	3	Se ha presentado hace más de 2 años y menos de 4 años	Corresponde en términos cuantitativos, a una probabilidad de ocurrencia entre el 31% hasta el 60%	Puede ocurrir en algún momento. Eventualidad con frecuencia moderada.
<b>BAJO</b>	2	Se ha presentado en una ocasión y hace más de 4 años no se presenta	Corresponde en términos cuantitativos, a una probabilidad de ocurrencia entre el 11% hasta el 30%	Eventualidad poco común o de relativa frecuencia.
<b>MUY BAJO</b>	1	Nunca se ha presentado el riesgo	Corresponde en términos cuantitativos, a una probabilidad de ocurrencia entre el 0% hasta el 10%	Eventualidad que es probable y/o muy poco probable.

Fuente: Empresa objeto de investigación (Anónimo)

Los criterios de valoración son excluyentes, no requiere que se cumpla la totalidad de estos, cada uno representa según el riesgo, un medio de valoración independiente, es decir, en caso de que cumpla solo con uno este deber ser considerado, independientemente de las demás alternativas.

#### 7.2.2.2. Impacto

En la metodología del análisis de riesgos, el impacto refleja el efecto que se estima podría llegar a tener en el proceso la presencia de un evento en términos cualitativos, es decir, la posible pérdida. Los criterios empleados para su medición son:

Tabla 3. Criterio de Impacto – Información tomada de la empresa.

Categoría	Valor	Criterio 1	Criterio 2
MAYOR	5	Intervención de entes gubernamentales por incumplimiento de normas vigentes, con inminente cese de operaciones. Accionistas, aliados empresariales,	Pérdidas de Más de

		proveedores, empleados involucrados con Corrupción o Soborno.	\$200.000.001
ALTO	4	Sanciones económicas por incumplimiento a las normas vigentes. Clientes y usuarios involucrados con Corrupción o Soborno.	Entre \$ 200.000.000 y \$ 60.000.001
MODERADO	3	Inoportunidad de la información, ocasionando retrasos en la respuesta a los entes reguladores. Sanciones administrativas. Afectación en la imagen de la empresa con efecto publicitario local, posibles reclamos de clientes.	Entre \$ 60.000.000
			Y \$ 20.000.001
MENOR	2	Investigaciones administrativas. Fallas, deficiencias e inadecuación de recursos a nivel operativo. Sin efecto publicitarios.	Entre \$ 20.000.000 - \$1.000.000
INSIGNIFICANTE	1	No genera sanciones económicas. No afecta la relación con los clientes. No afecta oportunidad de la información, sin efecto publicitario	Hasta \$999.999

Fuente: Empresa objeto de investigación (Anónimo)

Los criterios de valoración son excluyentes, no requiere que se cumpla la totalidad de estos, cada uno representa según el riesgo, un medio de valoración independiente, es decir, en caso de que se cumpla solo uno este deber ser considerado, independientemente de las demás alternativas.

### 7.2.3. Nivel de Riesgo

La evaluación del riesgo permite determinar el nivel de exposición al riesgo de corrupción en el proceso de compras, se analiza cual requiere tratamiento y la prioridad para la implementación de los mismos.

Después de determinar la frecuencia y la magnitud del impacto para cada causa, se estima el perfil inherente (sin controles), medido de acuerdo a los criterios de probabilidad e impacto, y se ubica en el mapa de riesgo de Corrupción en el proceso de Compras.

Los niveles de riesgo o severidad resultantes de multiplicar la probabilidad por el impacto, se categorizan en las siguientes zonas:

*Tabla 4. Nivel de Riesgo – Cualitativo – Información tomada de la empresa.*

MAPA DE CALOR							
Probabilidad	MUY ALTO	5	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>ALTO</b>
	ALTO	4	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>ALTO</b>
	MEDIO	3	<b>MUY BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
	BAJO	2	<b>MUY BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>MODERADO</b>
	MUY BAJO	1	<b>MUY BAJO</b>	<b>MUY BAJO</b>	<b>MUY BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>BAJO</b>
			1	2	3	4	5
			Insignificante	Menor	Moderado	Alto	Mayor
		Impacto					

Fuente: Empresa objeto de investigación (Anónimo)

*Tabla 5. Nivel de Riesgo – Cuantitativo – Información tomada de la empresa.*

MAPA DE CALOR							
Probabilidad	MUY ALTO	5	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>25</b>
	ALTO	4	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>
	MEDIO	3	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>15</b>
	BAJO	2	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
	MUY BAJO	1	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			1	2	3	4	5
			Insignificante	Menor	Moderado	Alto	Mayor
		Impacto					

Fuente: Empresa objeto de investigación (Anónimo)

En la siguiente tabla se muestran los niveles de riesgo considerados para el Programa de Corrupción del proceso de Compras:

*Tabla 6. Nivel de exposición al Riesgo – Información tomada de la empresa.*

Nivel de Exposición	Descripción	Valoración Cuantitativa del Riesgo
<b>ALTO</b>	Se percibe que es posible que el riesgo se presente con una frecuencia o impacto excesivo el proceso de compras, generando pérdidas que exponen la continuidad de la empresa.	4
<b>MODERADO</b>	Se considera que el riesgo puede presentarse con una frecuencia o impacto representativo, afectando la adecuada operación de la empresa.	3
<b>BAJO</b>	Se presentan eventos de riesgos que comprometen el resultado del proceso de compras.	2
<b>MUY BAJO</b>	Se presentan eventos en el proceso de baja criticidad para la empresa.	1

Fuente: Empresa objeto de investigación (Anónimo)

#### **7.2.4. Perfil del riesgo inherente del Proceso de Compras.**

El perfil de riesgo de Corrupción en el proceso de Compras, es el resultado consolidado del promedio ponderado de la probabilidad y de impacto, el cual se debe ubicar en el mapa de riesgos de corrupción del proceso de compras.

Como resultado de la valoración del nivel de riesgo inherente, se determina el tratamiento del riesgo según se recomienda en la siguiente matriz:

Tabla 7. Matriz Tratamiento del Riesgo – Información tomada de la empresa.

Impacto	Probabilidad	Resultado (inherente)	Resultado (Riesgo inherente)	Tratamiento
1	1	1	MUY BAJO	Asumir el riesgo. Permite a la empresa asumirlo, es decir, el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarlo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen. Es el Apetito del riesgo de la empresa.
1	2	2	MUY BAJO	
2	1	2	MUY BAJO	
1	3	3	MUY BAJO	
3	1	3	MUY BAJO	
2	2	4	BAJO	Reducir el riesgo, disminuir frecuencia e impacto. Implica tomar medidas de mediano o largo plazo encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención, como el impacto (medidas de protección) Se debe hacer un análisis del costo beneficio con el que se pueda decidir entre reducir el riesgo, asumirlo o compartirlo
1	4	4	BAJO	
4	1	4	BAJO	
5	1	5	BAJO	
2	3	6	BAJO	
3	2	6	BAJO	
2	4	8	MODERADO	Mitigar: establecer planes para mitigar el riesgo presentado. En caso que se materialice, la alta dirección debe prever las acciones que se deben llevar a cabo para minimizar el impacto y así continuar el desarrollo de los procesos, establecer los efectos para tomar acciones y evitar que se presente nuevamente el evento
4	2	8	MODERADO	
3	3	9	MODERADO	
2	5	10	MODERADO	
5	2	10	MODERADO	
3	4	12	MODERADO	
4	3	12	MODERADO	
3	5	15	ALTO	Evitar, Reducir, Compartir o transferir el riesgo. Es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible, de lo contrario se deben implementar controles de prevención para evitar la Probabilidad del riesgo, de Protección para disminuir el Impacto o compartir o transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros u otras opciones que estén disponibles. Siempre que el riesgo sea calificado con Impacto catastrófico la Entidad debe diseñar planes de contingencia, para protegerse en caso de su ocurrencia.
5	3	15	ALTO	
4	4	16	ALTO	
4	5	20	ALTO	
5	4	20	ALTO	
5	5	25	ALTO	

Fuente: Empresa objeto de investigación (Anónimo)

### **7.2.5. Riesgo Admisible.**

Los riesgos de Corrupción, evaluados y calificados para el proceso de Compras se ubicarán dentro de la matriz de riesgo, en alguno de los cuadrantes allí especificados. En tal sentido la Empresa, define que si el riesgo se ubica en la categoría alto se procederá a implementar controles que transfieran el riesgo a la categoría moderado o bajo, sin embargo, si los controles no aseguran la eficacia suficiente para llevar el riesgo a la categoría, se deberán implementar tratamientos hasta el punto de ubicar el riesgo en categoría MUY BAJO donde se define como riesgo admisible.

Las empresas no ven la necesidad de realizar un análisis del entorno que les permita identificar cuales serian los principales errores que estarían cometiendo al realizar las compras, los cuales están ocasionando atrasos en los procesos.

### **7.3. Controles para identificar los riesgos de corrupción en el proceso de compras.**

Después de definir el perfil de riesgo inherente, se identifican los controles que permitan prevenir y/o detectar cada una de las causas asociadas al riesgo de Corrupción, se definen los controles que al implementarse logren disminuir el impacto o la frecuencia de las causas identificadas y asociadas a cada riesgo, para posteriormente evaluar la calidad de los controles asociados a los riesgos identificados y medidos.

Los controles definidos por la empresa deben contrarrestar las causas e impactos que originan el riesgo, desde tres perspectivas, prevención, detección y corrección, generando una cadena de control suficiente para el tratamiento del riesgo.

Las opciones de tratamiento de riesgos más usadas y que se recomiendan son:

**Prevenir el riesgo:** reduciendo la probabilidad de ocurrencia a través de programas de capacitación que aseguren que la totalidad de los empleados del proceso de Compras conozcan sobre Corrupción y por lo tanto se genere una cultura de prevención del Corrupción.

**Reducir el impacto o las consecuencias o la extensión de las pérdidas:** en este caso algunos de los procedimientos a usar pueden ser: realizar entrevistas con los terceros o solicitar información adicional que permita dar un mayor grado de tranquilidad.

**Retener el riesgo:** puede presentarse cuando se reduce, ya que podrían presentarse riesgos residuales que siguen presentándose. En este caso el tratamiento puede incluir mecanismos como la creación de fondos disponibles para cubrir las pérdidas, el manejo de la comunicación efectiva al público si se ha visto comprometido el riesgo de reputación, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior, se definen las medidas conducentes a controlar el riesgo inherente al que se ve expuesto el proceso de Compras.

### **7.3.1. Acciones de Tratamiento para los Riesgos.**

El propósito de implementar acciones de tratamiento de los riesgos, es llevar el riesgo inherente a los niveles de exposición aceptados (Muy bajo), con el propósito de evitar que éstos afecten el cumplimiento de los objetivos del proceso de Compras y de la empresa. Las acciones de tratamiento pueden ser acciones de control o acciones de mitigación.

#### **7.3.1.1. Acciones de Control.**

Las acciones de control tienen como objetivo disminuir la frecuencia con la que se presentan eventos de riesgo, éstas pueden ser políticas y actividades incluidas en los procedimientos, aplicados en forma cíclica y repetitiva. Se consideran a manera de ejemplo, las políticas, el seguimiento a planes, programas y proyectos, los informes de gestión, la parametrización

tecnológica, las conciliaciones, la verificación de firmas, las listas de chequeo, los registros de control, la segregación de funciones, la definición de niveles de autorización o delegación, los planes de contingencia, personal capacitado y seguridad lógica, entre otras.

### 7.3.1.2. Acciones de Mitigación

Las acciones de mitigación son aquellas orientadas a reducir el impacto que generan los eventos de riesgo, pueden ser contratación de seguros, infraestructura y seguridad física, entre otras.

Es posible que se implementen acciones de tratamiento que propendan la disminución de la frecuencia y/o el impacto de un riesgo en particular.

Adicional a la descripción de la acción de tratamiento, se documenta información referente a la periodicidad, si reduce la frecuencia, el impacto o ambas y se valora la efectividad de la acción de tratamiento, a partir de diferentes variables los cuales se mencionan a continuación.

*Tabla 8. Variables de Evaluación de la Efectividad de la Acción de Tratamiento – Información tomada de la empresa.*

Componente	Descripción	Ponderación
<b>Clase de Control</b>	Oportunidad con la que aplica la acción de tratamiento.	50%
<b>Tipo de Control</b>	Nivel de manualidad o automatización que se aplica para acción de tratamiento.	30%
<b>Documentación de Control</b>	Formalización de las políticas y procedimientos de los procesos.	20%

Fuente: Empresa objeto de investigación (Anónimo)

Estas variables se subdividen en los aspectos que se mencionan a continuación:

Tabla 9. Conceptos de Cobertura de las Acciones de Tratamiento – Información tomada de la empresa.

Componente	Criterio	Definición	Valoración
<b>Clase de Control</b>	Preventivo	Son las acciones y mecanismos que se implementan para evitar un error o las desviaciones de un objetivo (Personal calificado, Segregar funciones, Delegación y autorización de transacciones, Chequeos de validación programados, Uso de software, Póliza de Seguro).	3
	Detectivo	Son las acciones implementadas para identificar un error, omisión o un acto delictivo una vez se ejecuta el procedimiento (Puntos de chequeo, Doble verificación de los cálculos, Comités de seguimiento, Informes de cumplimiento, Informes de ejecución, Auditorías).	2
	Correctivo	Son las acciones implementadas con el fin de corregir las desviaciones presentadas, una vez concluido el procedimiento (Planificación de contingencia, Procedimientos de respaldo, Procedimientos para el reproceso de la operación).	1
<b>Tipo de Control</b>	Automático	Se ejerce a través de un sistema o mecanismo donde no interviene el hombre.	3
	Semiautomático	Se ejerce a través de un sistema o mecanismo y con la intervención del hombre.	2
	Manual	Interviene exclusivamente el hombre para su ejecución.	1
<b>Documentación del Control</b>	Procedimiento Documentado, Actualizado y Divulgado	La Acción de Tratamiento se encuentra aprobada y divulgada a través del sistema de gestión integral.	3
	Procedimiento Documentado	El documento donde se formaliza la Acción de Tratamiento se encuentra en borrador o en revisión en el sistema de gestión integral.	2
	Procedimiento no documentado	La Acción de Tratamiento no está documentada en el sistema de gestión integral	1

Fuente: Empresa objeto de investigación (Anónimo)

De acuerdo con la calificación obtenida en la valoración de las acciones de tratamiento se determina la efectividad de cada uno de éstos, conforme a la siguiente tabla:

Tabla 10. Efectividad de las Acciones de Tratamiento – Información tomada de la empresa.

Nombre	Descripción
Excelente	Es la acción de tratamiento que reduce la posibilidad de incumplir el objetivo del proceso, en el tiempo y con el costo más razonable posible.
Bueno	Es acción de tratamiento que reduce el riesgo, con actividades preventivas y un grado bajo de automatización, con un bajo costo unitario.
Regular	Es la acción de tratamiento reduce el riesgo, adoptando correctivos manuales, generando un alto costo de operación.
Deficiente	Es la acción de tratamiento no reduce el nivel de exposición del riesgo.

Fuente: Empresa objeto de investigación (Anónimo)

### 7.3.2. Tratamiento del riesgo residual de Corrupción.

Después de calificados los controles y su mitigación frente a las causas del riesgo inherente, y de no alcanzarse en las causas el nivel de riesgo residual definido como aceptado por la empresa (apetito de riesgo) o de detectarse debilidades en los controles existentes se definirá el tratamiento del nivel residual que debe ir orientado a cualquiera de los siguientes tratamientos:

Tabla 11. Tratamiento de los riesgos residuales - Información tomada de la empresa.

Nivel de Riesgo	Decisión	Clase de Tratamiento	Responsable de la planeación y ejecución	Responsable de la Aprobación	Responsable del seguimiento
Alto	Evitar Transferir	Plan de acción	Responsable del proceso de Compras	Gerencia.	Auditoria Interna
Moderado	Evitar Transferir	Plan de acción	Responsable del proceso de Compras.	Gerencia.	Auditoria Interna
Bajo	Asumir	Monitoreo	Ejecutor de la actividad donde se origina el riesgo.	Gerencia.	Responsable del proceso de Compras
Muy bajo	Asumir	Monitoreo	Ejecutor de la actividad donde se origina el riesgo.	Gerencia.	Responsable del proceso de Compras

Fuente: Empresa objeto de investigación (Anónimo)

Tabla 12. Definición de los tratamientos de los riesgos residuales - Información tomada de la empresa.

No.	Decisión	Definición
1	Evitar	La decisión es no realizar las actividades que generan el riesgo dentro del proceso o mejorando los controles existentes.
2	Transferir	Hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro proceso, como por ejemplo el uso de contratos tercerizados, adquisición de seguros, sociedades o alianzas estratégicas.
3	Asumir	La decisión es asumir los riesgos, ya que se considera que su frecuencia e impacto son moderados y administrables a partir de tratamientos acordes al nivel de riesgo residual.

Fuente: Empresa objeto de investigación (Anónimo)

### 7.3.3. Monitoreo del Riesgo de Corrupción.

El monitoreo del riesgo de Corrupción, tiene como fin realizar el seguimiento a los perfiles de riesgo inherente y residual, con el fin de realizar las acciones correctivas y de mejora continua que requiera el Programa, estas actividades estarán a cargo del jefe del proceso de Compras.

#### 7.3.3.1 Matriz de Riesgo de Corrupción.

Para el monitoreo de riesgo de corrupción, se propone la siguiente matriz de riesgo, la cual contiene lo siguiente:

- Descripción de riesgo potencial
- Posibles causas de riesgo potencial (Vulnerabilidad)
- Posibles consecuencias del riesgo potencial
- Probabilidad del riesgo potencial
- Impacto de riesgo potencial
- Nivel de riesgo inherente

- Controles propuestos
- Diseño de control
- Calificación de nivel de riesgo residual

Tabla 13. Matriz de Riesgos de Corrupción - Información tomada de la empresa.

Codigo Riesgo	Descripción del Riesgo Potencial	Posibles Causas del Riesgo Potencial (Vulnerabilidad)	Posibles Consecuencia del Riesgo Potencial	Nivel de Riesgo (Riesgo Inherente)			Medidas de Control		Diseño del Control				Calificación Residual
				Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo (Riesgo Inherente)	Código Control	Descripción del Control Propuesto	Clase de Control	Tipo del control	Documentación del Control	Score Diseño del Control	Nivel de Riesgo residual
R_COSO_01	Contar con empleados activos que se encuentren vinculados o tengan antecedentes de acciones de soborno privado, o soborno transnacional, o demás delitos contra la administración pública del ordenamiento jurídico colombiano	Falta de monitoreo a los empleados Falta de consulta en listas Exceso de confianza con las contrapartes Actos mal intencionados de los empleados.	Sanciones económicas y penales, deterioro de la imagen institucional	MEDIO	MAYOR	ALTO	C_COSO_01	Contar con una política de conocimiento de contrapartes : Formulario de vinculación / actualización	Preventivo	Manual	Documentado	Fuerte	MUY BAJO
							C_COSO_02	Realizar actualización anual de datos	Preventivo	Manual	Documentado	Fuerte	BAJO
R_COSO_02	Contratar o vincular proveedores que se relacionados o tengan antecedentes de acciones de soborno privado o transnacional, o demás delitos contra la administración pública del ordenamiento jurídico	Falta de monitoreo a los proveedores Falta o fallo en la consulta en listas Exceso de confianza con las contrapartes Actos mal intencionados de los proveedores	Sanciones económicas y penales, deterioro de la imagen institucional	MEDIO	MAYOR	ALTO	C_COSO_03	Realizar verificación periódica en listas restrictivas e informativas	Preventivo	Semiautomático	Documentado	Fuerte	MUY BAJO
							C_COSO_02	Realizar actualización anual de datos	Preventivo	Manual	Documentado	Fuerte	MUY BAJO
							C_COSO_01	Contar con una política de conocimiento de contrapartes : Formulario de vinculación / actualización	Preventivo	Manual	Documentado	Fuerte	BAJO
R_COSO_03	Contratar o vincular proveedores que se encuentren relacionados a Personas Políticamente Expuestas o Personas Públicamente Expuestas, sin la debida identificación de esta calificación. (Incluidos los representantes legales, socios o accionistas)	Falta de monitoreo a los proveedores Falta o falla de la consulta en listas Exceso de confianza con las contrapartes Falta de capacitación e información para reportar esta condición	Sanciones económicas y penales, deterioro de la imagen institucional	MEDIO	MAYOR	ALTO	C_COSO_03	Realizar verificación periódica en listas restrictivas e informativas	Preventivo	Semiautomático	Documentado	Fuerte	MUY BAJO
							C_COSO_01	Contar con una política de conocimiento de contrapartes : Formulario de vinculación / actualización	Preventivo	Manual	Documentado	Fuerte	BAJO
R_COSO_04	Favorecer a proveedores en los procesos de compras en la compañía a cambio de beneficios o prebendas particulares	Vinculos de afinidad o consanguinidad de empleados con los proveedores Acuerdos preestablecidos con los proveedores a seleccionar Actos deshonestos por parte del funcionario responsable del proceso de selección Ausencia de políticas y procedimientos que limiten o restrinjan este tipo de acciones.	Pérdidas económicas	MEDIO	ALTO	MODERADO	C_COSO_04	Implementar un Código de ética con Régimen de Sanciones	Preventivo	Manual	Documentado	Fuerte	MUY BAJO
							C_COSO_05	En el programa incluir el tema de tráfico de influencias (A todos los colaboradores , les está prohibido afectar el curso de algún trámite legal, administrativo o acción política o comercial, mediante el ofrecimiento o reconocimiento de beneficios indebidos, a quienes tienen a su cargo la decisión o ejecución de las mismas.)	Preventivo	Manual	No Documentado	Moderado	MUY BAJO
R_COSO_05	Gestionar pagos de facturas de proveedores de productos o servicios con documentación incompleta.	No verificar que los documentos que ingresan estén completamente diligenciados y que cumplan con los requisitos legales.	Sanciones legales, pérdidas económicas	ALTO	ALTO	ALTO	C_COSO_06	Realizar verificación completa y legalidad de la documentación entregada por los Proveedores para la ejecución de los pagos de facturas de productos/servicios prestados a la empresa.	Preventivo	Manual	Documentado	Fuerte	BAJO
R_COSO_06	Contabilización doble de Documentos	Fraude Interno	Pérdida Económica	BAJO	ALTO	MODERADO	C_COSO_07	Que el software Contable no permite repetir registros con el mismo número "Doc Respaldo"	Preventivo	Automático	Documentado	Fuerte	MUY BAJO
R_COSO_07	Posibilidad de adquirir productos a precios no competitivos	Incumplimiento del procedimiento de compra	Sobrecostos	MEDIO	ALTO	MODERADO	C_COSO_08	Implementar un procedimiento de compras en el cual se tenga una política de cotizaciones mínimas.	Preventivo	Manual	Documentado	Fuerte	MUY BAJO
R_COSO_08	Compras sin las autorizaciones respectivas	Incumplimiento de las políticas de compra	Pérdida económica	MEDIO	ALTO	BAJO	C_COSO_09	Incluir en el procedimiento de compras un numeral relacionado con las políticas de compras	Correctivo	Manual	Documentado	Moderado	MUY BAJO
R_COSO_09	Adquirir productos e insumos a proveedores que no cumplan requisitos	Incumplimiento del procedimiento de compras en relación con la selección de proveedores	Sanciones legales Sobrecostos Demoras en la prestación del servicio	MEDIO	ALTO	MODERADO	C_COSO_10	En el procedimiento de compra incluir un numeral relacionado con requisitos para la contratación y seguimiento de proveedores	Preventivo	Manual	Documentado	Fuerte	MUY BAJO
R_COSO_10	Recibir productos o servicios que no cumplan las especificaciones contratadas	Incumplimiento en el procedimiento de compras Incumplimiento del proveedor en las especificaciones de los productos y servicios.	Pérdidas económicas Afectación del servicio	MEDIO	ALTO	MODERADO	C_COSO_11	En los seguimientos, verificar que la evaluación del proveedor se encuentre en el promedio de aceptable por la empresa.	Preventivo	Manual	Documentado	Fuerte	MUY BAJO
							C_COSO_12	Incluir en el procedimiento de compras un numeral relacionado con requisitos establecidos para la contratación y seguimiento de proveedores	Preventivo	Manual	Documentado	Fuerte	BAJO

Fuente: Empresa objeto de investigación (Anónimo)

Para evitar desperdicios y sobrecostos en el proceso de compras se hace necesario que se establezcan unos lineamientos que permitan disminuir pérdidas financieras por sobrecostos en los productos comprados.

#### **7.4. Nuevos actores que intervendrán en el proceso de compras**

Dada la complejidad en la selección del proveedor idóneo para el suministro de los productos y/o servicios que se adquieran en la empresa, se hace necesario también la intervención de otros actores en el proceso de compras. La función principal de los actores que se proponen es disminuir la probabilidad de un riesgo legal o reputacional asociado a un proveedor:

**Jefe de Calidad:** además de validar que se cumpla con el proceso de compras, deberá verificar si el proveedor cuenta con alguna certificación técnica o ISO, de ser así solicita copia vigente de la certificación, lo cual garantiza que la empresa es auditada por un ente externo certificador y que cumple con las leyes y estándares internacionales de la certificación que tiene.

De no contar con certificaciones, se realizará visita a la planta/almacén del proveedor y se verificará que se dé una adecuada disposición final a los residuos, cumplimiento en la protección del medio ambiente.

**Salud ocupacional:** revisara el cumplimiento de las medidas de seguridad en el trabajo, que el personal tenga la dotación adecuada para recibir los productos.

**Analista de Proveedores:** si la empresa va a comprar a un proveedor con el cual ya tiene relaciones comerciales regulares, revisara las calificaciones o evaluaciones en su desempeño en cuanto a criterios como: tiempo de entrega, calidad de los productos, cumplimiento de especificaciones técnicas, servicio de postventa (tiempo de respuesta) y periodo de garantía.

Si el proveedor es nuevo, además de cumplir con los requisitos de vinculación, se validará el prestigio del proveedor en el mercado y el de sus productos, las instalaciones y su localización.

También se encargará de solicitar certificación al proveedor sobre el origen de los productos adquiridos, lo cual garantiza que su procedencia no sea de origen ilícito (contrabando o robados).

**Negociador:** una vez definido el proveedor, el negociador procederá a definir con el proveedor: precio unitario y por volumen, forma de pago, descuentos y acuerdos comerciales.

Además de los actores que normalmente intervienen en el proceso de compras en la parte interna, se proponen los siguientes:

**Control Interno:** se encargará de certificar que el área solicitante, si requiere el producto/servicio, validando su disposición final y que las cantidades requeridas se ajustan al trabajo a realizar. Para el caso de maquinaria o equipo tecnológico, Control Interno deberá validar la devolución de dichos equipos y hacer cumplir con el procedimiento de baja de elementos.

**Gerente/presidente:** el proceso de compras debe contar con niveles de autorización para el monto (valor) de las compras, estos deberán estar dados en Salarios Mínimos Legales Vigentes (SMLV). Corresponde al gerente y/o presidente autorizar aquellos que superen cierto número de SMLV, esto porque el gerente es el ordenador del gasto y será quien responda ante la Junta Directiva del buen uso de los recursos económicos de la empresa.

**Junta Directiva:** se encargará de analizar y autorizar aquellas compras que por su monto (valor) e impacto van afectar el flujo de caja de la empresa.

**Asamblea:** realizara las autorizaciones a las adquisiciones que van a comprometer el patrimonio de la empresa y van afectar el flujo de caja, como son: cambio de tecnología, inversiones, compra de inmuebles, entre otros.

Para dar una mayor tranquilidad a los dueños de la empresa, se hace necesario que en el proceso de compras no solo intervenga el responsable del proceso, sino que este acompañado por otros actores para que las compras se realicen con transparencia de acuerdo a un presupuesto y a un orden establecido.

## **8. Conclusiones**

Teniendo en cuenta el primer objetivo específico, se procedió a conocer y analizar el proceso actual de compras de la empresa, donde se identificaron las actividades y los principales participantes del mismo; se concluye que se tiene informalidad en el procedimiento de pedidos, cotizaciones y la adquisición de los productos, además los actores que intervienen son limitados. El no contar con lineamientos claros puede generar desvíos en la administración de las compras.

Al realizar el análisis del entorno de la empresa y del proceso de compras, se identificaron los eventuales riesgos que afectarían el proceso. Una vez definidos, se seleccionan los principales para determinar el impacto que tienen en el proceso.

Se concluye que los riesgos identificados pueden afectar operativamente la empresa, ya sea financieramente o administrativamente.

También se concluye, que se deben implementar acciones que permitan disminuir el impacto de los posibles riesgos y llevarlos a niveles aceptables por la empresa en caso de materializarse.

Además, se debe tener en cuenta que la gestión de compras afecta de manera principal los recursos financieros de la empresa. Por lo anterior, en las decisiones de compras deben también intervenir actores que conozcan la capacidad financiera de la empresa y que garanticen la transparencia de las compras.

## **9. Recomendaciones**

Se recomienda tener un proceso de compras donde se tenga debidamente identificadas cuales son todas las actividades, además de los posibles riesgos de corrupción que se puedan presentar donde no se cumpla con lo establecido, estos riesgos pueden representar pérdidas financieras para la empresa.

Se recomienda que para tener una mejor administración del proceso de compras se implemente una matriz de riesgos, la cual permita identificar los riesgos de corrupción y controles que se deben implementar para evitar desviaciones que puedan afectar la parte económica de la empresa.

Se recomienda que en el proceso de compras intervengan nuevos actores para que haya transparencia y más control en los procesos, disminuyendo los posibles riesgos de corrupción que se puedan presentar.

## 10. Referencias

- Alba, A. F., & Carolina, R. D. (2018). *Propuesta de líneas de trabajo para fortalecer la corresponsabilidad del sector privado en la lucha contra la corrupción en el distrito*. Retrieved from [http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones/2018/Propuesta de lineas de trabajo para fortalecer la corresponsabilidad sector privado en la lucha contra la corrupcion VF \(30 oct 18\).pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones/2018/Propuesta%20de%20lineas%20de%20trabajo%20para%20fortalecer%20la%20corresponsabilidad%20sector%20privado%20en%20la%20lucha%20contra%20la%20corrupcion%20VF%20(30%20oct%2018).pdf)
- Anadolu, A. (2017). Los corruptos se roban USD 2.6 billones al año en el mundo. *El Espectador*, p. 1. Retrieved from <https://www.elespectador.com/noticias/el-mundo/los-corruptos-se-roban-usd-26-billones-al-ano-en-el-mundo-articulo-727575>
- Auditool. (2014). ¿Qué es el riesgo, riesgo inherente y riesgo residual? Retrieved May 7, 2019, from <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3073-que-es-el-riesgo-riesgo-inherente-y-riesgo-residual>
- Avantium. (2016). Gestión de Riesgos (ISO 31000). Retrieved from Avantium Business Consulting website: <http://www.avantium.es/index.php/gestion-de-riesgos-iso-31000>
- Ayala Flores, M. del S., & Rezzoagli, B. A. (2017). Compras y corrupción en el sector privado. Aplicación de las herramientas de la calidad a la gestión de adquisiciones de una organización educativa y propuestas de mejora. *Ciencias Económicas*, 1, 75–98. <https://doi.org/10.14409/rce.v1i0.6898>
- British Embassy Bogotá. (2015). Reino Unido apoya la implementación de políticas antisoborno en Colombia. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/news/reino-unido-apoya-la-implementacion-de-politicas-antisoborno-en-colombia>

- Caracol Radio. (2018). Más del 70 % de los empresarios cree que ser antiético permite triunfar. Retrieved from Caracol website: [https://caracol.com.co/radio/2018/04/06/nacional/1523002694\\_593296.html](https://caracol.com.co/radio/2018/04/06/nacional/1523002694_593296.html)
- Castaño Serna, Y. M. (2015). Modalidades de fraude en el proceso de compras en los clubes sociales. *Universidad Militar Nueva Granada*, 16(1).
- Colombia, P. G. R. (2016). El Pacto Global y la Ética Empresarial. Retrieved from <https://www.pactoglobal-colombia.org/anticorrupcion/lucha-contra-la-corrupcion.html>
- Diccionario del español jurídico. (2016). Real Academia Española. Retrieved from <https://dej.rae.es/lema/anticorrupción>
- Fernando, J. V., & Lourdes, G. R. (2015). *El interés jurídico protegido en el delito de corrupción privada en Colombia. Análisis de contexto y conexiones con el derecho de la competencia desleal*. 160–178.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). Recolección de datos cuantitativos. In McGraw-Hill (Ed.), *Metodología de la investigación* (Sexta). México D.F.
- Martínez, P. (2017). Corrupción visible. *Revista Semana*. Retrieved from <https://www.semana.com/opinion/articulo/corrupcion-en-el-sector-publico-en-colombia/523250>
- Navia, M. S. (2018). El sector privado y la corrupción. *Portafolio*. Retrieved from <https://www.portafolio.co/opinion/maria-sol-navia-v/maria-sol-navia-el-sector-privado-y-la-corrupcion-515010>
- Newman, V., & Ángel, M. (2017). *Estado del arte sobre la corrupción en Colombia*. Retrieved

from <http://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3411>

Quiroz Alvarado, M. (2016). Control interno en el área de compras y su efecto en la gestión económica de la empresa Construcciones & Servicios Dieguito S.A.C - año 2015. *Universidad César Vallejo*.

Secretaría de Transparencia. (2013). Guía Empresas Activas Anticorrupción. Retrieved from <http://www.secretariatransparencia.gov.co/estrategias/Paginas/empresas-activas-anticorrupcion.aspx>

Secretaria de Transparencia Presidencia de la Republica. (2015). Sectores público y privado suman esfuerzos en la lucha contra la corrupción. Retrieved from [http://www.secretariatransparencia.gov.co/prensa/comunicados/paginas/comunicado\\_sector-es-publico-y-privado-suman-esfuerzos-en-la-lucha-contra-la-corrupcion.aspx](http://www.secretariatransparencia.gov.co/prensa/comunicados/paginas/comunicado_sector-es-publico-y-privado-suman-esfuerzos-en-la-lucha-contra-la-corrupcion.aspx)

UNODC. (2015). UNODC y Corrupción. Retrieved from <https://www.unodc.org/lpo-brazil/es/corrupcao/>

Vicepresidencia de la República. (2019). En la Vicepresidencia, Ecopetrol firmó el Pacto por la Transparencia y la lucha contra la corrupción. Retrieved from <http://mlr.vicepresidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/En-la-Vicepresidencia,-Ecopetrol-firmó-el-Pacto-por-la-Transparencia-y-la-lucha-contra-la-corrupción.aspx>

Zuleta, A. O. (2015). La corrupción su historia y sus consecuencias en Colombia. In *Universidad Militar Nueva Granada*. Retrieved from [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13973/2/LA CORRUPCION, SU HISTORIA Y SUS CONSECUENCIAS EN COLOMBIA.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13973/2/LA_CORRUPCION,_SU_HISTORIA_Y_SUS_CONSECUENCIAS_EN_COLOMBIA.pdf)