



CRITERIOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE POSICIONES EXPUESTAS AL RIESGO DE SOBORNO

RESULTADOS DE ENCUESTA



Tabla de contenido

Conclusiones Generales	1
Presentación de resultados por pregunta.....	4
2.1. Criterios para tener en cuenta en la evaluación del riesgo de soborno de las posiciones de la organización.....	7
2.2. Nivel de riesgo por procesos	8
2.3 Nivel de riesgo de actividades en el área de Recursos Humanos	9
2.4 Nivel de riesgo de actividades en el área de Compras y Abastecimiento.....	9
2.5 Nivel de riesgo de actividades en el área Comercial y Desarrollo de Negocios.....	10
2.6 Nivel de riesgo de actividades en el área de Finanzas y Recursos Contables.....	10
2.7 Nivel de riesgo de actividades en el área de Control Interno	11
2.8 Nivel de riesgo de actividades en el área de Responsabilidad Social Empresarial ..	11
2.9 Nivel de riesgo de actividades en el área de Atención al Cliente	12
2.10 Nivel de riesgo de actividades en el área de Asuntos Legales.....	12
2.11 Nivel de riesgo de actividades en el área de Planeación estratégica.....	13
2.12 Nivel de riesgo de actividades en el área de Seguridad Física	13
2.13 Nivel de riesgo de actividades en el área de Operaciones	14
2.14 Nivel de riesgo de actividades en el área de Tecnología.....	14



INTRODUCCIÓN

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

Conscientes de la necesidad que tienen las organizaciones de establecer criterios objetivos que les permitan identificar las posiciones expuestas al riesgo de soborno, este documento presenta los resultados de la segunda edición de la encuesta desarrollada en el marco de la Red Latinoamericana de Cumplimiento (RLC) con el objeto de identificar los lineamientos que los expertos en riesgos y cumplimiento suelen aplicar para llevar a cabo esta tarea.

En total, la encuesta contó con la participación de 13 expertos, cuya experiencia promedio es de 9,4 años. Entre ellos, 46.15% de los encuestados pertenece a organizaciones de naturaleza privada, el 23.08% a entidades públicas, el 7.69% a organizaciones de naturaleza mixta y el 7.69% a entidades privadas bajo el control o influencia de organizaciones públicas.

A su vez, el 23.08% de las organizaciones a las que pertenecen los encuestados corresponden al sector minero energético, y el 15.38% al sector de tecnología. El porcentaje restante se encuentra distribuido en diversos sectores de la economía incluidos agroindustria, alimentos, transporte, farmacéutico, manufactura, retail y servicios financieros.

Sin embargo, los resultados 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.



DEFINICIONES

Desempeño: Resultado medible¹.

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 previsto².

Riesgo: Efecto de la incertidumbre³.

Soborno: oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor (que puede ser de naturaleza financiera o no financiera), 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. ⁴

¹ ISO 9000:2015

² ISO 9000:2015.

³ ISO 19011: 2018. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.

⁴ ISO 37001:2025. 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 afirmativa, es posible afirmar que algunos de los criterios que las organizaciones podrían tener en cuenta de manera preferente, organizados del mayor al menor, al momento de evaluar el riesgo de soborno de los diferentes cargos y/o posiciones son:
 - (i) Proceso asociado (100%).
 - (ii) Disposición de recursos (financieros, humanos, tecnológicos etc.). (100%)
 - (iii) Interacción y/o negociación con terceros (servidores públicos, proveedores, clientes, comunidades) (100%).
 - (iv) Acceso a información sensible y/o crítica (100%).
 - (v) Rol dentro de una cadena de aprobación (solicitud, revisión, aprobación) (92.3%).
 - (vi) Ejercicio de funciones de vigilancia y/o control de los procesos (69.2).
 - (vii) Estrés económico del colaborador (61.5).
- ✓ 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 del área de compras, comercial y de operaciones es de una mayoría significativa en relación con porcentaje que otorga el mismo nivel de riesgo a los procesos del área de operaciones y responsabilidad social empresarial.
- ✓ El área de Control Interno es percibida como el área con menor riesgo de soborno. La mayoría de los participantes otorgaron un nivel de riesgo bajo/medio a todas las actividades del área
- ✓ Los procesos de las áreas de Operaciones, Planeación estratégica, Asuntos legales, Finanzas y recursos contables y Comercial y Desarrollo de negocios, fueron considerados como expuestos a un riesgo “muy alto” de soborno.
- ✓ De acuerdo con los participantes, el único proceso del área de recursos humanos expuesto a un riesgo “muy alto” de soborno es la de compensación y beneficios.
- ✓ Para los participantes, la totalidad de los procesos desarrollados en el área de compras se encuentran expuestas a un riesgo “alto” o “muy alto” de soborno.
- ✓ Los procesos del área comercial y de desarrollo de negocios, son percibidos por los participantes como procesos con “alto” riesgo de soborno, especialmente los de negociación y cierre de contratos.
- ✓ La totalidad de las actividades desarrolladas en el área de finanzas son consideradas como procesos de “muy alto” riesgo, especialmente aquellos que tienen que ver con el manejo de cuentas bancarias y elaboración de estudios financieros.
- ✓ Las donaciones/patrocinios y relación con organizaciones externas, son los procesos percibidos como más riesgosos en el marco del área de responsabilidad Social Empresarial.
- ✓ De acuerdo con los participantes, los procesos con riesgo “alto” y “muy alto” en el área de Asuntos Legales son la gestión de litigios y procesos judiciales, la debida diligencia, la investigación de denuncias internas y la evaluación de riesgos éticos.



- ✓ Los procesos del área de planeación estratégica son percibidos por los participantes como procesos con “alto” riesgo de soborno, especialmente los de negociación y cierre de contratos.

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 para tener en cuenta en la evaluación del riesgo de soborno de las posiciones de la organización

<i>Criterio</i>	<i>% de participantes que considera que el criterio se debe tener en cuenta</i>	<i>% de participantes que considera que el criterio no se debe tener en cuenta</i>
Proceso asociado a la posición y/o cargo (eg. Compras, TI, RRHH)	100	0
Rol dentro de una cadena de aprobación (eg. solicitud, revisión aprobación)	92.3	7.7
Disposición de recursos (eg. financieros, humanos)	100	0
Interacción y/o negociación con terceros (eg. servidores públicos, proveedores, clientes, comunidades)	100	0
Frecuencia de rotación de la posición	46.2	56.8
Acceso a información sensible y/o crítica	100	
Ejercicio de funciones de vigilancia y/o control de los procesos	69.2	30.8
Nivel salarial	46.2	53.8



Estrés económico del colaborador	61.5	38.5
----------------------------------	------	------

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 Abastecimiento	7.7	0	7.7	38.5	46.2
Comercial / Desarrollo de Negocios	0	7.7	0	38.5	53.8
Finanzas y asuntos contables	0	15.4	38.5	46.2	0
Recursos Humanos	0	23.1	46.2	30.8	0
Control Interno	7.7	7.7	46.2	38.5	0
Responsabilidad Social Empresarial	7.7	23.1	23.1	23.1	23.1
Atención al cliente	7.7	46.2	7.7	38.5	0
Asuntos Legales	0	15.4	61.5	23.1	0
Cumplimiento	7.7	15.4	53.8	23.1	0
Planeación Estratégica	7.7	23.1	30.8	38.5	0
Seguridad Física	7.7	30.8	23.1	38.5	0
Operaciones	0	0	30.8	38.5	30.8
Tecnología / HSE / Procesos o sistemas integrados de gestión	7.7	15.4	46.2	23.1	7.7



2.3 Nivel de riesgo de actividades en el área de Recursos Humanos

Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Reclutamiento y selección	0	23.1	46.2	15.4	15.4
Gestión del desempeño	15.4	38.5	30.8	15.4	0
Capacitación y desarrollo	15.4	61.5	7.7	15.4	0
Compensación y beneficios	0	15.4	46.2	7.7	30.8
Relaciones laborales	7.7	30.8	23.1	23.1	15.4
Offboarding o salida	7.7	46.2	23.1	23.1	0

2.4 Nivel de riesgo de actividades en el área de Compras y Abastecimiento

Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Solicitud de requerimientos	0	7.7	30.8	53.8	7.7
Evaluación de proveedores	0	0	15.4	38.5	15.4
Negociación	0	7.7	0	30.8	61.5
Emisión de órdenes de compra	0	7.7	38.5	15.4	38.5
Aprobación de órdenes de compra	0	7.7	38.5	7.7	46.2



Gestión de pagos	0	7.7	30.8	30.8	30.8
------------------	---	-----	------	------	------

2.5 Nivel de riesgo de actividades en el área Comercial y Desarrollo de Negocios

Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Identificación de oportunidades de negocio	7.7	15.4	23.1	46.2	7.7
Gestión de relaciones comerciales	0	15.4	23.1	46.2	15.4
Elaboración y presentación de propuestas	0	15.4	30.8	46.2	7.7
Negociación y cierre de contratos	0	0	15.4	46.2	38.5
Gestión de relaciones con clientes	0	7.7	15.4	53.8	23.1
Desarrollo de alianzas	0	7.7	23.1	46.2	23.1

2.6 Nivel de riesgo de actividades en el área de Finanzas y Recursos Contables

Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Presupuesto y planeación financiera	7.7	23.1	46.2	15.4	7.7
Manejo de cuentas bancarias	7.7	0	46.2	46.2	0
Conciliaciones bancarias	7.7	7.7	38.5	38.5	0



Elaboración de estudios financieros	7.7	23.1	15.4	38.5	15.4
Tesorería	0	0	53.8	38.5	7.7
Auditoría interna y control financiero	15.4	15.4	53.8	15.4	0
Reportes financieros y análisis	15.4	23.1	38.5	23.1	0

2.7 Nivel de riesgo de actividades en el área de Control Interno

Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Revisión de controles operativos y financieros	0	30.8	53.8	7.7	7.7
Evaluación de cumplimiento de políticas	7.7	38.5	38.5	15.4	0
Supervisión de implementación de acciones correctivas	7.7	30.8	38.5	23.1	0

2.8 Nivel de riesgo de actividades en el área de Responsabilidad Social Empresarial

Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Selección de proyectos sociales o comunitarios	7.7	7.7	15.4	61.5	7.7
Donaciones y Patrocinios	7.7	7.7	7.7	30.8	46.2



Relación con organizaciones externas	7.7	7.7	23.1	23.1	38.5
Evaluación del impacto social	7.7	46.2	15.4	23.1	7.7

2.9 Nivel de riesgo de actividades en el área de Atención al Cliente

Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Resolución de quejas y reclamos	23.1	38.5	23.1	15.4	0
Procesamiento de solicitudes especiales	15.4	15.4	38.5	30.8	0
Relación con clientes estratégicos	7.7	7.7	15.4	61.5	7.7

2.10 Nivel de riesgo de actividades en el área de Asuntos Legales

Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Revisión y redacción de contratos	7.7	23.1	15.4	38.5	15.4
Gestión de litigios y procesos judiciales	0	7.7	38.5	46.2	7.7
Monitoreo del cumplimiento normativo	7.7	30.8	23.1	38.5	0
Debida diligencia	7.7	7.7	38.5	30.8	15.4
Evaluación de riesgos éticos y de integridad	7.7	7.7	30.8	38.5	15.4



Implementación de políticas anticorrupción	7.7	23.1	30.8	15.4	23.1
Investigación de denuncias internas	0	7.7	38.5	30.8	23.1

2.11 Nivel de riesgo de actividades en el área de Planeación estratégica

Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Definición de objetivos organizacionales	23.1	23.1	23.1	30.8	0
Evaluación y selección de inversiones estratégicas	15.4	15.4	23.1	46.2	0
Relación con altos ejecutivos y partes interesadas	7.7	7.7	7.7	61.5	15.4
Acceso a información confidencial	0	0	30.8	46.2	23.1

2.12 Nivel de riesgo de actividades en el área de Seguridad Física

Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Contratación de servicios de seguridad	0	7.7	46.2	30.8	15.4
Gestión de acceso y controles de entrada	7.7	15.4	38.5	38.5	0
Manejo de incidentes de seguridad	7.7	30.8	38.5	23.1	0



Monitoreo y vigilancia interna	7.7	7.7	53.8	15.4	7.7
--------------------------------	-----	-----	------	------	-----

2.13 Nivel de riesgo de actividades en el área de Operaciones

Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Coordinación de procesos productivos o de servicios	7.7	15.4	23.1	46.2	7.7
Supervisión de comportamiento operativo	7.7	30.8	15.4	38.5	7.7
Asignación de recursos y materiales	7.7	7.7	23.1	46.2	15.4
Selección de contratistas o proveedores operativos	0	0	15.4	38.5	46.2

2.14 Nivel de riesgo de actividades en el área de Tecnología

Actividad	% Muy bajo	% Bajo	% Medio	% Alto	% Muy alto
Administración de sistemas críticos y bases de datos	7.7	7.7	23.1	38.5	23.1
Gestión de políticas de salud, seguridad y medio ambiente	15.4	30.8	46.2	7.7	0
Auditoría de sistemas integrados de gestión	15.4	38.5	30.8	15.4	0
Selección de herramientas tecnológicas o	7.7	15.4	23.1	38.5	15.4



consultores externos					
-------------------------	--	--	--	--	--

Control de versión del documento

Versión	Fecha	Elaborado por	Aprobado por
1.0	25/02/2020	MEM	CAE
2.0	22/09/2025	MCUN	MEM