



**VEEDURÍA  
DISTRITAL**

**16**

---

**METODOLOGÍA  
PREVENCIÓN DE  
RIESGOS DE SOBORNO  
EN ENTIDADES  
PÚBLICAS**



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ DC**

# 16

---

## METODOLOGÍA PREVENCIÓN DE RIESGOS DE SOBORNO EN ENTIDADES PÚBLICAS



**VEEDURÍA  
DISTRITAL**

Prevención · Transparencia · Incidencia

**Veedor Distrital**

Jaime Torres-Melo

**Viceveedor Distrital**

Daniel García Cañón

**Veedor Delegado para la Atención  
de Quejas y Reclamos**

Juan Carlos Rodríguez Arana

**Veedora Delegada para la Contratación**

Tatiana Mendoza Lara

**Veedor Delegado para la Eficiencia  
Administrativa y Presupuestal**

Jasson Cruz Villamil

**Veedor Delegado para la Participación y  
los Programas Especiales**

Diego Fernando Maldonado Castellanos

**Jefe Oficina Asesora de Planeación**

Jairo Tirado Martínez

**Jefe Oficina Asesora Jurídica**

Luz Adriana Cárdenas Corredor

**Proyecto Transparencia, Derecho de Acceso a la  
Información Pública y Medidas Anticorrupción**

Francy Milena Alba Abril

**Proyecto Laboratorio de Innovación para la Gestión  
Pública Distrital - LABcapital**

Juan Felipe Yepes González

**ISBN:** 978-958-8488-19-6

## PRESENTACIÓN DE LA SERIE

Los nuevos modelos de gestión pública han apuntado a fortalecer el control ciudadano y a definir mecanismos de deliberación que promuevan el acercamiento de la ciudadanía a la toma de decisiones públicas y el empoderamiento sobre su desarrollo. Este paradigma se ha relacionado con la legitimidad en los procesos de gobernanza y la vinculación de los ciudadanos en los procesos públicos.

Acercar a la ciudadanía a la gestión pública, mejorar la confianza en las instituciones y promover un gobierno abierto aún es una tarea por completar. La gestión preventiva permite el desarrollo de herramientas concretas que puedan ser utilizadas por los servidores públicos y la ciudadanía para mejorar sus capacidades dinámicas, es decir, sus habilidades para reintegrar, reconfigurar y construir nuevas formas para resolver los problemas públicos.

La Serie de Metodologías para el Control Preventivo se compone de veinte herramientas técnicas dirigidas a la ciudadanía y a los servidores públicos, diseñadas con el objetivo de formalizar y promover rutas metodológicas específicas. Estas metodologías materializan la gestión preventiva, promueven una gestión pública centrada en las necesidades de la ciudadanía y fomentan la transparencia, el control ciudadano y el mejoramiento de la gestión pública en Bogotá.

Para el diseño de estas herramientas se tuvo en

cuenta cuatro momentos clave en su formulación. Primero, se identificaron temáticas estratégicas que respondieran a problemas críticos en la gestión pública. Segundo, se estructuró el alcance de cada documento y se definieron lineamientos como serie metodológica. Tercero, se diseñó, validó y revisó cada ruta metodológica y, por último, se trabajó en la definición de una línea gráfica con énfasis en lenguaje ciudadano.

Estos documentos son producto del conocimiento que la Veeduría Distrital ha acumulado a partir de su quehacer y de la experticia del grupo de servidores y colaboradores que han trabajado en su implementación y desarrollo. Asimismo, han sido validados y piloteados lo que ha permitido su mejor estructuración técnica.

Esta serie que puede ser utilizada por los servidores públicos y la ciudadanía, cuenta con tres características: i) son documentos autocontenidos, en cada documento encontrará todos los instrumentos, formatos, definiciones y condiciones necesarias para la implementación de la metodología, ii) cada metodología puede ser replicada o adaptada a otras organizaciones públicas y privadas y iii) pueden ser escalables a otros contextos territoriales, nacionales e internacionales.

La Serie de Metodologías para el Control Preventivo aborda cinco temáticas claves para el desarrollo de

la ciudad: transparencia y lucha contra la corrupción, gestión contractual, relación con la ciudadanía, control social y rendición de cuentas, e innovación y retos públicos.

En cada metodología hay una sección de conceptos básicos, un capítulo dedicado a las condiciones iniciales necesarias y una ruta metodológica que guía paso a paso su implementación. Cada documento contiene ejemplos concretos, instrumentos e instrucciones necesarias que facilitarán la aplicación de cada metodología tanto por personas que se acercan por primera vez al tema como por expertos.

Invitamos a los servidores públicos y a la ciudadanía para que utilicen y apropien estas herramientas en sus espacios laborales, entidades públicas, organizaciones

sociales y en sus ciudades. La Veeduría Distrital podrá prestar apoyo y acompañamiento en ejercicios de apropiación e implementación.

La Veeduría Distrital agradece a la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas UCCI por el apoyo para materializar esta Serie de Metodologías para el Control Preventivo. También a la Administración Distrital, a los servidores públicos, a los colaboradores de la Veeduría Distrital y especialmente a todos los ciudadanos que han participado en la aplicación de las metodologías, por su aporte permanente al fortalecimiento del control social en la ciudad.

---

**Jaime Torres-Melo**  
Veedor Distrital

# RESUMEN

Esta metodología de prevención de riesgos de soborno se elabora a partir de las acciones preventivas de corrupción en las entidades públicas, particularmente frente a la ocurrencia o riesgo de prácticas delictivas asociadas con el soborno. Esta ruta metodológica tiene el objetivo de proponer acciones a las entidades públicas para identificar alertas y adoptar correctivos para la prevención y mitigación de riesgos asociados con el soborno, y de esta manera consolidar un procedimiento que sea aplicable a todas las entidades públicas.

Está dirigida a generar acciones preventivas con los servidores y/o contratistas de las entidades públicas y se enfoca en los cargos directivos con poder de decisión o que cumplan funciones de gestión de recursos o de servicios al interior de la entidad, como son los jefes de talento humano, contratación, jurídicos y de control interno.

La metodología está compuesta por nueve pasos: i) identificación de señales de alerta de soborno en la entidad pública; ii) identificación de procesos expuestos a riesgos de soborno; iii) estudio de dichos procesos; iv) determinación de puntos críticos de soborno en los procesos seleccionados; v) sistematización de la información obtenida en los pasos anteriores; vi) análisis y valoración de los riesgos identificados; vii) adopción de medidas de control interno; viii) formulación de una política antisoborno derivada de las acciones adoptadas y ix) socialización y divulgación de dicha política antisoborno. Dentro de estos pasos, usted encontrará los formatos necesarios para recaudar y estudiar la información y herramientas prácticas para adoptar acciones de prevención del soborno en las entidades públicas.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>Introducción</b>	9
<b>1. Conceptos Básicos</b>	10
<b>2. Condiciones para la aplicación de la metodología</b>	12
2.1. Compromiso de la alta dirección	12
2.2. Equipo necesario	12
2.3. Normatividad	12
<b>3. Ruta metodológica</b>	13
3.1. PASO 1: Identifique las señales de alerta de soborno que pueden presentarse en su entidad	14
3.2. PASO 2: Identifique los procesos expuestos a riesgos de soborno	15
3.3. PASO 3: Conozca los procesos expuestos a riesgos de soborno	17
3.4. PASO 4: Identifique los puntos en donde exista un posible riesgo de soborno	18
3.5. PASO 5: Sistematice la información obtenida	20
3.6. PASO 6: Analice y valore el riesgo de soborno	21
3.7. PASO 7: Adopte medidas de control interno para la prevención del soborno	23
3.8. PASO 8: Formule una política antisoborno para su entidad	35
3.9. PASO 9: Socialice tanto interna como externamente su política antisoborno	36
<b>Referencias</b>	38

## LISTA DE TABLAS

1. Puntos críticos para el riesgo de soborno en entidades públicas ————— 18

## LISTA DE FIGURAS

1. Procedimiento para la prevención de riesgos de soborno ————— 13  
2. Señales de alerta de soborno ————— 15  
3. Medidas de control antisoborno ————— 24



## SERIE DE METODOLOGÍAS

1. Metodología Ruta del Control Social
2. Metodología aplicación ciudadana de la Herramienta de Seguimiento a la Gestión Pública
3. Metodología proceso de Rendición de Cuentas de la Administración Distrital y Local
4. Metodología Empatía, Intuición y Acción para la Innovación Pública
5. Metodología identificación de riesgos de corrupción en la gestión contractual pública
6. Metodología gestión de conflictos de intereses en el sector público distrital
7. Metodología evaluación del servicio a la ciudadanía en entidades públicas distritales
8. Metodología evaluación del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano en Entidades Públicas
9. Metodología identificación de riesgos de microcorrupción en puntos de servicio a la ciudadanía
10. Metodología evaluación de accesibilidad al medio físico en puntos de servicio a la ciudadanía
11. Metodología traducción de documentos a lenguaje claro
12. Metodología aplicación del Índice de Servicio a la Ciudadanía
13. Metodología mejoramiento de la gestión contractual en las entidades públicas
14. Metodología aplicación del Índice de Innovación Pública
15. Metodología autoevaluación de medidas de integridad para empresas públicas y empresas mixtas
16. Metodología prevención de riesgos de soborno en entidades públicas
17. Metodología implementación del gobierno abierto en el gobierno escolar
18. Metodología caracterización de instancias de participación ciudadana
19. Metodología seguimiento a compromisos entre ciudadanía y entidades públicas
20. Metodología conociendo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG para ejercer control social

# INTRODUCCIÓN

Esta metodología busca principalmente establecer medidas de prevención y mitigación de riesgos asociados con el soborno, para consolidar un procedimiento que sea aplicable a todas las entidades públicas. Usted encontrará toda la información y pasos correspondientes para la consolidación de este tipo de procedimientos, sin necesidad de referirse a ningún otro documento en la materia. Asimismo, es importante recalcar que esta metodología es esencialmente una herramienta de control preventivo, dirigida a evitar la ocurrencia o materialización de riesgos de soborno al interior de las entidades públicas.

Una de las prácticas de corrupción que más afectan a la ciudadanía en Colombia y en Bogotá es el soborno. De acuerdo con datos del Barómetro de las Américas (2018), el 17,8% de los bogotanos encuestados afirmo haber sido víctima de la solicitud de un soborno para acceder a bienes y servicios. Los datos de esta medición también evidenciaron que la Administración de Bogotá fue una de las instancias con mayor prevalencia de solicitud de sobornos en el 2018 con un porcentaje de 6,1% (Barómetro de la Américas, 2018). Asimismo, de acuerdo con los datos de la Fiscalía General de la Nación, entre 2008 y 2016, Bogotá registró la mayor cantidad de sanciones penales por delitos contra la administración pública en el país. El soborno fue el delito más sancionado en la ciudad con un 43,5% y un incremento en el número de sanciones de 17 a 58 entre 2014 y 2016 (Fiscalía General de la Nación, 2008-2016 en Conpes 001, 2019, p. 39).

Por otra parte, con relación al sector privado, los resultados del “Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: primer estudio latinoamericano” (2019), muestran que el 86% de los encuestados percibe que en el país hay empresarios que ofrecen sobornos y afirman que el porcentaje adicional que se paga de manera secreta para asegurar la adjudicación de un contrato es del 24.8% (Universidad del Externado, 2019, p. 73-75).

En el contexto mundial, Estados Unidos y el Reino Unido han adoptado acciones concretas para mitigar el soborno, dado su impacto en el desarrollo institucional de estos países. Con la adopción del *Foreign Corrupt Practices Act FCPA* y el *UK Antibribery Act*, respectivamente, estas naciones buscan sancionar la comisión del soborno en sus diferentes formas, haciendo especial énfasis en los sobornos a servidores públicos extranjeros. En esta misma línea, Chile adoptó en 2009 la Ley 20.393 que “Establece la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas en los delitos de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Delitos de Cohecho” en virtud de la cual se estableció un modelo de prevención de este delito compuesto por tres elementos: i) un encargado de prevención; ii) el establecimiento de un sistema de prevención de delitos y iii) una posterior certificación por la adopción del sistema de prevención.

Teniendo en cuenta que el soborno es un problema asociado a la corrupción que se presenta en el contexto nacional e internacional y que afecta la disposición de recursos públicos y la confianza que

tiene la ciudadanía ante la administración pública, la Veeduría Distrital, como parte de sus funciones de apoyo en la prevención de la corrupción en las entidades y organismos públicos, le presenta esta metodología para implementar medidas de prevención de riesgos de soborno en las entidades públicas. Esta metodología contribuye a identificar las acciones preventivas para la mitigación de riesgos de corrupción asociados al soborno o cohecho identificados en los mapas de riesgos de corrupción de los Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

Esta metodología está diseñada para que su aplicación sea extensiva a todos los servidores y/o contratistas de las entidades públicas, no obstante se dirige a cargos directivos con poder de decisión o que cumplan funciones de gestión de recursos o

de servicios al interior de la entidad, como son los jefes de talento humano, contratación, jurídicos y de control interno. La metodología puede también escalarse, adaptarse y replicarse en cualquier entidad pública.

En la primera parte del documento, encontrará una serie de conceptos básicos para tener en cuenta al momento de aplicar la metodología; posteriormente se presentan las condiciones para la implementación de la metodología. La tercera parte del documento explica la ruta metodológica compuesta de nueve pasos que propone el procedimiento para la debida prevención y control del soborno al interior de su entidad. Asimismo, encontrará dos herramientas para aplicar la metodología de manera práctica en su entidad.

## 1 CONCEPTOS BÁSICOS

**Cohecho:** Cuando el servidor público recibe para sí o para otro, dinero u otra utilidad, o acepta promesa remuneratoria, directa o indirectamente, para retardar u omitir un acto propio de su cargo, o para ejecutar uno contrario a sus deberes oficiales (Ley 599, 2000, art. 405-407).

**Control Preventivo:** Proceso de gestión orientado a la detección temprana de ineficiencias administrativas y riesgos de corrupción, y al diseño e implementación de acciones que eliminen sus causas o mitiguen su materialización.

**Control Social:** Derecho y deber de la ciudadanía que se materializa en la participación individual o colectiva, a través de sus organizaciones, redes e instituciones, en la vigilancia de la gestión pública y sus resultados, tiene por objeto el seguimiento y evaluación de las políticas públicas y a la gestión desarrollada por las autoridades públicas y por los particulares que ejerzan funciones públicas (Ley 1757, 2015, art. 60 y 61).

**Corrupción:** Abuso de poder o de confianza para el beneficio particular en detrimento del interés colectivo, en el que se incurre al ofrecer

o solicitar, entregar o recibir bienes o dinero en especie, en servicios o beneficios a cambio de acciones, decisiones u omisiones (Transparencia Internacional, 2017).

**Derecho de acceso a la información pública:**

Es el derecho fundamental que tiene la persona para conocer sobre la existencia y acceder a la información pública en posesión o bajo control de las entidades públicas obligadas por ley a su difusión. Este derecho genera la obligación correlativa para las entidades públicas de divulgar proactivamente la información pública y responder de buena fe, de manera adecuada, veraz, oportuna y accesible a las solicitudes de acceso, lo que a su vez conlleva a la obligación de producir o capturar la información pública (Ley 1712, 2014, art. 4).

**Regalo:** “Todo pago, gratuidad, gratificación, regalo o beneficio, pecuniario o no, ofrecido, prometido, dado o recibido, sin ninguna compensación material o inmaterial directa o indirecta”. (Cámara de Comercio Internacional, 2017, p. 12)

**Rendición de cuentas:** Proceso que incluye normas, procedimientos, metodologías, estructuras, prácticas y resultados mediante los cuales las entidades de la Administración Pública informan, explican y dan a conocer los resultados de su gestión a la ciudadanía, a la sociedad civil, a otras entidades públicas y a las entidades de control a través del dialogo que comprende

acciones de petición de información, explicaciones, y evaluación de la gestión (Ley 1757, 2015, art. 48).

**Riesgo:** “Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá impacto sobre los objetivos institucionales o de proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias” (DAFP, 2011, p. 13).

**Servicio a la ciudadanía:** “Derecho que tiene la ciudadanía al acceso oportuno, eficaz, eficiente, digno y cálido a los servicios que presta el Estado para satisfacer las necesidades y, especialmente, para garantizar el goce efectivo de los demás derechos sin discriminación alguna o por razones de género, orientación sexual, pertenencia, étnica, edad, lengua, religión o condición de discapacidad” (Decreto 197, 2014, art. 2). Es una herramienta de gestión a disposición de las organizaciones públicas que facilita evaluar la calidad y oportunidad de bienes y servicios que brinda a la ciudadanía.

**Soborno:** Cuando una persona da u ofrece “dinero u otra utilidad para que se realice u omita un acto propio del cargo de un funcionario público, o para que se ejecute uno contrario a sus deberes oficiales” (Newman & Ángel, 2017, p. 33).

**Transparencia:** “Posibilidad de que la información real de una empresa, gobierno u organización pueda ser consultada por los diferentes sujetos afectados por ella, de tal modo que estos pueden tomar decisiones con conocimiento de causa y sin asimetría de información” (Perramon, 2013, p. 2).

## 2 CONDICIONES PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Con el objetivo de aplicar la metodología para la prevención de riesgos de soborno, a continuación se

describirán los requisitos para garantizar un adecuado ejercicio de implementación:

### 2.1. Compromiso de la alta dirección

La aplicación de esta metodología se realiza como un proceso transversal en la entidad, para lo cual usted debe contar con el compromiso de la alta dirección

de llevar a cabo este proceso en su totalidad e implementar las herramientas propuestas para la prevención de esta problemática.

### 2.2. Equipo necesario

Usted requerirá tener un equipo de trabajo interdisciplinario para esta aplicación, compuesto por servidores de las áreas como la oficina de talento humano o gestión humana, la oficina de planeación y la oficina de control interno de gestión, con quienes

de manera articulada podrá construir los procesos y adaptar las medidas necesarias para incorporar esta metodología en su entidad. De igual forma, se puede implementar por el área encargada de liderar los temas de transparencia e integridad en la entidad.

### 2.3. Normatividad

Como fundamento jurídico para llevar a cabo esta metodología, existen leyes que sancionan el delito de soborno o cohecho tanto en el ámbito público como en el privado, y que sustentan la necesidad de contar con procesos que permitan la prevención y mitigación de riesgos del cohecho como conducta sancionable en Colombia:

— **Ley 412 de 1997:** mediante esta ley se implementa la Convención Interamericana contra la Corrupción,

que destaca en su artículo 3 la adopción de medidas que "(...) impidan el soborno de servidores públicos nacionales y extranjeros, tales como mecanismos para asegurar que las sociedades mercantiles y otros tipos de asociaciones mantengan registros que reflejen con exactitud y razonable detalle la adquisición y enajenación de activos, y que establezcan suficientes controles contables internos que permitan a su personal detectar actos de corrupción".

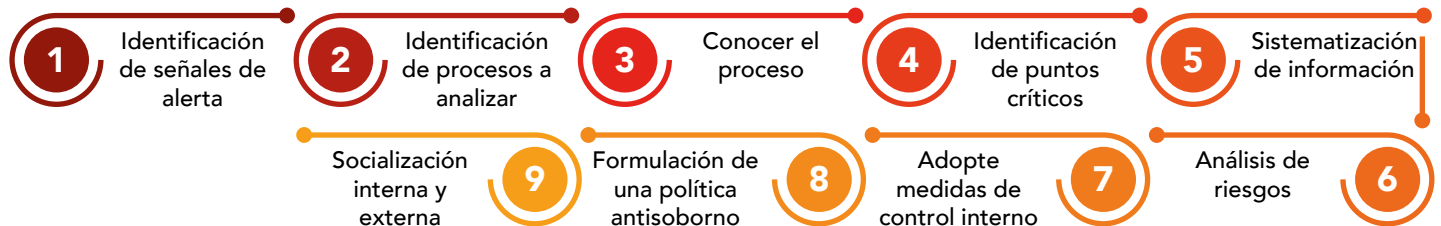
- **Ley 599 de 2000:** con esta ley se expide el Código Penal colombiano, que consagra el delito de cohecho o soborno en su capítulo III y resalta tres formas de cohecho: propio (artículo 405), impropio (artículo 406) y por dar u ofrecer (artículo 407).
- **Ley 975 de 2005:** esta ley incorpora la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción. Esta Convención señala en su artículo 15 que el soborno se entiende como “la promesa, el ofrecimiento o la concesión a un funcionario público, en forma directa o indirecta, de un beneficio indebido que redunde en su propio provecho o en el de otra persona o entidad con el fin de que dicho funcionario actúe o se abstenga de actuar en el cumplimiento de sus funciones oficiales”. También como “la solicitud o aceptación por un funcionario público, en forma directa o indirecta, de un beneficio indebido que redunde en su propio provecho o en el de otra persona o entidad con el fin de que dicho funcionario actúe o se abstenga de actuar en el cumplimiento de sus funciones oficiales”.
- **Ley 1778 de 2016:** esta ley desarrolla el delito de soborno transnacional, como la conducta que comete una persona al dar, prometer u ofrecer a un servidor público extranjero, para su provecho o de un tercero, directa o indirectamente, una suma de dinero o cualquier otro objeto o utilidad a cambio de que este realice, omita, o retarde cualquier acto relacionado con el ejercicio de sus funciones y en relación con un negocio o transacción internacional.

## 3 RUTA METODOLÓGICA

La implementación de esta metodología para la prevención de riesgos de soborno se realiza al completar los nueve pasos que se desarrollarán a continuación. Este ejercicio debe cumplirse de manera lineal, tal y como se

muestra en la Figura 1, ya que con los resultados del diagnóstico se pueden definir las acciones de control y de divulgación, respectivamente. Se estima que esta metodología puede ejecutarse entre tres y seis meses.

**Figura 1. Procedimiento para la prevención de riesgos de soborno**



Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

De igual manera, la metodología comprende unas herramientas prácticas para su ejecución. Se recomienda hacer uso de las mismas, para implementar la metodología propuesta; no

obstante, usted podrá adaptar el contenido de las mismas a los formatos o características propias de los documentos que se expiden normalmente en su entidad.

### **3.1. PASO 1: Identifique las señales de alerta de soborno que pueden presentarse en su entidad—**

Los delitos de cohecho y soborno, de acuerdo con la normatividad penal colombiana, son dos delitos diferentes, por lo cual aclaramos que si bien existe la diferencia jurídica entre cohecho y soborno (Newman & Ángel, 2017), se utilizará la acepción común de “soborno” o “antisoborno” a lo largo de esta metodología.

Este primer paso de la metodología busca que usted y su equipo de trabajo identifiquen señales de alerta de soborno al interior de su entidad. De manera general, una señal de alerta se puede definir de acuerdo con la Unidad de Información y Análisis Financiero UIAF (2013) como cualquier situación o comportamiento que sea atípico o fuera de los comportamientos particulares del funcionario o servidor público y que requiere mayor análisis para afirmar la existencia de un posible soborno. En este sentido, una señal de

alerta de soborno será cualquier situación donde se evidencie el riesgo que exista una transacción indebida de dinero u otra utilidad a favor de un funcionario o servidor público por parte de un tercero o de otro funcionario público, fuera de sus funciones, a cambio de que este realice u omita una acción.

Estas señales pueden ser identificadas y documentadas de manera interna por su equipo de trabajo y podrá tomar un estimado de cuatro semanas para su determinación. No existe en la actualidad un listado estandarizado de señales de alerta para tener en cuenta; no obstante a continuación en la figura 2, presentamos unos ejemplos basados en el modelo chileno de implementación de la Ley 20.393 que “Establece la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas en los delitos de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Delitos de Cohecho”:

**Figura 2. Señales de alerta de soborno**



Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital con base en el Manual de Prevención del Delito de Cohecho (Ley 20.393) de la Asociación Chilena de Seguridad, 2013

Asimismo, otras señales de alerta para tener en cuenta comprenden:

- Denuncias o quejas de soborno presentadas ante la entidad en el sistema de quejas de la ciudad.
- Resultados negativos en encuestas de percepción

en temas de lucha contra la corrupción, particularmente referidas a la posibilidad de que se comenten sobornos al interior de la entidad.

- Evidencias de riesgos asociados al soborno que hayan sido identificados y valorados dentro del Mapa de Riesgos de Corrupción de la entidad.

### **3.2. PASO 2: Identifique los procesos expuestos a riesgos de soborno**

Una vez identificadas las señales de alerta en su entidad, el segundo paso tiene como objetivo que usted y su equipo de trabajo identifiquen los procesos de su entidad en los que puedan presentarse estas alertas de soborno, y por lo tanto se encuentren expuestos a la ocurrencia de este riesgo. Esta identificación puede tomar aproximadamente dos semanas, una vez se haya revisado la documentación que se referirá a continuación.

La Norma Técnica ISO 9001:2015 define un proceso como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ICONTEC, 2015). Cada proceso entonces implica que existan elementos (entradas) que, a partir de la realización de una serie de actividades o acciones, generen resultados (salidas).



Para identificar y seleccionar estos procesos, usted puede consultar el mapa de procesos de su entidad, el cual debe ser publicado en la página web en el link de Transparencia y Acceso a la Información Pública, o que se encuentra en el manual de proceso o en el sistema interno de gestión de su entidad. En este mapa se pueden distinguir los procesos de la entidad, entre cuatro tipos específicos:

- Procesos estratégicos: se refiere a los procesos con los que cuenta la entidad para establecer políticas y estrategias, fijar objetivos, realizar la comunicación de sus actividades y asegurar la disponibilidad de recursos.
- Procesos misionales: son todos los procesos que

consiguen el resultado previsto por la entidad en cumplimiento de su objeto o misión.

- Procesos de apoyo: incluye los procesos para la provisión de recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición.
- Procesos de evaluación: se trata de procesos necesarios para medir y recaudar información, particularmente datos, para analizar el desempeño y las mejoras que debe adoptar la entidad en materia de eficacia y eficiencia.

En este sentido, se sugiere el siguiente formato para la identificación y clasificación de los de los procesos que son susceptibles de riesgos de soborno en la gestión de las entidades públicas.

### Ejemplo de identificación del proceso

<b>Nombre del proceso</b>	Gestión Financiera del Fondo de Bienestar Social	
<b>Tipo de proceso</b>	Estratégico	
	Misional	✓
	De apoyo	
	Evaluación	
<b>Descripción</b>	Adjudicar microcréditos destinados al desarrollo rural y social de la región, con recursos provenientes del Fondo de Bienestar Social, anualmente y de acuerdo con el calendario determinado por la Dirección General	
<b>Señales de alerta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Entrega de regalos por parte de solicitantes</li> <li>— Visitas frecuentes de solicitantes a miembros del Comité</li> </ul>	

### 3.3. PASO 3: Conozca los procesos expuestos a riesgos de soborno

Con el fin de familiarizarse debidamente con los procesos seleccionados en el paso anterior, usted debe conocerlos y estudiarlos detenidamente. Para ello, es importante tener en cuenta que cada proceso dentro de las entidades públicas se encuentra debidamente caracterizado, describe su objetivo y alcance, los elementos de entrada, actividades de transformación y los productos/salidas hacia los clientes o usuarios.

En este sentido, usted puede revisar la caracterización del proceso que realiza la entidad pública, para conocer de manera efectiva los elementos mínimos del proceso seleccionado. Dependiendo del número de procesos que se hayan seleccionado, la revisión de la caracterización que se propone le tomará entre tres y seis horas aproximadamente. Al referirse al tema de riesgos, usted debe también revisar el mapa de riesgos de corrupción de la entidad, mediante el cual se identifican los posibles hechos generadores de corrupción, tanto interno como externos, así como las medidas orientadas a controlarlos (DAFP, 2015, p.13). Este mapa de riesgos debe encontrarse también publicado en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, el cual se encuentra en la página web de la entidad en el link de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Asimismo, se recomienda que usted identifique y revise si existen restricciones dentro de la estructura orgánica de la entidad, en cuanto a la naturaleza y

desempeño de funciones determinadas. Lo anterior cobra especial importancia para que usted también determine que cargos serían más vulnerables a un soborno, en razón a la descripción del cargo, sus responsabilidades y los controles que existan; elementos que usted puede revisar en el manual de funciones de la entidad. Este proceso puede tomar un estimado de un mes para su terminación.

Ahora bien, para determinar la existencia u ocurrencia de riesgos de soborno dentro de dicho proceso, considere las respuestas a las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Existen cargos que, por su naturaleza y funciones orgánicas, están expuestos a un riesgo de soborno?
- ¿Existen cargos que, dado el proceso en el que se desempeñan, están expuestos a un riesgo de soborno?
- ¿El proceso está directamente dirigido a clientes externos/terceros?
- ¿Las acciones y resultados dispuestos se traducen en una transacción por parte de la entidad?
- De las actividades mencionadas en el proceso, ¿se establece la realización de transacciones con clientes externos/terceros de la entidad?

### 3.4. PASO 4: Identifique los puntos en donde exista un posible riesgo de soborno

Con base en la información recolectada, en este paso usted debe identificar los puntos críticos en las actividades de los procesos de gestión administrativa de su entidad en los cuales puede presentarse un riesgo de soborno, de acuerdo con las señales de alerta identificadas en el primer paso.

Ahora bien, dado que las entidades del sector público

comparten esquemas comunes de funcionamiento y constitución, que comprenden procesos de gestión administrativa similares, a continuación se presentan algunos ejemplos de puntos críticos que usted puede considerar dentro de los siguientes procesos.

Para este ejercicio, usted puede utilizar la Tabla 1 como formato para implementar para este paso:

**Tabla 1. Puntos críticos para el riesgo de soborno en entidades públicas**

Proceso	Punto Crítico	Descripción del punto crítico
Contratación	Etapa precontractual (definición de modalidad contractual)	La gestión contractual es un proceso clave en una entidad pública. En procesos de contratación en donde se destinan altos rubros de presupuesto, existe el riesgo que individuos interesados en obtener la adjudicación de estos contratos ofrezcan sobornos o dádivas en las entidades públicas, con el fin de ser quienes reciban el contrato.
	Adjudicación del contrato	Incluso, el soborno puede presentarse para manipular el proceso desde su etapa previa, de manera que un único oferente reciba la adjudicación a través de propuestas o licitaciones "hechas a la medida" de ese oferente.
	Supervisión de contratos	De igual manera, la supervisión de contratos es de suma importancia para prevenir desviaciones en el seguimiento, ejecución y cumplimiento del objeto del contrato.
Talento Humano	Nombramiento de empleados provisionales y de libre nombramiento y remoción al interior de la entidad	La gestión del empleo público o del talento humano en las entidades públicas es un aspecto fundamental para la economía y la competitividad del país, (Departamento Administrativo de la Función Pública DAFF, 2018). En este sentido, su afectación recae predominantemente en el desempeño económico y el bienestar que se provee a los ciudadanos que son destinatarios de los servicios

Proceso	Punto Crítico	Descripción del punto crítico
<u>Talento Humano</u>	Nombramiento de empleados provisionales y de libre nombramiento y remoción al interior de la entidad	<p>públicos. La toma de decisiones en esta materia goza de un alto nivel de discrecionalidad por parte de los servidores encargados de esta labor, lo cual hace que sea un punto crítico para la comisión del soborno, en tanto la provisión de cargos provisionales y de libre nombramiento y remoción, así como contratos de prestación de servicios de manera irregular por favoritismos o retribuciones, conlleva una prestación ineficiente del servicio público y por ende una disminución en la competitividad.</p> <p>Asimismo, la posibilidad de riesgo también depende de la naturaleza del cargo a proveer, cuando se trate de un cargo con un alto nivel de responsabilidad o que desempeñe labores de especial sensibilidad, y que tengan contacto directo con terceros interesados en los proyectos que desarrolle la entidad. De esta manera, la identificación de cargos vulnerables comentada anteriormente cobra especial importancia.</p>
<u>Control Interno de Gestión</u>	Control de procesos administrativos	<p>El control interno de gestión supone la eficiencia, eficacia y transparencia en el ejercicio de las funciones de las entidades que conforman al Estado colombiano (DAFP, 2017a. p. 4), lo cual involucra procesos administrativos de la entidad como la contratación, compras, adquisiciones y préstamos.</p> <p>Los servidores encargados de esta labor se ven también expuestos a riesgos de soborno, en tanto pueden ser objeto de ofrecimientos guiados a obviar labores de control propias de su función. Es así como el soborno puede generar deficiencias en el control de los procesos administrativos, lo cual resultaría también en una pérdida de eficiencia en la prestación de servicios por parte de la entidad pública.</p>
<u>Trámites y servicio a la ciudadanía</u>	Instancias de intercambio de información para el trámite entre el ciudadano y el servidor público	El DAFP ha señalado que la prestación de trámites a la ciudadanía, asociados con la entrega de bienes y servicios públicos es un proceso susceptible de corrupción, particularmente por la incertidumbre que propicia la

Proceso	Punto Crítico	Descripción del punto crítico
Trámites y servicio a la ciudadanía	<p>Instancias de intercambio de información para el trámite entre el ciudadano y el servidor público</p> <p>Procedimiento interno del trámite</p> <p>Revisión documental</p>	<p>regulación del trámite en la relación con el ciudadano (DAFP, 2016, p. 5).</p> <p>El soborno, como conducta de corrupción, de acuerdo con el DAFP (2016), se puede presentar en los trámites a la ciudadanía en dos momentos diferenciados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Cuando se realiza el intercambio de información entre el ciudadano y el servidor a cargo del trámite.</li> <li>— Cuando la entidad realiza todo el trámite internamente, lo cual supone el contacto de diferentes dependencias y responsables para efectos de cumplir el trámite hasta su finalización.</li> </ul> <p>En el procedimiento de un trámite, como ha sido definido por el DAFP en su “Protocolo para la identificación de riesgos de corrupción asociados a la prestación de trámites y servicios”, se identifican dos instancias en las que se presenta el soborno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— En la revisión de documentos para la realización del trámite, existe el riesgo que se ofrezcan sobornos para borrar información institucional en beneficio propio.</li> <li>— En la gestión realizada por la entidad pueden darse pagos directos a los servidores encargados, para adulterar la información otorgada, o para extraer información previa a la formalización del trámite.</li> </ul>

Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

### 3.5. PASO 5: Sistematice la información obtenida

Consolide la información obtenida en los tres pasos anteriores, a partir de una tabla en Excel que le permita identificar qué puntos críticos han sido definidos y qué señales de alerta deben

tenerse en cuenta en cada uno de ellos. Este paso le tomará dos días aproximadamente de trabajo para su equipo de trabajo y le facilitará concentrar la información de manera ordenada y lineal para cada uno de los procesos seleccionados.

Retomando el ejemplo propuesto anteriormente, se han identificado en el proceso de “Gestión Financiera del Fondo de Bienestar Social” dos puntos críticos, se propone el siguiente formato para sistematizar la información:

### Ejemplo matriz de sistematización

Proceso	Punto crítico	Descripción del punto crítico	Señales de alerta
Gestión del Fondo de Bienestar Social	Estudio de la solicitud	Una vez es presentada la solicitud de estudio del microcrédito, la etapa de admisibilidad implica el estudio de la misma por parte de servidores adscritos a la Dirección Financiera.	Solicitudes del funcionario a cargo del trámite para priorizar su estudio. Entrega de regalos por parte de solicitantes.
Gestión del Fondo de Bienestar Social	Aprobación del plan de negocio	La solicitud de microcrédito, requiere de la presentación de un plan de negocios anexo, que debe cumplir con una serie de requisitos formales para su entrega, como plazo, forma y documentos anexos. Su aprobación se da al interior del comité financiero de la entidad, en donde se sientan el Director Financiero, el Secretario General de la Entidad y dos servidores escogidos por la Comisión de Personal.	Visitas frecuentes de solicitantes a miembros del Comité. Solicitudes para realizar sesiones del Comité de manera expedita. No presentación de los planes de negocio con anterioridad a las reuniones del Comité. Quejas o denuncias presentadas en contra de alguno de los miembros del Comité.

## 3.6. PASO 6: Analice y valore el riesgo de soborno

Este paso busca que usted pueda determinar de manera detallada los riesgos de soborno que pueden

presentarse en cada punto crítico del proceso seleccionado, analizando los factores inherentes al riesgo (causas y consecuencias) así como la probabilidad de ocurrencia del mismo.

Con base en elementos de la “Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles

en entidades públicas” del Departamento Administrativo de la Función Pública (2018), usted debe analizar el riesgo a partir de su debida identificación y valoración. Al respecto, usted puede utilizar la siguiente matriz, en donde cada sección cuenta con una instrucción o pregunta orientadora para su diligenciamiento:

### Ejemplo Ficha de análisis de riesgo de soborno

#### Secretaría de Bienestar Social / Ficha de análisis de riesgos de soborno

1. Proceso	2. Punto crítico
Gestión del Fondo de Bienestar Social	Aprobación del plan de negocio
3. Riesgo	Posibilidad de recibir o solicitar cualquier dádiva o beneficio a nombre propio o de terceros con el fin de aprobar el plan de negocio, sin cumplimiento de los requisitos
4. Descripción	La solicitud de microcrédito, requiere de la presentación de un plan de negocios anexo, que debe cumplir con una serie de requisitos formales para su entrega, como plazo, forma y documentos anexos. Su aprobación se da al interior del comité financiero de la entidad, en donde se sientan el Director Financiero, el Secretario General de la Entidad y dos servidores escogidos por la Comisión de Personal. Existe riesgo de soborno para los servidores de este comité, quienes pueden recibir alguna contraprestación a cambio de aprobar un plan de negocio que no haya cumplido los requisitos formales, o incluso de omitir elementos propios de este trámite.
5. ¿Ha sido identificado como riesgo de corrupción por la entidad?	Sí
6. Causas	7. Consecuencias
Debilidades en el manejo de información de los planes de negocio previo a las reuniones del comité	Investigaciones penales, disciplinarias y fiscales
Presiones indebidas	Pérdida de la confianza institucional
Excesiva discrecionalidad	Detrimento patrimonial

## 7. Probabilidad

\* Analice qué tan posible es que ocurra el riesgo, en términos de frecuencia lo cual implica analizar el número de eventos donde se haya evidenciado un soborno en un periodo determinado

**Casi seguro:** Se espera que ocurra un soborno en la mayoría de las circunstancias

**Probable:** Es viable que el soborno ocurra en la mayoría de las circunstancias

**Posible:** El soborno podrá ocurrir en algún momento

**Improbable:** El soborno puede ocurrir en algún momento

**Rara vez:** El soborno puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales)

## 8. Medidas de control

\* Establezca que tipo de medidas de control deben adoptarse y recomiende dichas medidas

¿Se requiere adoptar medidas de control inmediato?



¿Se requiere adoptar medidas de control periódico?



### Recomendaciones

Se recomienda establecer un control a las destinaciones del Fondo de Bienestar Social, consistente en el acompañamiento de la Oficina de Control Interno de Gestión en las sesiones del comité y la realización de auditorías mensuales frente a estas destinaciones.

Asimismo, se recomienda adoptar un protocolo de comunicaciones relacionadas con la adjudicación de estos créditos, que garantice i) que los miembros del comité no reciban comunicaciones o acepten reuniones particulares con solicitantes durante la etapa de adjudicación de microcréditos, procurando así su imparcialidad y ii) que la información sea manejada de manera confidencial.

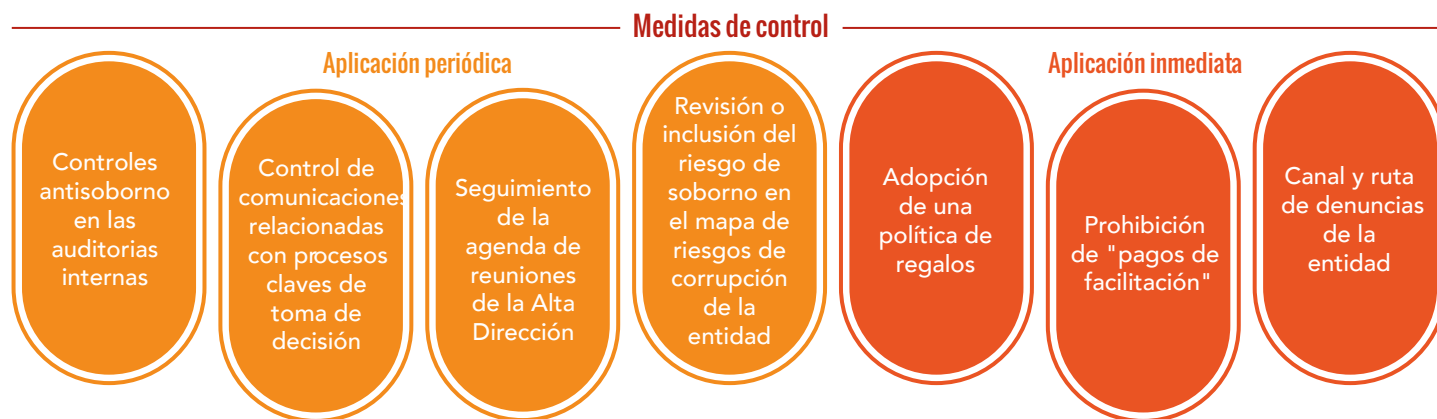
## 3.7. PASO 7: Adopte medidas de control interno para la prevención del soborno

Para dar respuesta a los riesgos identificados en cada uno de los puntos críticos señalados, usted puede adoptar las siguientes medidas en su conjunto, o de

forma individual. Estas medidas apuntan a la prevención y mitigación del riesgo de la comisión del soborno, y deben ser decididas con su equipo de trabajo:



**Figura 3. Medidas de control antisoborno**



Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

Las medidas sugeridas se clasifican principalmente en medidas de aplicación periódica, que requieren de la creación de un procedimiento y de un seguimiento permanente y medidas de aplicación inmediata que se concretan con una

acción rápida para mitigar el riesgo y prevenir que este se presente en el futuro. En este sentido, es recomendable que su equipo determine un plan de trabajo que establezca los elementos que se muestran a continuación:

### Ejemplo Plan de Trabajo

<b>Nombre de la entidad</b>	Secretaría de Bienestar Social
<b>Plan de Trabajo #</b>	1
<b>Fecha de elaboración</b>	01/09/2020
<b>Medida de control</b>	
Protocolo de manejo de comunicaciones relacionadas con la adjudicación de créditos del Fondo de Bienestar Social	
<b>Objetivo General</b>	

Garantizar que los miembros del comité financiero, responsables de la adjudicación de los microcréditos, no reciban comunicaciones o acepten reuniones particulares con solicitantes durante la etapa de adjudicación de microcréditos, para procurar su imparcialidad, así como para mantener el manejo confidencial de la información asociada al proceso.

<b>Periodicidad</b>
Anual
<b>Indicadores</b>
Protocolo de manejo de comunicaciones relacionadas con la adjudicación de créditos del Fondo de Bienestar Social diseñado y con acompañamiento a su implementación en la Secretaría de Bienestar Social.
<b>Meta</b>
1
<b>Descripción del indicador</b>
La Secretaría de Bienestar Social formulará un protocolo que indique de qué manera se recibirán, divulgarán y analizarán las comunicaciones presentadas por terceros interesados en los procesos de adjudicación de créditos dispuestos por el Fondo de Bienestar Social.
<b>Fases de implementación</b>
Fase 1: Diseño del protocolo – tiempo estimado: 3 meses Fase 2: Implementación en el proceso de adjudicación del créditos – tiempo estimado: 6 meses Fase 3: Evaluación de la implementación – tiempo estimado: 2 meses
<b>Fuente de verificación</b>
Página web de la entidad
<b>Responsable</b>
Dirección General Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Control Interno Disciplinario

A continuación, le explicaremos las medidas de aplicación periódica e inmediata propuestas por la Veeduría Distrital:

#### **a. Medidas de aplicación periódica**

##### **— Controles antisoborno en las auditorías internas de la entidad**

De acuerdo con el Instituto de Auditores Internos IIA, la auditoría interna puede verse a partir de dos enfoques: la auditoría de las medidas antisoborno o anticorrupción de una entidad o la incorporación de controles antisoborno o anticorrupción en todos los ejercicios de auditoría, desde el análisis de riesgos hasta el alcance mismo de cada auditoría particular (IIA, 2014, p. 7). Bajo este segundo enfoque, usted

puede implementar los siguientes controles para prevenir o mitigar el riesgo de soborno:

1. Revisar los flujos de caja y transacciones financieras realizadas por la entidad.
2. Evaluar la respuesta de la entidad desde su institucionalidad ante posibles escenarios de soborno.
3. Evaluar las medidas anticorrupción implementadas y su cumplimiento y conformidad con el Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011) y la legislación aplicable en cada proceso.
4. Auditar el área específica bajo riesgo de soborno de manera individualizada.

Estos controles pueden adoptarse incluso a partir de la evaluación de las medidas anticorrupción de su entidad, y requerirán del análisis de información y datos de operación que le permitan al auditor identificar las señales de alerta o sospecha de soborno. En este sentido, es importante que su equipo de trabajo comprometa a la alta dirección en la realización de estos ejercicios y en la entrega de la información correspondiente sin ninguna restricción o condicionamiento.

### — **Control de comunicaciones relacionadas con procesos claves de toma de decisión de la entidad**

Para la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2007), los controles internos pueden estar relacionados con el proceso de toma de decisión y con la estructura, así como con los procesos administrativos en cada entidad pública. Los procesos

contractuales y de talento humano, como ya se ha determinado, pueden tener puntos críticos de riesgo de soborno y en la mayoría de los casos, comprenden procesos de especial importancia para el desempeño de la entidad pública. En este sentido, usted puede articular un control de las comunicaciones que se surten dentro de los procesos contractuales y de vinculación de personal de la entidad, para efectos de monitorear y evidenciar previamente posibles alertas de soborno.

Para este control, es recomendable la adopción de un protocolo de comunicaciones para procesos o proyectos estratégicos en la entidad, bien sea por su monto o por la calidad del bien o servicio por contratar, también frente a la vinculación de altos directivos o servidores con alto poder de decisión.

Es importante que el área de Control Interno de Gestión sea vinculada a estos procesos desde sus inicios, y que se articulen estos controles sin ninguna restricción en el manejo de la información, para garantizar la debida identificación del riesgo, de manera previa, y las acciones de control que puedan tomarse, incluso en tiempo real, para mitigarlo.

### — **Seguimiento de la agenda de reuniones de la Alta Dirección**

Las visitas recurrentes de proveedores o representantes de empresas son labores usuales en las entidades públicas. No obstante, ante el riesgo de soborno que estas acarrearán, debe garantizarse que se realicen bajo la mayor transparencia y con garantías de imparcialidad.

Frente a este punto, usted puede implementar un registro de visitas que permita su monitoreo y

control, ante posibles señales de alerta que puedan presentarse. Al respecto, proponemos utilizar el modelo de sistema de registro de visitas utilizado

por el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, mediante el cual se creó una interfaz que incluye una tabla de registro como aparece a continuación:

Formato sistema de registro de visitas										
Fecha	Visitante	Documento	Entidad	Motivo	Sede	Empleado	Oficina/Cargo	Lugar de reunión	Hora de ingreso	Hora de salida
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

En este sentido, usted puede impulsar un sistema de registro que cuente con los siguientes campos de registro:

- Fecha
- Nombre del visitante
- Documento de identidad del visitante
- Entidad a la que representa
- Motivo de la reunión
- Sede en donde se realiza la reunión (donde sea aplicable)
- Nombre del funcionario que atiende y dependencia
- Horas de ingreso y salida

El seguimiento de las visitas debe ser una labor extensible a los altos directivos de la entidad pública,

con el acompañamiento de la oficina de control interno quien deberá monitorear el cumplimiento periódico del registro y podrá evidenciar señales de alerta temprana. En este sentido, usted debe articular el proceso de implementación de este registro con una estrategia de seguimiento y monitoreo que establezca la revisión del reporte de manera periódica, en la cual se consolide no solo señales de alerta temprana sino patrones frente a la recurrencia de visitas que reciba un mismo funcionario, o que tengan un mismo propósito.

Es recomendable que este sistema se implemente de forma electrónica, a través de un aplicativo propio de la entidad, para efectos de garantizar su acceso abierto por parte de las dependencias y organismos de control, y que se garantice que sea publicable en la página web de la entidad. Cabe también señalar que el manejo de datos del registro debe realizarse conforme a la política de tratamiento de datos personales de la entidad, motivo por el cual es importante que esta política se encuentre expedida conforme a los parámetros legales en la materia.

## — Inclusión del riesgo en el Mapa de Riesgos de Corrupción de la entidad

Usted puede también incluir el riesgo de soborno como riesgo por identificar y valorar, a partir de una revisión del Mapa de Riesgos de Corrupción de la entidad. Incluya los elementos determinados en los pasos anteriores dentro de los elementos de identificación del riesgo, como sus causas que pueden responder a las señales de alerta determinadas en el paso 1 de esta metodología, o las acciones dispuestas para su mitigación, las cuales pueden corresponder a las que resulten como parte del desarrollo de la misma.

### b. Medidas de aplicación inmediata

#### — Prohibición de “pagos de facilitación”

Por pago de facilitación se entiende cualquier “pago o regalo de pequeña cuantía que se hacen a una persona -un funcionario público- para conseguir un favor, como acelerar un trámite administrativo, obtener un permiso, una licencia o un servicio, o evitar un abuso de poder” (Argadoña, 2004, p. 3), lo cual en principio supone la existencia de un soborno. Estos pagos son a menudo otorgados a servidores de bajo nivel y no implican sumas considerables de dinero. En el ámbito empresarial la existencia de este tipo de pagos en algunos casos es legítima. Bajo la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (*Foreign Corrupt Practices Act-FCPA*) de Estados Unidos de América, los pagos de facilitación son legales y se definen como pagos a los servidores de gobierno para acciones rutinarias y no discrecionales, mientras que en el caso del Reino Unido, la Ley Antisoborno (UK Antibribery Act) no dispone excepción alguna para estos pagos, por lo que se entienden como presuntamente ilegales

(Secretaría de Transparencia, 2016, p. 42).

Al respecto, usted puede impulsar junto con su equipo de trabajo una política de cero tolerancia con este tipo de retribuciones, la cual debe ser extensiva a todos los servidores y contratistas de la entidad, indistintamente del rango. Lo anterior en razón a que estos pagos o “dádivas” como se les puede conocer en Colombia, están totalmente prohibidos en la legislación penal al ser considerados como Cohecho.

#### — Adopción de una política de regalos y hospitalidad

En el desarrollo de las actividades de gestión administrativa de las entidades públicas, los directivos involucrados en los procesos identificados como puntos críticos están expuestos a que se les ofrezca, prometa o entregue bienes y servicios por concepto de regalos y hospitalidad por parte de proveedores o agentes externos. Si bien estas prácticas son bastante comunes y hacen parte de las políticas comerciales en diferentes regiones y países del mundo, la Cámara de Comercio Internacional ICC señala que en algunos casos pueden considerarse como un soborno, dependiendo del cargo del donante o receptor, la frecuencia, el valor o la importancia y el contexto en el que se ofrecen (ICC, 2017, p. 167).

Con miras a evitar que se cometan y se prevengan de forma efectiva los sobornos, usted y su equipo de trabajo pueden impulsar la creación de una política de regalos acorde con su entidad, que permita como mínimo i) incorporar directrices claras sobre qué debe considerarse como regalo u hospitalidad; ii) indicar bajo qué circunstancias deben autorizarse y iii) establecer qué

procedimiento debe instaurarse para reportarlos. Una política de regalos debe contener unos elementos mínimos definidos por la Cámara de Comercio Internacional ICC (2017):

<b>Ejemplo de una política de regalos u hospitalidad</b>	
<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Garantizar la declaración de obsequios y hospitalidades ofrecidos por actores externos.
<b>Ámbito</b>	Esta política está dirigida a todos los servidores públicos y contratistas de la entidad.
<b>Definiciones</b>	Establecer claramente qué se entiende por regalo, hospitalidad y beneficio. Al respecto, ver Tabla 2.
<b>Disposiciones Generales</b>	La política debe regular: <ul style="list-style-type: none"> <li>i. La dependencia, dirección u oficina a cargo de la gestión de esta política</li> <li>ii. La prohibición de instigar la recepción u otorgamiento de regalos</li> <li>iii. La definición y prohibición de pagos de facilitación bajo cualquier concepto</li> <li>iv. La comunicación de esta política al interior de la entidad y a terceros</li> <li>v. La formación y capacitación sobre este tema, extensiva a todos los servidores de la entidad pública</li> </ul>
<b>Procedimientos de reporte y autorización</b>	Debe establecerse un procedimiento claro de reporte de regalos y hospitalidades, que puede realizarse a partir de un registro común y estandarizado determinado por la entidad. Este reporte puede contener la entrega de informes de comisión o de declaración de viajes que puedan considerarse como hospitalidad, de acuerdo con las directrices establecidas previamente.

Una política de regalos debe también regirse por criterios de razonabilidad y proporcionalidad, bajo los cuales se determine qué aspectos están relacionados con la gestión de la entidad y son entregados de buena fe. Estas consideraciones, si bien hacen parte de las valoraciones y criterios subjetivos que

se dispongan en cada entidad pública, deberán ser lo suficientemente específicas a lo largo de la política. Se debe propender porque esta política sea publicada en la página web de la entidad como parte de las medidas de transparencia y lucha contra la corrupción.

## Modelo de Política de Regalos y Hospitalidad

Basados en los elementos anteriormente mencionados, usted puede adoptar una política de prohibición de regalos a partir del siguiente modelo:

### 1. Presentación

[DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD], como parte de la construcción de una cultura de integridad, la cual está basada en nuestros valores de [INTRODUZCA LOS VALORES QUE HACEN PARTE DEL CÓDIGO DE INTEGRIDAD DE LA ENTIDAD], y poniendo en práctica las acciones que contribuyen a una gestión transparente, formula la siguiente política con el fin de regular el ofrecimiento o recepción de regalos, beneficios y/o hospitalidad, en el ámbito del desempeño de las funciones de los servidores públicos de [NOMBRE DE LA ENTIDAD].

### 2. Objetivo

La presente política busca proteger a [ENTIDAD] de un posible riesgo de soborno al prohibir el otorgamiento y recepción de regalos u hospitalidad que puedan considerarse sobornos o prácticas corruptas.

### 3. Alcance

La presente política es aplicable y de obligatorio cumplimiento para todos los servidores públicos de [ENTIDAD] en el nivel directivo y funcional, los contratistas y consultores de la entidad y los proveedores o terceros que mantengan relaciones o negocios periódicos con la entidad.

### 4. Definiciones

A los efectos de la presente política, se adoptan las siguientes definiciones<sup>1</sup>:

- Regalo: También entendido como “obsequio” es todo pago, gratificación o beneficio, pecuniario o no pecuniario, ofrecido, prometido, dado o recibido directa o indirectamente por un funcionario o contratista de [ENTIDAD], sin ninguna compensación material o inmaterial
- Hospitalidad: Es toda forma de atención social, entretenimiento, viajes o alojamiento, o invitaciones a actos culturales que se le ofrezca, prometa o entregue a un funcionario o contratista de [ENTIDAD], sin ninguna compensación material o inmaterial.
- Beneficios: Es el conjunto de regalos y hospitalidad que se ofrezcan, prometan o entreguen a un funcionario o contratista de [ENTIDAD], sin ninguna compensación material o inmaterial.

1. Para mayor información revise Cámara de Comercio Internacional, “Directrices sobre obsequios y hospitalidad” (2014).

## 5. Disposiciones generales

- a) Se prohíbe el recibimiento u ofrecimiento de cualquier tipo de regalo, cortesía o beneficio que no sea razonable, proporcionado o relacionado con las funciones de [ENTIDAD] y que pueda influir en la independencia de juicio o inducir a garantizar cualquier tipo de favor en la realización de cualquier actividad que pueda vincular a [ENTIDAD]
- b) Se prohíbe recibir cualquier tipo de regalo de material promocional como agendas, esferos, calendarios, sombrillas, entre otros por parte de proveedores o terceros. No obstante, los regalos de valor simbólico (bajo) pueden recibirse en cantidades razonables.
- c) No ofrecemos, aceptamos o solicitamos regalos o atenciones a cambio de otorgar alguna ventaja o de desconocer algún procedimiento, en favor o en contra de un tercero.
- d) Bajo ninguna circunstancia se recibe dinero en efectivo, especie o cualquier atención.

## 6. Pagos de facilitación

[ENTIDAD] no acepta 'pagos de facilitación', entendidos como pagos destinados a acelerar trámites administrativos propios de [ENTIDAD].

## 7. Procedimientos de reporte

La entidad debe establecer un mecanismo para la recepción de declaraciones de regalos u hospitalidades ofrecidas por actores externos:

- a) Para servidores públicos:

La entidad debe disponer, a través de la Oficina de Talento Humano, de un sistema para que los servidores informen sobre la recepción de regalos u hospitalidades dentro de los tres días hábiles siguientes a su recepción. La copia del presente registro debe enviarse al jefe inmediato para su conocimiento y fines pertinentes. Se recomienda que el registro incluya y señale lo siguiente:

- Nombre del donante
- Nombre y cargo del funcionario receptor
- Nombre del superior inmediato
- Fecha de entrega del regalo



- Valor nominal/estimado del regalo otorgado

Nota:

Para los casos de aceptación de hospitalidad, los servidores deben reportarlo mediante informe de comisión certificado por la Oficina de Talento Humano, dentro de los tres días hábiles siguientes a la aceptación de esta hospitalidad, especificando puntualmente los elementos señalados en el párrafo anterior. Este informe debe ser aprobado por el jefe inmediato, y copia del mismo deberá reposar en el archivo interno de [ENTIDAD].

b) Para contratistas

Los contratistas deben declarar el ofrecimiento de regalos u hospitalidades al supervisor del contrato. Para ello, la entidad dispondrá de un formato para el reporte que deberá presentar por escrito a su supervisor dentro de los tres días hábiles siguientes a la recepción, señalando lo siguiente:

- Nombre de quién ofrece
- Nombre y área en la cual se desempeña el contratista dentro de la entidad
- Breve reseña del contexto en el que se entregó u ofreció este regalo o atención, señalando en qué medida este hace relación con las obligaciones señaladas en su contrato
- Constancia del reporte al jefe inmediato
- Copia del mencionado escrito será archivado en la carpeta del contratista

Nota:

Para el caso de las hospitalidades, la entidad deberá disponer de un formato de informe de comisión aplicable a los contratistas, el cual deberá ser presentado al supervisor del contrato dentro de los tres días hábiles siguientes a la aceptación de la hospitalidad y especificar los mismos elementos señalados en el párrafo anterior.

## 8. Consultas

En caso de dudas en cuanto a la viabilidad de recibir u ofrecer regalos, beneficios u hospitalidad bajo los términos de la presente política, o si existen circunstancias que no permiten la aplicación de estas directrices, el funcionario debe remitirse a su superior inmediato para su resolución.

Una vez evaluada la situación y efectuada la evaluación respectiva, el superior inmediato puede someter el caso a consideración de la oficina Jurídica de la Entidad, que podrá brindar concepto sobre el tema.

## 9. Denuncias

Ante casos de violación o incumplimiento de las disposiciones de la presente política, se debe reportar de manera inmediata a su superior jerárquico o al canal de denuncias dispuesto para dicho fin [ESPECIFICAR CANAL DE DENUNCIA DISPONIBLE EN LA ENTIDAD].

## 10. Difusión

La presente política será comunicada periódicamente por [ENTIDAD], incluyendo actividades de capacitación y sensibilización abiertas a todos sus servidores y contratistas.

Esta política se encuentra disponible en la página web de [ENTIDAD] en el siguiente link [LINK DE ENLACE]

## 11. Responsables de Control

Los Directivos, jefes y coordinadores de centros de gestión y proyectos, serán responsables de reportar al área de Talento Humano de [ENTIDAD] sobre cualquier ofrecimiento o entrega que suponga regalo, beneficio o favor de acuerdo a lo dispuesto en la presente política.

El área de Talento Humano de la entidad ejercerá también labores de control y seguimiento a casos que se enmarquen dentro de la presente política, y realizará las labores de acompañamiento y capacitación en esta materia.

Existen situaciones en las cuales la comisión del soborno supone también la existencia de un conflicto de intereses, en el escenario en que un particular entrega un regalo u ofrece una hospitalidad a un familiar que trabaja en una entidad pública. Al respecto, la Veeduría Distrital ha definido el conflicto de intereses como "aquella situación que afecte la neutralidad del servidor público en la toma de decisiones propias de su competencia, para conseguir un beneficio particular en detrimento del interés público" (Veeduría Distrital, 2017, p. 9). La Cámara de Comercio Internacional ICC ha señalado que estas situaciones pueden considerarse como soborno en tanto son una forma indirecta de influir, de forma corrupta, al funcionario

público (ICC, 2017, p. 170). En este sentido, se recomienda que usted y su equipo de trabajo articulen los procesos o políticas de gestión de conflictos de intereses que existan en la entidad con la política de regalos, para así establecer dichas circunstancias y prohibirlas de manera clara, a la luz del régimen legal disciplinario y el Código de Integridad.

Si bien esta política haría parte del andamiaje institucional de su entidad, debe promoverse su obligatoriedad y compromiso con su cumplimiento con la expedición de una declaración que soporte (i) la difusión de la política a todos los servidores y contratistas, y (ii) el reconocimiento de la misma por parte del funcionario, con el fin

de evidenciar su incumplimiento ante posibles investigaciones que llegaren a surtirse. La entidad debe también articular esta política con su propia política de integridad, definida a partir del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, por cuanto la política de regalos constituye un mecanismo de vigilancia de la integridad de las actuaciones del personal de entidad que

permite gestionar situaciones de conflictos entre los intereses públicos y los intereses privados (DAFP, 2018, p.27).

Para la implementación de la política de regalos, usted puede utilizar el siguiente formato de declaración, el cual es aplicable a todos los servidores y contratistas de su entidad:

### **Modelo declaración de aceptación de Política de Regalos, Beneficios u Hospitalidad**

Bogotá D.C, [FECHA DE FIRMA DE LA DECLARACIÓN]

Ref. Declaración de reconocimiento de la política de regalos de [ENTIDAD]

Yo, [NOMBRE DEL SERVIDOR/CONTRATISTA], identificado con cédula de ciudadanía No. XXXXX, en mi calidad de o servidor/a o contratista de [ENTIDAD] y en desempeño de mis funciones como [CARGO Y DEPENDENCIA DE LA ENTIDAD], reconozco, declaro y acepto de acuerdo con la Política de Regalos, Beneficios u Hospitalidad de la entidad, que

1. El ofrecimiento, recibimiento u aceptación de regalos, beneficios u hospitalidad es una conducta que atenta contra los valores de la [ENTIDAD] y por tal motivo es prohibida.
2. No entregaré, recibiré o aceptaré cualquier tipo de regalo, cortesía o beneficio que no sea razonable, proporcionado o relacionado con las funciones de [ENTIDAD] y que pueda influir en la independencia de juicio o inducir a garantizar cualquier tipo de favor en la realización de cualquier actividad que pueda vincular a [ENTIDAD];
3. No recibiré o aceptaré cualquier tipo de regalo de material promocional como agendas, esferos, calendarios, sombrillas, entre otros por parte de proveedores o terceros.
4. Bajo ninguna circunstancia recibiré dinero en efectivo, especie o cualquier atención, o bajo el concepto de pago de facilitación para acelerar trámites propios de mi función dentro de [ENTIDAD]

Asumo, a través de la suscripción del presente compromiso, las consecuencias penales y disciplinarias previstas en la ley si se presenta una situación que vaya en contravía de la Política de Regalos, Beneficios u Hospitalidad de la entidad.

Para constancia de lo anterior, se firma el presente documento.

Firma del funcionario  
C.C. XXXXXXXX

### — Establecimiento de un canal y ruta de denuncias al interior de la entidad

Uno de los criterios por tener en cuenta en una estrategia de lucha contra la corrupción es el canal de denuncia que se provee para reportar actos de corrupción.

Para la Veeduría Distrital (2018), el acto de denunciar supone una acción explícita del individuo que cuenta con una información especial, por lo que los sistemas de denuncia que existen en las entidades deben considerar esta circunstancia especial y contemplar elementos necesarios tanto para la recepción de dicha denuncia así como para la protección del denunciante.

Por tal motivo, es importante que usted y su equipo

de trabajo garanticen que toda persona que tenga conocimiento o sospecha de la comisión del delito de soborno, lo informe a la entidad a través de un canal de denuncias definido para ello, o para cualquier conducta asociada con corrupción. Este canal debe ser accesible a través de la red interna o internet, y tal como lo ha resaltado la Veeduría Distrital en su “Documento técnico para el fortalecimiento de los mecanismos de denuncia y protección al denunciante en el Distrito Capital” (2018, p. 3) debe disponer que en el tratamiento de denuncias por actos de corrupción, como es el caso de una denuncia de soborno, se privilegie la confidencialidad y el anonimato, se asegure un tratamiento debido de la información aportada y se propenda por la adopción de medidas de protección material a favor del denunciante, en caso de ser necesario.

## 3.8. PASO 8: Formule una política antisoborno para su entidad

Las medidas que hayan sido adoptadas por su equipo de trabajo dentro del Paso 7, sea de aplicación inmediata o periódica, comprenden en su conjunto la política antisoborno que adoptará su entidad. Se recomienda que esta política sea debidamente formalizada al interior de su entidad, para lo cual es importante que esta se encuentre establecida por escrito, y que cumpla con unos elementos mínimos de estructura que son principalmente los siguientes:

1. Objetivo general y específicos
2. Antecedentes y justificación
3. Base Legal
4. Glosario
5. Principios
6. Áreas o ejes temáticos de la política interna de operación con sus responsables
7. Seguimiento de la operación de la política

### 3.9. PASO 9: Socialice tanto interna como externamente su política antisoborno

Para dar a conocer esta política y sus medidas, usted puede adoptar estrategias que permitan difundir de manera efectiva el compromiso de su entidad en contra del soborno, tanto con los servidores públicos de la misma entidad, como con terceros y grupos de interés.

En primera medida, incluya en el plan de capacitación de su entidad un módulo de capacitación en materia de gestión antisoborno, en donde se establezca qué se considera como soborno, las diferentes formas de cohecho que existen en la normatividad penal y el régimen de sanciones penales y disciplinarias aplicables. En este sentido, un aspecto por resaltar en las capacitaciones en esta materia es que por denuncias del delito de cohecho (entiéndase soborno), es procedente el principio de oportunidad:

Cuando el autor o partícipe en los casos de cohecho formule la respectiva denuncia que da origen a la investigación penal, acompañada de evidencia útil en el juicio, y sirva como testigo de cargo, siempre y cuando repare de manera voluntaria e integral el daño causado. (Ley 906, 2004, art. 324 #18).

Este módulo debe entonces contener información sobre el canal de denuncia de la entidad, y la ruta de denuncias que deben seguir los servidores cuando exista un caso o sospecha de soborno, para efectos de promover una cultura de denuncia de esta conducta.

Se recomienda que estas capacitaciones sean desarrolladas por un experto en el tema, y que puedan certificarse por parte de la entidad, ya que esto ayuda

a constatar el conocimiento del funcionario de la ley y las sanciones que el soborno conlleva, y permite la detección y procesamiento del delito ya que ayuda a probar la mala fe.

Para mayor ilustración en este tema, pueden utilizarse los casos compilados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE en su documento "El cohecho en las adquisiciones del sector público: Métodos, actores y medidas para combatirlo" donde se relatan diez casos de soborno, que sirven como ejemplos útiles y concretos para comprender cómo se configura el delito, métodos de detección y sus consecuencias (OCDE, 2007, págs. 85-114).

Usted debe también adelantar labores de sensibilización con los contratistas y con los servidores de todos los niveles de la entidad sobre el soborno como un delito así como una conducta que vulnera la ética y la integridad que se debe denunciar oportunamente por los canales que están disponibles en la entidad. Debido a lo anterior, debe articular el contenido del Código de Integridad del Distrito Capital y señalar que el soborno es una conducta contraria a todos los valores del Código.

Finalmente, usted puede emplear acciones concretas de divulgación, como:

- Emitir una circular que plasme i) la existencia de un proceso o política antisoborno al interior de la entidad compuesta por el conjunto de medidas de aplicación inmediata o de aplicación periódica que

fueron seleccionadas y ii) el compromiso desde la alta dirección de cero tolerancia con el soborno. Esta circular puede entregarse a cada tercero externo que realice negocios o transacciones con la entidad para su conocimiento y consideración, y deberá publicarse en la página web como parte de la normatividad aplicable en la entidad.

- Incluir una “cláusula anticorrupción” en los contratos elaborados por la entidad, que dé cuenta del compromiso de la entidad en la lucha contra

prácticas asociadas a la corrupción como el conflicto de intereses y el soborno y la promoción de una cultura de integridad fundamentada en el Código de Integridad y las leyes que resulten aplicables.

- Finalmente, y como una estrategia de difusión, pueden realizarse piezas comunicativas que sean publicadas en todos los medios de comunicación utilizados por la entidad, en donde se plasmen los aspectos más relevantes de su proceso o política antisoborno.

## REFERENCIAS

- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (22 de mayo de 2014). *Por el cual se adopta la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía en la ciudad de Bogotá D.C.*, [Decreto Distrital 197 de 2014].
- Argandoña, A. (2004). *La corrupción y las empresas: El caso de los pagos de facilitación*. Documento de Investigación 539. Barcelona, España: IESE Business School.
- Asociación Chilena de Seguridad (2013). *Manual de Prevención del Delito de Cohecho*. Santiago de Chile. Recuperado de [http://www.achs.cl/portal/trabajadores/Documents/manual\\_de\\_politicas\\_de\\_prevenccion\\_de\\_delitos\\_sancionados\\_por\\_ley\\_20393\\_ACHS.pdf](http://www.achs.cl/portal/trabajadores/Documents/manual_de_politicas_de_prevenccion_de_delitos_sancionados_por_ley_20393_ACHS.pdf)
- Cámara de Comercio Internacional ICC (2017). *Compendio ICC de Integridad Empresarial*. Ciudad de México. Recuperado de <https://cms.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2018/07/icc-business-integrity-compendium-es.pdf>
- Congreso de la República. (7 de noviembre de 1997). Por la cual se aprueba la “Convención Interamericana contra la Corrupción”, suscrita en Caracas el 29 de marzo de mil novecientos noventa y seis. [Ley 412 de 1997]. D.O. No. 43.168.
- Congreso de la República. (24 de julio de 2000). *Por la cual se expide el Código Penal*. [Ley 599 de 2000]. D.O. No. 44.097.
- Congreso de la República. (13 de julio de 2005). *Por la cual se aprueba la “Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción”, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, en Nueva York, el 31 de octubre de 2003*. [Ley 970 de 2005]. D.O. No. 45.970.
- Congreso de la República. (12 de julio de 2011). Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. [Ley 1474 de 2011]. D.O. No. 48.128.
- Congreso de la República. (6 de marzo de 2014). *Por la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones*. [Ley 1712 de 2014]. D.O. 49.084.
- Congreso de la República. (6 de julio de 2015). *Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática*. [Ley 1757 de 2015]. D.O. 49.565
- Congreso de la República. (2 de febrero de 2016). *Por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción*. [Ley 1778 de 2016]. D.O. No. 49.774.
- Congreso Nacional de Chile. (25 de noviembre de 2009) *Establece la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas en los delitos de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Delitos de Cohecho*. Ley 20.393 de 2009]. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1008668>
- Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (2011). *Guía para la administración del riesgo*. (Cuarta Edición). Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>
- Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP (2011). *Guía para la administración del riesgo Bogotá D.C*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>
- Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP (2016). *Protocolo para la identificación de riesgos de corrupción asociados a la prestación de trámites y servicios*. Bogotá D.C. Recuperado de [http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/protocolo\\_corrupcion](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/protocolo_corrupcion)
- Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP (2017). *Manual Operativo Sistema de Gestión MIPG*. Bogotá D.C. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>
- Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP (2018). *Guía de gestión estratégica del talento humano GETH en el sector público colombiano*. Bogotá D.C. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg/pdf/Guia%20de%20Gestion%20Estrategica%20del%20Talento%20Humano.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP (2018). *Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles de las entidades públicas: Riesgos de gestión, corrupción y*

- seguridad digital. Versión 4. Bogotá D.C. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587896/Guia+de+Gestion+Estrategica+del+Talento+Humano.pdf/d0423f49-1a86-fe8a-6c3c-edcfe89c4131?version=1.0&download=true>
- Departamento Nacional de Planeación. (04 diciembre de 2018) *Política Pública Distrital de Transparencia, Integridad y No Tolerancia con la Corrupción*. [Documento CONPES 01]. Recuperado de <http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/DocumentoConpesDCPoliticaPublicaTransparencia.pdf>
- Fiscalía General de la Nación. *Sistema Penal Oral Acusatorio-SPOA*. [Página Web]. (Fecha de consulta 9 de marzo de 2018) Recuperado de <https://www.fiscalia.gov.co/colombia/servicios-de-informacion-al-ciudadano/consultas/>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación-ICONTEC (2016). Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad. Bogotá D.C.
- Instituto de Auditores Internos-IIA (2014). *Auditing Anti-Bribery and Anti-Corruption Programs. Florida, Estados Unidos de América*. Recuperado de <https://www.iaa.nl/SiteFiles/Nieuws/Pg-Auditing-Anti-bribery-and-Anti-corruption-Programs.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, Visitas al Ministerio de Economía y Finanzas. [Página Web]. (Fecha de consulta 9 de marzo de 2018) Recuperado de <https://apps4.mineco.gob.pe/visitasportal/pages/visitasVista.htm>
- Newman, V. & Angel, M.P. (2017). *Estado del Arte sobre la Corrupción en Colombia*. Bogotá, Colombia: Fedesarrollo.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico-OCDE (2007). *El cohecho en las adquisiciones del sector público: Métodos, actores y medidas para combatirlo*. París. Recuperado de [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/el-cohecho-en-las-adquisiciones-del-sector-publico\\_9789264045569-es#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/el-cohecho-en-las-adquisiciones-del-sector-publico_9789264045569-es#page1)
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico-OCDE (2017). *Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública*. París. Recuperado de <http://www.oecd.org/gov/integridad/recomendacion-integridad-publica/>
- Organización de Estados Americanos. (1996). *Convención Interamericana contra la Corrupción*. Recuperado de [http://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/tratados\\_multilaterales\\_interamericanos\\_B-58\\_contra\\_Corrupcion.pdf](http://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/tratados_multilaterales_interamericanos_B-58_contra_Corrupcion.pdf)
- Organización de Naciones Unidas. (2004). *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*. Nueva York. Recuperado de [https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications\\_unodc\\_convention-s.pdf](https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf)
- Perramon, J. (2013). "La transparencia: concepto, evolución y retos actuales". En: *Revista de Contabilidad y Dirección* (16): pp. 11-28.
- Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República (2015). *Guía para la Gestión de Riesgo de Corrupción*. Bogotá D.C. Recuperado de <http://www.anticorruccion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/guia-gestion-riesgo-anticorruccion.pdf>
- Transparencia Internacional. People and Corruption: Latin America and the Caribbean. Global Corruption Barometer (Barómetro Global de la Corrupción). [Página Web]. (Fecha de consulta 8 de marzo de 2018). Berlín. Recuperado de [https://www.transparency.org/whatwedo/publication/people\\_and\\_corruption\\_citizens\\_voices\\_from\\_around\\_the\\_world](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/people_and_corruption_citizens_voices_from_around_the_world)
- Transparencia Internacional (2017). Los colombianos creen que la gente sí puede hacer la diferencia en la lucha contra la corrupción. Transparencia por Colombia. Capítulo Transparencia internacional. Recuperado de: <http://transparenciacolombia.org.co/los-colombianos-creen-que-la-gente-si-puede-hacer-la-diferencia-en-la-lucha-contra-la-corruccion/>
- Unidad de Información y Análisis Financiero-UIAF, Señales de Alerta. [Página Web]. (Fecha de consulta 20 de junio de 2019) Recuperado de [https://www.uiaf.gov.co/transparencia/informacion\\_interes/glosario/senales\\_alerta](https://www.uiaf.gov.co/transparencia/informacion_interes/glosario/senales_alerta)
- Vanderbilt University (2017). Latin American Public Opinion Project – LAPOP. Barómetro de las Américas.
- Veeduría Distrital (2017). *Guía para gestionar Conflictos de Intereses en el sector público distrital*. Bogotá D.C. Recuperado de [http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Guia%20para%20gestionar%20conflictos%20de%20intereses%20en%20el%20sector%20publico%20distrital%20VF%20\(08%20feb%2018\).pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Guia%20para%20gestionar%20conflictos%20de%20intereses%20en%20el%20sector%20publico%20distrital%20VF%20(08%20feb%2018).pdf)
- Veeduría Distrital (2018). *Documento Técnico para el Fortalecimiento de los Mecanismos de Denuncia y Protección al Denunciante en el Distrito Capital*. Bogotá D.C. Recuperado de [http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Documento%20tecnico%20para%20el%20fortalecimiento%20mecanismos%20denuncia%20y%20proteccion%20al%20denunciante%20VF%20\(04%20sep%2018\).pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Documento%20tecnico%20para%20el%20fortalecimiento%20mecanismos%20denuncia%20y%20proteccion%20al%20denunciante%20VF%20(04%20sep%2018).pdf)





denuncie@**veeduría**distrital.gov.co  
comunicaciones@**veeduría**distrital.gov.co



Avenida Calle 26 # 69-76, torre 1, piso 8  
Edificio Elemento - Bogotá D.C. - Colombia



**Fijo:** (57-1) 340 7666  
**Línea anticorrupción:** 01 8000 124646



[www.veeduríadistrital.gov.co](http://www.veeduríadistrital.gov.co)



VeeduríaDistrital



VeeduríaBogotá



Veeduría\_Distrital

ISBN: 978-958-8488-19-6



Con el apoyo de:



Unión de Ciudades  
Capitales Iberoamericanas  
União das Cidades  
Capitais Ibero-americanas

