

Gestión antisoborno: evaluación en una economía latinoamericana con base en la norma técnica NTC-ISO 37001:2017

[Artículos de Investigación]

Sergio Alberto Monroy Estupiñán**

Luis Steven Pineda Lozano***

Guillermo Peña Guarín****

Edmundo Lizarzaburu Bolaños*****

Recibido: 12 de julio de 2021

Revisado: 28 de octubre de 2021

Aceptado: 03 de noviembre de 2021

Citar como:

Monroy Estupiñán, S. A., Pineda Lozano, L. S., Peña Guarín, G., & Lizarzaburu Bolaños, E. (2021). Gestión antisoborno: evaluación en una economía latinoamericana con base en la norma técnica NTC ISO 37001:2017. *SIGNOS, Investigación en Sistemas de Gestión*, 14(1). <https://doi.org/10.15332/24631140.7473>



Resumen

El soborno en el sector público desgasta la confianza ciudadana en las instituciones y obstaculiza el progreso del país. La legislación colombiana ha establecido un conjunto

** Especialista en Mercadeo. Especialista en Gerencia de Procesos y Calidad. Especialista en Gerencia Logística. Oficial naval Profesional en Ciencias Navales de la Armada de Colombia. Magíster en Calidad y Gestión Integral. Línea de investigación: Gestión de calidad. Correo electrónico:

sergiomonroy22@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9991-9014>

*** Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad. Especialista en Control Interno. Especialista en Gerencia de Proyectos. Ingeniero Agroindustrial. Candidato a Magíster en Calidad y Gestión Integral. Línea de investigación: Gestión de calidad. Correo electrónico:

luispinedaut14@gmail.com, luispinedal@usantotomas.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7111-4732>

**** Magíster en Calidad y Gestión Integral. Ingeniero Químico. Profesor Investigador de la Universidad Santo Tomás. Auditor de sistemas de gestión. Consultor organizacional. Bogotá D.C., Colombia. Líneas de investigación: Gestión de la calidad y Gestión del conocimiento. Correo electrónico:

guillermo.pena@usantotomas.edu.co, guillerpegu@yahoo.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3822-4010>;

CvLAC: https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000382361&lang=es

***** Ph. D. in Management, Máster en Investigación, MBA en Negocios Internacionales y PON – Program of Negotiation from Harvard University e Ingeniero Industrial colegiado. Experto y acreditado en Riesgos, Compliance, Anti-Soborno, Calidad y Estrategia. Consultor Internacional. Profesor Investigador de la Universidad ESAN. Correo electrónico: elizarzaburub@gmail.co@esan.edu.pe;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8862-5624>;

CvLAC: https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001836414&lang=es

de disposiciones para prevenir el soborno, que se pueden complementar con medidas proactivas como la aplicación de normas internacionales para la gestión antisoborno. Esta indagación analiza la incorporación de la gestión antisoborno basada en el capítulo 8 de la norma técnica internacional NTC-ISO 37001:2017 en el proceso de adquisiciones de la Armada Nacional de Colombia. Se diseñó y validó un instrumento para diagnosticar la gestión antisoborno en colaboradores y usuarios internos del proceso, y se encontró como aspecto relevante que existe cumplimiento en general de la gestión de riesgo del soborno en el proceso de adquisiciones. Sin embargo, se identificaron 25 brechas con respecto a los requisitos propuestos por la NTC-ISO 37001:2017. Con base en las orientaciones del anexo A de la citada norma, se diseñó una propuesta válida y viable para aplicar en la entidad, para cerrar las brechas encontradas, las cuales se relacionan con la comunicación y difusión de aspectos específicos a los colaboradores del proceso de adquisiciones, y con el ajuste a algunos documentos institucionales.

Palabras clave: antisoborno, Armada Nacional de Colombia, gestión del riesgo, NTC-ISO 37001:2017, proceso de adquisiciones.

Anti-bribery Management: Evaluation in a Latin American economy based on the technical standard NTC-ISO 37001: 2017

Abstract

Bribery in the public sector erodes public trust in institutions and hinders the country's progress; Colombian legislation has established a set of provisions to prevent bribery, which can be complemented with proactive measures such as the application of international standards for anti-bribery management. This study analyzes the incorporation of anti-bribery management based on chapter 8 of the international technical standard NTC-ISO 37001: 2017 in the Colombian National Navy Acquisitions process. An instrument was designed and validated to diagnose anti-bribery management in officials and internal users of the process, and it was found as a relevant aspect that there is compliance in general with the risk management of bribery in the Acquisitions process; however, 25 gaps were identified with respect to the requirements proposed by NTC-ISO 37001: 2017. Based on the guidelines in Annex A of the aforementioned standard, a valid and viable proposal was developed to be applied in the entity, to close the identified gaps, divided into the communication and dissemination aspects of specific aspects to the group of collaborators of the Acquisitions process and adjustment to some institutional documents

Keywords: Anti-bribery, National Navy of Colombia, Risk management, NTC-ISO 37001:2017, procurement process.

Gestão antissuborno: avaliação em uma economia latino-americana com base na norma técnica NTC-ISO 37001:2017

Resumo

O suborno no setor público corrói a confiança pública nas instituições e dificulta o progresso do país. A legislação colombiana estabeleceu um conjunto de disposições para evitar o suborno, que pode ser complementado por medidas proativas, tais como a aplicação de normas internacionais para a gestão antissuborno. Este estudo analisa a incorporação da gestão antissuborno com base no capítulo 8 da norma técnica internacional NTC-ISO 37001:2017 no processo de Aquisições da Marinha Nacional da Colômbia. Um instrumento foi projetado e validado para diagnosticar a gestão antissuborno de colaboradores internos e usuários do processo e foi constatado que há uma conformidade geral com a gestão de risco de suborno no processo de Aquisições. Contudo, foram identificadas 25 lacunas em relação às exigências propostas pelo NTC-ISO 37001:2017. Com base nas diretrizes do Anexo A da norma supramencionada, foi elaborada uma proposta válida e viável para aplicação na entidade a fim de preencher as lacunas encontradas, que estão relacionadas com a comunicação e divulgação de aspectos específicos aos funcionários no processo de aquisição e com o ajuste de alguns documentos institucionais.

Palavras-chave: Antissuborno, Marinha Nacional da Colômbia, Gerenciamento de Risco, NTC-ISO 37001:2017, processo de aquisições.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones tienen una gran demanda de recursos tecnológicos, humanos, de infraestructura, entre otros, que requieren estar debidamente articulados para brindar los diferentes servicios. La Armada de la República de Colombia (ARC), que cuenta con diferentes guarniciones a escala nacional, debe asegurar el suministro adecuado y suficiente de los recursos necesarios para cumplir su misión. En este escenario, se presume un riesgo alto de corrupción. Por este motivo, la ARC establece políticas para prevenir, detectar y enfrentar este delito.

Entre las medidas que ha tomado, se destaca una metodología para la administración de riesgos de corrupción, mediante el uso de un modelo integrado de planeación y gestión en el cual se incorpora la NTC-ISO 9001 (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [Icontec], 2015), que busca garantizar “que los servicios que brinda la institución cumplan con los requisitos especificados, tanto de las partes interesadas como los requisitos legales y otros requisitos” (NTC-ISO 9001, 2015), pero que no profundiza en el campo específico de la gestión anticorrupción.

Para complementar estas medidas, como un apoyo proactivo, la presente investigación tiene como propósito plantear una propuesta para incorporar la gestión antisoborno con base en el capítulo 8 de la NTC-ISO 37001 (Icontec, 2017) en el proceso de adquisiciones de la ARC, en aras de aportar al cumplimiento de los objetivos institucionales. Incluir el capítulo 8 NTC-ISO 37001:2017 al proceso de adquisiciones le permitirá a la ARC Base Naval 6 (ARC-BN6) gestionar el riesgo de soborno entre los proveedores de bienes y servicios y los colaboradores (funcionarios de la ARC), promoviendo la confianza y, por lo tanto, aumentando las propuestas

por parte de los proveedores. De este modo se contribuye a prevenir el conflicto de intereses y a mejorar el reconocimiento de la institución, tanto a escala nacional como internacional (Screpante, 2021).

En cuanto a la corrupción, se puede determinar “mediante evidencia empírica que disminuye el crecimiento económico, ya que impide la producción e innovación eficientes” (Gründler & Potrafke, 2019). Así mismo, se ha podido observar que está presente en todo el mundo, tanto en el sector público como en el privado, y puede presentarse en diversos actos, como las contrataciones amañadas, la violación de la normatividad, el clientelismo político, el cohecho o soborno, la extorsión, el peculado, la colusión, el fraude y el tráfico de influencias. Estos actos los cometen principalmente los empleados que tienen control de un poder asignado que usan de forma indebida (Lizarzaburu et al., 2019). De las modalidades de corrupción mencionadas, la Organización Internacional de Normalización Internacional (ISO, por las siglas en inglés de Organization for Standardization) analiza el soborno, cohecho o coima, y lo define como la oferta o solicitud de recompensa a un individuo que actúe o deje de actuar en el ejercicio de sus obligaciones (Icontec, 2017).

Dentro de los estudios consultados, se destaca la investigación *El Compliance, corrupción y buena administración en la gestión de adquisiciones de la Policía Nacional del Perú*, de Moquillaza (2019), para quien la corrupción es uno de los principales delitos en su país, situación que no es ajena a la Policía Nacional, que maneja un presupuesto alto del Ministerio del Interior en la adquisición de bienes y servicios. Por ello este autor indica que la investigación tuvo como objetivo “determinar si la implementación de la mencionada Norma ISO 37001 en la Gestión de Adquisiciones de Bienes y Servicios que realiza la institución policial, contribuye en la prevención y control de la corrupción, y en consecuencia a la materialización del principio de buena administración que debe existir en todas las actuaciones en la sede administrativa” (p. 1).

Según Jun et al. (2020), para que la gestión anticorrupción ISO 37001 funcione de manera eficaz es necesario comprender el estado del funcionamiento nacional de la certificación. Además, Chang-Hoon Cho (2018) indica que hasta ahora la investigación sobre los sistemas de gestión anticorrupción (Teichmann, 2019) se limita a consideraciones teóricas sobre la importancia y la necesidad. El aporte más relevante de Moquillaza (2019) al presente estudio es el reconocimiento de la aplicación de la norma ISO 37001:2016, que produjo disminución del presupuesto invertido en la contratación y, en consecuencia, el ahorro visto desde el principio de buena administración. Con esto se establecieron las actividades administrativas que permiten que el proceso de selección sea legal, claro y preciso, y que el trabajo en equipo brinde el desarrollo efectivo de la contratación, y a su vez realizar las sanciones en los casos de corrupción. Cabe resaltar que la corrupción no solo aparece en casos de adquisición de bienes y servicios, sino también a la hora de la selección de la fuerza laboral para algún cargo público, ya que la relación entre los logros educativos y la probabilidad de trabajar en el sector público es sustancialmente más débil; son áreas con mayor corrupción (Mocetti & Orlando, 2019).

Transparency International ha liderado acciones, durante 25 años, en la lucha contra la corrupción. Según el informe de esta organización mundial, “más del 3 % de PIB mundial se destina a acciones de corrupción, dato que en muchos países llega a superar el 10 %. Es decir, se trata de una cantidad económica muy alta, la cual se desvía de la finalidad económica que tenía prevista” (Transparency International, 2019). Respecto a los datos mencionados, en Colombia hay cifras que superan la media mundial.

Otra investigación es la de Castillo y Santisteban (2018), cuyo objetivo es conocer las percepciones de los empresarios y trabajadores MYPE de San Juan de Miraflores en la gestión de sus negocios, con el fin de obtener la información necesaria para identificar medidas que permitan corregir y prevenir sobre la base de un modelo de gestión antisoborno. Sostienen que los empresarios incurrieron en pago de sobornos o algún tipo de participación, ya sea como cómplices o víctimas, y justifican que realizar pagos irregulares y sobornos en beneficio del negocio es justificable, puesto que se trata de una actividad recurrente en la gestión de sus negocios.

En el mismo sentido se encuentra la investigación de Guillen (2017), *Sistemas de control y prevención de las empresas*, que pretende “conseguir recomendaciones e indicaciones para el debido cumplimiento normativo, la aplicación de sistemas de control y prevención que deben adoptar las organizaciones multinacionales en España sobre el riesgo de delitos de corrupción y en especial en las transacciones comerciales internacionales” (p. 33). En este trabajo se reconoce que “los programas de compliance son una oportunidad de definir campos de acción, por la existencia de una ley especial española para establecer los requisitos y mecanismos que puedan seguir las empresas para instaurar un programa de cumplimiento efectivo [...] puesto que España posee un potencial movimiento empresarial” (p. 290).

En cuanto a las investigaciones nacionales, hay pocos trabajos de carácter académico que aborden la corrupción basada en el soborno, y en relación con la NTC-ISO 37001:2017. Teniendo en cuenta este panorama, los antecedentes nacionales y regionales que se van a exponer están orientados a la interpretación de la problemática en el país y la formulación de propuestas para prevenir todos los tipos de corrupción (Witten et al., 2008).

Entre las investigaciones encontradas, Álvarez y Arango (2020) desarrollaron una propuesta de un programa para definir los controles, con el fin de minimizar el riesgo de corrupción en el proceso del área de compras en una organización del sector servicios en Buenaventura, para 2020. Según estos autores, la empresa objeto de estudio es propensa a los diversos riesgos de corrupción que afectan a todo tipo de empresas, los cuales deben ser controlados para poder conservar y prosperar su posición en el mercado. Los autores afirman que es importante realizar acciones que permitan disminuir el impacto de los posibles riesgos y llevarlos a niveles aceptables por la empresa, y “recomiendan que para tener una mejor administración del proceso de compras se implemente una matriz de riesgos, la cual permita identificar los riesgos de corrupción e implementar controles para evitar desviaciones que puedan afectar la parte económica de la empresa” (Álvarez & Arango, 2020, p. 45).

En ese sentido, previamente, Bedoya y Salazar (2018) desarrollaron el estudio *Efectividad de los mapas de riesgos de corrupción como instrumento para combatirla*, con el objetivo de analizar la efectividad de los mapas de riesgos de corrupción como instrumento para combatirla en las 32 entidades territoriales del nivel departamental de Colombia, sin incluir sus entes descentralizados, ni entidades distintas a las territoriales en encuestas practicadas a los jefes de control interno de los departamentos (p. 4). Producto del trabajo sistemático de la investigación, se realizó un estudio de los documentos, se implementaron encuestas y se analizó la información recopilada. Con base en esto, se afirma que Colombia tiene establecida la normatividad, los procedimientos y los instrumentos para lidiar en contra de la corrupción en la contratación pública. Dicha normatividad se aplica en las instituciones, lo que lleva a que las entidades estén al día con la ley. En contraste con lo anterior, los autores aseveran que la corrupción tiene su base en las convicciones éticas. Por eso es importante formar a los

administradores públicos para crear conciencia sobre la importancia del cumplimiento de sus funciones, y llevarlos a la práctica en cada una de sus actuaciones.

Por otra parte, los resultados de cinco encuestas nacionales desarrolladas entre 2008 y 2016 por Transparencia por Colombia (2017), con respecto a la ocurrencia de soborno en empresas colombianas, señalan que en 2016 el 96 % de los empresarios percibe que se ofrecen sobornos en el entorno de los negocios. En relación con los años anteriores, la cifra va en aumento, porque esa misma percepción en 2008 fue del 90 %. Este es un hecho muy preocupante, pues indica que la legislación que procura prevenir los delitos de corrupción, entre ellos el soborno, es inoperante, y que la adopción de iniciativas voluntarias, como la norma ISO 37001:2017, puede contribuir a que las empresas que se decidan por un comportamiento ético logren diferenciarse en el contexto organizacional.

En los antecedentes investigativos regionales, se considera de relevancia el trabajo realizado por Barrios (2017), en el cual se formula un programa para disminuir la percepción de riesgo de corrupción en la Alcaldía de Ibagué, Tolima. El autor

se enfocó en examinar las diferentes causas y efectos sobre la percepción de corrupción, con la finalidad de encontrar posibles soluciones que aminoren este fenómeno social y conlleven al manejo de las acciones y contrataciones con ética pública para el desarrollo de la ciudad y beneficio de todos los habitantes (p. 11).

Este proyecto se explica en cuatro etapas: la obtención de información, la caracterización de la corrupción, las acciones del gobierno municipal y la propuesta del programa de mitigación. En la primera etapa se implementa una encuesta a los colaboradores de la Alcaldía, y en la segunda se determina que la corrupción es un fenómeno social directamente relacionado con una cultura ciudadana consistente en no cuidar los bienes públicos y con un nivel de tolerancia alto a no denunciar los casos de corrupción.

Otras de las acciones tomadas por el gobierno municipal fue implementar mejoras en la vigilancia y obtención de la información, y hacer seguimiento al mapa de riesgos por la oficina de control interno. A pesar de las medidas adoptadas para prevenir la corrupción, Barrios (2017) afirma que en el municipio de Ibagué la política tiene un desarrollo basado en el clientelismo, lo que incentiva la corrupción regional, hasta el punto de normalizarse en las prácticas laborales. Estas acciones llevan a la pobreza y a un detenimiento del desarrollo de la ciudad.

De acuerdo con lo anterior, Barrios desarrolló cuatro líneas de acción: “Ibagué transparente”, “Ibagué de la mano con la ética pública”, “Ibagué cumple la ley” e “Ibagué le apuesta a la transparencia con innovación y tecnología”. Con este programa se puede llegar a soluciones que mitiguen el riesgo de corrupción y desarrollen mejores prácticas en el sector público, particularmente en la Alcaldía de Ibagué, que ha sido tan cuestionada en materia de corrupción (Barrios, 2017). Esto se deriva en el reconocimiento de una vulnerabilidad de todas las organizaciones, entre las cuales se encuentra la ARC.

Metodología

Este trabajo de investigación se desarrolla mediante un enfoque mixto, porque combina aspectos cuantitativos y cualitativos (Hernández et al., 2010). Con base en esto, se diseñaron, implementaron y analizaron dos encuestas diagnósticas, con escala de Likert, que fueron aplicadas a los colaboradores que desempeñan funciones en el proceso de adquisiciones y a usuarios internos de dicho proceso en la ARC-BN6. En el componente cuantitativo se realizaron

análisis estadísticos para determinar la validez de los instrumentos, mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach.

Las categorías de la encuesta se clasificaron en tres componentes considerados relevantes para la interpretación de los requisitos de las normas técnicas sobre sistemas de gestión (Peña & De la Ossa, 2021), según la estructura de alto nivel, y por su interrelación con la planeación, ejecución y control de las actividades destinadas al proceso de adquisiciones de la ARC. Estos componentes son: *estratégico, operativo y humano*. Las variables se tomaron del capítulo 8 de la NTC-ISO 37001:2017, denominado “Operación”, y se interpretaron con los planes y procesos que permiten a la ARC realizar la adquisición de bienes y servicios (tabla 1).

Tabla 1. Relación entre categorías y variables de la investigación

Categorías	VARIABLES
Estratégica	8.1 Planificación y control operacional
	8.10 Investigar y abordar el soborno
Operativa	8.1 Planificación y control operacional
	8.2 Debida diligencia
	8.3 Controles financieros
	8.4 Controles no financieros
	8.7 Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares
	8.8 Gestión de los controles antisoborno inadecuados
	8.9 Planteamiento de inquietudes
Humana	8.10 Investigar y abordar el soborno
	8.2 Debida diligencia
	8.3 Controles financieros
	8.4 Controles no financieros
	8.9 Planteamiento de inquietudes

Fuente: elaboración propia.

Estas categorías y variables se estructuraron en dos encuestas: una aplicada a los colaboradores del proceso (operadores) y otra a sus usuarios internos (clientes internos). En cuanto a la delimitación de la población, la investigación se realizó en la ARC-BN6, ubicada en Bogotá. La población o universo se seleccionó por la condición de ser funcionarios de la institución vinculados al proceso de adquisiciones de bienes y servicios, que conocen y ejecutan las actividades desarrolladas en este proceso y que en adelante serán llamados *colaboradores*, así como funcionarios que reciben servicios, que serán llamados *usuarios internos*.

De acuerdo con los parámetros mencionados, la ARC- BN6 cuenta con una población finita, pequeña, de 19 miembros adscritos al proceso de adquisiciones, de los cuales se excluyeron tres funcionarios nuevos en el área, y se quedó con 16 colaboradores seleccionados por conveniencia. La tabla 2 presenta los roles que desempeñan los 16 miembros del proceso de adquisiciones de la ARC seleccionados para la aplicación del instrumento.

Tabla 2. Caracterización de la muestra de investigación

Cargo	Total
Oficial Jefe de Administración	1
Oficial Jefe de Adquisiciones	1
Oficial Jefe del Área Precontractual	1
Oficial jefe del Área Poscontractual	1
Suboficiales ejecutivos de contratos	6
Civiles a nomina ejecutivos de contratos	6

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, el proceso de adquisiciones cuenta con 40 usuarios internos; dicho de otro modo, son personas vinculadas a la ARC-BN6 que pertenecen a otras áreas, las cuales tienen interrelación con el proceso de adquisiciones. De forma intencional y por facilidad de acceso, se aplicó el instrumento a 10 usuarios internos del proceso de adquisiciones.

El primer instrumento creado por los investigadores para el levantamiento de información fue una encuesta para colaboradores basada en el capítulo 8 de la norma ISO 37001:2017, con 35 preguntas, distribuidas en las tres categorías definidas con opciones de respuesta de escalamiento tipo Likert, en 5 niveles de respuesta, como se presenta en la tabla 3 (Benk et al., 2018). El segundo instrumento empleado para el levantamiento de información en la investigación fue una encuesta para usuarios internos basada en el capítulo 8 de la norma ISO 37001-2017, con 20 preguntas y con opciones de respuesta tipo Likert, como se muestra en la tabla 3. Esta encuesta es similar a la de los colaboradores, pero con menos preguntas, que no resultan aplicables a los usuarios.

Tabla 3. Elementos de valoración del instrumento

Elementos de valoración
1. En desacuerdo
2. Parcialmente desacuerdo
3. Ni de acuerdo/ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. De acuerdo
6. No sabe/no responde

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, cabe resaltar que para el análisis de los resultados se realizaron pruebas de confiabilidad para cada instrumento, mediante la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach, que permite evaluar la consistencia interna de un instrumento (Hernández et al., 2010).

Resultados y discusión

Para identificar el estado de la gestión antisoborno en el proceso de adquirentes de ARC-BN6, Bogotá, se aplicaron encuestas semiestructuradas, fundamentadas en el marco de la NTC-ISO 37001:2017, a 16 colaboradores y 10 usuarios del proceso. El análisis de resultados de las

encuestas aplicadas consistió en la interpretación de las 8 variables contenidas en los 3 componentes o categorías de la encuesta.

Sin embargo, a partir de los resultados de la aplicación de las encuestas, se decidió, en primera instancia, determinar la validez del instrumento utilizado, teniendo en cuenta que “la validez es el grado en que un instrumento de medida mide lo que realmente pretende o quiere medir; es decir, lo que en ocasiones se denomina exactitud. Por lo tanto, la validez es el criterio para valorar si el resultado obtenido en un estudio es el adecuado” (Martínez, 2006, p. 176).

Se abordó el tema con la asesoría del Consultorio Estadístico de la Universidad Santo Tomás, mediante

[...] el análisis de componentes principales y el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, para la base de datos Diagnóstico del sistema de gestión del proceso de adquisiciones con base en el estándar NTC-ISO 37001:2017, con el fin de analizar y explicar el comportamiento de los coeficientes de las correlaciones que estructuran esta metodología entre las variables que forman parte de la escala que se utilizó para la evaluación de estas encuestas y así llegar a la validación de este instrumento. (Segura & Sánchez, 2020, p. 2).

Así mismo, “para el análisis de datos se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 22 para Windows. En primer lugar, se realizó un análisis de las correlaciones que tienen las preguntas que se encontraban en cada variable, para continuar con un análisis por medio del Alfa de Cronbach” (Segura & Sánchez, 2020, p. 4).

Los resultados, según las tablas 4 y 5, muestran que el instrumento aplicado a los colaboradores del proceso arrojó un valor para el coeficiente Alfa de Cronbach de 0,893, y el instrumento aplicado a los usuarios tuvo un valor para el coeficiente Alfa de Cronbach de 0,722, en las 8 variables en las cuales se estructuraron los instrumentos. Esto permite establecer la confiabilidad de los resultados alcanzados con las encuestas.

Tabla 4. Prueba de confiabilidad del instrumento 1

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Núm. de elementos
0,893	8

Fuente: Segura y Sánchez (2020).

Tabla 5. Prueba de confiabilidad del instrumento 2

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Núm. de elementos
0,722	8

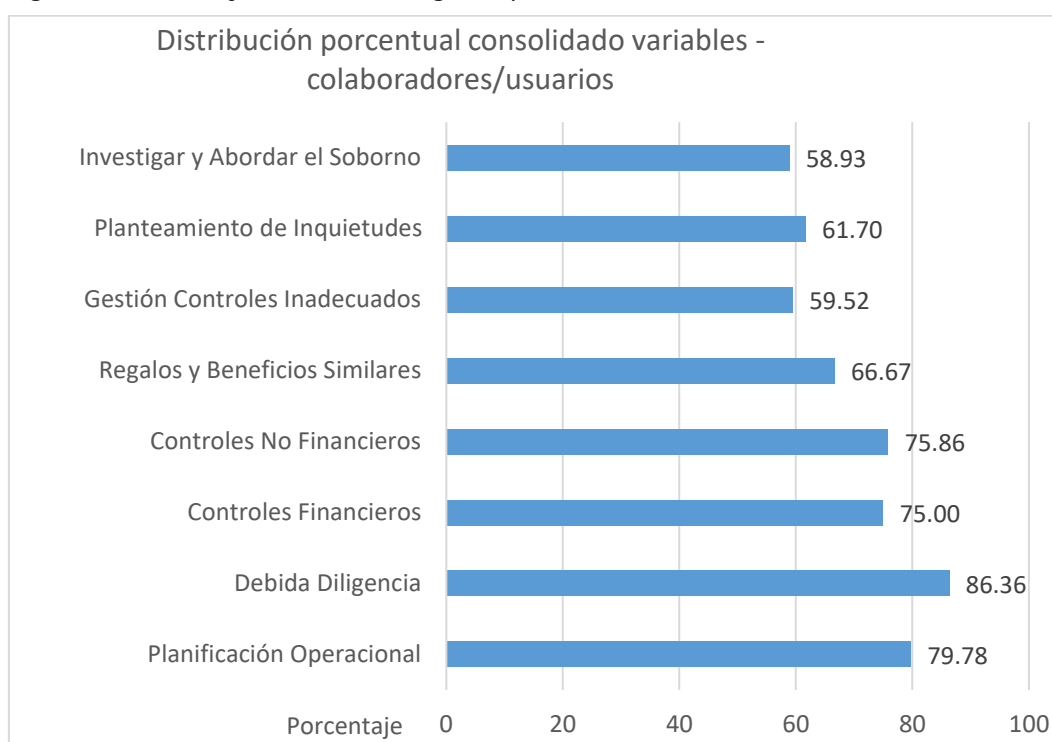
Fuente: Segura y Sánchez (2020).

Para la interpretación de los resultados de las encuestas, se tomó como criterio de valoración el principio de Pareto o regla 80/20; en este caso, las variables evaluadas que estén por debajo

del 80 % en la sumatoria de los niveles de la escala de Likert, “parcialmente de acuerdo” y “de acuerdo”, se tienen en cuenta como brechas para la formulación de la propuesta de mejora. Las variables por encima del 80 % se consideran fortalezas. Los resultados de las dos encuestas se consolidaron para realizar un análisis integral del proceso de adquisiciones.

De acuerdo con la figura 1, se observa que solo la variable “debida diligencia” (86,36 %) alcanzó el valor requerido del 80 %. Sin embargo, las variables “planificación y control operacional”, “controles financieros” y “controles no financieros” lograron un resultado cercano al criterio de aprobación (sobre 75 %). No obstante, teniendo en cuenta estos valores, es necesario atender las brechas identificadas para cada una de las variables que no lograron el valor de aprobación, con el propósito de cerrar dichas brechas, y de esta manera llevar a cabo la incorporación de la gestión antisoborno al proceso de adquisiciones de la ARC, con base en la NTC-ISO 37001-2017.

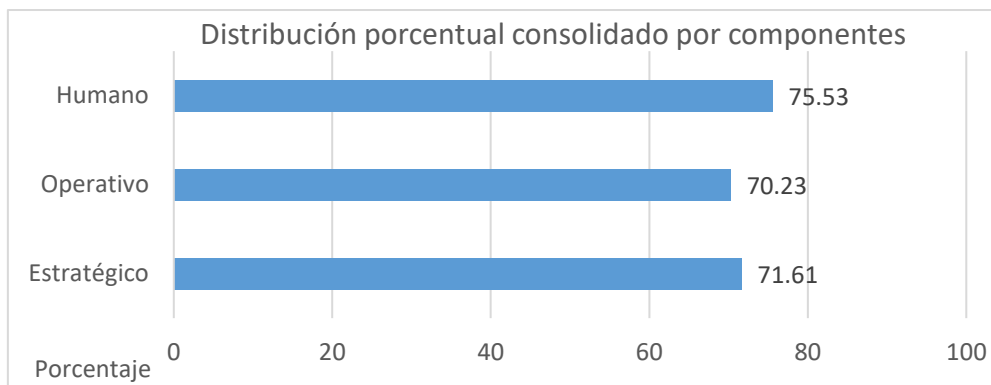
Figura 1. Porcentaje consolidado logrado por variables-colaboradores/usuarios



Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación SPSS.

De acuerdo con la figura 2, ninguna de las categorías establecidas alcanzó el valor de aprobación del 80 %, aunque lograron valores cercanos. Por eso la propuesta debe atender las brechas identificadas con el propósito de lograr la incorporación de la gestión antisoborno al proceso de adquisiciones de la ARC.

Figura 2. Porcentaje consolidado logrado por categorías-colaboradores/usuarios



Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación SPSS.

El análisis de las encuestas condujo a identificar las brechas que surgieron de las preguntas de las encuestas, y que se agruparon por variables, según la distribución que se presenta en la tabla 6.

Tabla 6. Brechas identificadas por variable a partir de las encuestas

Brechas identificadas por variable		Núm. de brechas		
Numeral	Variables	Capacitación	Documental	Total
8.1	Planificación y control operacional	5	1	6
8.2	Debida diligencia	2	1	3
8.3	Controles financieros	2	1	3
8.4	Controles no financieros	1	1	2
8.7	Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares	2	1	3
8.8	Gestión de los controles antisoborno inadecuados	2	1	3
8.9	Planteamiento de inquietudes	4	1	5
8.10	Investigar y abordar el soborno	7	1	8
Total		25	8	33

Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación SPSS.

Se encontraron 33 brechas en total mediante las encuestas aplicadas. La tabla 6 muestra que las variables “investigar y abordar el soborno”, “planificación y control operacional” y “planteamiento de inquietudes” fueron las que mayor número de brechas tuvieron, lo cual sugiere que su atención debe ser prioritaria.

Se elabora una propuesta a partir de cuatro componentes: 1) los lineamientos que la norma ISO-37001 establece para las diferentes variables estudiadas, particularmente los que se definen en el Anexo A; 2) la comprensión detallada de la gestión que realiza actualmente el proceso de adquisiciones, a partir de los documentos institucionales que lo describen; 3) la identificación de las brechas que arrojó la aplicación de las encuestas, y 4) establecer estrategias generales para la mejora.

La propuesta se enmarca en dos estrategias. La primera se relaciona con la capacitación a través de procesos de inducción y reinducción a los colaboradores del proceso de adquisiciones, y la segunda, con la creación y ajustes de la documentación disponible para la gestión antisoborno. De este modo, se presenta un complemento a las acciones realizadas por

la organización en la lucha contra la corrupción, mediante un apoyo a la gestión antisoborno a través del cumplimiento de los requerimientos establecidos en el capítulo 8 de la NTC-ISO 37001:2017.

Se plantearon ajustes específicos a los siguientes documentos institucionales: “Política de administración del riesgo”, “Mapa y plan mitigación de riesgos ARC”, “Código de ética”, “Plan anticorrupción” y “Plan de prevención e integridad”. Así mismo, se propone la creación de los siguientes documentos: “Objetivos antisoborno”, “Revisión y logro de los objetivos antisoborno”, “Compromisos antisoborno”, “Procedimiento de debida diligencia”, “Compromisos antisoborno en todas las etapas contractuales”, “Procedimiento en relación con las donaciones políticas o de beneficencia y patrocinio” y “Controles o procedimientos en relación con viajes de funcionarios públicos”.

Mediante la estructura que se presenta en la tabla 7, se diseñó un plan de capacitación para los colaboradores y para los usuarios del proceso.

Tabla 7. Estructura del plan de capacitación

Plan de capacitaciones gestión antisoborno											
Nº	Necesidad o brecha	Tema	Participantes	Capacitador y metodología	Lugar e intensidad (horas)	Recursos (financieros, técnicos o humanos)	Fecha		Evaluación		
							Inicial	Final	Cumplimiento	Eficacia de la actividad	
										Método	Fecha

Fuente: elaboración propia. ...

La propuesta se sometió a un proceso de validación por expertos, los cuales se seleccionaron teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Pertener a la institución, debido a la cantidad y calidad de información que se maneja dentro de ella.
- Experiencia en la institución: para este criterio se estableció mínimo 5 años de pertenecer a la ARC, debido al conocimiento que se llegue a tener sobre el funcionamiento de la institución.
- Nivel de educación: teniendo en cuenta el criterio anterior, se realizó una revisión del personal disponible dentro de la institución que contara con conocimientos en sistemas de gestión y controles de riesgos; con base en esto, se determinó que el nivel académico de los evaluadores fuera mínimo tecnólogo.
- Conocimiento en sistemas de gestión y control de riesgos: este criterio se estableció en virtud del desarrollo del proyecto, ya que este se encuentra estrechamente relacionado con la administración del riesgo.

Se seleccionaron tres personas que cumplieran estos criterios para realizar la validación. Luego se preparó un cuestionario para guiar el proceso de validación, orientado a verificar la claridad, la pertinencia y la aplicabilidad de la propuesta en el proceso de adquisiciones de la ARC. El proceso de validación se desarrolló en tres etapas: 1) socialización de la propuesta al panel de expertos; 2) diligenciamiento del instrumento por los expertos, y 3) análisis de resultados de la validación y ajustes a la propuesta.

La fiabilidad del instrumento aplicado se verificó mediante el cálculo del coeficiente de correlación Alfa de Cronbach, en los componentes de “claridad”, “pertinencia” y “claridad del instrumento”, y los valores que se hallaron fueron 0,9; 0,83 y 0,9, respectivamente. Con base en estos resultados se considera válida la propuesta.

Conclusiones

Un instrumento para diagnosticar la gestión antisoborno en el proceso de adquisiciones de la ARC fue diseñado a partir de los requerimientos del capítulo 8 de la NTC-ISO 37001:2017, los cuales se organizaron según los tres factores clave de la gestión: estratégico, operativo y humano. Consta de ocho categorías y 35 preguntas en total. Este instrumento se validó mediante el análisis de componentes principales y la determinación del coeficiente Alfa de Cronbach. El valor general del coeficiente fue de 0,893, lo cual indica que el instrumento es confiable.

Mediante la aplicación del diagnóstico —tanto a los colaboradores como a los usuarios internos del proceso de adquisiciones—, se determinó que existe un alto cumplimiento de la gestión de riesgo del soborno en el proceso de contratación de la ARC-BN6, sobre todo en los “controles financieros”, en los “controles no financieros”, en las “medidas sobre los regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares”, en el “planteamiento de inquietudes” y en las “disposiciones para investigar y abordar el soborno”.

Así mismo, el diagnóstico permitió reconocer oportunidades de mejora que se concretan en 25 brechas frente a los planteamientos del capítulo 8 en la NTC-ISO 37001:2017, las cuales se dividen en dos grandes grupos. El primer grupo corresponde a brechas de orden de comunicación, difusión y capacitación, y el segundo, a la incorporación y ajuste a documentos institucionales de la ARC-BN6 y a documentos correspondientes al proceso de adquisiciones. Se proponen ajustes a los siguientes documentos: “Política de administración del riesgo”, “Mapa y plan mitigación de riesgos ARC”, “Código de ética”, “Plan anticorrupción” y “Plan de prevención e integridad”. Además de esto, se propone la creación de estos documentos: “Objetivos antisoborno”, “Revisión y logro de los objetivos antisoborno”, “Compromisos antisoborno”, “Procedimiento de debida diligencia”, “Compromisos antisoborno en todas las etapas contractuales”, “Procedimiento en relación con las donaciones políticas o de beneficencia y patrocinio” y “Controles o procedimientos en relación con viajes de funcionarios públicos”.

La validación de la propuesta, en cuanto a su pertinencia, claridad y aplicabilidad, se llevó a cabo por medio de un panel de expertos. Las respuestas de estos se procesaron estadísticamente con el coeficiente de correlación Alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0,964, lo que permite concluir que esta propuesta es viable y aplicable en el proceso de adquisiciones de la ARC-BN6.

Los resultados pueden ser extrapolables a las demás bases navales de la ARC, y el estudio establece una línea base para poder implementar este estándar en otras entidades públicas, incorporando la ISO 31000:2018 de gestión de riesgos, como herramienta metodológica (Perrenoud et al., 2017), y la ISO 37301:2021 sobre compliance, como mecanismo de prevención institucional (Lizarzaburu, 2021).

Referencias

- Álvarez, G., & Arango, R. A. (2020). *Propuesta de un programa para definir los controles con el fin de minimizar el riesgo de corrupción en el proceso de compras en una empresa del sector servicios en la ciudad de Buenaventura para el año 2020* [propuesta de investigación en especialización, Universidad Santiago de Cali]. <https://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/3323>
- Armada de la República de Colombia. (2019). *Mapa y plan de mitigación de riesgos*. Carma.
- Barrios, F. (2017). *Formulación de un programa para disminuir la percepción de riesgo de corrupción en la Alcaldía de Ibagué, Tolima* [tesis de maestría, Universidad de Santander]. <http://repositorio.udes.edu.co/handle/001/514>
- Bedoya Caballero, C. M., & Salazar Arango, C. (2018). *Efectividad de los mapas de riesgos de corrupción como instrumento para combatirla: estudio aplicado en las 32 entidades territoriales departamentales de Colombia* [tesis de maestría, Universidad EAFIT]. <http://hdl.handle.net/10784/13061>
- Benk, S., McGee, R. W., & Budak, T. (2018). A public perception study on bribery as a crime in Turkey. *Journal of Financial Crime*, 25(2), 337-353.
- Castillo, G., & Santisteban, L. (2018). *Percepción de los empresarios y trabajadores Mype del distrito de San Juan de Miraflores sobre soborno y corrupción en la gestión de sus negocios* [tesis de grado]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Cho, C.H. (2018). Comprender el código de ética mundial ISO 37001 y el riesgo de una certificación deficiente. *Investigación de Gestión Ética*, 18(2), 147-168.
- Guillen, A. (2017). *Sistemas de control y prevención en las empresas sobre delitos de corrupción* [tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos]. <http://hdl.handle.net/10115/14847>
- Gründler, K., & Potrafke, N. (2019). Corruption and economic growth: New empirical evidence. *European Journal of Political Economy*, 60, 101810.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2015). *NTC-ISO 9001 (cuarta actualización). Sistema de gestión de calidad: requisitos*. Autor.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2017). *NTC-ISO 37001: sistemas de gestión antisoborno*. Autor.
- Jun, B., Kim, J., & Kang, B. (2020). A study on the improving ways for effective operation of ISO 37001. *Journal of the Korea Society of Digital Industry and Information Management*, 16(3), 73-82.
- Lizarzaburu, E., Barriga, G., Burneo, K., & Noriega, E. (2019). Gestión integral de riesgos y antisoborno: un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 79-118.
- Lizarzaburu Bolaños, E. R., García Gómez, C. D., Laos Cáceres, N., Rocca Carbajal, L., Casares San José Martín, I., Castro Rivera, Á., & Cisneros Salas, D. (2021). *Introducción al compliance normativo empresarial: enfoque preventivo*. Ediciones Universidad de Valladolid.
- Martínez, G. y Pérez, Ileana. (2006). Las técnicas cuantitativas y su utilidad en el diagnóstico del servicio de asistencia técnica. *Ingeniería Industrial*, 31(2), 1-8.
- Mocetti, S., & Orlando, T. (2019). Corruption, workforce selection and mismatch in the public sector. *European Journal of Political Economy*, 60, 101809.
- Moquillaza Janampa, A. L. (2019). *El compliance, corrupción y buena administración en la Gestión de Adquisiciones de la Policía Nacional del Perú* [trabajo académico de especialización, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16339>

- Peña, G., & De la Ossa, R. (2021). *Metagestión y factores clave en la integración de los sistemas de gestión*. En prensa.
- Perrenoud, A., Lines, B. C., Savicky, J., & Sullivan, K. T. (2017). Using best-value procurement to measure the impact of initial risk-management capability on qualitative construction performance. *Journal of Management in Engineering*, 33(5), 04017019
- Screpante, M. S. (2021). OECD Anti-Bribery Convention. Implications on corporate criminal liability in Latin America. *Business Law Review*, 42(1), 26-38.
- Segura, F., & Sánchez, D. (2020). *Validación instrumentos de medida del sistema de gestión antisoborno para con base en la NTC-ISO 37001 del 2017 en el proceso de adquisiciones de la Armada de la Republica de Colombia (ARC)*. Universidad Santo Tomás.
- Teichmann, F. M. J. (2019). Incentive systems in anti-bribery whistleblowing. *Journal of Financial Crime*, 26(2), 519-525. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2018-0041>
- Transparencia por colombia. (2017.). Cuarta Encuesta Nacional sobre Practicas contra el soborno en empresas colombianas. <https://transparenciacolombia.org.co/2017/12/01/quinta-encuesta-nacional-de-practicas-contra-el-soborno-en-empresas-colombianas/>
- Transparency International. (2019). *El índice de percepción de la corrupción muestra un estancamiento de la lucha contra la corrupción en la mayoría de los países*. Autor.
- Witten, R., Parker, K., Holtmeier, J., & Koffer, T. (2008). Prescriptions for compliance with the foreign corrupt practices act: identifying bribery risks and implementing anti-bribery controls in pharmaceutical and life sciences companies. *The Business Lawyer*, 64(3), 691-737.