

COLECCIÓN DE  
DOCUMENTOS  
.....  
OBSERVATORIO  
DE INTEGRIDAD

22

# MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS DEL POSCONFLICTO

## LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS

# MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS DEL POSCONFLICTO

## LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS

Somos el Capítulo Nacional de Transparencia Internacional, TI, la organización no gubernamental líder en el mundo en la lucha contra la corrupción, que trabaja en más de cien países.

© Corporación Transparencia por Colombia  
Bogotá, junio de 2019

### **CONSEJO RECTOR**

Margarita Garrido Otoy  
Rosa Inés Ospina Robledo  
Carlos Angulo Galvis  
José Alejandro Cortés Osorio  
Andrés Echavarría Olano  
Guillermo Carvajalino Sánchez

### **JUNTA DIRECTIVA**

Rosa Inés Ospina Robledo  
Eulalia Arboleda de Montes  
Janet Bonilla Torres  
Daniel Ricardo Uribe Parra  
Bernardo Rodríguez Ossa  
Eduardo Wills Herrera  
Néstor Ricardo Rodríguez Ardila

### **DIRECCIÓN EJECUTIVA**

Gerardo Andrés Hernández Montes

### **EQUIPO DE INVESTIGACIÓN**

Marcela Restrepo Hung  
*Directora del Área de Gestión de  
Conocimiento*

María Eugenia Páez G.  
*Coordinadora equipo Paz*

Ana María Avella Merchán  
*Investigadora*

Adriana Muñoz Criado  
*Autora*

### **FINANCIACIÓN**

Investigación realizada en el marco del  
IMPACT Project, financiado por Global  
Affairs Canada.

La publicación de esta investigación ha  
sido posible gracias al apoyo del Fondo  
de Iniciativas de Incidencia del Programa  
Fortaleciendo del Secretariado Nacional  
de Pastoral Social Cáritas Colombiana  
(SNPS/CC).



Carrera 45A # 93-61,  
Barrio La Castellana  
PBX: 610 0822  
transparencia@transparenciacolombia.org.co  
www.transparenciacolombia.org.co  
Bogotá, Colombia.

# CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>A. Breve enfoque conceptual.....</b>                                    | <b>6</b>  |
| 1 Sobre la Corrupción.....   | 6         |
| 2 Sobre el Posconflicto .....  | 10        |
| 3 Sobre los riesgos de corrupción.....                                     | 11        |
| <b>B. Delimitación general.....</b>  | <b>13</b> |
| 1 Análisis de Actores.....   | 14        |
| 2 Análisis contextual de los instrumentos.....                             | 15        |
| <b>C. Mapa de riesgos de corrupción .....</b>                              | <b>16</b> |
| 1 Identificación del Problema: Factores de riesgo y vulnerabilidades ..... | 16        |
| 2 Valoración: De las Vulnerabilidades a los Riesgos.....                   | 18        |

# INTRODUCCIÓN

En el marco del *Proyecto IMPACT -Integrity, Mobilisation, Participation, Accountability and Transparency*- financiado por el Gobierno de Canadá, la Corporación Transparencia por Colombia busca contribuir en la lucha contra la corrupción mediante el aumento de los niveles de integridad, transparencia y rendición de cuentas de instituciones públicas y sector privado en el posconflicto, a través de un ejercicio de control social con enfoque de riesgos.

Este ejercicio nace de la preocupación de la sociedad civil y la ciudadanía porque la implementación del posconflicto sea permeada por actos de corrupción y ponga en peligro el Acuerdo de Paz firmado por el Gobierno Nacional y las FARC-EP.

El control social desde un enfoque de riesgos tiene como fin principal mejorar la comprensión del fenómeno de la corrupción en determinado contexto, permitiendo profundizar en las características específicas del proceso y determinar hacia dónde deben enfocarse y qué deben lograr las acciones y las estrategias contra la corrupción.

El presente documento es una breve guía de lineamientos metodológicos para la construcción del mapa de riesgos de corrupción de la gestión de los recursos del posconflicto, con el objetivo de estandarizar el marco conceptual y operacional de este ejercicio.

Este texto tiene tres partes. La primera desarrolla brevemente el enfoque conceptual para comprender la problemática de corrupción administrativa, el análisis de riesgos de corrupción y su relación con el posconflicto; la segunda reseña los ejercicios realizados para delimitar este estudio, y por último, se despliegan los desarrollos metodológicos para la construcción y análisis del mapa de riesgos.

# BREVE ENFOQUE CONCEPTUAL

Con el propósito de establecer un enfoque que direcciona la orientación conceptual, se presentan a continuación algunos elementos analíticos a tener en cuenta en la construcción del mapa de riesgos de corrupción de la gestión de recursos del posconflicto. Sin pretender ser una revisión exhaustiva de los conceptos, se presentan a continuación las acepciones relacionadas en esta metodología<sup>1</sup>, como una guía conceptual de lo que la Corporación Transparencia por Colombia considera relevante a la hora de hacerle seguimiento y control social a los dineros relacionados con el posconflicto.

## SOBRE LA CORRUPCIÓN

Transparencia por Colombia define la corrupción como *“el abuso de poder o de confianza por parte de un actor para obtener beneficios personales o de un grupo determinado de poder, en detrimento de los intereses colectivos”* (Transparencia por Colombia, 2015). Entendiendo este fenómeno como una ruptura del bienestar general en donde los intereses particulares se sobreponen sobre los colectivos, afectando la legitimidad y la confianza de una institución, un proceso o del mismo Estado.

A pesar de que el concepto de corrupción ha inspirado múltiples debates teóricos desde distintas líneas de pensamiento y ha sido una preocupación multidisciplinaria, es evidente que cualquier acepción se enfrenta a una *dimensión contextual*, donde *“las prácticas que se interpretan como corruptas son bastante disímiles y cubren un amplio rango de conductas que van desde el favorecimiento hasta el robo”* (Salcedo, Zuleta y De León, 2007); de esta manera, *lo que cada sociedad identifica como un hecho de corrupción<sup>2</sup> está íntimamente ligado a los saberes y las prácticas que configuran el universo cultural de una región o un país. En el caso colombiano, la corrupción ha sido identificada como un fenómeno sistemático y estructural*, por lo que la definición se analiza desde su sentido más amplio.

Así las cosas, una de las contribuciones más importantes de las convenciones internacionales de lucha contra la corrupción ha sido la conceptualización y tipificación estandarizada de las conductas que pueden ser consideradas como corrupción. La homogenización de la definición jurídica de este fenómeno, crea la necesidad de sancionarlo, sin importar el escenario cultural en el que se desarrolle (Salcedo, Zuleta y De León, 2007).

En ese orden de ideas, se consideran para este ejercicio todas las fallas disciplinarias relacionadas con posibles hechos de corrupción y los delitos contra la administración pública establecidos en el Código Penal Colombiano, Ley 599 de 2000 y detallados en la tabla 1.

1. No es el objeto de este documento entrar en el debate acerca de la naturaleza, contenido, tipologías y alcance de los conceptos expuestos.

2. Corrupción como problema cultural según Rose Ackerman, 2001. Pág. 125 - 152.

TABLA 1

## DELITOS CONTRA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

| DELITO  | DEFINICIÓN   |
|---|--|
| Peculado  | Apropiación ilegal, en beneficio propio o de un tercero, de los bienes del Estado.   |
| Tráfico de influencias                          | Utilización de la influencia personal para recibir, dar o prometer, para sí mismo o para un tercero, beneficios, favores o tratamiento preferencial.   |
| Cohecho   | Delito que comete un servidor público al recibir o solicitar una dádiva, utilidad o aceptar promesa remuneratoria, de forma directa o indirecta a cambio de realizar u omitir un acto relacionado con su cargo, constituyendo un crimen.   |
|   | Cohecho propio. El servidor público que reciba para sí o para otro, dinero u otra utilidad, o acepte promesa remuneratoria, directa o indirectamente, para retardar u omitir un acto propio de su cargo, o para ejecutar uno contrario a sus deberes oficiales.  |
|   | Cohecho impropio. El servidor público que acepte para sí o para otro dinero u otra utilidad o promesa remuneratoria, directa o indirecta, por acto que deba ejecutar en el desempeño de sus funciones.   |
|   | Cohecho por dar u ofrecer. El que dé u ofrezca dinero u otra utilidad a servidor público, en los casos previstos en los dos artículos anteriores.  |
|   | Soborno transnacional. El nacional o quien con residencia habitual en el país y con empresas domiciliadas en el mismo, ofrezca a un servidor público de otro Estado, directa o indirectamente, cualquier dinero, objeto de valor pecuniario u otra utilidad a cambio de que este realice u omita cualquier acto en el ejercicio de sus funciones, relacionado con una transacción económica o comercial. |
|   | Soborno. El que entregue o prometa dinero u otra utilidad a un testigo para que falte a la verdad o la calle total o parcialmente en su testimonio.  |
| Concusión                                       | El servidor público que abusando de su cargo o de sus funciones constriña o induzca a alguien a dar o prometer al mismo servidor o a un tercero, dinero o cualquier otra utilidad indebidos, o los solicite.   |
| Enriquecimiento ilícito                         | Se da cuando, por razón del cargo o funciones, se obtiene un incremento patrimonial no justificado.  |
| Prevaricato                                     | Es la toma de decisiones (Resolución, dictamen o concepto) contrarias a la ley.  |
| Concierto para delinquir                        | Participación de varias personas en la comisión de un delito.  |
| Interes indebido en la celebración de contratos | Cuando se actúa de manera interesada o amañada en cualquier clase de contrato o acto administrativo.   |
| Abuso de autoridad por omisión de denuncia      | Cuando teniendo conocimiento de una conducta delictiva no se informa a las autoridades.  |

| DELITO   | DEFINICIÓN  |
|--|---|
| Utilización indebida de información oficial privilegiada | Aprovechamiento de datos confidenciales para beneficio propio. Utilización indebida de información que haya sido recabada en el ejercicio de funciones públicas, es decir, aquellas personas que se hayan desempeñado como servidores públicos, y utilicen en beneficio propio o de terceros cualquier información que no sea objeto de conocimiento público. |
| Malversación de recursos                                 | Desviar recursos públicos a objetivos distintos a los consignados en el presupuesto.  |
| Detrimento patrimonial                                   | Se entiende como la lesión del patrimonio público, representada en el menoscabo, disminución, perjuicio, detrimento, pérdida, uso indebido o deterioro de los bienes o recursos públicos, o de los intereses patrimoniales del Estado.  |

Fuente: Transparencia por Colombia (2015).

No obstante, las manifestaciones de este fenómeno en la cotidianidad y su expresión en las dimensiones económicas, culturales y políticas, señalan como punto de partida una tensión entre los intereses particulares y públicos que agencian los actores, ya sean estatales, privados o ciudadanos<sup>3</sup>.

La definición y clasificación de la corrupción está ligada a las normas y prácticas que la sociedad fija en un momento determinado. Aparece como un fenómeno asociado a percepciones, imaginarios y valoraciones sociales que trascienden lo jurídicamente establecido, por lo que puede incluir conductas que no son necesariamente delitos penales o fallas disciplinarias. En esa perspectiva, una parte del ordenamiento jurídico relacionado con el derecho administrativo tiene como propósito asegurar el correcto funcionamiento de la administración pública, por lo que el espectro formal de la corrupción trasciende a otras manifestaciones que, al tener como propósito obtener beneficios personales o de un grupo determinado en detrimento de los intereses colectivos, pueden considerarse como posibles actos de corrupción.

Es así como la lucha contra la corrupción establece la necesidad de integrar variables institucionales en la gestión de lo público, que se expresen en valores y prácticas de los individuos en general. Por lo que la transparencia ya no solo se relaciona con su antónimo, sino que involucra fundamentos de integridad, de rendición de cuentas, de participación y del control social, entre otros. Lo anterior evidencia la necesidad de valores éticos y elementos institucionales de carácter preventivo y de control en el quehacer público. De esta manera, la transparencia se relaciona directamente con la mitigación de la corrupción, en cuanto disminuye la incertidumbre en la toma de decisiones y mejora la gobernanza en los sistemas democráticos (Perramon, 2013).

3. Los argumentos que se señalan en este aparte se basan principalmente en Rose Ackerman, 2001 y en Transparencia por Colombia (2015).

La corrupción, al tramitar el interés particular sobre el colectivo, genera una gestión ineficiente, afectando el desarrollo de un país. En consecuencia, este fenómeno puede favorecer la exclusión de ciertos sectores de la población de los procesos de creci-

miento y bienestar, lo cual –integrado a otras causas– genera un debilitamiento progresivo de la institucionalidad, explicado en gran medida por la falta de confianza en la capacidad del Estado para administrar el poder a favor de todos.

Por todo lo anterior, en el marco de este ejercicio de mapeo de riesgos de corrupción en la administración de los recursos del posconflicto, el concepto de corrupción trasciende las contravenciones establecidas jurídicamente, y estampa un valor agregado al deber ser de una institucionalidad a favor de la lucha contra la corrupción, por lo que adicionalmente a los delitos ya enunciados, se considera y se identifican para este contexto de posconflicto otros actos adicionales detallados en la tabla 2.

**TABLA 2**
**ACTOS ADICIONALES**

| <b>DELITO</b>  | <b>DEFINICIÓN</b>  |
|--|--|
| Abuso de autoridad   | Centralización de la administración, la toma de decisiones, la vigilancia y el control de un proceso o procedimiento, en un solo lugar o en una sola persona.  |
| Extralimitación de funciones   | Cuando un organismo o funcionario que está investido de un poder legal, y que tiene una órbita específica, va más allá de las funciones y fines que le otorga ese poder. Si bien es un delito independiente, que no solo se asocia a hechos de corrupción, en el ámbito institucional es funcional a la corrupción, por esto puede plantearse como una debilidad que se materializa en riesgo de corrupción. |
| Transgresión de medidas de conflictos de interés                             | No declarar que se tiene un interés privado, por ejemplo, en aquellas situaciones de orden moral y económico que puedan impedirle a un servidor público actuar en forma objetiva e independiente, ya sea porque le resulte conveniente, le sea beneficioso en lo personal o porque sus familiares en los grados indicados en la ley se vean igualmente beneficiados.   |
| Contravención al derecho de acceso a la información pública y sus principios | Incumplimiento de las disposiciones de la Ley 1712 de 2014 y sus normas reglamentarias. Cualquier tipo de vulnerabilidad asociada a opacidad en la información pública.  |
| Contravención al derecho al ejercicio de control social y veeduría ciudadana | Dificultades para ejercer control social y veeduría ciudadana. Vulneración de espacios o instancias de participación ciudadana.  |
| Favoritismo  | Parcialidad de los funcionarios públicos al momento de otorgar contratos, o tomar otras decisiones que afectan a los solicitantes.   |
| Clientelismo   | Desigualdad en el intercambio de recursos y favores basada en una relación de explotación entre un “patrón”, que dispone de mayor riqueza y/o poder, y un “cliente” con menor riqueza y mayor vulnerabilidad..   |
| Discrecionalidad en la toma de decisiones                                    | La actuación sin la influencia de una norma o una regla establecida, sin mayores controles y/o ausencia de lineamientos preestablecidos.   |

Fuente: Basada en Transparencia por Colombia (2015).

## SOBRE EL POSCONFLICTO

La implementación del Acuerdo de Paz va más allá de la ejecución y el cumplimiento de una lista de compromisos aprobados. El Acuerdo es solo la cuota inicial de un frágil proceso de construcción colectiva al que se enfrenta el país.

En este marco –en el que se involucran temas como el balance entre la justicia, el respeto por los derechos de las víctimas y las diversas agendas políticas, entre otros muchos factores–, la gestión de los recursos del posconflicto resulta un factor transversal para la construcción de una paz estable y duradera en Colombia. Recientemente, se ha afirmado que el sonido de los fusiles del conflicto escondía el ruido de los escándalos de corrupción, afirmando que este fenómeno es el más grande desafío para la paz en Colombia.

En situaciones de posconflicto a menudo se percibe que los problemas de corrupción se intensifican y se afianzan, afectando los esfuerzos de consolidación de la paz, principalmente por la gran afluencia de dineros para la reconstrucción y las frágiles estructuras de transparencia y rendición de cuentas (Lindberg y Orjuela, 2014), y Colombia no es la excepción.

Sin embargo, los hechos de corrupción en esta etapa de posconflicto en el país han demostrado no ser muy diferentes a los que tradicionalmente se han presentado en Colombia. Las causas y las dinámicas son muy similares, no obstante, sus efectos generan mayor impacto, pues a corto plazo favorecen la exclusión de la población más vulnerable y más necesitada de las intervenciones estatales, y a largo plazo, socava la confianza en el proceso de paz.

En esos términos, son las condiciones inestables y frágiles de las estructuras sociales, las instituciones gubernamentales, los sistemas económicos y políticos involucrados en la implementación de la paz, así como la transformación de las violencias las que hacen que las sociedades del posconflicto sean particularmente indefensas y susceptibles a la corrupción (Zaum y Cheng, 2011). Es en este escenario donde se pueden producir brotes de violencia o reavivamiento de actores ilegales, que se apoyen en la corrupción, en zonas caracterizadas por instituciones estatales débiles y corruptibles (OCDE, 2017). En el caso colombiano, pasar por alto la relación entre la corrupción y la consolidación de la paz puede poner en peligro la implementación del Acuerdo de Paz. Se ha hecho cada vez más evidente que la corrupción afecta profundamente todos los aspectos del proceso, incluidas la institucionalidad y el desarrollo económico y social del país.

Las normas y los valores que contextualizan la corrupción se entrelazan con las estructuras sociales y políticas de los países que salen del conflicto (Lindberg y Orjuela, 2014) por lo que las acciones y nuevas estructuras de gobierno y de control nece-

**Vulnerabilidades:**  
Debilidades o fallas estructurales, institucionales o de cualquier otro tipo, que crean oportunidades para que la corrupción ocurra o pase sin ser detectada.

sitan estar disponibles rápidamente, de lo contrario puede degenerar en un círculo vicioso de violencia y corrupción, vulnerando la implementación y finalmente la paz.

La improvisación y la presión por obtener resultados rápidos pueden llevar a prácticas descuidadas y poco éticas, así como crear un contexto económico propicio para que se filtre la corrupción (Zaum y Cheng, 2011).

Por tanto, una forma significativa en que la corrupción puede socavar el proceso de construcción de paz es obstaculizando el desarrollo económico (Zaum y Cheng, 2011). Transparencia por Colombia, como organización de la sociedad civil que busca contribuir a la protección de lo público apostándole a la construcción de una institucionalidad democrática capaz de gestionar lo público, decidió ejercer control social a la gestión de recursos del posconflicto a través del ejercicio que se presenta en esta publicación. La prevención de la corrupción es esencial para una paz estable y duradera en Colombia, por lo que este documento se centra en el análisis de los riesgos de corrupción susceptibles de vulnerar la implementación del posconflicto.

La literatura sobre la relación entre la corrupción y el posconflicto es extensa, por lo que la siguiente sección pretende solamente contextualizar de manera breve el enfoque metodológico de dicha correspondencia en virtud de la metodología de construcción y análisis del mapa de riesgos de corrupción.

## **SOBRE LOS RIESGOS DE CORRUPCIÓN**

La norma ISO 31000:2009 define riesgo como el “efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos”. El riesgo entonces se manifiesta en el efecto de la incertidumbre que diversos supuestos causan en la consecución de los objetivos de un actor, un proceso, un proyecto o un instrumento. La incertidumbre se produce debido a que se desconoce la probabilidad de que se produzca y el alcance de su impacto.

En esa misma línea, el Índice de Transparencia de las Entidades Públicas entiende por riesgos de corrupción “la posibilidad de que se presenten prácticas corruptas a partir de la existencia de ciertas condiciones institucionales y prácticas de los actores gubernamentales” (Transparencia por Colombia, 2017). Concepto que adiciona un elemento importante a considerar en un riesgo asociado a actos de corrupción: la existencia de ciertas condiciones y prácticas institucionales que hacen posible que la corrupción entorpezca el correcto funcionamiento de la administración pública.

En un escenario de corrupción administrativa, el poder o la confianza proviene del sector público, así alguna de las partes involucradas pertenezca al sector privado (UNDOC, 2014), por lo que los escenarios y prácticas institucionales se apegan a los procesos y procedimientos mismos de la gestión pública como tal. Entonces, si el riesgo es de corrupción, está fundamentado por la existencia de unas condi-

### **Corrupción:**

Abuso del poder o de confianza por parte de diferentes actores estatales o no estatales para beneficio propio o de un grupo determinado de poder, en detrimento de los recursos del posconflicto.

ciones que coaccionan la consecución de los objetivos de un proceso o del Estado mismo. Esas condiciones o supuestos son lo que se entenderá como vulnerabilidades para este ejercicio.

Así las cosas, **las vulnerabilidades** son aquellas debilidades estructurales, institucionales o de otro tipo, que de manera individual o relacionada crean oportunidades para que la corrupción ocurra y/o no sea detectada. Las vulnerabilidades pueden surgir del diseño o la ejecución de las reglas establecidas o de las prácticas institucionales de los que gestionan los intereses públicos (Nest, 2017).

Las vulnerabilidades que se identifican en los instrumentos o actores involucrados en el posconflicto, en sí mismas o relacionadas entre sí, podrían tener el efecto de posibilitar el abuso de poder o de confianza para beneficio particular, en detrimento de los recursos de la paz.

**Factor de riesgo de corrupción:**

Una vulnerabilidad o un conjunto de vulnerabilidades que posibilitan el abuso de poder o de confianza para beneficio particular en detrimento de los recursos de la paz.

Por otra parte, un riesgo de corrupción se manifiesta en la combinación de la probabilidad de que la amenaza se materialice con la gravedad resultante del posible hecho de corrupción (Nest, 2017).

Entonces para este ejercicio se define **Riesgo de corrupción** como la incertidumbre que existe de que un hecho de corrupción se presente o interfiera en la administración de los recursos del posconflicto. Esta concepción hace énfasis en la posibilidad de que se materialice el factor de riesgo, para de ahí establecer una probabilidad de ocurrencia, que se estima a través de sus causas, y su posible impacto en el posconflicto, que se analiza a partir de sus consecuencias.

El estudio de riesgos desde sus factores permite profundizar en las características específicas del fenómeno analizado y, por tanto, ser más asertivo en las alertas y las medidas de tratamiento del riesgo, siendo la prevención la principal defensa contra la corrupción. Pensar en las vulnerabilidades en correspondencia con comportamientos o decisiones modificables o cambiantes, permite determinar con claridad en qué deben enfocarse y qué deben lograr las acciones y las estrategias contra este fenómeno.

De tal manera que este ejercicio de control social se realiza desde un enfoque de riesgos con el objetivo de contribuir a la prevención de la corrupción, centrándose en el análisis de los factores de riesgos de corrupción susceptibles de vulnerar los recursos del posconflicto.

# DELIMITACIÓN GENERAL

El documento de implementación del Acuerdo Final de Paz, firmado en el Teatro Colón de Bogotá el 24 de noviembre del 2016 por el Gobierno Nacional y las FARC-EP es, en definitiva, la carta de navegación para garantizar una paz estable y duradera en Colombia, por eso la importancia de hacerle veeduría y control a su cumplimiento desde la sociedad civil.

El presente ejercicio de veeduría y control social se enmarca temporalmente en la gestión de recursos durante el periodo comprendido entre el día de la firma del Acuerdo Final y el tercer trimestre del 2018. Por lo que considera principalmente los siguientes instrumentos diseñados para la implementación de los diferentes puntos del Acuerdo:

1. **Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial, PDET:** Instrumentos de planificación y gestión para implementar de manera prioritaria los planes sectoriales y programas en el marco de la Reforma Rural Integral (RRI) y las medidas pertinentes que establece el Acuerdo Final, en articulación con los planes territoriales, en los municipios priorizados [art 1, Decreto 893 de 2017].
2. **Programas Infraestructura Comunitarios, PIC:** Estrategia que se refiere a “la inversión en mejoramiento de bienes y servicios públicos, y que revisten baja complejidad técnica en su estructuración y ejecución”.
3. **Contratos Paz:** Instrumento para articular el desarrollo de largo plazo entre la Nación y el territorio, fomentar la concurrencia y alineación de inversiones prioritarias.
4. **Proyectos OCAD Paz:** Proyectos de inversión financiados con recursos de regalías, que contribuyan a la implementación del Acuerdo Final, aprobados por los OCAD Paz.
5. **Proyectos de obras por impuestos:** Modo de extinguir las obligaciones tributarias del impuesto sobre la renta y complementario, a través de la inversión directa por parte del contribuyente en la ejecución de proyectos de trascendencia social en las Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado, ZOMAC.
6. **Generalidades Paz.** Se refiere a la planeación, ejecución y seguimiento del Acuerdo de Paz en su conjunto.

En el análisis de los instrumentos anteriormente enunciados, se tendrá en cuenta la arquitectura institucional involucrada en la gestión de los dineros públicos del posconflicto, para lograr así una visión más holística del contexto general de la implementación del Acuerdo. Teniendo en cuenta que para este ejercicio el estudio se centra en la corrupción administrativa, donde el poder o la confianza proviene del sector público así alguna de las partes involucradas pertenezca al sector privado, la principal unidad de análisis es todo actor relacionado en el proceso y los instrumentos de gestión de recursos del posconflicto.

Los insumos principales para la construcción de este mapa de riesgos provienen de

- 1) Los sitios web de las entidades públicas
- 2) La normatividad establecida
- 3) La información solicitada por el equipo de investigación en el marco de este ejercicio
- 4) Entrevistas semiestructuradas
- 5) Mesas de trabajo
- 6) Información reportada por la prensa escrita. Se limita a la información disponible y los ejercicios mismos son considerados hallazgos.

## ANÁLISIS DE ACTORES

Como primer referente en la delimitación del mapa de riesgos, el equipo de investigación realizará un rastreo de los diferentes actores involucrados en la gestión de recursos del posconflicto, tanto entidades del sector público como del sector privado, con el objetivo de establecer factores comunes de análisis que permitan entender las relaciones y acciones vinculadas con la gestión de recursos de la implementación del Acuerdo de Paz.

Para ello se estableció un ejercicio de análisis de actores inspirado en la Metodología PEST que permite examinar los principales factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que suelen definir el contexto de los diferentes actores que gestionan recursos públicos destinados para la implementación del posconflicto. Los factores analizados para este ejercicio son los siguientes:

1. Políticos
2. Económicos
3. Institucionales
4. Tecnológicos
5. Controles y
6. Gestión.

Los actores examinados deben corresponderse en algún punto con la arquitectura institucional involucrada en la gestión de los recursos públicos del posconflicto, así no se relacionen directamente con los instrumentos a analizar, pues hacen parte del engranaje de los Acuerdos de Paz, por lo que ameritan ser identificados para este ejercicio.

## ANÁLISIS CONTEXTUAL DE LOS INSTRUMENTOS

Como segundo referente a tener en cuenta para determinar la delimitación de este mapeo de riesgos se realiza un análisis de los instrumentos del posconflicto en relación con los actores.

El propósito es caracterizar el contexto tanto interno como externo de cada uno de los instrumentos seleccionados para ser analizados, determinando las características o aspectos esenciales del entorno en el cual opera la gestión de los recursos del posconflicto y su relación con los diferentes actores analizados.

Para este análisis se consideran elementos como: i) objetivos y avances del instrumento, ii) procedimientos asociados o derivados del proceso, y iii) actores y su nivel de relación con los procedimientos en términos de los recursos gestionados para el posconflicto. Tener en cuenta los puntos anteriores es esencial para construir un marco de valoración que capture información relevante para la toma de decisiones y garantice que los resultados se utilicen para los fines acordados. Para ello, este ejercicio se ilustra en un diagrama de procedimientos y actores por cada uno de los instrumentos.

Este ejercicio se establece desde un análisis de procesos y procedimientos, que permite unificar las etapas en todos los instrumentos para enriquecer los análisis posteriores mediante el estudio de cruces de información consolidada en cuatro etapas: 1) Diseño/Formulación, 2) Planeación, 3) Ejecución y 4) Seguimiento/ Vigilancia/Control, con el objetivo de ser identificadas en la matriz que consolida el mapa de riesgos de corrupción en la gestión de recursos del posconflicto.

El ejercicio asegura la mayor información posible de los procedimientos formales, basándose principalmente en la normatividad vigente y los documentos oficiales de las entidades públicas involucradas en los procesos. Los procedimientos informales se diferencian en este análisis, con el objetivo de establecer las debilidades estructurales, institucionales o de cualquier otro tipo, que pretendan dejar filtrar la corrupción sin ser detectada. Este análisis se ilustra mediante Diagramas de Veen, como una representación gráfica de las variaciones y las relaciones que tienen los elementos y los actores en cada uno de los instrumentos escogidos en el mapa de proceso.

**Probabilidad:**  
Posibilidad de ocurrencia del factor de riesgo analizado en términos de frecuencia y factibilidad.

# MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

El mapa de riesgos tiene como objetivo establecer una línea de conocimiento sobre la gestión de dineros del posconflicto, dilucidando la naturaleza y el impacto de posibles factores de riesgos que la amenazan. La metodología de enfoque de riesgos justificada en la prevención como la principal línea de defensa frente a la corrupción se convierte en una herramienta de control social ideal desde la sociedad civil.

La matriz que contiene el mapa de riesgos comprende los siguientes elementos:

- 1) Identificación del problema y
- 2) Valoración del riesgo.

## IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA: FACTORES DE RIESGO Y VULNERABILIDADES

Transparencia por Colombia ha identificado en sus más de veinte años de estudio del fenómeno de la corrupción diferentes vulnerabilidades en los procesos desarrollados por entidades del Estado, por lo que se consideran como bastión para la observación de factores de riesgo en este ejercicio. Estas debilidades se agrupan en tres factores de riesgo principalmente (Transparencia por Colombia, 2015):

- 1) Los asociados a la visibilidad de la gestión: aquellos generados por la opacidad en la información, las restricciones para el acceso a información pública y bajo cumplimiento del principio de Transparencia Activa.
- 2) Los relacionados con la institucionalidad: aquellos generados por las conductas irregulares, deficiencias en los procesos y procedimientos en la gestión institucional, y por el aumento de la discrecionalidad en la toma de decisiones.
- 3) Los vinculados con los temas de control y pesos: generados por una baja cultura de autoregulación, control externo en la entidad y mecanismo de sanción por hechos de corrupción, así como las condiciones para que la ciudadanía participe y ejerza control social.

Esta clasificación servirá como directriz de análisis para identificar las vulnerabilidades y los factores de riesgo. Teniendo en cuenta que este ejercicio involucra más de un instrumento y la relación de múltiples actores, el análisis se centra en los factores de riesgo, que recogen más de una falla de cualquier otro tipo creando oportunidades para la corrupción. La identificación de los factores de riesgo está condicionada entonces por la afectación a la adecuada gestión de los recursos del

El ejercicio asegura la mayor información posible de los procedimientos formales, basándose principalmente en la normatividad vigente y los documentos oficiales de las entidades públicas involucradas

posconflicto, estableciendo los actores, las causas y las consecuencias de la posible materialización del riesgo de corrupción, teniendo en cuenta cada instrumento analizado y sus posibles procedimientos vulnerados.

Así las cosas, para la identificación del riesgo, la matriz que consolida el mapa contiene los atributos definidos en la tabla 3, para poder identificar la problemática.

**TABLA 3**

**IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

| DESCRIPCIÓN                              | CABEZOTE  | ¿QUÉ SE ESPERA QUE SE DILIGENCIE?   |
|--|---|---|
| Problemática e identificación del riesgo | Clasificación   | Acceso a la Información (AI)  |
|  |   | Institucionalidad (I)   |
|  |   | Contrapesos (CP)  |
|  | Factor de riesgo  | Enunciar el conjunto de vulnerabilidades (debilidades de cualquier tipo) que evidencian la posibilidad de ocurrencia de prácticas corruptas en los dineros del posconflicto.  |
|  | Vulnerabilidad asociada   | Especificar la vulnerabilidad asociada al factor de riesgo. Suele ser más detallada que el factor de riesgo y especifica a un actor o instrumento.  |
|  | Instrumento vulnerable  | Enunciar el o los instrumentos que se relacionan con la vulnerabilidad identificados en el mapa de contexto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades institucionales Paz</li> <li>• Planes de desarrollo con enfoque territorial, PDET</li> <li>• Programas infraestructura comunitarios, PIC</li> <li>• Contratos Paz</li> <li>• OCAD Paz</li> <li>• Obras por impuestos</li> </ul> |
|  | Procedimiento o etapa vulnerada   | Exponer la etapa o procedimiento vulnerable: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño/formulación</li> <li>• Planeación</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Seguimiento/ vigilancia /control</li> </ul>  |
|  | Actor involucrado   | Enunciar los actores involucrados en este procedimiento o con el factor de riesgo. Se debe mencionar concretamente si es vulnerable o es determinante para la vulnerabilidad.   |
|  | Justificación de la vulnerabilidad (Sustento)   | Justificar brevemente las evidencias de la vulnerabilidad. Incluir todas las necesarias para asegurarse que explican los actores involucrados, así como el instrumento y/o procedimiento involucrado. Pueden incluirse varios sustentos. Estos deben estar soportados por algunos de los insumos utilizados para este análisis, no pueden ser apreciaciones subjetivas.                             |
|  | Posibles causas   | Enumerar las posibles causas de la vulnerabilidad (las que pueden producir la materialización de la vulnerabilidad. ¿Por qué se da el factor de riesgo?).   |
| Posibles consecuencias                   | Enumerar las posibles consecuencias por factor de riesgo (¿Qué pasa si se materializa el riesgo? Diferente al posible hecho de corrupción). |   |

Fuente: Elaborado por Transparencia por Colombia.

## VALORACIÓN: DE LAS VULNERABILIDADES A LOS RIESGOS

La valoración de las vulnerabilidades se dirige a establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el nivel de impacto, con el objetivo de estimar el nivel de riesgo de corrupción a través de la determinación de las causas y las consecuencias identificadas. Es así como los factores identificados se traducen en riesgo, por lo que esta parte del análisis se realiza sobre el conjunto de vulnerabilidades de un factor de riesgo y de manera individual.

Primero, la **probabilidad**, entendida como la posibilidad de ocurrencia del factor de riesgo, se mide en términos de frecuencia y factibilidad. Esta valoración se realiza mediante el estudio de las causas identificadas y los sustentos relacionados en la justificación de las vulnerabilidades del factor de riesgo, se deben considerar los dos atributos o uno solo según la vulnerabilidad lo permita, teniendo en cuenta:

La frecuencia considera el número de sustentos que al justificar la vulnerabilidad exponen la materialización del riesgo. El periodo de análisis de este ejercicio es de noviembre de 2016 a octubre de 2018 (23 meses).

La factibilidad en relación con la disponibilidad de los recursos necesarios para frenar la amenaza, como el número de causas asociadas con la ausencia o debilidades relacionadas al factor de riesgo.

El análisis de probabilidad se realizará en el marco de los criterios presentados en la tabla 4. La probabilidad se analiza por factor de riesgo, determinando la amenaza de su materialización.

TABLA 4

### EQUIVALENCIAS DE LA PROBABILIDAD

| NIVEL | RANGO          | CARACTERÍSTICA   |
|-------|----------------|--|
| 1     | Casi imposible | Es excepcional. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocurre en circunstancias poco comunes.</li> <li>• No se ha presentado en los últimos 23 meses</li> <li>• Totalidad del periodo analizado.</li> </ul>  |
| 2     | Improbable     | Puede ocurrir. <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ha presentado una vez en los últimos diez meses</li> <li>• Solo se identifica una vez en el tiempo [por sustento].</li> <li>• Se recurrirá a este criterio adicional, en caso de paridad:</li> <li>• Se identificaron dos causas en alguna de sus vulnerabilidades.</li> </ul> |
| 3     | Posible        | Es posible que suceda. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta en los últimos ocho meses</li> <li>• Dos veces en la totalidad del periodo analizado.</li> <li>• Se recurrirá a este criterio adicional, en caso de paridad:</li> <li>• Se identificaron tres causas en alguna de sus vulnerabilidades.</li> </ul>               |

| NIVEL | RANGO       | CARACTERÍSTICA  |
|-------|-------------|---|
| 4     | Probable    | <p>Ocurre en la mayoría de los casos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta en los últimos siete meses / se ha presentado tres veces en la totalidad del periodo analizado.</li> <li>Se recurrirá a este criterio adicional, en caso de paridad:</li> <li>Se identificaron cuatro causas en alguna de sus vulnerabilidades.</li> </ul>                               |
| 5     | Casi seguro | <p>Es muy seguro que ocurra en la mayoría de los casos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta en los últimos seis meses/ se ha presentado más de cuatro veces en la totalidad del periodo analizado.</li> <li>Se recurrirá a este criterio adicional, en caso de paridad:</li> <li>Se identificaron cinco o más causas en alguna de sus vulnerabilidades.</li> </ul> |

Fuente: Elaborado por Transparencia por Colombia.

**Impacto:** Efectos que pueden ocasionar la materialización del riesgo.

El **impacto**, por su parte, se valora en términos de la amenaza que puede causar el hecho de corrupción en la gestión de recursos del posconflicto. Este análisis se realiza desde el estudio de las consecuencias y los supuestos reconocidos para justificar las vulnerabilidades.

Para determinar la ubicación dentro del rango se debe responder a las preguntas que se presentan en la tabla 5 para cada uno de los factores de riesgos descritos.

TABLA 5

ESTIMACIÓN DE EQUIVALENCIAS DEL IMPACTO

|   | PREGUNTA   | RESPUESTA |    |
|---|--|-----------|----|
|   |  | SI        | NO |
|   | Si el riesgo se materializa podría....   | SI        | NO |
| 1 | Afectar más de uno de los instrumentos analizados (sin tener en cuenta Generalidades Paz).               |           |    |
| 2 | Afectar la implementación del proceso de paz como tal. (Generalidades Paz).                              |           |    |
| 3 | Generar intervención de los órganos de control. (Procesos/sanciones penales, fiscales o disciplinarias). |           |    |
| 4 | Afectar a más de tres actores comunes por el factor de riesgo (reputación, económicamente, entre otras). |           |    |
| 5 | Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad (bienes y servicios).                         |           |    |
| 6 | Afectar la participación y control social.   |           |    |
| 7 | Afectar a más de uno de los procesos (diseño, planeación, ejecución, seguimiento).                       |           |    |
| 8 | Involucrar más de tres delitos de corrupción (según tabla 1 y 2).  |           |    |
|   | Total  |           |    |

Fuente: Elaborado por Transparencia por Colombia, con base en la metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2018).

A partir del número de preguntas positivas, se determina mediante la tabla de equivalencias del nivel de impacto de su materialización (tabla 6).

**TABLA 6**

**EQUIVALENCIAS DEL IMPACTO**

| <b>NIVEL</b> | <b>RANGOS</b>  | <b>ASIGNACIÓN</b>                     | <b>CARACTERÍSTICA</b>  |
|--------------|----------------|---------------------------------------|--|
| 1            | Insignificante | De una pregunta positiva.             | No afecta de manera directa el desarrollo del proceso, tiene un impacto realmente bajo.  |
| 2            | Menor          | De dos preguntas positivas.           | Afecta de manera menor el desarrollo del proceso.  |
| 3            | Moderado       | De tres o cuatro preguntas positivas. | Afectación parcial al proceso.   |
| 4            | Significativo  | De cinco o seis preguntas positivas.  | Impacto negativo sobre el proceso. Impacto en la totalidad del sistema de adjudicaciones, no necesariamente sobre el sector.         |
| 5            | Catastrófico   | De siete o más preguntas positivas.   | Consecuencia desastrosa no solo para el proceso sino para el sector como tal. Impacto en la totalidad del sistema de adjudicaciones. |

Fuente: Elaborado por Transparencia por Colombia.

A partir de la información, la matriz que consolida el mapa contiene los siguientes atributos para poder consignar la valoración del riesgo, donde: 1) se identificará el posible hecho de corrupción relacionado según las tablas 1 y 2 del presente documento, la asignación numérica para 2) la probabilidad, 3) el impacto y finalmente 4) el nivel de riesgo.

TABLA 7

VALORACIÓN DEL RIESGO

| DESCRIPCIÓN           | CABEZOTE                           | ¿QUÉ SE ESPERA QUE SE DILIGENCIE?  |
|-----------------------|------------------------------------|--|
| Valoración del riesgo | Posible hecho corrupto relacionado | Relación del factor de riesgo con el hecho de corrupción: Toda acción, decisión u omisión tipificada o no como delitos penales, disciplinarios y/o fiscales o no formales, como abuso de posiciones de poder o de confianza, para el beneficio particular y en detrimento del interés colectivo. En qué se puede materializar el factor de riesgo, puede ser un delito tipificado o no, de no estar tipificado explicar. |
|                       | Probabilidad de ocurrencia         | Asignación de número de probabilidad según:<br>(1) Casi imposible<br>(2) Improbable<br>(3) Posible<br>(4) Probable<br>(5) Casi seguro  |
|                       |                                    | Sustento/Evidencias de la asignación del nivel de probabilidad. Justificar según lo establecido en la tabla de equivalencias.  |
|                       | Impacto                            | Asignación del nivel de impacto:<br>(1) Insignificante<br>(2) Menor<br>(3) Moderado<br>(4) Significativo<br>(5) Catastrófico   |
|                       |                                    | Sustento/Evidencias de la asignación del nivel de Impacto. Justificar según lo establecido en la tabla de equivalencias  |
| Nivel de riesgo       | Probabilidad e impacto.            |  |

Fuente: Elaborado por Transparencia por Colombia.

Esta matriz de consolidación, como herramienta gráfica del ejercicio, se utiliza para marcar las puntuaciones totales (la probabilidad por el impacto) de los distintos niveles de riesgo, los cuales se ilustran utilizando un sistema multicolor de semáforo. A mayor valor, mayor nivel de riesgo, como se muestra en la tabla 8.

**TABLA 8**

**MAPA DE NIVELES DE RIESGOS**

|                                   |                     |                     |            |               |                    |                   |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|------------|---------------|--------------------|-------------------|
| <b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b> | 5<br>Casi seguro    | 5                   | 10         | 15            | 20                 | 25                |
|                                   | 4<br>Probable       | 4                   | 8          | 12            | 16                 | 20                |
|                                   | 3<br>Posible        | 3                   | 6          | 9             | 12                 | 15                |
|                                   | 2<br>Improbable     | 2                   | 4          | 6             | 8                  | 10                |
|                                   | 1<br>Casi imposible | 1                   | 2          | 3             | 4                  | 5                 |
|                                   | X                   | 1<br>Insignificante | 2<br>Menor | 3<br>Moderado | 4<br>Significativo | 5<br>Catastrófico |
| <b>IMPACTO</b>                    |                     |                     |            |               |                    |                   |

Fuente: Elaborado por Transparencia por Colombia con base en Nest (2017). Se estandarizaron los valores acordes con este ejercicio.

Los riesgos de corrupción no admiten aceptación del riesgo, siempre deben establecerse controles y tratamientos.

Este mapa de riesgos de corrupción, como un ejercicio de control social, tiene como objetivo mejorar la comprensión del fenómeno en la gestión de los recursos del posconflicto, determinando a través de los niveles de riesgo identificados y analizados en dónde deben enfocarse y qué deben lograr las acciones y las estrategias contra la corrupción.

TABLA 9

## NIVEL DE RIESGO

En esa perspectiva, los riesgos se clasificarán para su análisis en niveles, mediante la relación entre la probabilidad y el impacto, ubicandolos en el punto de intersección del mapa semaforizado de la tabla 8, con el objetivo de establecer la alerta del riesgo frente a su materialización. Los niveles más cercanos a rojo señalan mayor alerta y por lo tanto el tratamiento del riesgo debe considerarse de manera más inmediata. Los niveles hacia azul y verde implican menor alerta en cinco niveles de riesgo de bajo a muy alto en la tabla 9.

| NIVEL DE RIESGO | BREVE DESCRIPCIÓN   |
|-----------------|---|
| Riesgo Bajo     | Son los riesgos de menor probabilidad e impacto. A pesar de ser los de menor nivel se deben establecer controles para su tratamiento.   |
| Riesgo Moderado | La importancia y urgencia de tratamiento de este tipo de riesgo es moderada.  |
| Riesgo Medio    | Son riesgos de probabilidad e impacto medio para el posconflicto, su importancia y urgencia de tratamiento es media.  |
| Riesgo Alto     | La importancia y urgencia de tratamiento de este tipo de riesgo es alta, se considera que pueden ser una amenaza directa para el posconflicto.  |
| Riesgo Muy Alto | Son los riesgos de mayor importancia y urgencia. Necesidad de establecer tratamiento inmediato por presentar la mayor posibilidad de materialización y mayor impacto. Se considera que pueden ser una amenaza directa para el posconflicto. |

Fuente: Elaborado por Transparencia por Colombia con base en Nest (2017). Se estandarizaron los valores acordes con este ejercicio

# BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial, (2002) Corrupción, desempeño institucional, y gobernabilidad: desarrollando una estrategia anti-corrupcion para Colombia. Segundo borrador para discusión pública, Bogotá. En [http://siteresources.worldbank.org/INTANTICORRUPTION/Resources/col\\_resumenejec2002.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTANTICORRUPTION/Resources/col_resumenejec2002.pdf)

Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas - Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital, Versión 4, octubre de 2018, Bogotá. En [http://www.funcionpublica.gov.co/en/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2ljUBdeu/view\\_file/34316499?\\_com\\_liferay\\_document\\_library\\_web\\_portlet\\_DLPortlet\\_INSTANCE\\_bGsp2ljUBdeu\\_redirect=http%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Fen%2Fweb%2Feva%2Fbiblioteca-virtual%2F-%2Fdocument\\_library%2FbGsp2ljUBdeu%3F\\_com\\_liferay\\_document\\_library\\_web\\_portlet\\_DLPortlet\\_INSTANCE\\_bGsp2ljUBdeu\\_navigation%3Drecent%26\\_com\\_liferay\\_document\\_library\\_web\\_portlet\\_DLPortlet\\_INSTANCE\\_bGsp2ljUBdeu\\_searchContainerId%3Dentries](http://www.funcionpublica.gov.co/en/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34316499?_com_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_bGsp2ljUBdeu_redirect=http%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Fen%2Fweb%2Feva%2Fbiblioteca-virtual%2F-%2Fdocument_library%2FbGsp2ljUBdeu%3F_com_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_bGsp2ljUBdeu_navigation%3Drecent%26_com_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_bGsp2ljUBdeu_searchContainerId%3Dentries)

Revelo - Rebolledo, J., García Villegas, M. (2010). *Estado alterado clientelismo, mafias y debilidad institucional en Colombia*. University of Pennsylvania. En [http://www.academia.edu/26290354/Estado\\_Alterado.\\_Clientelismo\\_mafias\\_y\\_debilidad\\_institucional\\_en\\_Colombia](http://www.academia.edu/26290354/Estado_Alterado._Clientelismo_mafias_y_debilidad_institucional_en_Colombia)

Newman Pont V., Ángel Arango, María P., (2017) *Sobre la corrupción en Colombia: marco conceptual, diagnóstico y propuestas de política*. Fedesarrollo, Bogotá. En <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3436>

Departamento Nacional de Planeación, (2017) Conpes 3867. Estrategia de preparación institucional para la paz y el posconflicto. Bogotá. En <https://www.dnp.gov.co/CONPES/documentos-conpes/Paginas/documentos-conpes.aspx>

Flórez, J. (2008). La corrupción armada. *En 10 años de Transparencia por Colombia*. Transparencia por Colombia, Bogotá. En [https://issuu.com/azoma/docs/transparencia10a\\_os](https://issuu.com/azoma/docs/transparencia10a_os)

Fundación Ideas para la Paz-FIP, (2016) *La oportunidad de la paz: Una propuesta de transformación*, Bogotá, Colombia. En <http://www.ideaspaz.org/publications>

Garay, L., Salcedo-Albarán, E., De León, I., y Guerrero, B. (2008). *La captura y reconfiguración cooptada del Estado en Colombia*. Fundación Método, Fundación Avina y Transparencia

- por Colombia, Bogotá. En <https://www.cels.org.ar/web/wp-content/uploads/2018/01/Captura-y-Reconfiguracion-Cooptada-del-Estado-en-Colombia.pdf>
- Harvey, Kathryn, (2012). What Makes Post-Conflict Situations Particularly Susceptible to Corruption? En <https://www.e-ir.info/2012/10/09/what-makes-post-conflict-situations-particularly-susceptible-to-corruption/>
- Icontec, ISO 31000:2009
- Kolstad Ivar, Wiig Arne, (2012) Does democracy reduce corruption? En [https://www.gu.se/digitalAssets/1373/1373636\\_kolstad.pdf](https://www.gu.se/digitalAssets/1373/1373636_kolstad.pdf)
- Lapuente, V. (2009). Problemas institucionales y corrupción. En *Hacia un New Deal global. Informe sobre la democracia en España*. Fundación Alternativas. Pp. 191 - 225. En [https://www.fundacionalternativas.org/public/storage/publicaciones\\_archivos/ca44879a-7d6063cf6a1d147f193e7cf6.pdf](https://www.fundacionalternativas.org/public/storage/publicaciones_archivos/ca44879a-7d6063cf6a1d147f193e7cf6.pdf)
- Le Billon, P, (2008) Corrupting Peace? Peacebuilding and Post-conflict Corruption. *International Peacekeeping*. En *Journal International Peacekeeping*, Volume 15, 2008. Pp 344 - 361. En <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13533310802058851>
- Lecombe, D, (2016). La paix maintenant? Une analyse du processus de paix colombienne. OPALC. En [https://www.sciencespo.fr/opalc/sites/sciencespo.fr.opalc/files/La%20paix%20maintenant\\_%20DL.pdf](https://www.sciencespo.fr/opalc/sites/sciencespo.fr.opalc/files/La%20paix%20maintenant_%20DL.pdf)
- Lindberg J., y Orjuela, C., (2014) Corruption in the aftermath of war: an introduction, *Third World Quarterly*, Volume 35, 2014. pp 723-736. En <https://doi.org/10.1080/01436597.2014.921421>
- Fazekas, M., y Kocsis, G., (2015) Uncovering High-Level Corruption: Cross-National Corruption Proxies Using Government Contracting Data. Government Transparency Institute, Budapest. En [http://www.govtransparency.eu/wp-content/uploads/2015/11/GTI\\_WP2015\\_2\\_Fazekas\\_Kocsis\\_151015.pdf](http://www.govtransparency.eu/wp-content/uploads/2015/11/GTI_WP2015_2_Fazekas_Kocsis_151015.pdf)
- Nelissen, N. (2002) *The Administrative Capacity of New Types of Governance, Public Organization*. Review: A Global Journal 2, Kluwer Academic Publishers.

Nest, M., (2017) Mining Awards Corruption Risk Assessment Tool (2da edition). Transparency International. En [https://www.transparency.org/whatwedo/publication/mining\\_awards\\_corruption\\_risk\\_assessment\\_tool](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/mining_awards_corruption_risk_assessment_tool)

O'Donnell, M. (2006) Post-conflict corruption: a rule of law agenda?, in Hurwitz, A. & Reyko Huang (eds.) Civil War and the Rule of Law, ed. Agnes Hurwitz and Reyko Huang.

OCDE (2017), Estudio de la OCDE sobre integridad en Colombia: Invirtiendo en integridad pública para afianzar la paz y el desarrollo, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264278646-es>

Perramon, J (2013). La transparencia: concepto, evolución y retos actuales. Revista de Contabilidad y Dirección, Volumen 16, Barcelona. En: [http://www.accid.org/revista/documents/La\\_transparencia.\\_Concepto,\\_evolucion\\_y\\_retos\\_actuales.pdf](http://www.accid.org/revista/documents/La_transparencia._Concepto,_evolucion_y_retos_actuales.pdf)

Rose-Ackerman S., (2001), *La Corrupción y los gobiernos. Causas, consecuencias y reforma*. Siglo Veintiuno Editores, Madrid.

Rose-Ackerman S., (2008), Corruption and Post-Conflict Peace-Building. Yale Law School Legal Scholarship Reportory, Faculty Scholarship Series. Paper 593. En <https://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer>

Salcedo, E., Zuleta, María M., De León, I.; Rubio, M (2007), *Corrupción, cerebro y sentimientos. Una indagación neuropsicológica en torno a la corrupción*. Grupo Método, Bogotá.

Spector, B. (2008) Fighting Corruption in Post-Conflict Countries: Practitioner Guidance for Negotiators and Development Assistance Professionals Maryland. United States Institute of Peace- USIP.

Transparencia por Colombia (2015) *Guía práctica para la elaboración de mapas de riesgos y planes anticorrupción*. Bogotá.

Tansparencia por Colombia, (2017) Índice de Transparencia Nacional, Bogotá.

Transparency International UK, (2009) Corruption and Peacekeeping: Strengthening peace-keeping and the United Nation.

Transparency International, (2006) Global Corruption Report 2005, corruption in construction and post-conflict reconstruction. Berlín.

UNDP, Democratic Governance Group (2010) Fighting Corruption in Post-conflict and Recovery Situations: Learning from the Past. New York.

United States Institute of Peace. *Governance, corruption and conflict*. Washington DC. En [https://www.usip.org/sites/default/files/NPEC1011\\_StudyGuide\\_combined.pdf](https://www.usip.org/sites/default/files/NPEC1011_StudyGuide_combined.pdf)

USAID, (2008) Fighting corruption in countries rebuilding after conflict: a democracy and governance program brief.

Varios autores, (2009) Pilfering the peace: the nexus between corruption and peacebuilding. Journal New Routes, Volume 14, The Life & Peace Institute. En [http://www.academia.edu/630689/Corruption\\_and\\_Anti-Corruption\\_in\\_Peacebuilding\\_Toward\\_a\\_Unified\\_Framework](http://www.academia.edu/630689/Corruption_and_Anti-Corruption_in_Peacebuilding_Toward_a_Unified_Framework)

Zaum D. y Cheng C. (Editors) (2011) *Corruption and post-conflict peacebuilding, selling the peace?* Routledge.

