

2019

Manual Anticorrupción del Municipio de
CALPAN, Puebla.

CALPAN
gobierno municipal | 2018 - 2021
progresando juntos

1.- INTRODUCCIÓN.

Este manual contiene la metodología para llevar a cabo la identificación, análisis y valoración del riesgo dentro de cada uno de los procesos, iniciando con la identificación del contexto estratégico, además de establecer los actores y responsables del proceso de administración del riesgo y define las políticas generales de administración del riesgo aplicables para el Ayuntamiento de CALPAN, Puebla.

El presente documento está organizado por capítulos y consta de objetivos, alcance, definiciones generales y se establece una metodología para la identificación, análisis y valoración de riesgo de cada uno, así como actores y responsables que participan en esta actividad. Finalmente, se enuncian las políticas generales de administración de los riesgos de gestión y corrupción y se describen las acciones a desarrollar por parte de los actores y responsables de esta actividad, así como el rol del equipo auditor de la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión que hará seguimiento al cumplimiento de las acciones formuladas.

2.- OBJETIVOS.

Objetivo General

Fortalecer la implementación y desarrollo de las prácticas de la administración del riesgo en el Ayuntamiento de CALPAN, a través del adecuado tratamiento de los riesgos de gestión y de corrupción, controlando las situaciones que puedan impactar en el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales.

Objetivos Específicos

- Generar una visión sistémica acerca de la administración y evaluación de riesgos, consolidada en un ambiente de control adecuado al ayuntamiento.
- Continuar con el Direccionamiento Estratégico que fije la orientación clara y planeada de la gestión dando las bases para el adecuado desarrollo de las Actividades de Control.
- Proteger los recursos del ayuntamiento, resguardándolos contra la materialización de los riesgos de gestión y corrupción.
- Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones vigentes sobre Administración del Riesgo.
- Involucrar y comprometer a todos los servidores del ayuntamiento en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y controlar los riesgos.
- Fomentar entre los servidores del ayuntamiento la actitud preventiva encaminada a identificar, analizar su contexto y administrar los riesgos.

3.- MISIÓN Y VISIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE CALPAN, PUEBLA.

Es muy importante el conocer, comprender y contribuir a que la misión y visión institucional se fortalezcan a través de cada uno de los Servidores Públicos, por lo que a continuación se presentan a fin de unificar nuestra esencia y compromiso con los ciudadanos.

Misión.

“Ejercer un gobierno municipal responsable, democrático, incluyente, transparente, que oriente sus programas, políticas públicas y acciones hacia la legalidad, el fortalecimiento de la participación ciudadana, la prestación de servicios públicos de calidad, el mejoramiento de la gestión pública y el impulso integral al desarrollo ordenado del municipio para generar desarrollo en beneficio de los ciudadanos del municipio de CALPAN.”

Visión.

“Lograr que el Municipio de CALPAN sea un municipio de oportunidades y progresista, con un gobierno cercano a la gente, que atiende, entiende y resuelve la problemática social en un clima de seguridad, orden y respeto; teniendo como prioridad atender la demanda de servicios obras y acciones así como su adecuada programación beneficiando con ello a la mayoría de los habitantes del municipio y las juntas auxiliares. Esto a través de una administración eficaz, eficiente, responsable y sobre todo con manejo transparente de los recursos a emplear”.

4.- POLÍTICAS GENERALES DEL USO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

1. El Manual debe estar disponible para consulta del personal que labora en el Gobierno Municipal de **CALPAN, Puebla**, así como de la ciudadanía en general.
2. El Funcionario de primer nivel y/o Director del área responsable de la elaboración y del contenido del manual es el encargado de difundir al personal interno el presente documento, así mismo en los casos en que se actualice el documento, darlo a conocer oportunamente.
3. El Manual es un documento oficial e institucional, el cual debe presentar las firmas de autorización de los siguientes funcionarios:
 - a. Presidente Municipal.
 - b. Secretario General.
 - c. Director o encargado del área que elabora el documento.
 - d. Contralor Municipal.
4. El manual contiene un cuadro de control ubicado en la parte final del manual con las siguientes especificaciones.

Fecha de elaboración	Día, mes y año en que se elaboró la 1ª versión del manual. Para las áreas que lo elaboren por primera vez éste será el manual vigente.
Fecha de actualización	Día, mes y año de la versión más reciente y vigente del manual para las áreas que lo actualicen.
Número de actualización	Número consecutivo que representa las veces en que el manual se ha actualizado y que va en relación con el campo de “Fecha de actualización.”
Código del manual	Código asignado al Manual de Organización y representado por las iniciales (MCAL), seguidas de las iniciales (PUE) y finaliza con las del área que elabora el documento (CONTRA).

5.- ALCANCE.

El Manual para la Administración del Riesgo, aplica para la identificación, análisis, valoración, tratamiento, monitoreo, control y comunicación de los riesgos de gestión y de corrupción de los procesos del Sistema de Gestión Integrado del ayuntamiento e incluye las políticas para la administración del riesgo.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1 Administración del Riesgo

Conjunto de elementos de control que, al interrelacionarse, permiten al Ente Público evaluar aquellos eventos negativos tanto internos como externos, que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos institucionales, o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función.

5.2. Amenaza

Situación que potencialmente cause pérdidas.

5.3 Análisis de beneficio-costos

Es una herramienta de la administración del riesgo usada para tomar decisiones sobre las técnicas propuestas por el grupo para la administración de los riesgos, en la cual se valoran y comparan los costos, financieros y económicos, de implementar la medida, contra los beneficios generados por la misma. Una medida de la administración del riesgo será aceptada siempre que el beneficio valorado supere al costo.

5.4. Análisis de Riesgo

Determinar el impacto y la probabilidad del riesgo, dependiendo de la información disponible, pueden emplearse desde modelos de simulación, hasta técnicas colaborativas.

5.5. Causa

Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.

5.6. Consecuencia

Efectos generados por la ocurrencia de un riesgo que afecta los objetivos o un proceso del Ente público. Pueden ser entre otros, una pérdida, un daño, un perjuicio, un detrimento.

5.7. Control

Es toda acción que tiende a modificar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.

5.8. Corrupción

“Uso del poder para desviar la gestión de lo público hacia el beneficio privado.”

5.9. Costo

Se entiende por costo las erogaciones, directas e indirectas, en que incurre el Ente público en la producción, prestación de servicio o manejo de un riesgo.

5.10. Evento

Se entiende como un incidente o suceso, el cual ocurre durante un determinado intervalo de tiempo específico.

5.11. Factores de Riesgo

Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso, que indican la presencia de Riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos del Ente público.

5.12. Gestión del Riesgo de Corrupción

Es el conjunto de “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo” de corrupción.

5.13. Identificación del riesgo

Establecer la estructura del riesgo; fuentes o factores internos o externos generadores del riesgo; puede hacerse a cualquier nivel total por unidad, por áreas, por procesos, incluso, bajo el viejo paradigma, por funciones, desde el nivel estratégico hasta el operativo.

5.14. Impacto

Son las consecuencias o efectos que puede generar la materialización del riesgo de corrupción en la entidad.

5.15. Indicador

Es la valoración de una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y de evaluación cuantitativa o cualitativa.

5.16. Mapa de Riesgos

Herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos de manera ordenada y sistemática, definiéndolos e identificando la descripción de cada uno de ellos y las posibles consecuencias.

5.17. Mapa de Riesgos de Corrupción

Documento con la información resultante de la gestión del riesgo de corrupción.

5.18. Modelo Integrado de Planeación y de Gestión

Instrumento de articulación y reporte de la planeación de cinco políticas de desarrollo administrativo.

5.19. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano

Plan que contempla la estrategia de lucha contra la corrupción que debe ser implementada por todas las entidades del orden nacional, estatal y municipal.

5.20. Plan de Manejo del riesgo

Plan de acción propuesto por el grupo de trabajo, cuya evaluación de beneficio-costos resulta positiva y es aprobado por la Alta Dirección.

5.21. Probabilidad

Oportunidad de ocurrencia de un riesgo. Se mide según la frecuencia (número de veces en que se ha presentado el riesgo en un período determinado) o por la factibilidad (factores internos o externos que pueden determinar que el riesgo se presente).

5.22. Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar un valor.

5.23. Realimentación

Información sistemática sobre los resultados alcanzados en la ejecución del plan, que sirve para actualizar y mejorar la planeación futura.

5.24. Riesgo

Posibilidad de ocurrencia de toda aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones del Ente público y le impidan el logro de sus objetivos o afectar algunos de los siguientes aspectos:

- El Patrimonio Municipal.
- El logro de los objetivos formulados por la Alta Dirección.
- El diseño y desarrollo de estrategias municipales.
- La forma y resultados de la operación municipal.
- La imagen del Ente público.

El concepto de riesgo no está expresamente limitado a acontecimientos negativos o eventos inesperados. Incluye también la ausencia o sub aprovechamiento de acontecimientos positivos u oportunidades.

5.25. Riesgo absoluto

El máximo riesgo sin los efectos mitigantes de la administración del riesgo.

5.26. Riesgo de Corrupción

Posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para poder desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

5.27. Riesgo Residual

Es el riesgo que queda cuando las técnicas de la administración del riesgo han sido aplicadas.

5.28. Riesgo Emergente

Es un riesgo que aparece en un momento determinado, como consecuencia de un nuevo peligro identificado o un peligro conocido.

5.29. Seguimiento

Recolección de información regular y sistemática sobre la ejecución del plan, que sirve para actualizar y mejorar la planeación futura.

5.30. Sistemas

Conjunto de elementos coordinados y ordenados, relacionados entre sí, que generan un determinado resultado o salida.

5.31. Técnicas para el tratamiento del riesgo

Evitar o prevenir, reducir, dispersar, compartir o transferir y asumir riesgos.

5.32. Valoración del riesgo

Es el resultado de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes.

6.- METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL RIESGO DE GESTIÓN

6.1. Contexto Estratégico

Una vez desarrolladas las actividades de preparación del grupo de trabajo, se inicia el análisis del contexto estratégico del proceso, que es la base para la identificación de los riesgos y es el elemento de control que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones del Ente público, frente a los riesgos que generan eventos que originen oportunidades o afecten el cumplimiento de su función, misión y objetivos institucionales.

El análisis se realiza a partir del conocimiento de situaciones del entorno del Ente público, tanto de carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal y/o cambios tecnológicos, entre otros.

Con la realización de esta etapa se busca que el ente público obtenga los siguientes resultados:

- Identificación de los factores externos que pueden ocasionar la presencia de riesgos, con base en el análisis de la información externa y los planes y programas del ente público.

Aquí se identifican circunstancias externas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Estas oportunidades y amenazas pueden ser tanto externas al ayuntamiento como a cada proceso. Las situaciones del entorno pueden ser de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político, ambiental y legal.

- Identificación de los factores internos que pueden ocasionar la presencia de riesgos con base en el análisis de los componentes talento humano, direccionamiento estratégico y demás estudios que sobre la cultura organizacional y el clima laboral se hayan adelantado en el Ente público.

Hacen parte de estos factores internos todas aquellas fortalezas y debilidades que representan situaciones de riesgo para el logro de los objetivos institucionales.

Las situaciones internas están relacionadas con la estructura y la cultura organizacional, el modelo de operación, el cumplimiento de los planes, programas y proyectos, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos humanos y económicos con los que cuenta el ayuntamiento y el proceso.

- Claridad de la misión institucional, sus objetivos y una visión sistémica de la gestión, de tal manera que no se perciba esta herramienta como algo aislado del mismo accionar administrativo.
- Aporte de información que facilite y enriquezca las demás etapas de la administración del riesgo, como el análisis y valoración del riesgo.

Tabla 2. Factores Internos y Externos del Riesgo

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
Económicos: disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de la misma, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.	Infraestructura: disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital.
Medioambientales: emisiones de residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible.	Personal: capacidad del personal, salud, seguridad.
Políticos: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.	Procesos: capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento.
Sociales: demografía, responsabilidad social, terrorismo.	Tecnología: integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento.
Tecnológicos: interrupciones, comercio desarrollo, producción, mantenimiento electrónico, datos externos, tecnología emergente.	

6.2. Identificación de Riesgos

A partir del ejercicio de análisis del contexto estratégico, el Grupo Primario, el Líder del Proceso en compañía del facilitador, realizan la identificación de los riesgos presentes en el proceso.

La identificación de los riesgos es el elemento de control que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no en control del ente público, que ponen en riesgo su misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia.

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo basado en el resultado del análisis del contexto estratégico, en la planeación institucional y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos del ente público para la obtención de resultados.

La identificación de los riesgos se realiza determinando los factores internos o factores externos al ente público que pueden ocasionar riesgos, que al materializarse afectarían el logro de los objetivos institucionales.

Ver Tabla 3, Ejemplo de análisis de contexto estratégico e identificación de riesgos para el Proceso Bienestar Social en el municipio.

ANALISIS INTERNO			
PROCESO: BIENESTAR SOCIAL EN EL MUNICIPIO.			
Fortalezas	Situacion de riesgo	Debilidades	Situacion de riesgo
El plan de desarrollo donde se establecen los programas y servicios dirigidos a los ciudadanos.	Disminucion de los programas y servicios y coberturas de atencion a la poblacion.		
ANALISIS EXTERNO			
Oportunidades	Situacion de riesgo	Amenazas	Situacion de riesgo
		Mala calidad por parte de los servidores publicos para la prestacion de los servicios.	Incumplimiento de los indicadores de calidad definidos para los programas establecidos en el Plan de desarrollo municipal.

Una manera para que todos los servidores del Ente público conozcan y visualicen los riesgos, es a través de la utilización del formato Mapa de Riesgos, el cual va a contener información relacionada con:

- Nombre del proceso.

- Objetivo del proceso –

Riesgo (¿Evento que puede afectar el logro del objetivo, qué puede ocurrir, en qué consiste o cuáles son sus características?))

- Agente generador (Sujeto u objeto con capacidad para generar el riesgo)

- Causas (¿Por qué se puede presentar?)

- Efectos / Consecuencias (¿Cómo se refleja en la Institución?)

- Impacto

- Probabilidad

- Evaluación del riesgo

- Controles existentes

- Valoración del riesgo

- Opciones de manejo

- Acciones (Incluye: responsables, cronograma, indicador de la acción, meta, nivel de cumplimiento, observaciones.)

Esto permite hacer un inventario de los riesgos, definiendo en primera instancia las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos, presentando una descripción de cada uno de éstos, los agentes generadores y finalmente definiendo los posibles efectos.

Es importante centrarse en los riesgos más significativos para el ente público relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales. Es allí donde, al igual que todos los servidores, la Alta Dirección adopta un papel proactivo en el sentido de visualizar en sus contextos estratégicos y misionales los factores o eventos que pueden afectar el curso institucional, dadas las particularidades de funcionamiento del ayuntamiento como ente público y autónomo.

6.3. Clasificación de los riesgos

El ayuntamiento, durante el proceso de identificación del riesgo, puede hacer una clasificación de los mismos, con el fin de formular políticas de operación para darles el tratamiento indicado. En este sentido, los riesgos se clasifican en:

Riesgos Estratégicos

Comprende los riesgos relacionados con la Alta Dirección:

- Se asocian con la forma en que se administra el ente público.
- Se enfocan en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. }
- La clara definición de políticas, diseño y conceptualización del ente público por parte de la Alta Dirección.

Riesgos Operativos

Comprende los riesgos relacionados con la operación y la parte técnica del ente público, incluye riesgos provenientes de:

- Deficiencias y Ausencia de interoperabilidad en los sistemas de información,
- Falta de respuesta oportuna en la implementación de los cambios normativos,
- En la definición de los procesos,
- Inadecuada interpretación,
- En la estructura del ente público,
- La desarticulación entre dependencias,

Lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

Riesgos Financieros

Se relacionan con el manejo de los recursos del ente público que incluye:

- La ejecución presupuestal
- La elaboración de los estados financieros
- Los pagos
- Manejo de excedentes e inversiones financieras
- Manejo sobre los bienes del ente publico

De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de todo el ente público.

Riesgos de Cumplimiento

Se asocian con la capacidad del ente público para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

Riesgos de Tecnología

Se asocian con la capacidad del ente público para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la Institución y soporte el cumplimiento de la misión.

Tabla 4. Ejemplo de Identificación del Riesgo

IDENTIFICACION DEL RIESGO			
Objetivo: Atender quejas-reclamos y sugerencias de manera oportuna, confidencial y objetiva, con el fin de garantizar la mejora en las actividades desarrolladas de acuerdo con la normatividad vigente.			
CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	CONSECUENCIAS POTENCIALES
Numero de equipos insuficientes y algunos obsoletos.	Incumplimiento en la generacion de respuestas a los ciudadanos.	No se generan las respuestas dentro de los terminos legales.	Sanciones o Denuncias.
No se realizan las actualizaciones de software y hardware.			
Proceso manual que puede generar registros erroneos o falta de registros. Informacion desactualizada.	Generacion de respuestas inadecuadas o erroneas a los ciudadanos.	Respuestas sin la atencion inmediata o no acorde a lo requerido.	Perdida de credibilidad y un alto nivel de quejas por parte de los ciudadanos.
Proceso manual que puede generar registros erroneos o falta de registros. Informacion desactualizada.			
Falta en el seguimiento a los tiempos de respuesta que deben dar las areas involucradas.			

Para la redacción de un riesgo se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

- a. Establecer el objetivo del proceso, proyecto, tarea, etc.:
- b. Identificar el (los) riesgos, lo que no quiero que pase:
- c. Determinar las causas que provocan el riesgo (Condición, supuesto, restricción o requerimiento que origina ese evento).

- d. Establecer la acción de mitigación que esté enfocada en la Causa del Riesgo.
- e. Determinar en medio de verificación por el cual realizamos la Acción de Mitigación:
- f. Para finalizar se redacta el riesgo de la siguiente manera: riesgo + causa + impacto

6.4. Análisis del Riesgo

Elemento de control que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos (riesgos) positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias (efectos) calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad del ente público para su aceptación y manejo.

Una vez son identificados los riesgos, se procede a analizarlos para lo cual se debe calificar el riesgo, a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo.

Impacto: Consecuencias que pueden ocasionar al ente público la materialización del riesgo.

6.4.1. Calificación de Impacto

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION
5	Leve	Si el hecho llegara a presentarse tendria bajo impacto o efecto en el ente publico.
10	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse tendria medianas consecuencias o efectos en el ente publico.
15	Grave	Si el hecho llegara a presentarse tendria alto impacto o efecto en el ente publico.

Probabilidad: Determinación cuantitativa o cualitativa de la posibilidad de que se verifique un suceso.

Puede ser medida con criterios de:

- ♣ Frecuencia, si el riesgo se ha materializado.
- ♣ Factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.

6.4.2. Calificación de la Probabilidad:

Tabla 6. Calificación de Probabilidad.

VALOR	PROBABILIDAD	DESCRIPCION
1	Baja	Puede ocurrir algunas veces o bajo circunstancias excepcionales (P<=30%)
2	Media	Puede ocurrir (P>30% y <=70%)
3	Alta	Probabilidad de ocurrencia en la mayoría de Circunstancias (P>70%)

Posteriormente se evalúa el riesgo, lo que permite comparar los resultados de la calificación, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición del ente público al riesgo. (Riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables).

EVALUACIÓN = Impacto x Probabilidad

En general, en el análisis del riesgo se determina la gravedad del riesgo en el ente público, esto se realiza al terminar la identificación, calificación y evaluación del riesgo. Se recomienda utilizar la matriz de priorización que permite determinar cuáles riesgos requieren de un tratamiento inmediato:

6.4.3. Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

Tabla 7. Matriz de Calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

PROBABILIDAD	VALOR	ZONA DE RIESGO		
ALTA	3	15 Zona de riesgo moderado: evitar el riesgo, reducir el riesgo.	30 Zona de riesgo importante: evitar el riesgo, reducir el riesgo, compartir o transferir.	60 Zona de riesgo inaceptable: evitar el riesgo, reducir el riesgo, compartir o transferir.
MEDIA	2	10 Zona de riesgo Tolerable: reducir el riesgo, asumir el riesgo.	20 Zona de riesgo moderado: evitar el riesgo, reducir el riesgo, compartir o transferir.	40 Zona de riesgo importante: evitar el riesgo, reducir el riesgo, compartir o transferir.
BAJA	1	5 Zona de riesgo Aceptable: asumir el riesgo.	10 Zona de riesgo Tolerable: reducir el riesgo, compartir o transferir.	20 Zona de riesgo moderado: reducir el riesgo, compartir o transferir.
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	GRAVE
	VALOR	5	10	15

6.4.4. Evaluación del Riesgo

Para realizar la evaluación del riesgo se debe tener en cuenta la posición del riesgo en la matriz, según la celda que ocupa, aplicando los siguientes criterios:

- Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo aceptable (calificación 5), significa que su probabilidad es baja y su impacto es leve, lo cual permite al ente público asumirlo, es decir, el riesgo se encuentra en un nivel aceptable sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las existentes.
- Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo inaceptable (calificación 60), su probabilidad es alta y su impacto grave, por tanto, es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible, de lo contrario se deben implementar controles de prevención para evitar la probabilidad del riesgo, de protección para disminuir el impacto o compartir o transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros u otras opciones que estén disponibles.
- Si el riesgo se sitúa en cualquiera de las otras zonas (riesgo tolerable, moderado o importante) se deben tomar medidas para llevar los riesgos a la zona aceptable o tolerable, en lo posible. Las medidas dependen de la celda en la cual se ubica el riesgo, así: los riesgos de impacto leve y probabilidad alta se previenen; los riesgos con impacto moderado y probabilidad leve, se reduce o se comparte el riesgo, si es posible; también es viable combinar estas medidas con evitar el riesgo cuando éste presente una probabilidad alta y media, y el impacto sea moderado o grave.
- Cuando la probabilidad del riesgo sea media y su Impacto leve, se debe realizar un análisis del costo beneficio con el que se pueda decidir entre reducir el riesgo, asumirlo o compartirlo.
- Cuando el riesgo tenga una probabilidad baja e impacto grave se debe tratar de reducir el riesgo, compartir o transferir. Siempre que el riesgo sea calificado con impacto grave la Institución debe diseñar planes de contingencia, para protegerse en caso de su ocurrencia.

Con la realización de esta etapa se busca que la Institución obtenga los siguientes resultados:

- Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que pueden disminuir la capacidad institucional del ente público, para cumplir su propósito.]
- Medir el impacto, las consecuencias del riesgo sobre las personas, los recursos o la coordinación de las acciones necesarias para llevar el logro de los objetivos institucionales o el desarrollo de los procesos.
- Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permiten tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento.

6.4.5. Opciones de Manejo

Las opciones para el manejo de riesgos se presentan a continuación, y pueden considerarse de forma individual, interrelacionada o en conjunto como medidas directas para abordar los riesgos.

- ♣ Evitar el riesgo: Medida encaminada a eliminar la actividad que genera el riesgo previniendo su materialización.
- ♣ Reducir el riesgo: Medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención) como el impacto (medidas de protección). Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- ♣ Compartir o Transferir el riesgo: Medidas que reducen el efecto de un riesgo, a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones.
- ♣ Aceptar el riesgo: Asumir (aceptar) la presencia de un riesgo mínimo o residual después de que el riesgo se ha reducido o transferido. Para ello se debe contar con planes de contingencia.

6.5. Valoración del Riesgo

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles existentes, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

Para realizar la valoración de los controles existentes es necesario recordar que éstos se clasifican en:

- Preventivos: aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo y prevenir su ocurrencia o materialización.
- Correctivos: aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

La información relacionada con los controles será registrada en el formato Controles Existentes, el cual incluye los siguientes campos:

- ♣ Riesgo
- ♣ Control (Descripción)
- ♣ Tipo (Preventivo o Correctivo)
- ♣ Documentado (Si o No)
- ♣ ¿Se está aplicando en la actualidad?
- ♣ Eficiencia (Según la cantidad de recursos utilizados)
- ♣ Eficacia (¿Permite cumplir con el objetivo para el cual fue diseñado?)
- ♣ Efectividad (Eficacia + Eficiencia)

La calificación de la eficiencia, eficacia y efectividad para los controles existentes se debe hacer de acuerdo a la efectividad de los controles existentes.

Tabla 8. Calificación de la Efectividad de los controles existentes.

EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
ALTA (3) Los recursos utilizados son minimos.	ALTA (3) Ha permitido el total cumplimiento del objetivo para el cual fue diseñado.	ALTA (6)
MEDIA (2)	MEDIA (2)	MEDIA (4,5)
BAJA (1) Se utiliza una gran cantidad de recursos.	BAJA (1) No ha sido util para dar cumplimiento al objetivo o tan solo ha contribuido parcialmente.	BAJA (2,3)

Una vez se han determinados los controles existentes se vuelve a evaluar el riesgo, valorando nuevamente la probabilidad de ocurrencia y su impacto de acuerdo a los criterios establecidos.

Tabla 9 Valoración del Riesgo.

CRITERIOS	VALORACION DEL RIESGO
No existen controles.	Se mantiene el resultado de la evaluacion antes de controles.
Los controles existentes no son efectivos.	Se mantiene el resultado de la evaluacion antes de controles.
Los controles existentes son efectivos pero no estan documentados.	Cambia el resultado a una casilla inferior de la matriz de evaluacion antes de controles (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto o la probabilidad).
Los controles son efectivos y estan documentados.	Pasa a escala inferior (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto o la probabilidad).

6.6. Elaboración del Mapa de Riesgos

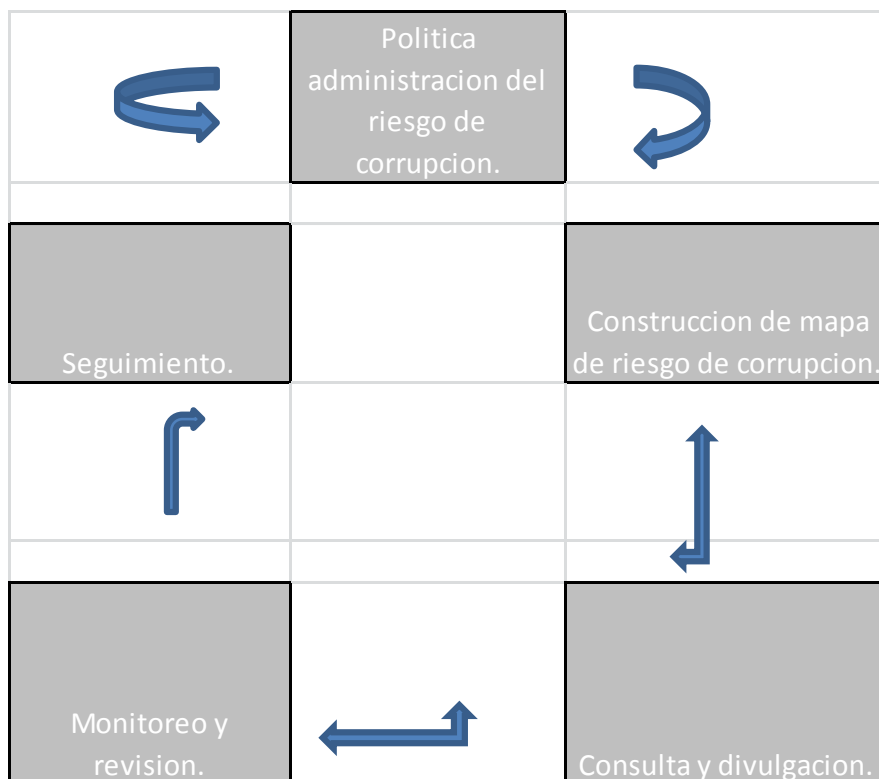
El mapa de riesgos contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesto el ente público o el proceso. Así mismo, a través de la construcción del mapa se logra determinar y conocer las acciones de respuesta ante ellos tendientes a evitar, reducir, dispersar, compartir o aceptar el riesgo, así como los responsables, el cronograma y los indicadores de cumplimiento de las mismas.

Adicionalmente, a partir de los riesgos identificados se hace necesario que cada proceso formule los Indicadores que van a permitir determinar la ocurrencia del riesgo, los cuales deben ser monitoreados periódicamente y reportados en el Informe de Desempeño del Proceso según la frecuencia establecida.

7. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS DE CORRUPCIÓN.

7.1. Construcción del Mapa de Riesgo de Corrupción

Gráfica 1. Construcción del Mapa de Riesgo de Corrupción.



7.1.1. Identificación del Riesgo de Corrupción

Tiene como principal objetivo conocer las fuentes de los riesgos, sus causas y sus consecuencias. Los pasos que comprende esta etapa son la identificación del contexto y la construcción del riesgo de corrupción.

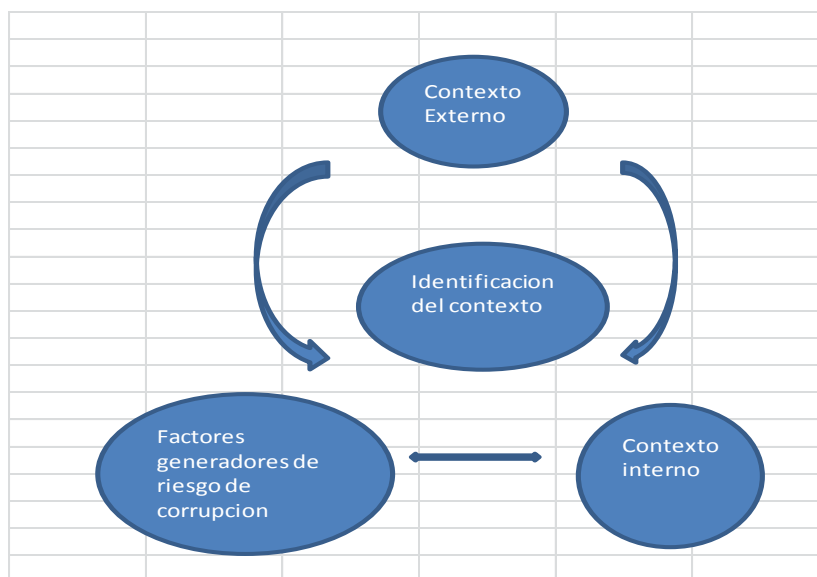
7.1.1.1. Identificación del contexto

Es necesario determinar los factores que afectan positiva o negativamente el cumplimiento de la misión y los objetivos del ente público; estableciendo el contexto en que se desenvuelve.

Se entiende por contexto externo, las condiciones económicas, sociales, culturales, políticas, legales, ambientales o tecnológicas. El contexto interno se refiere a las condiciones que se relacionan con la estructura por procesos del ente público; la cultura organizacional; el cumplimiento de planes, programas, proyectos, procedimientos; los sistemas de información; y los recursos humanos y económicos con que cuenta el ente público.

Paso 1. Establecer el contexto externo: es necesario determinar la relación existente entre la Institución y el entorno; estableciendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en especial la información referente a los riesgos de corrupción del ente público. Se sugiere analizar e identificar el entorno normativo - regulatorio y las partes externas interesadas.

Gráfica 2. Identificación del Contexto



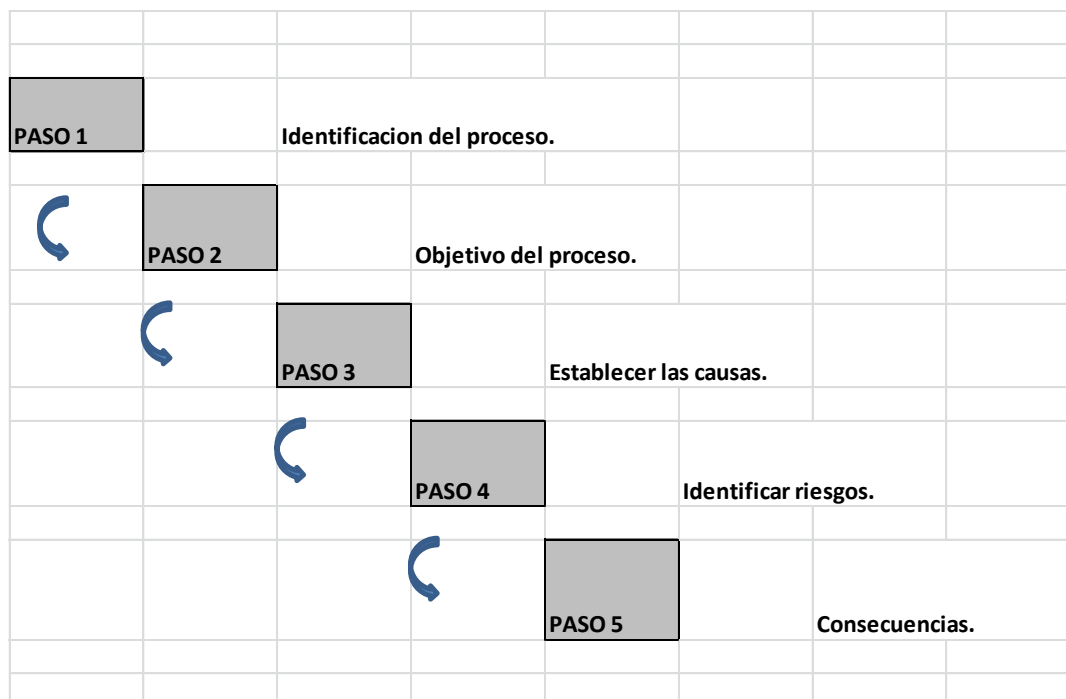
Paso 2. Establecer el contexto interno: es necesario conocer y entender al ente público, sus objetivos y estrategias. Teniendo en cuenta que los riesgos de corrupción la afectan negativamente, el análisis se debe aplicar a los procesos: estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación. El contexto interno comprende: El direccionamiento estratégico de del ente público (objetivos y metas); el entorno interno de operación (procesos y procedimientos); las Unidades que se pueden ver impactadas; el sistema de gestión integrado, las políticas de administración del riesgo de corrupción, estructura organizacional y el sistema de control interno y auditoría.

Paso 3: Determinar los factores generadores de riesgos de corrupción. Ocasionados entre otras cosas, por la misión, por las funciones que desarrolla y el sector al que pertenece al ente público.

7.1.1.2. Construcción del Riesgo de Corrupción

Esta etapa tiene como principal objetivo identificar los riesgos de corrupción inherentes al desarrollo de las actividades de la Institución.

Gráfica 3. Construcción del Riesgo de Corrupción



Paso 1. Identificación del proceso: El Mapa de Riesgos de Corrupción se elabora sobre procesos. En este sentido se deben tener en cuenta los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación.

Paso 2. Objetivo del proceso: Se debe señalar el objetivo del proceso al que se le identificarán los riesgos de corrupción.

Paso 3. Establecer las causas: A partir de los factores internos y externos, se determinan los agentes generadores del riesgo. Se busca de manera general determinar una serie de situaciones que, por sus particularidades, pueden originar prácticas corruptas. Para el efecto, pueden utilizarse diferentes fuentes de información, como los registros históricos o informes de años anteriores y en general toda la memoria institucional. Se recomienda el análisis de hechos de corrupción - si los hay - presentados en los últimos años en el ente público, las quejas, denuncias e investigaciones adelantadas; así como los actos de corrupción presentados en entidades similares.

Paso 4. Identificar los eventos de riesgo: Como se anotó anteriormente, los riesgos de corrupción se establecen sobre procesos. El riesgo debe estar descrito de manera clara y precisa. Su redacción no debe dar lugar a ambigüedades o confusiones con la causa generadora de los mismos. Es necesario que en la descripción del riesgo concurren los componentes de su definición: acción u omisión + uso del poder + desviación de la gestión de lo público + el beneficio privado.

Con el fin de facilitar la identificación de riesgos de corrupción y de evitar que se presenten confusiones entre un riesgo de gestión y uno de corrupción, se sugiere la utilización de la Matriz de definición de riesgo de corrupción, que incorpora cada uno de los componentes de su definición. Si en la descripción del riesgo, las casillas son contestadas todas afirmativamente, se trata de un riesgo de corrupción.

Tabla 10. Matriz definición del Riesgo de Corrupción

MATRIZ DEFINICIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN Descripción del riesgo Acción y Omisión
 Uso del poder Desviar la gestión de lo público Beneficio particular

MATRIZ DEFINICION DEL RIESGO DE CORRUPCION				
Descripcion del riesgo	Accion y omision	Uso del poder	Desviar la gestion de lo publico	Beneficio particular

Paso 5. Consecuencias: Son los efectos ocasionados por la ocurrencia de un riesgo que afecta los objetivos o procesos de la Institución. Pueden ser una pérdida, un daño, un perjuicio, un detrimento.

La consecuencia se convierte en un insumo de la mayor importancia, toda vez que es la base para determinar el impacto.

Tabla 11. Matriz identificación del Riesgo de Corrupción

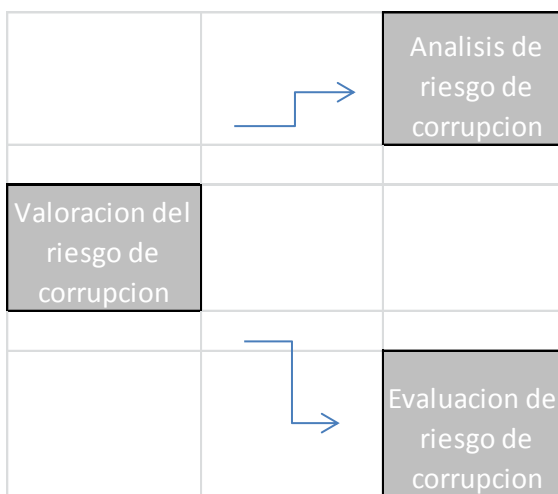
IDENTIFICACION DEL RIESGO DE CORRUPCION				
Proceso	Objetivo del proceso	Causa	Riesgo	Consecuencias

7.1.2. Valoración del Riesgo de Corrupción

7.1.2.1. Análisis del Riesgo de Corrupción

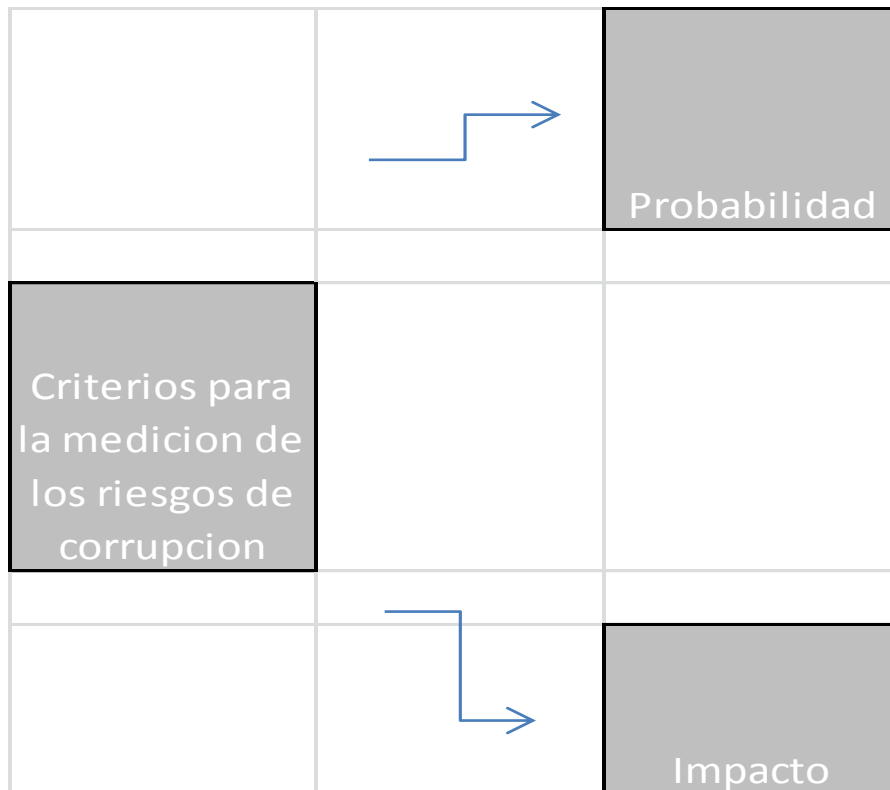
Esta etapa tiene como principal objetivo medir el riesgo inherente. Es decir, determinar la probabilidad de materialización del riesgo y sus consecuencias o impacto, con el fin de establecer la zona de riesgo inicial.

Gráfica 4. Valoración del Riesgo de Corrupción



Paso 1: Determinar de los criterios para la medición de los riesgos de corrupción.

Gráfica 5. Criterios para la medición de los riesgos de corrupción



1. Probabilidad. Es la oportunidad de ocurrencia de un evento de riesgo. Se mide según la frecuencia (número de veces en que se ha presentado el riesgo en un período determinado) o por la factibilidad (factores internos o externos que pueden determinar que el riesgo se presente).
2. Impacto. Son las consecuencias o efectos que puede generar la materialización del riesgo de corrupción en el ente público.

Paso 2: Procedimientos para la medición del riesgo de corrupción.

- 1) Probabilidad.

Tabla 12. Medición del Riesgo de Corrupción – Probabilidad

MEDICION DEL RIESGO DE CORRUPCION-PROBABILIDAD			
Descriptor	Descripcion	Frecuencia	Nivel
Rara vez	Excepcional. Ocurre en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los ultimos 5 años.	1
Improbable	Improbable.- Puede ocurrir.	Se presento una vez en los ultimos 5 años.	2
Posible	Posible. Es posible que suceda.	Se presento una vez en los ultimos 2 años.	3
Probable	Es probable. Ocurre en la mayoria de los casos.	Se presento una vez en el ultimo año.	4
Casi seguro	Es muy seguro. El evento en la mayoria de las circunstancias. Es muy seguro que se presente.	Se ha presentado mas de una vez al año.	5

2) Impacto

- a. Moderado: Genera medianas consecuencias sobre la entidad.
- b. Mayor: Genera altas consecuencias sobre la entidad.
- c. Catastrófico: Genera consecuencias desastrosas para la entidad.

Tratándose de riesgos de corrupción el impacto siempre será negativo; en este orden de ideas, no aplica la descripción de riesgos insignificante o menores señalados en la Guía de Función Pública.

Tabla 13. Medición del Riesgo de Corrupción – Impacto

MEDICION DEL RIESGO DE CORRUPCION-IMPACTO		
Descriptor	Descripcion	Nivel
Moderado	Afectacion parcial al proceso y a la dependencia. Genera a medianas consecuencias para la entidad.	5
Mayor	Impacto negativo de la entidad. Genera altas consecuencias para la entidad.	10
Catastrofico	Genera consecuencias desastrosas para la entidad.	15

- Mecanismo para determinar la asignación del puntaje en el impacto: El impacto se mide según el efecto que puede causar el hecho de corrupción al cumplimiento de los fines del ente público. Para facilitar la asignación del puntaje es aconsejable diligenciar el siguiente formato:

Tabla 14. Formato para determinar el Impacto

FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO			
No.	PREGUNTA: SI EL RIESGO DE CORRUPCION SE MATERIALIZA PODRIA...	SI	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios publicos del proceso?		
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos del proceso?		
3	¿Afectar el cumplimiento de la mision del ente publico?		
4	¿Afectar el cumplimiento de la vision del ente publico?		
5	¿Afectar el cumplimiento del Plan de desarrollo municipal?		
6	¿Afectar el cumplimiento de los indicadores estrategicos y de gestion?		
7	¿Afectar la generacion de la prestacion de servicios?		
8	¿Generar perdida de recursos economicos?		
9	¿Generar perdida de informacion del ente publico?		
10	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		

FORMATO PARA DETERMINAR EL IMPACTO			
No.	PREGUNTA: SI EL RIESGO DE CORRUPCION SE MATERIALIZA PODRIA...	SI	NO
11	¿Generar intervencion de los organos internos de control?		
12	¿Dar lugar a proceso disciplinarios?		
13	¿Dar lugar a procesos administrativos?		
14	¿Dar lugar a procesos penales?		
15	¿Generar perdida de credibilidad ante los ciudadanos?		
16	¿Afectar la imagen municipal?		
17	¿Afectar la imagen estatal?		
18	¿Afectar la imagen nacional?		
Total de preguntas afirmativas: _____ . Total de preguntas negativas: _____ .			
Clasificacion del riesgo: Moderado: _____ . Mayor: _____ . Catastrofico: _____ . Puntaje: _____ .			

Tabla 15. Clasificación del Riesgo de Corrupción Impacto

Clasificación de Riesgo de Corrupción Impacto		
Numero de Respuestas afirmativas	Descripcion	Nivel
1-5.	Moderado	5
6-11.	Mayor	10
12-18.	Catastrofico	15

Paso 3. Determinar el riesgo inherente: Corresponde a la primera calificación y evaluación del riesgo de corrupción.

- 1) Mecanismo: Se realiza a través del cruce de los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: probable (4) X Catastrófico (15) = 60.
- 2) El resultado se ubica en una de las cuatro (4) zonas de riesgo que a continuación se describen.

Tabla 16. Resultados de la calificación del Riesgo de Corrupción

RESULTADOS DE LA CALIFICACION DEL RIESGO DE CORRUPCION				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONA DE RIESGO DE CORRUPCION		
Casi seguro	5	25 Moderada	50 Alta	100 Extrema
Probable	4	20 Moderada	40 Alta	80 Extrema
Posible	3	15 Moderada	30 Alta	60 Extrema
Improbable	2	10 Baja	20 Moderada	40 Alta
Rara Vez	1	5 Baja	10 Baja	20 Moderada
	Impacto	Moderado	Mayor	Catastrofico
	Puntaje	5	10	15

- a) Zona de Riesgo Baja. Puntaje: De 5 a 10 puntos.
 - Definida por la casilla Baja.
 - Probabilidad: Rara vez o improbable.
 - Impacto: Moderado y mayor.
 - Tratamiento: Los riesgos de corrupción de las zonas baja se encuentran en un nivel que puede eliminarse o reducirse fácilmente con los controles que establezca el ente público.
- b) Zona de Riesgo Moderada. Puntaje: De 15 - 25 puntos.
 - Definida por la casilla Moderada.
 - Probabilidad: Rara vez, improbable, posible, probable y casi seguro.
 - Impacto: Moderado, mayor y catastrófico.
 - Tratamiento: Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la zona de riesgo baja o eliminarlo.
- c) Zona de Riesgo Alta. Puntaje: De 30 - 50 puntos.
 - Definida por la casilla Alta.
 - Probabilidad: Improbable, posible, probable y casi seguro.
 - Impacto: Mayor y catastrófico.
 - Tratamiento: Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la zona de riesgo moderada, baja o eliminarlo.
- d) Zona de Riesgo Extrema. Puntaje: De 60 - 100 puntos.
 - Definida por la casilla Extrema.
 - Probabilidad: posible, probable y casi seguro.
 - Impacto: Catastrófico.
 - Tratamiento: Los riesgos de corrupción de la zona de riesgo extrema requieren de un tratamiento prioritario. Se deben implementar los controles orientados a reducir la posibilidad de ocurrencia del riesgo o disminuir el impacto de sus efectos y tomar las medidas de protección.

En TODOS los casos se requiere que el ente público propenda por eliminar el riesgo de corrupción o por lo menos llevarlo a la zona de riesgo baja.

7.1.2.2. Evaluación del Riesgo de Corrupción

Su objetivo es comparar los resultados del análisis de riesgos con los controles establecidos, para determinar la zona de riesgo final.

Los objetivos de esta etapa son: Determinar el riesgo residual, es decir, el riesgo resultante después de los controles, y tomar las medidas conducentes a reducir la probabilidad y el impacto causado por los eventos de riesgo. En esta etapa, se podrá determinar y adoptar los controles o medidas conducentes a controlar el riesgo inherente.

Paso 1: Determinar la naturaleza de los controles

1. Preventivos: Se orientan a eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización.
2. Detectivos: Aquellos que registran un evento después presentado; sirven para descubrir resultados no previstos y alertar sobre la presencia de un riesgo.
3. Correctivos: Aquellos que permiten, después de ser detectado el evento no deseado, el restablecimiento de la actividad.

Paso 2: Determinar si los controles están documentados

Con el fin de establecer la manera como se realiza el control, el responsable y periodicidad de su ejecución.

Paso 3: Determinar las clases de controles

1. Controles manuales: Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeos, controles de seguridad con personal especializado entre otros.
2. Controles automáticos: Utilizan herramientas tecnológicas como sistemas de información o software, diseñados para prevenir, detectar o corregir errores o deficiencias, sin que tenga que intervenir una persona en el proceso.

Tabla 17 Controles de los Riesgos de Corrupción

CONTROLES DE RIESGOS DE CORRUPCION						
Descripcion del riesgo	Naturaleza del control			Criterios para la evaluacion	Evaluacion	
	Preventivo	Detectivo	Correctivo	Criterio de medicion	SI	NO
				¿Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo del control?		
				¿Estan definidos los responsables de la ejecucion del control y del seguimiento?		
				¿El control es automatico?		
				¿El control es manual?		
				¿La frecuencia de ejecucion del control y seguimiento es adecuada?		
				¿Se cuenta con evidencias de la ejecucion y seguimiento del control?		
				¿En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva?		
TOTAL					100	

Paso 4: Determinar el riesgo Residual

Se comparan los resultados obtenidos del riesgo inherente con los controles establecidos, para establecer la zona del riesgo final. Se califica de acuerdo con la siguiente tabla.








Tabla 18. Calificación de los controles

Calificacion de los controles	Puntaje a disminuir
De 0 a 50.	0
De 51 a 75.	1
De 76 a 100.	2

Con la calificación obtenida se realiza un desplazamiento en la matriz, así: si el control afecta la probabilidad se avanza hacia abajo. Si afecta el impacto se avanza a la izquierda.

Evaluación del Riesgo de Corrupción = Primera calificación y evaluación del riesgo de corrupción VS controles identificados

Tabla 19. Calificación de los controles

RESULTADOS DE LA CALIFICACION DEL RIESGO DE CORRUPCION				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONA DE RIESGO DE CORRUPCION		
Casi seguro	5			
Probable	4			
Posible	3			
Improbable	2			
Rara Vez	1			
	Impacto	Moderado	Mayor	Catastrofico
	Puntaje	3	4	5
Si afecta el impacto se desplaza a la izquierda.				
RESULTADOS DE LA CALIFICACION DEL RIESGO DE CORRUPCION				
PROBABILIDAD	PUNTAJE	ZONA DE RIESGO DE CORRUPCION		
Casi seguro	5			
Probable	4			
Posible	3			
Improbable	2			
Rara Vez	1			
	Impacto	Moderado	Mayor	Catastrofico
	Puntaje	3	4	5
Si afecta la probabilidad se desplaza hacia abajo.				

7.1.3. Matriz del Mapa de Riesgos de Corrupción

Una vez desarrollado el proceso de construcción, se elabora la Matriz de Riesgos de Corrupción. A continuación, se presenta el modelo que se debe elaborar.

Tabla 20. Matriz del Mapa de Riesgos de Corrupción

MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN																	
ENTE PÚBLICO:																	
Identificación de riesgos				Valoración de riesgos de corrupción										Monitoreo y revisión			
Procesos/ Objetivo	Causa	Riesgo	Consecuencia	Análisis del riesgo			Controles	Valoración del riesgo						Fecha	Acciones	Responsable	Indicador
				Riesgo inherente				Riesgos residual			Acciones asociadas al control						
				Probabilidad	Impacto	Zona del riesgo		Probabilidad	Impacto	Zona del riesgo	Periodo de ejecución	Acciones	Registro				

7.2. Consulta y Divulgación

La consulta y divulgación deberá surtir en todas las etapas de construcción del Mapa de Riesgos de Corrupción en el marco de un proceso participativo que involucre actores internos y externos del ente público. Concluido este proceso de participación deberá procederse a su divulgación usando como uno de los medios, la página web del ente público.

Esta etapa tiene como principales objetivos los siguientes:

1. Ayudar a establecer el contexto estratégico.
2. Ayudar a determinar que los riesgos estén correctamente identificados.
3. Reunir diferentes áreas de experticias para el análisis de los riesgos de corrupción.
4. Fomentar la gestión de riesgos.

Es de suma importancia que se divulgue interna y externamente el Mapa de Riesgos de Corrupción. De tal manera que funcionarios y contratistas del ente público; así como las partes interesadas, conozcan la forma como se estructuraron los riesgos de corrupción. Consolidación: El Mapa de Riesgos de Corrupción será consolidado por el proceso de Planeación Institucional, quienes a su vez serán facilitadores en la Gestión de Riesgos de Corrupción con los otros procesos.

7.3 Monitoreo y Revisión

Los líderes de los procesos en conjunto con sus equipos deben monitorear y revisar periódicamente el documento del Mapa de Riesgos de Corrupción y si es del caso ajustarlo. Su importancia radica en la necesidad de monitorear permanentemente la gestión del riesgo y la efectividad de los controles establecidos. Teniendo en cuenta que la corrupción es por sus propias características una actividad difícil de detectar.

En esta fase se debe:

1. Garantizar que los controles son eficaces y eficientes.
2. Obtener información adicional que permita mejorar la valoración del riesgo.
3. Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
4. Detectar cambios en el contexto interno y externo.
5. Identificar riesgos emergentes.

El monitoreo y revisión permite determinar la necesidad de modificar, actualizar o mantener en las mismas condiciones los factores de riesgo, así como su identificación, análisis y valoración.

Para lo anterior, se deberá identificar la presencia de hechos significativos como:

- Riesgos materializados de corrupción.
- Observaciones, investigaciones disciplinarias, penales, fiscales, o de entes reguladores, o hallazgos por parte de la Oficina de Control Interno.
- Cambios importantes en el entorno que den lugar a nuevos riesgos.

7.4 Seguimiento

La Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión, debe realizar seguimiento a Mapa de Riesgos de Corrupción. En este sentido es necesario que en sus procesos de auditoría interna se analicen las causas, los riesgos de corrupción y la efectividad de los controles incorporados en dicho Mapa de Riesgos.

El Director de Control Interno y Evaluación de Gestión, es el encargado de verificar y evaluar la elaboración, visibilización, seguimiento y control del Mapa de Riesgos de Corrupción.

El seguimiento se realiza tres (3) veces al año en las siguientes fechas:

1. Primer seguimiento: Con corte al 30 de abril. En esa medida, la publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de mayo.
2. Segundo seguimiento: Con corte al 31 de agosto. La publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de septiembre.

3. Tercer seguimiento: Con corte al 31 de diciembre. La publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de enero.

El seguimiento adelantado por la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión, se deberá publicar en la página web de la entidad o en lugar de fácil acceso al ciudadano.

Para el seguimiento se deberán realizar entre otras las siguientes actividades:

1. Publicación del Mapa de Riesgos de Corrupción en la página web del ente público.
2. Revisión de las causas.
3. Revisión de los riesgos y su evolución.
4. Asegurar que los controles sean efectivos, le apunten al riesgo y estén funcionando en forma oportuna y efectiva.

Tabla 21. Matriz del Seguimiento al Mapa de Riesgos de Corrupción

FORMATO DE SEGUIMIENTO MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCION							
Responsable:				Fecha:			
Mapa de riesgos de corrupcion			Cronograma MRC		Acciones		
Causa	Riesgo	Control	Elaboracion	Publicacion	Efectividad de los controles	Acciones adelantadas	Observaciones

7.4.1 Plan de mejoramiento en caso de materialización de riesgos de corrupción.

En el evento de materializarse un riesgo de corrupción, es necesario realizar los ajustes necesarios con acciones, tales como:

1. Informar a las autoridades de la ocurrencia del hecho de corrupción.
2. Revisar el Mapa de Riesgos de Corrupción, en particular las causas, riesgos y controles.
3. Verificar si se tomaron las acciones y se actualizó el Mapa de Riesgos de Corrupción.
4. Realizar un monitoreo permanente.

8. ACTORES Y RESPONSABLES

8.1. El Representante Legal de la Institución

Es quien aprueba las políticas generales de administración de riesgos para tratar los riesgos más importantes en cada proceso. Con estas directrices se promueve que en cada proceso y/o dependencia, se desarrollen aquellas políticas, procedimientos, normas o controles que contribuyan a mejorar la gestión de los riesgos. Tiene además la función de evaluar el cumplimiento y efectividad de las políticas de riesgos, a través del análisis de los indicadores que ha formulado cada proceso.

8.2. Revisión por la Dirección

En la Revisión por la Dirección, la Alta Dirección revisará la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades con el fin de:

- a) Asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;
- b) Aumentar los efectos deseables;
- c) Prevenir o reducir efectos no deseados;
- d) Lograr la mejora.

8.3. Los Líderes de procesos

Dirigen la Administración de Riesgos en cada uno de los procesos y son los responsables de la planeación, la definición de las acciones, la implementación de controles y de mecanismos de evaluación de su efectividad. Asimismo, serán los responsables de aprobar los mapas de riesgos identificados en el proceso, así como las actualizaciones que se requieran, producto de las revisiones que se hagan a los mismos.

8.4. Los Coordinadores de las Direcciones

Son responsables de establecer e implementar los controles de acuerdo con los lineamientos establecidos en la planeación por parte de los Líderes de cada uno de los procesos del Sistema de Gestión Integrado.

8.5. Todos los funcionarios del Ente Público

Son responsables de la reducción de los riesgos y de velar por la eficacia de los controles Integrados en los procesos, actividades y tareas a su cargo para lo cual los líderes de proceso generarán los mecanismos de participación pertinentes.

8.6. El Director de Control Interno y Evaluación de Gestión

Es responsable de evaluar en forma independiente el componente Administración de Riesgos, como parte integral del Sistema de Control Interno, y el cumplimiento y efectividad de las políticas de riesgos. Adicionalmente, tiene función asesora en la Gestión del Riesgo.

9. POLÍTICAS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La Alta Dirección y particularmente la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión se compromete a:

- ♣ Liderar y apoyar la Administración de Riesgos en todos los procesos, programas, proyectos, y/o dependencias de la institución; todas las acciones conducentes a ello, estarán acordes con la legislación vigente y la normatividad interna. Pondrá especial atención en el manejo de los riesgos de corrupción que puedan afectar al ente público.
- ♣ Establecer y mantener metodologías para la medición y monitoreo de los riesgos, que sean de conocimiento y difusión por parte de los líderes de proceso.
- ♣ Establecer, dar a conocer y mantener las estrategias de mitigación o tratamiento de los riesgos, como pilares fundamentales en la administración de los riesgos.

- ♣ Divulgar en toda el ente público la misión, visión, estrategias, políticas, responsabilidades y procedimientos de manera que todos los funcionarios se sientan involucrados y compartan su responsabilidad en el proceso de administración de riesgos.
- ♣ Vigilar el cumplimiento y entendimiento de las normas, políticas y procedimientos tendientes a minimizar el riesgo en cada una de las áreas expuestas en el ente público.
- ♣ Fomentar y mantener canales de comunicación que generen conciencia en toda la Institución sobre la importancia y relevancia de la efectiva administración del riesgo en el ente público.

9.1. Riesgos a controlar

El control se efectuará a todos los riesgos que queden consignados en los Mapas de Riesgos de Gestión y Corrupción, una vez se hayan realizado todas las etapas de identificación, análisis y valoración de riesgos. Se prestará especial atención a aquellos de alto impacto y probabilidad de ocurrencia, con el fin de mantener actualizado el estado de dichos riesgos y prevenir situaciones que pongan en peligro el logro de la misión, objetivos, planes y proyectos del ente público.

9.2. Acciones a desarrollar

Los líderes de proceso serán responsables de aplicar la metodología para el desarrollo de la identificación, análisis y valoración de los riesgos de gestión por cada uno de los procesos, y de los riesgos de corrupción, para aquellos procesos más vulnerables. De igual forma cada líder de proceso propondrá y ejecutará las acciones necesarias para mitigar sus riesgos y el equipo auditor de la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión hará seguimiento al cumplimiento de las acciones formuladas.

9.3. Monitoreo

Todos los responsables de la Administración de Riesgos deben monitorear la efectividad de las medidas de respuesta diseñadas y aplicadas para tratarlos.

Para el diseño de controles en los procesos, debe tenerse en cuenta los siguientes lineamientos:

- Preferir entre dos controles el que, ofreciendo el mismo beneficio que el otro, incurra en un menor costo.
- Preferir entre dos controles el que, teniendo igual costo, preste un mayor beneficio.
- Preferir entre dos controles que tengan igual costo y beneficio, el que sea más fácil de implementar.

Para un mejor conocimiento y apropiación de la responsabilidad de todos los funcionarios en la administración de los riesgos, el Mapa de Riesgos de Gestión será publicado en la Intranet y el Mapa de Riesgos de Corrupción, en la página web del ente público. Será responsabilidad de la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión, actualizar el

estado de cumplimiento de las acciones allí formuladas; para el caso de los riesgos de gestión, se realizará una vez al año, y para los riesgos de corrupción, tres (3) veces al año.

El resultado de la medición de los Indicadores de Riesgos de gestión será reportado periódicamente, en el Informe de Desempeño de los Procesos, que se presenta a la Coordinación de Calidad, según la frecuencia de medición establecida.

La Política General de Administración de Riesgos se debe preservar en el tiempo. Sin embargo, se debe realizar una revisión anual o ante cambios estructurales u operacionales, para asegurar que se ajuste a las necesidades del ente público, lo que se hará con el apoyo de la Revisión por la Dirección, quien integrará la Administración de Riesgos en el diseño de los procesos.

10. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN Y ACCIONES PARA SU MANEJO.

Toda acción corrupta consiste en la trasgresión de una norma, se realiza para la obtención de un beneficio personal, grupal, institucional o en ocasiones comunitario. La corrupción surge del beneficio de una función asignada; el individuo corrupto intenta siempre encubrir activamente su comportamiento.

Dentro de las modalidades de riesgos de corrupción, se enumeran las siguientes:

10.1. Identificación de los riesgos de corrupción.

10.1.1. Direccionamiento Estratégico

- Concentración de autoridad o exceso de poder.
- Extralimitación de funciones.
- Ausencia de canales de comunicación.
- Amiguismo y clientelismo.

10.1.2. Financiero

- Inclusión de gastos no autorizados.
- Inversiones de dineros públicos en entidades de dudosa solidez financiera, a cambio de beneficios indebidos para servidores públicos encargados de su administración.
- Inexistencia de registros auxiliares que permitan identificar y controlar los rubros de inversión.
- Archivos contables con vacíos de información.
- Afectar rubros que no corresponden con el objeto del gasto en beneficio propio o a cambio de una retribución económica.

10.1.3. De contratación

- Estudios previos o de factibilidad superficiales.
- Estudios previos o de factibilidad manipulados por personal interesado en el futuro proceso de contratación. (Estableciendo necesidades inexistentes o aspectos que benefician a una firma en particular).
- Pliegos de condiciones hechos a la medida de una firma en particular.
- Disposiciones establecidas en los pliegos de condiciones que permiten a los participantes direccionar los procesos hacia un grupo en particular, como la media geométrica.
- Restricción de la participación a través de visitas obligatorias innecesarias, establecidas en el pliego de condiciones.
- Adendas que cambian condiciones generales del proceso para favorecer a grupos determinados.
- Urgencia manifiesta inexistente.
- Designar supervisores que no cuentan con conocimientos suficientes para desempeñar la función.
- Concentrar las labores de supervisión de múltiples contratos en poco personal.

10.1.4. De información y documentación.

- Concentración de información de determinadas actividades o procesos en una persona.
- Sistemas de información susceptibles de manipulación o adulteración.
- Ocultar a la ciudadanía la información considerada pública.
- Deficiencias en el manejo documental y de archivo.

10.1.5. De trámites y/o servicios internos y externos.

- Cobro por realización del trámite.
- Tráfico de influencias.
- Falta de información sobre el estado del proceso del trámite al interior de la entidad.

10.1.6. De reconocimiento de un derecho, como la expedición de licencias y/o permisos.

- Cobrar por el trámite.
- Imposibilitar el otorgamiento de una licencia o permiso.

- Ofrecer beneficios económicos para acelerar la expedición de una licencia o para su obtención sin el cumplimiento de todos los requisitos legales.
- Tráfico de influencias.

Dado en el Municipio de CALPAN, Estado de Puebla, a los dieciséis días del mes de agosto del año dos mil diecinueve.



ACTAS DE AUTORIZACIÓN

H. AYUNTAMIENTO DE CALPAN, PUE.
2018 - 2021

PRESIDENCIA MUNICIPAL

C. Heriberto Hernandez Benito.
Presidente Municipal Constitucional.



H. AYUNTAMIENTO DE CALPAN, PUE.
2018 - 2021

PROCURADURIA MUNICIPAL

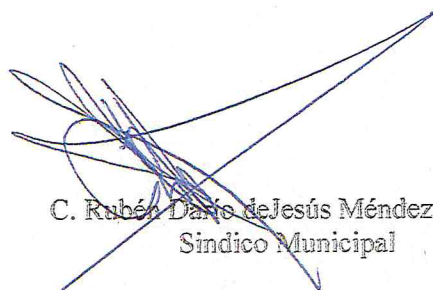
C. Adriana Medina Vargas
Síndico Municipal.

FIRMA DE SUPERVISIÓN



C. Felipe Marcos Velasquez
Contralor Municipal.

FIRMA DE ELABORACIÓN



C. Rubén Darío de Jesús Méndez Macías
Síndico Municipal

Este Manual Anticorrupción del Municipio de CALPAN, Puebla fue autorizado el día dieciséis del mes agosto del año dos mil diecinueve, con fundamento en el artículo 78 fracción I y IV de la Ley Orgánica Municipal y por acuerdo de cabildo de fecha dieciséis del mes agosto del año dos mil diecinueve.

Fecha de elaboración	DIECISEIS DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL DIECINUEVE.
Fecha de actualización	DIECISEIS DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL DIECINUEVE.
Número de actualización	001
Código del manual	MCAL -PUE-CONTRA-001-16082019