

Gestión de Riesgos

para la prevención de corrupción en el Perú

Documento de Trabajo 2



«Gestión de riesgos para la prevención de corrupción en el Perú», desarrollada en el marco del Programa Fortalecimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas a Nivel Subnacional para el Desarrollo de una Gestión Descentralizada (2015-2019) - Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza - SECO, implementado por el Basel Institute on Governance. Esta publicación contó con el apoyo de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Editado por:

Basel Institute on Governance Surcursal Perú
Calle General Borgoño 1070 - Miraflores - Lima - Perú
T (+51) 637 1953
E info@baselgovernance.org
<http://peru.baselgovernance.org>
www.baselgovernance.org

Con apoyo de:

Programa de Cooperación al Desarrollo Económico
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos - SECO
Embajada de Suiza
Av. Salaverry 3240, San Isidro, Lima, 27
T (+51 1) 2640305
E seco.lima@sdcc.net
www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco
www.seco.admin.ch

Análisis y desarrollo de contenidos

Carlos Vargas Mas, Ex Líder de Componente del Programa GFP Subnacional
Rayza Oblitas Palacios, Ex Consultora del Programa GFP Subnacional
Gretell Minaya Flórez, Asistente de Investigación en el Laboratorio de Políticas Públicas de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP
Frédéric Boehm, Analista de Políticas de la Dirección de Gobernanza Pública y Desarrollo Territorial de la OCDE

Corrección de estilo
José Luis Carrillo Mendoza

Diseño y diagramación
Basel Institute on Governance
Silvana Lizarbe

Primera edición - Diciembre 2018.

Tiraje: 1000 ejemplares

ISBN: 978-612-47647-1-4

Hecho el Depósito Legal
en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-19161.

Se terminó de imprimir en diciembre 2018 en Gráfica Esbelia Quijano S.R.L.
Jr. Recuay 243, Breña, Lima - Perú.

Se autoriza la reproducción total o parcial de este documento siempre y cuando se mencione la fuente. Distribución gratuita. Prohibida su venta.

Agradecimientos

El desarrollo y elaboración de este documento ha sido posible gracias al Programa Fortalecimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas a Nivel Subnacional para el Desarrollo de una Gestión Descentralizada (2015-2019) – Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza - SECO, implementado por el Basel Institute on Governance Perú. Esta publicación contó con el apoyo de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ambas instituciones incorporan en sus objetivos su compromiso con la lucha contra la corrupción.

Los autores agradecen el apoyo de Frédéric Boehm de la OCDE por compartir su valiosa experiencia en el desarrollo práctico de estos temas, de Víctor Vargas del Programa GFP Subnacional, cuyos aportes enriquecieron este documento y de Leonidas Ramos, investigador del Laboratorio de Políticas Públicas de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP, quien colaboró con la revisión de la versión final.

Asimismo, los autores agradecen a los revisores de la versión preliminar de este documento por sus aportes, especialmente a Oscar Solórzano, Limberg Chero Senmache, Carlos Alza, Claudia Baez-Camargo, Jenny Valencia, Patricia Balbuena, Joel Segura, Erick Guimaray y Gustavo Martín.

5 RESUMEN

6 PRESENTACIÓN

7 INTRODUCCIÓN

8 CONCEPTOS PREVIOS

9 MODELO DE CICLO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA PREVENCIÓN DE CORRUPCIÓN EN EL PERÚ (GRPC)

9 PASO PREVIO: COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

9 MODELO DE CICLO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA PREVENCIÓN DE CORRUPCIÓN (GRPC)

9 PASO 1. PLANEAMIENTO

9 Acción 1.1 Conocer el contexto de la institución pública

11 Acción 1.2 Desarrollar una política de gestión de riesgos para la prevención de corrupción

13 Acción 1.3 Sensibilización y comunicación

15 PASO 2. IMPLEMENTACIÓN

18 Acción 2.1 Identificación de riesgos

20 Acción 2.2 Valoración del nivel de riesgos

23 Acción 2.3 Tratamiento del riesgo de corrupción

24 Acción 2.4 Seguimiento

27 PASO 3. CONSOLIDACIÓN Y MONITOREO

28 PASO 4. MEJORA

ANEXOS

Anexo 1. Delitos de corrupción penalizados en el Perú	30
Anexo 2. Modelo de matriz de riesgos de corrupción	36
Anexo 3. Formato de cronograma de actividades	37
Anexo 4. Inventario de riesgos en el proceso de contrataciones	38
Anexo 5. Inventario de riesgos de corrupción	39
Anexo 6. Controles financieros y no financieros de la ISO 37001	40
Anexo 7. Formato para el desarrollo de taller participativo de la Gestión de Riesgos en las Contrataciones	41
BIBLIOGRAFÍA	42

Resumen

La percepción de corrupción por parte de la opinión pública se ha incrementado en los últimos años, al mismo tiempo que en los medios de comunicación se presentan diversos casos de corrupción en el sector público y privado peruano. En ese contexto, y con el ánimo de aportar a la lucha anticorrupción y el fortalecimiento estatal, este documento tiene como objetivo proponer una guía práctica para la gestión de riesgos para la prevención de corrupción en el Perú. Esta propuesta responde a la necesidad técnica que entidades del Estado requieren para gestionar efectivamente este tipo de riesgos. Esta guía es la primera propuesta metodológica para el caso peruano que recoge la experiencia internacional en el tema de la lucha anticorrupción desde el punto de vista de la prevención a partir de la gestión de riesgos. La gestión de riesgos de corrupción es fundamental en una organización, pues es el primer paso para prevenir los actos de corrupción mediante la implementación de medidas eficaces que permitan garantizar estabilidad administrativa necesaria a la entidad para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz.

Palabras clave: riesgos de corrupción, gestión de riesgos, control interno, corrupción, ISO, sistemas antisoborno.

Presentación

La gestión de riesgos es una herramienta útil para manejar posibles eventos negativos que, de producirse, generarían incertidumbre u obstruirían la consecución de objetivos en una entidad. En ese sentido, esta herramienta constituye un arma fundamental y útil para prevenir la corrupción, al reducir la oportunidad de cometer estos actos en las organizaciones estatales, al mismo tiempo que sirve como un instrumento que asegura a la entidad la estabilidad administrativa necesaria para alcanzar sus objetivos de manera eficaz y eficiente.

En el caso particular del Perú, este tipo de medidas cobran especial relevancia. Los niveles de percepción de corrupción, así como los diferentes casos de corrupción y de posible corrupción presentados por los medios de comunicación, hacen notar que el país necesita estructurar diversas herramientas para luchar efectivamente contra ella. En esa línea, el Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza – SECO y la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) han desarrollado esta guía con el objetivo de responder a la necesidad técnica requerida por las instituciones del Estado para gestionar sus riesgos de corrupción.

Para el caso peruano, esta guía es la primera propuesta metodológica que revisa e incorpora la experiencia internacional en el tema de la lucha anticorrupción desde el punto de vista de la prevención a partir de la gestión de riesgos. Estos esfuerzos metodológicos apuntan a fortalecer a las instituciones públicas para el logro de sus objetivos institucionales y en contra de los actos de corrupción. Finalmente, resta mencionar que esta propuesta recoge la experiencia del Programa GFP Subnacional en la implementación de la gestión de riesgos como componente esencial del control interno en 11 gobiernos subnacionales, así como el acompañamiento de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP al Estado.

Programa GFP Subnacional

Cooperación Suiza – SECO
Basel Institute on Governance

Escuela de Gobierno y Políticas Públicas

Pontificia Universidad Católica del Perú

Introducción

La provisión de bienes y servicios públicos tiene como fin el logro de objetivos en el campo de las políticas públicas. Para ello es necesario desarrollar procesos primarios o funcionales y también otros que sirven de apoyo y son conocidos como *procesos de soporte o macroprocesos*; es el caso del presupuesto público, el planeamiento estratégico, el abastecimiento, entre otros (Sotelo 2008).

En ese contexto pueden existir situaciones de incertidumbre que generen limitaciones en la ejecución de los procesos primarios o de soporte e impidan alcanzar el resultado esperado y, en última instancia, lograr el impacto de política pública deseado. Estas situaciones representan los riesgos de gestión y de corrupción, que generan efectos adversos en los procesos de una institución pública. Es necesario, por ello, que toda institución pública cuente con un adecuado manejo de estos riesgos, pues esto garantiza la estabilidad administrativa necesaria para alcanzar sus objetivos de manera óptima.

Así, este documento tiene como propósito proponer una metodología de gestión de riesgos para prevenir la corrupción en el sector público peruano. La propuesta ha sido elaborada tomando en cuenta la recomendación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que señala que el control interno y la gestión de riesgos son herramientas que debe fortalecer el Perú para la lucha anticorrupción (OCDE 2016). El documento también incorpora normas de estandarización internacional para la gestión de riesgos (ISO 31000 e ISO/IEC 31010) y la norma establecida para la implementación de un sistema de gestión de riesgos antisoborno (ISO 37001) aplicada a entidades públicas y privadas. Además, se ha considerado la exitosa experiencia en gestión de riesgos de otros países de Latinoamérica como México (ASF 2013a) y Colombia (Presidencia de la República 2015).

Esta guía tiene como marco legal la normativa del Sistema de Control Interno establecida por la Contraloría General de la República (CGR), que señala que la gestión de riesgos es uno de sus componentes fundamentales. La propuesta de la guía destaca la enorme importancia que significa la adopción de la herramienta de gestión de riesgos en las instituciones públicas ya que tiene la finalidad de mejorar y fortalecer el logro de sus objetivos institucionales y prevenir la ocurrencia de actos de corrupción.

El documento propone que la incorporación de la gestión de riesgos para prevención de corrupción en una institución consta de un ciclo de cuatro pasos: i) el planeamiento, ii) la implementación de la metodología de gestión de riesgos, iii) la consolidación y monitoreo, y iv) la mejora; aunque es necesario recordar que se debe garantizar el compromiso de la institución con la implementación de la gestión de riesgos antes de iniciar el ciclo. En el paso referido a la implementación de la metodología de gestión de riesgos, las acciones que incluyen su desarrollo son: i) la identificación de riesgos, ii) la valoración de riesgos, iii) el tratamiento de riesgos, y iv) el seguimiento (ISO/IEC 2008).

La gestión de riesgos es una herramienta importante para la prevención de corrupción debido a que permite identificar, valorar y asignar medidas eficaces para evitar la ocurrencia de actos de corrupción, los cuales, en última instancia, perjudican el logro de los objetivos institucionales y afectan las políticas públicas. La experiencia internacional en materia de aplicación de la gestión de riesgos para la prevención de corrupción ha sido efectiva en diferentes países y constituye una propuesta de herramienta que puede ser muy útil en el sector público peruano en la lucha contra la corrupción.

Conceptos previos

Ciclo de gestión de riesgos para prevención de la corrupción. Consta de cuatro pasos para su ejecución anual, que son: planeamiento, implementación, monitoreo y mejora.

Controles. Acciones tomadas para evitar, mitigar, reducir o eliminar el riesgo.

Corrupción. Consiste en el abuso del poder para beneficio propio (Transparencia Internacional 2009:18).¹

Gestión de riesgos de corrupción. Administración que coordina actividades para dirigir y controlar los riesgos de corrupción en una entidad.

ISO. Organización Internacional para la Estandarización, por sus cifras en inglés, que desarrolla, a partir de consensos, normas internacionales para productos, servicios y procesos que aseguran su calidad, eficiencia y seguridad.

Proceso. Actividades conjuntamente relacionadas para generar un valor.

Riesgo. Aquella posibilidad de que suceda algún evento incierto que tendrá un impacto sobre los objetivos de la entidad.

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

¹ En el anexo 1 se detallan todos los delitos de corrupción penalizados legalmente por la Constitución Política del Perú y el Código Penal Peruano.

Modelo de ciclo de la gestión de riesgos para la prevención de corrupción en el Perú

Paso previo: compromiso de la Alta Dirección

Una adecuada gestión de riesgos es una herramienta útil para el logro de los objetivos de la institución; es parte integral de los procesos de la organización y facilita la mejora continua de esta. Es importante mencionar que, aun cuando esta herramienta se desarrolla en cuatro pasos, requiere desplegar pasos previos que aseguren el compromiso de la Alta Dirección.

El compromiso, por tanto, es la primera acción que la institución debe realizar. Este paso previo implica asegurar la responsabilidad de toda la entidad para la ejecución del ciclo de la gestión de riesgos para la prevención de corrupción y garantizar la elaboración y la implementación de los productos principales: Mapa de Riesgo, Plan de Acción, Reporte de Seguimiento y Matriz de Riesgos por Proceso e Institucional. Asimismo, el compromiso promueve que las gerencias de la institución realicen el seguimiento y garantiza que se lleve a cabo el monitoreo semestralmente y una mejora continua al final del ciclo anual de gestión de riesgos.

Modelo de ciclo de gestión de riesgos para la prevención de corrupción (GRPC)

La ilustración 1 describe el ciclo de gestión de riesgos para la prevención de corrupción, que comprende cuatro pasos: i) planeamiento, ii) implementación, iii) monitoreo, y iv) mejora continua.

Es importante resaltar que la aplicación de este ciclo debe iniciarse con aquellos procesos que tienen alto valor estratégico para la institución. Cabe precisar que, en vista de que la metodología de mapeo de procesos aún es incipiente en las entidades públicas peruanas, para la aplicación del ciclo de gestión de riesgos por parte del Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza - SECO en sus gobiernos subnacionales beneficiarios, se ha optado por identificar riesgos y controles sobre los principales hitos que conforman los

procesos priorizados por estos, aspecto que no ha afectado dicha identificación.

Si bien la decisión de los tiempos para el inicio y desarrollo del ciclo de gestión de riesgos recae en cada entidad, se sugiere que los pasos se desarrollen durante los siguientes meses: Paso 1 y Paso 2 (de agosto a noviembre), Paso 3 (enero del siguiente año) y Paso 4 (de acuerdo con la necesidad de la entidad). Esto con el fin de que las actividades contempladas para la implementación de los controles que mitigarían los riesgos identificados puedan ser incluidas en el Plan Operativo Institucional de la entidad. Adicionalmente, es importante mencionar que la totalidad de los pasos contemplados en el ciclo de gestión de riesgos deben desarrollarse en coordinación con el Comité de Control Interno de la entidad.

Paso 1: Planeamiento

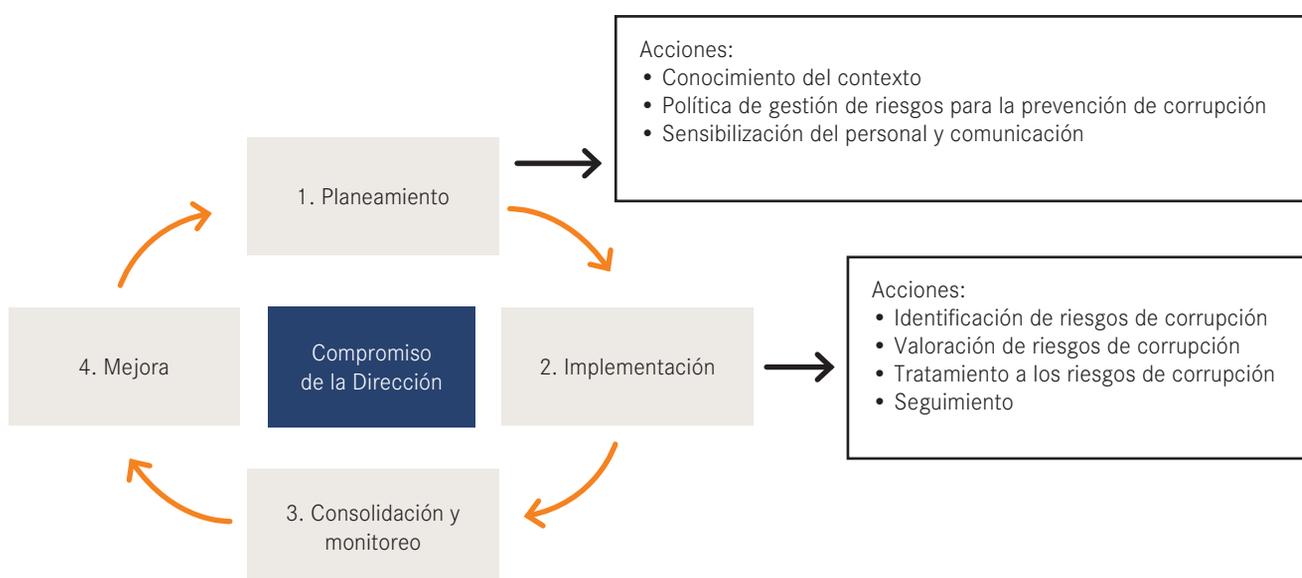
El planeamiento permite organizar las actividades de la institución para la adecuada implementación del ciclo de gestión de riesgos para la prevención de corrupción (en adelante, GRPC). Implica la realización de tres acciones: primero, conocer el contexto de la institución; segundo, establecer una política que involucre la definición de objetivos y metas en el tiempo, la determinación de responsabilidades en la institución y la asignación de recursos suficientes; y, tercero, sensibilizar al personal y planificar la comunicación a lo largo del ciclo. Estas acciones se pueden resumir en la ilustración 2.

Acción 1.1 Conocer el contexto de la institución pública

La identificación del contexto institucional implica conocer toda la documentación actual y necesaria para entender la naturaleza, la escala y la complejidad de las actividades de la institución. Además, se debe tener claro cuáles son las áreas, los procesos y los proyectos de la organización. La revisión de información tiene como objetivo identificar aquellos procesos de alta prioridad estratégica para la institución a los que se aplicará la gestión de riesgos.

Ilustración 1

Pasos del ciclo de gestión de riesgos para la prevención de corrupción (GRPC)



Fuente: Elaboración propia.

Se sugiere conocer, en esencia, la siguiente información:

- El organigrama de la institución, que resulta clave dada la diversidad de estructuras orgánicas de las instituciones públicas en el Perú.²
- Los Planes Estratégicos Sectoriales y Planes de Desarrollo, principalmente, que contienen los objetivos y políticas de cada institución, así como las políticas públicas nacionales que conciernen a la institución.

- Los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la institución (SGP/PCM 2015), basados en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Esta labor deberá ser llevada a cabo por la Oficina de Racionalización³ de la institución, que al final de la revisión documentaria propondrá una lista de procesos que cuentan con alta prioridad estratégica para la institución. Sobre la base de esta lista, la Alta Dirección seleccionará aquellos procesos que se analizarán en el año y en los siguientes.

2 En el sector público peruano, la Ley de Organización del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158, establece que las instituciones públicas organizan sus actividades mediante sistemas funcionales y los 11 sistemas administrativos para el manejo de recursos. En el caso de los gobiernos subnacionales, la Ley de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867, y la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, proponen una estructura orgánica similar; sin embargo, cada gobierno subnacional tiene competencia para crear otras unidades de acuerdo con sus necesidades y presupuesto.

3 Las funciones asignadas a la Oficina de Racionalización a lo largo del documento se refieren a esta área en caso exista en la entidad o a la que haga sus veces.

Ilustración 2

Acciones del planeamiento de la gestión de riesgos



Fuente: Adaptado de ISO (2016).
Elaboración propia.

Acción 1.2 Desarrollar una política de gestión de riesgos para la prevención de corrupción

La política es plasmada en un documento en el cual se declara la intención de implementar el ciclo de GRPC y contiene las directrices para su incorporación en la institución. Está dirigida a actores internos y externos (como la ciudadanía), por lo cual debe ser redactada de manera concisa. También debe ser ratificada por la Alta Dirección, y su contenido será desarrollado y adoptado por los funcionarios de la institución.

Involucra específicamente los siguientes contenidos:

a. Objetivos

Se definen los objetivos de la gestión de riesgos para prevención de corrupción. Primero se plantea un objetivo principal y luego los objetivos específicos y metas que se han de

cumplir con un horizonte de tiempo determinado para implementar el ciclo de GRPC.

b. Responsabilidades en la institución

Se establecen las responsabilidades en la institución para la ejecución del ciclo de GRPC.

c. Recursos

Serán asignados los recursos suficientes para la implementación de todo el ciclo de GRPC.

En el cuadro 1 se plantea un ejemplo de política.

Se sugiere que en la meta de corto plazo las oficinas involucren los procesos que cuentan con alta prioridad estratégica para la institución. A largo plazo, la meta sería que toda la institución implemente la gestión de riesgos para obtener un mapa completo de riesgos de la institución.

CUADRO 1**PROPUESTA DE POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN (GRPC)****POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN EN LA «INSTITUCIÓN», PERIODO 2018-2022****1. Objetivos y metas en el tiempo**

El objetivo principal de la política es prevenir la corrupción por medio de la ejecución del ciclo de GRPC desde un enfoque de riesgo.

- Objetivo específico 1: realizar el mapa de riesgos e implementar el plan de acción.
- Objetivo específico 2: implementar acciones para mitigar o evitar riesgos de corrupción valorados con nivel alto y reducir el valor a un nivel bajo de riesgo.
- Objetivo específico 3: hacer el seguimiento y monitoreo cada seis meses.

Se propone una meta de corto plazo para los próximos dos años y una de largo plazo para los tres años que restan.

- Meta de corto plazo: ejecutar el ciclo de GRPC de forma anual durante los siguientes dos años sobre los procesos que tienen alta prioridad estratégica para la institución. El proceso o procesos evaluado(s) este año será(n) el(los) siguiente(s):.....
- Meta de largo plazo: ejecutar el ciclo de GRPC de forma anual durante los siguientes tres años que restan sobre todos los procesos de la institución.

2. Responsabilidades

- Compromiso: Alta Dirección.
- Planificación: Oficina de Racionalización – (Paso 1).
- Implementación: gerencias, Oficina de Racionalización y Oficina de Planificación – (Paso 2).
- Monitoreo: Oficina de Planificación – (Paso 3).
- Mejora: Alta Dirección en conjunto con oficinas de planificación y racionalización – (Paso 4).

3. Recursos suficientes

Se asignan los recursos necesarios para las siguientes actividades:

- Sensibilización del personal.
- Implementación del Plan de Acción.

Fuente: Elaboración propia.

En cada institución será necesario determinar su nivel de tolerancia al riesgo. Por ejemplo, una institución puede tener un nivel de tolerancia tal que dará tratamiento solo a aquellos riesgos de nivel alto, mientras que otra institución con un menor nivel de tolerancia al riesgo puede optar por dar tratamiento a los riesgos de nivel alto y moderado. Tal como se puede observar en el cuadro 1, esta institución realiza el tratamiento del riesgo para aquellos con un nivel de riesgo alto.

Se recomienda señalar en la política las obligaciones de cada una de las áreas de la organización. Es importante especificar las siguientes obligaciones por cada una de las áreas:

a) La Alta Dirección está conformada por los tomadores de decisiones en la institución. Sus funciones serían las siguientes:

- Garantizar el compromiso institucional.
- Seleccionar los procesos estratégicos priorizados por la institución que serán analizados en el año.
- Definir, revisar y aprobar la política de gestión de riesgos de la institución.
- Garantizar los recursos suficientes para la implementación de los controles.
- Evaluar los resultados de la GRPC cada año en conjunto con las oficinas de Planificación y Racionalización para proponer mejoras.
- Publicar la política de gestión de riesgos y la matriz de riesgos anualmente.

b) La Oficina de Racionalización dirige la planificación y asesora en la implementación del ciclo de GRPC en la institución, lo que involucra las siguientes actividades:

- Definir los lineamientos sobre cómo se realizará la GRPC en la institución.
- Mapear los procesos de la institución y proponer aquellos que cuentan con alta prioridad estratégica a la Alta Dirección para su selección.
- Sensibilizar al personal de la institución sobre la GRPC.
- Acompañar y asesorar a las gerencias involucradas en la implementación de las cuatro acciones de gestión de riesgos de los procesos seleccionados.

- Consolidar semestral y anualmente los resultados de la gestión de riesgos de las gerencias involucradas.
- Remitir, cada semestre, la matriz de riesgos por cada proceso a la Oficina de Planificación y a la Alta Dirección. Al final del año, consolidar las matrices por proceso en una sola matriz de riesgos institucional.
- Coordinar con la Oficina de Planificación para que ejecute el monitoreo.
- Evaluar los resultados de la GRPC cada año, en conjunto con la Alta Dirección y la Oficina de Planificación, con el fin de proponer mejoras.

c) Cada gerencia, área orgánica o unidad de la institución participa en la implementación de la gestión de riesgos conforme a las funciones que les corresponden. La gerencia responsable del proceso analizado elabora todos los productos de la gestión de riesgos y los reporta a las oficinas de Racionalización y Planeamiento.

d) La Oficina de Planificación es responsable de realizar el monitoreo de la ejecución del ciclo de GRPC semestralmente y evalúa los resultados de la GRPC cada año en conjunto con la Alta Dirección y la Oficina de Racionalización, para proponer mejoras.

Acción 1.3 Sensibilización y comunicación

La sensibilización del personal es relevante porque la GRPC toca un tema importante en la institución. La Oficina de Racionalización sensibiliza al personal de la institución respecto de esta problemática con el objetivo de destacar la importancia de llevar a cabo el ciclo de GRPC para promover una gestión eficaz, eficiente y transparente. Se recomienda que la capacitación incluya los temas propuestos en la tabla 1.

La comunicación con los actores internos y externos es un elemento importante para que la implementación del ciclo de GRPC en la institución sea eficaz. En ese sentido, se debe definir visiblemente cómo se realizará la comunicación a lo largo del ciclo de GRPC. Para ello es preciso establecer los mecanismos de comunicación interna y externa; es decir,

aquellos que se realizan en la institución y con los demás actores, respectivamente, como con la ciudadanía. En la ilustración 3 se propone un flujo tentativo de actores e información generada en el ciclo de GRPC.

Por un lado, la comunicación interna busca que los funcionarios de la institución comprendan el flujo de información y el flujo de proceso definidos en las ilustraciones 3 y 4 respectivamente, para lograr una implementación efectiva (realización del paso 2). Por otro lado, la comunicación con actores externos –la ciudadanía y terceros– es fundamental para promover la transparencia. La comunicación externa se realizará al inicio y al final del ciclo de GRPC, y sus resultados serán publicados en la página institucional de cada entidad. Se debe difundir la

política de gestión de riesgos al inicio del ciclo, y la matriz de riesgos institucional anual al final del ciclo.

A modo de resumen, la ilustración 4 describe el flujo de proceso de incorporación de la gestión de riesgos para prevención de la corrupción en una institución pública. El ciclo empieza con el compromiso de la Alta Dirección para dar inicio a la implementación del ciclo de GRPC. El planeamiento es el primer paso del ciclo de GRPC y es liderado por la Oficina de Racionalización, que revisa el contexto de la institución y propone los procesos que tienen alta prioridad estratégica para ella e involucran mayores riesgos para ser analizados. Sobre la base de estas propuestas, la Alta Dirección selecciona los procesos que se incorporan al ciclo de GRPC año tras año.

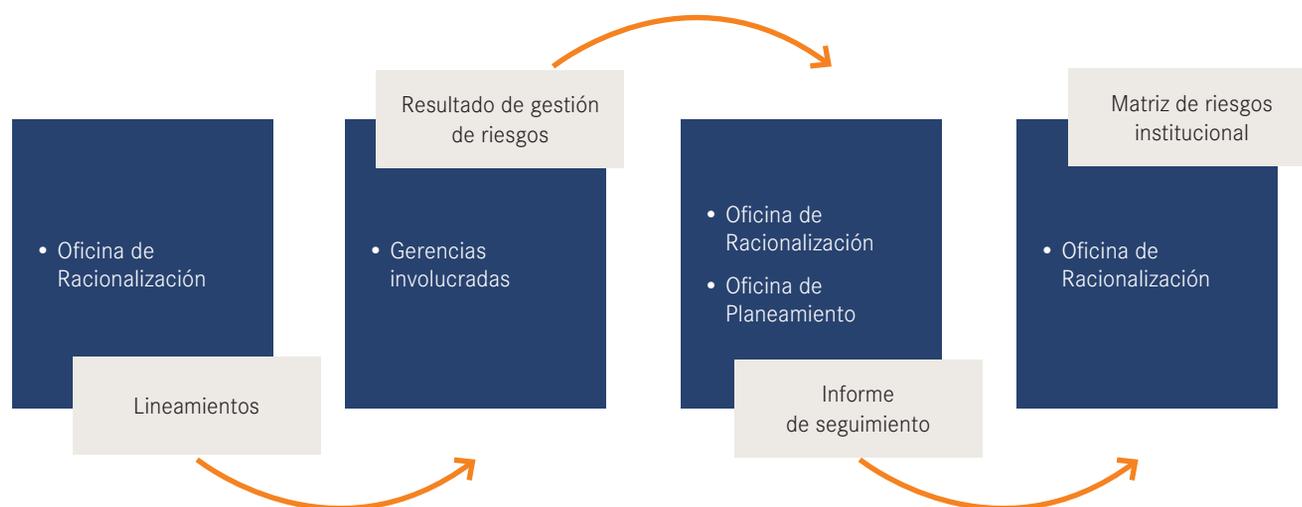
TABLA 1
SENSIBILIZACIÓN AL PERSONAL

TEMAS DE CAPACITACIÓN	
TEMA	DESCRIPCIÓN
Sensibilización sobre la importancia del GRPC.	Utilizar videos o dinámicas que motiven el interés del personal.
Conceptos previos.	Definidos en el primer capítulo.
Política que adoptará la institución.	Definida previamente.
Ciclo de GRPC.	Definido en el segundo capítulo.
Flujo de proceso de incorporación de GRPC en la institución.	Explicado en la ilustración 4, que resume paso a paso cómo se realiza la incorporación.
Flujo de información.	Explicado en la ilustración 3.
Actos de corrupción penalizados por ley y riesgos de corrupción en contrataciones.	Definidos en los anexos 1 y 4, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 3

Flujo de información del ciclo de GRPC



Fuente: Elaboración propia.

De esta forma se puede identificar qué gerencias estarán involucradas y serán sensibilizadas con mayor énfasis. Posteriormente, con la información obtenida se realiza la política de GRPC, que debe ser ratificada por la Alta Dirección y comunicada externamente a través de la página institucional de la entidad. Por último, se planifica la sensibilización a todo el personal de la institución y especialmente a las gerencias que estarán involucradas en los procesos seleccionados.

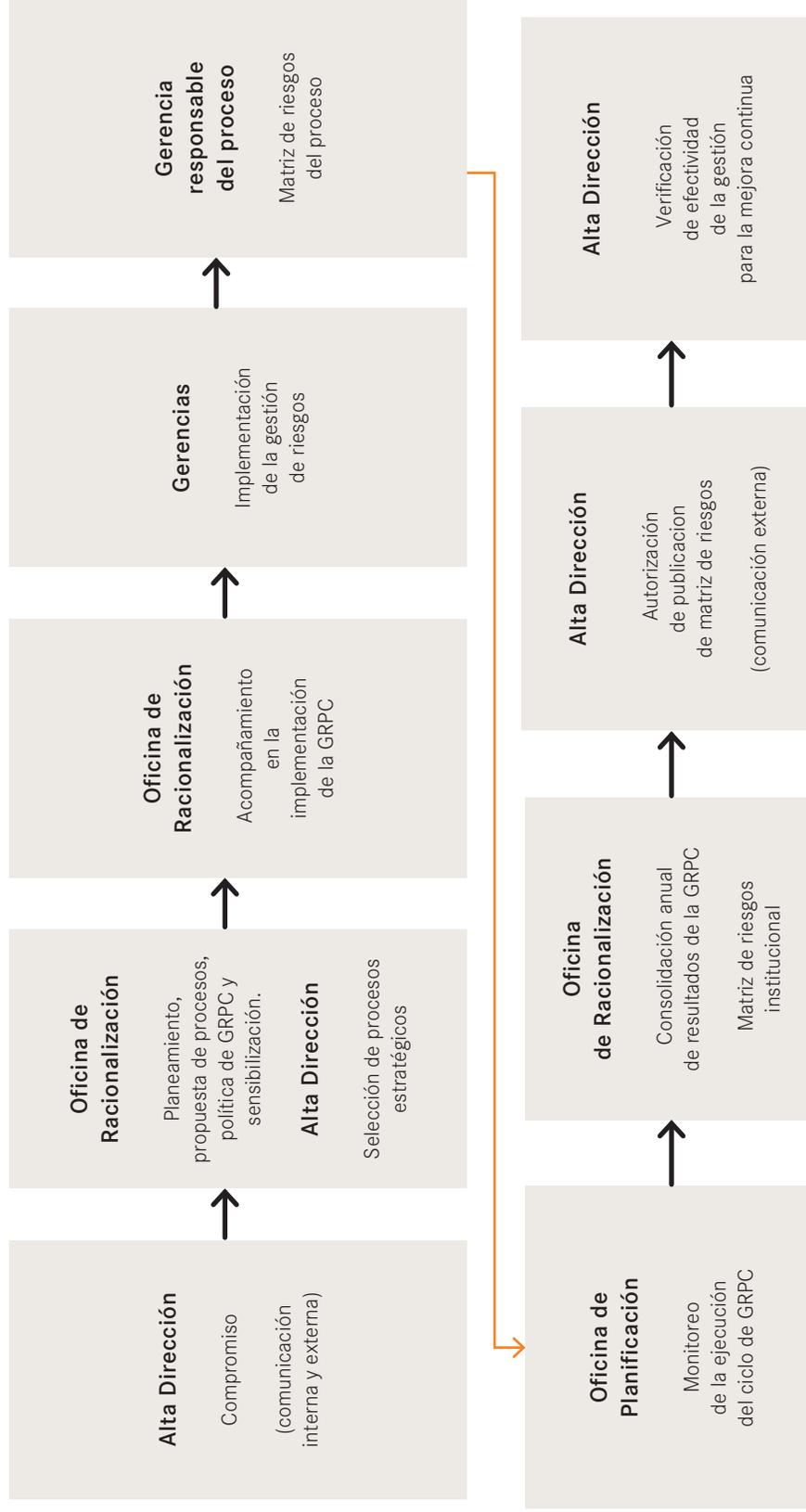
El segundo paso del ciclo de GRPC es la implementación de la gestión de riesgos. En él, las gerencias involucradas en los procesos seleccionados, actores clave en este paso, siguen las cuatro acciones para la implementación de la gestión de riesgos y cuentan con el soporte metodológico de la Oficina de Racionalización. Es importante resaltar que los productos de cada acción y la matriz de riesgos deben ser enviados a las oficinas de Racionalización y de Planificación. El tercer paso del ciclo de GRPC es el monitoreo, que será realizado por la Oficina de Planificación, responsable de redactar el

informe de monitoreo. Asimismo, durante este paso la Oficina de Racionalización consolida los resultados de la implementación al primer semestre y actualiza la matriz de riesgo de la institución anualmente. Por último, la mejora del GRPC se realiza en conjunto con la Alta Dirección y las oficinas de Planificación y Racionalización. Se realizan observaciones de los resultados anuales y se plantean propuestas de mejora para fortalecer el ciclo de la GRPC.

Paso 2: Implementación

La implementación de la metodología de gestión de riesgos involucra cuatro acciones secuenciales: i) la identificación de riesgos, ii) la valoración de riesgos, iii) el tratamiento de riesgos a través de controles, y iv) el seguimiento. Tal como se observa en la ilustración 5, cada acción del proceso permite obtener un producto diferenciado y necesario para dar inicio a la siguiente acción. La información de todos estos productos

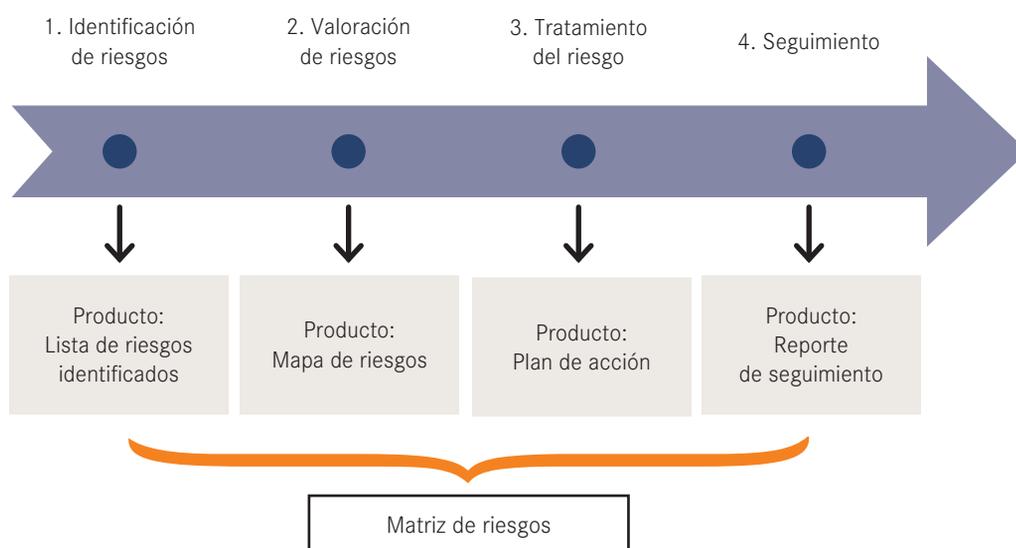
Ilustración 4
Flujo de incorporación de GRPC en una institución pública



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 5

Acciones de la implementación de la gestión de riesgos



Fuente: Adaptado de ISO 3100, ISO 31010, ISO 31007 (2016).

Elaboración propia.

será sistematizada en un instrumento denominado matriz de riesgos,⁴ que permite sistematizar la información de los riesgos de manera ordenada desde su identificación hasta el seguimiento.

La gestión de riesgos se aplica prioritariamente a los procesos que tienen alto valor estratégico para la institución. Esta elección la hace la Alta Dirección en el paso de planeamiento con ayuda de la Oficina de Racionalización.

En las siguientes secciones se describen las acciones para ejecutar este paso.

La implementación de la gestión de riesgos deberá ser realizada por la gerencia responsable del proceso seleccionado con soporte y asesoría de la Oficina de Racionalización a lo largo de todo el proceso. Para iniciar la implementación es necesario definir los instrumentos que serán empleados. Algunos de los más utilizados, por su sencillez y practicidad, son los talleres participativos y los inventarios de riesgos.⁵

Los talleres participativos tienen la ventaja de que permiten obtener información sobre los riesgos de forma consensuada. Además, rescatan el papel de los miembros de la organización considerando que son ellos quienes conocen de primera mano los procesos y riesgos potenciales que enfrenta la institución.

4. El anexo 2 muestra un ejemplo de matriz de riesgos que puede ser utilizada como modelo.

5. Ambos instrumentos son utilizados por las ciencias sociales y establecidos como parte de la metodología de los estándares internacionales recomendados.

El éxito de los talleres participativos depende en gran medida de una adecuada identificación de los participantes involucrados en los procesos que van a ser analizados, así como de la sensibilización de los miembros de la institución sobre la metodología y la relevancia de los temas por ser tratados. Finalmente, un elemento que facilita una adecuada identificación de riesgos es el inventario de riesgos asociado al proceso analizado, el cual será utilizado por el facilitador del taller con la finalidad de guiar el desarrollo del taller participativo.⁶ La obtención de este inventario se realiza mediante la revisión de literatura, talleres e incluso entrevistas con expertos en el tema sujeto al análisis. Tanto el diseño⁷ de los talleres participativos como la revisión de inventarios de riesgo deben ser llevados a cabo por la gerencia responsable del proceso.

En las siguientes secciones se describen las actividades para ejecutar cada una de las acciones.

Acción 2.1: Identificación de riesgos

El objetivo de esta acción es obtener una lista completa de riesgos del proceso específico con la ayuda de instrumentos de recolección de información definidos anteriormente.

En primer lugar, se identifican los riesgos de corrupción en cada etapa del proceso, para lo que puede utilizarse las siguientes preguntas como guía:

PREGUNTAS GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

1. En el proceso en cuestión, ¿dónde se generan mayores riesgos de corrupción?, ¿cuáles serían algunos ejemplos de estos?
2. ¿En qué casos un funcionario podría tener más incentivos que otros para considerar solicitar o recibir un cobro inapropiado?
3. Si un empleado quisiera obtener un beneficio propio, ¿cuáles serían las maneras que buscaría para conseguirlo?

Es importante resaltar que los riesgos de corrupción no implican hechos que necesariamente hayan ocurrido en la entidad, sino que identifican situaciones potenciales que pueden perjudicar de alguna forma el cumplimiento de sus objetivos. La aplicación de la metodología permite proponer controles y medidas que permitan prevenir y anticiparse a la ocurrencia de dichos eventos en la institución.

En segundo lugar, resulta importante validar el riesgo identificado con el fin de no confundir su clasificación con un riesgo de gestión. A partir de la definición de riesgo de corrupción se proponen las siguientes preguntas para su validación.⁸

PREGUNTAS GUÍA PARA LA VALIDACIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN

1. ¿El riesgo identificado tiene como objetivo obtener un beneficio personal?
2. ¿El riesgo identificado involucra el uso del poder público?
3. ¿El riesgo identificado involucra desviarse de los objetivos públicos?

6 En el anexo 4 se presenta un inventario de riesgo para el proceso de contrataciones, y en el anexo 5, un ejemplo de inventario de riesgo de corrupción de una empresa pública.

7 Ver anexo 7, donde se plantea un ejemplo de diseño de taller participativo. Se sugiere que antes de desarrollarse el taller, el proceso a analizarse haya sido validado por las áreas correspondientes.

8 Para hacer el análisis del riesgo identificado también se puede reconocer sus causas y consecuencias sobre los objetivos de la institución en caso de su posible materialización. Este análisis, que puede ser opcional, permite comprender el riesgo en mayor amplitud y favorece un adecuado tratamiento.

CUADRO 2

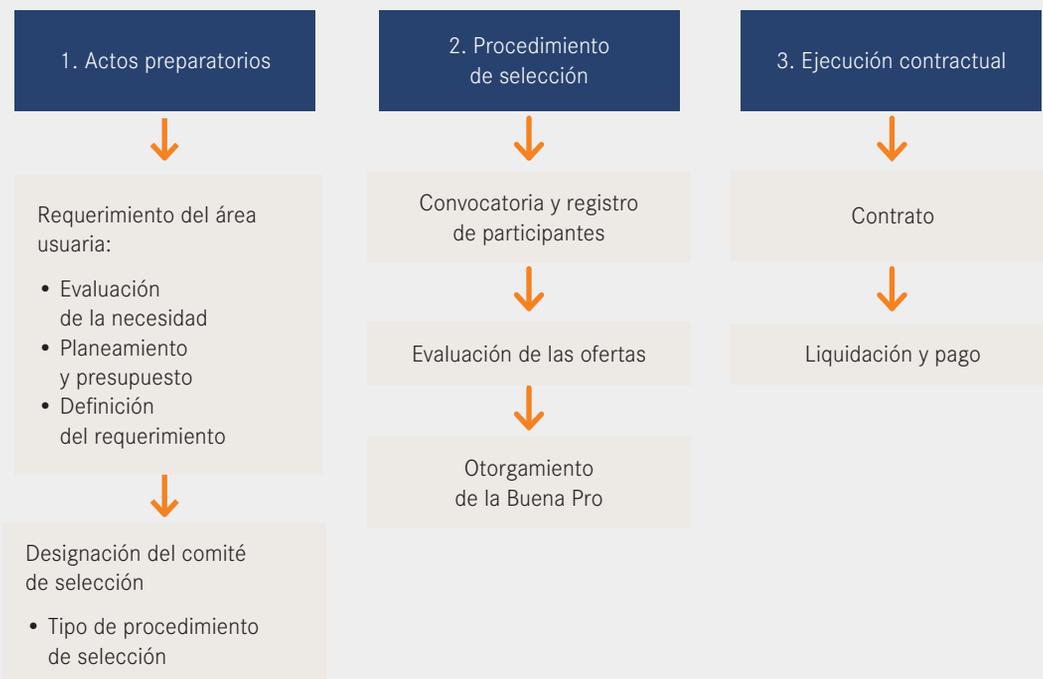
EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE CONTRATACIONES

Actividad 1: se identifica el proceso seleccionado para gestionar los riesgos de corrupción.

El proceso seleccionado por la Alta Dirección es la contratación pública. Este proceso es uno de los más vulnerables a los riesgos de corrupción, dado que plantea oportunidades para la interacción entre agentes públicos y privados, involucra altos montos de transacción y es una de las principales actividades del gobierno.

Ilustración 6

Etapas del Proceso de Contrataciones



Fuente: Adaptado de ISO 3100, ISO 31010, ISO 31007 (2016).

Elaboración propia.

Actividad 2: se identifican los riesgos de corrupción en el proceso seleccionado.

En la tabla 2 se puede observar el riesgo de corrupción identificado en el proceso de contrataciones, el cual cumple con los criterios establecidos para su correcta clasificación.

TABLA 2

IDENTIFICACIÓN DE RIESGO DE CORRUPCIÓN EN LA CONTRATACIONES

TIPO DE PROCESO	PROCESO	RIESGO DE CORRUPCIÓN
Proceso de soporte	Contrataciones	Solicitud de pagos para favorecer a un proveedor

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 2 se presenta un ejemplo de identificación de riesgos para el proceso de contrataciones de una institución.

TRES PUNTOS CLAVES

- Identificar adecuadamente el proceso que va a ser analizado, la selección de los participantes del taller y contar con un inventario de riesgos facilita el cumplimiento de la primera acción.
- Los riesgos de corrupción deben ser comunicados de manera sencilla; por ello, dar el mensaje adecuado resulta esencial.
- La identificación de un riesgo no implica la realización de este riesgo, sino reconoce aquellos eventos que podrían impactar en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Acción 2.2: Valoración del nivel de riesgos

Una vez identificada la lista de riesgos de corrupción en la institución, es necesario valorarlos. La valoración del nivel de riesgo se realiza en función tanto de la probabilidad de ocurrencia del riesgo como del impacto negativo de su concreción en la institución. Los datos para el desarrollo de esta acción se obtienen a partir del análisis de los funcionarios que toman parte en el taller participativo. En ese sentido, resulta importante contar con la participación de los miembros de la organización, dados su conocimiento y experiencia relevante en torno al proceso analizado.

En primer lugar, se valora la probabilidad de ocurrencia de un riesgo de corrupción de acuerdo con la frecuencia de materialización del riesgo. Para esto se debe analizar en el taller la frecuencia con la cual podría ocurrir el riesgo, considerando el contexto interno y externo de la institución. En la tabla 3 se puede observar una pregunta guía para identificar la probabilidad de ocurrencia del riesgo y su clasificación en relación con tres categorías: probabilidad baja, probabilidad moderada y probabilidad alta.

PREGUNTA GUÍA PARA LA VALORACIÓN DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN

¿Cuán probable es que se materialice este riesgo en la institución?

En segundo lugar, se valora el impacto de la concreción del riesgo de corrupción sobre la institución. Por ejemplo, se debe pensar en consecuencias como la pérdida de confianza en la institución, la pérdida de recursos económicos, los efectos sobre la comunidad y si da lugar a procesos disciplinarios. En la tabla 4 se puede observar una pregunta guía para identificar el impacto del riesgo de corrupción y su clasificación en relación con tres categorías: impacto alto, impacto moderado e impacto bajo.

PREGUNTA GUÍA SOBRE LA VALORACIÓN DEL IMPACTO DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN

¿Cuál considera usted que es el impacto de este riesgo sobre el cumplimiento de los objetivos de la institución?

Luego de conocer la clasificación de los riesgos en relación con su probabilidad de ocurrencia e impacto en la institución, se puede obtener el nivel de cada riesgo a través de la multiplicación del valor asociado a la probabilidad de ocurrencia con el valor asociado del impacto conforme a la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$$

En tercer lugar, el valor asociado al nivel de riesgo permite clasificar cada riesgo, según se observa en la tabla 5, en tres categorías: nivel de riesgo bajo, nivel de riesgo moderado y nivel de riesgo alto.

MAPA DE RIESGOS

La información obtenida a partir de la valoración de los riesgos puede ser presentada de manera gráfica a través de un mapa de riesgos de corrupción. Los mapas de riesgos permiten

TABLA 3
CLASIFICACIÓN DE LA PROBABILIDAD DEL RIESGO

CLASIFICACIÓN		
CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALOR
Baja	Evento que se espera ocurra muy poco o excepcionalmente.	1
Moderada	Evento que se espera ocurra con cierta frecuencia.	5
Alta	Evento que se espera ocurra en la mayoría de los casos.	10

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 4
CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO DEL RIESGO

CLASIFICACIÓN		
CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALOR
Baja	Impacto escaso en la institución.	1
Moderada	Impacto parcial en la entidad.	5
Alta	Impacto negativo en la entidad.	10

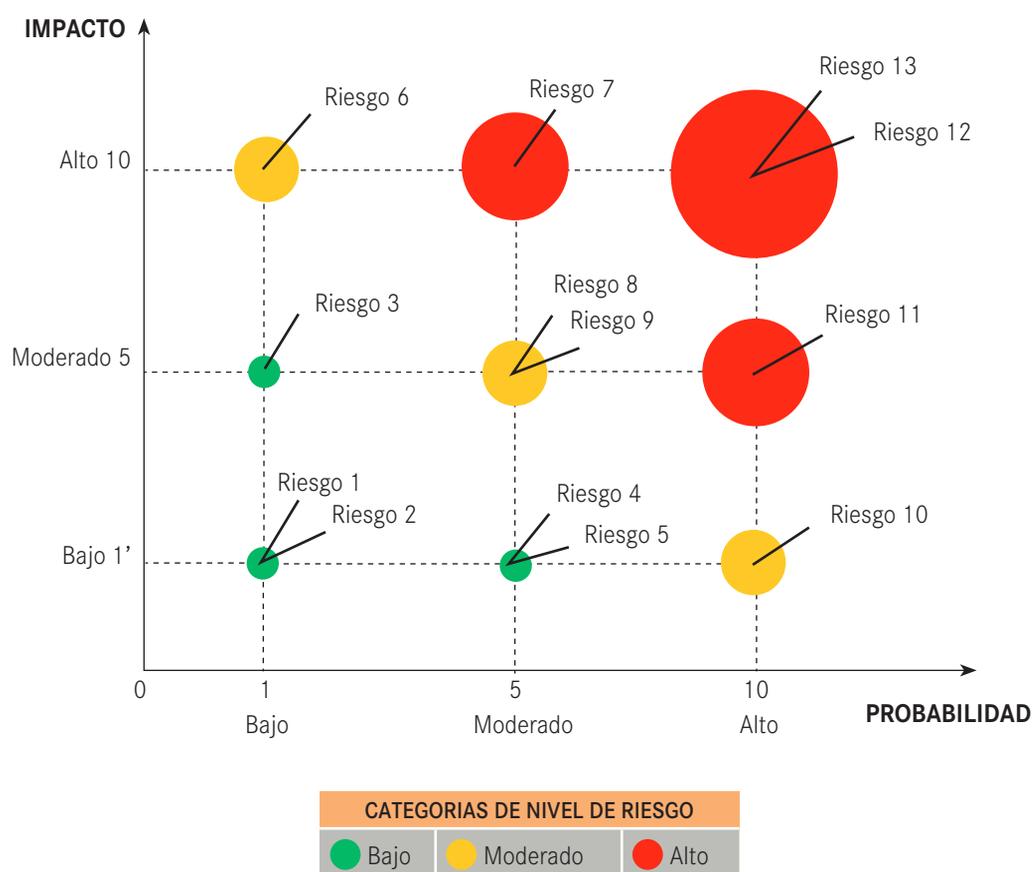
Fuente: Elaboración propia.

TABLA 5
CLASIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

CLASIFICACIÓN				
NIVEL DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Bajo	Baja, moderada	Bajo, moderado	1	5
Moderado	Alta	Bajo, moderado, alto	10	25
Alto	Alta, media	Medio, alto	50	100

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 7
Mapa de riesgos de corrupción



Fuente: Adaptado de WCO (2015).
Elaboración propia.

TABLA 6
VALORACIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN

N.º	RIESGO DE CORRUPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO
1	Solicitud de pagos para favorecer a un proveedor.	Moderada	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

visualizar de manera sencilla los riesgos identificados y sus niveles de riesgo correspondientes.

Tal como se observa en la ilustración 7, los colores muestran las tres categorías de nivel en las que se ubica cada uno de los riesgos identificados; estas categorías son: alto, moderado y bajo. Entonces, luego de la valoración, tanto para el impacto como para la probabilidad, se obtiene el nivel de riesgo y se lo ubica en el siguiente mapa de riesgos. Este mapa es una herramienta visual que permite ubicar cuáles son los riesgos que obtienen mayor grado de probabilidad e impacto. Por ejemplo, se observa que los riesgos de corrupción 11, 12 y 13 han sido identificados como de nivel de riesgo alto, mientras que los riesgos de corrupción 1, 2 y 3 han sido categorizados como de nivel de riesgo bajo.

La tabla 6 brinda un ejemplo de la valoración de un riesgo de corrupción en las contrataciones. Así, se puede observar que el riesgo «solicitud de pagos para favorecer a un proveedor» cuenta con una probabilidad de ocurrencia moderada con un valor de cinco (5) y un impacto estimado como alto con un valor de diez (10), lo cual indica que este riesgo corresponde a un nivel de riesgo alto, pues obtiene un valor de cincuenta (50). Según se puede apreciar en el mapa de riesgos de corrupción, el riesgo se encuentra clasificado como un riesgo de nivel alto.

TRES PUNTOS CLAVES

- El análisis de riesgos permite definir los riesgos en términos de probabilidad e impacto a través de talleres participativos.

- La valoración de los riesgos hace posible seleccionar aquellos riesgos identificados como altos para darles un tratamiento posterior.
- El uso de mapas de riesgos de corrupción posibilita visualizar de manera sencilla los riesgos identificados y sus niveles de riesgo correspondientes.

Acción 2.3: Tratamiento del riesgo de corrupción

El tratamiento del riesgo de corrupción consiste en definir acciones y proponer un plan de acción con base en los resultados obtenidos en las acciones de identificación y valoración del nivel de riesgo, y resulta fundamental por las consecuencias negativas que podrían ocurrir en la institución de no tomar acciones concretas para mitigar estos riesgos.

Las acciones surgen en respuesta a cada riesgo identificado, de manera que estos puedan ser mitigados. A este tipo de respuesta se le llama *control*. El tratamiento del riesgo implica identificar a los responsables de implementar los controles asociados a los riesgos, así como los plazos necesarios para su implementación.

El tratamiento del riesgo de corrupción se asigna de manera gradual o simultánea de acuerdo con lo establecido en la política de gestión de riesgos de corrupción de cada institución. Asimismo, las medidas de tratamiento del riesgo o controles establecidos deben ser apropiadas y tener una probabilidad

razonable de ser exitosas en su objetivo de prevenir, detectar y responder al riesgo de corrupción (ISO 2016).⁹

Para realizar la identificación de los controles se sugiere el uso de las siguientes preguntas:

PREGUNTAS GUÍA DE IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES

1. ¿Cuál es una medida o acción apropiada para el riesgo identificado?
2. ¿Quién debería ser el responsable de implementar este control?
3. ¿Cuál es el plazo de implementación del control?

Finalmente, durante esta acción se deben validar los controles, los responsables y los plazos identificados mediante entrevistas con los gerentes y la Alta Dirección de la institución. Esta validación permite una implementación de controles más realista respecto a los recursos necesarios y plazos estimados de la organización.

PLAN DE ACCIÓN

El Plan de Acción es el documento que alinea los objetivos de la política de gestión de riesgos de corrupción de la institución con los resultados obtenidos de la implementación de gestión de riesgos.¹⁰

Este Plan posee tres componentes:

- Resultados de la gestión de riesgos del proceso analizado.
- El compromiso de la institución para la implementación de los controles.
- Los acuerdos que guiarán el seguimiento.

A este documento se adjunta la matriz de riesgo del proceso

que resume los riesgos identificados y sus respectivos controles, responsables y plazos identificados¹¹. Los acuerdos indican las medidas que ejecuta la institución para el cumplimiento del Plan de Acción. Finalmente, el garante es aquella persona que suscribe el Plan de Acción como representante de la institución y expresa su voluntad para su cumplimiento.

En el cuadro 3 se observa un ejemplo de esta acción de tratamiento para un riesgo de corrupción en las contrataciones.

TRES PUNTOS CLAVES

- La identificación de controles se realiza de acuerdo con la política de gestión de riesgos de corrupción de la institución, y puede comprender solo la identificación de controles para riesgos de nivel alto o incluso los de nivel moderado y bajo.
- Validar los controles, responsables y plazos mediante entrevistas con los gerentes y la Alta Dirección garantiza una adecuada identificación de estos.
- El Plan de Acción debe ser suscrito por un representante de la Alta Dirección, con el fin de garantizar su cumplimiento.

Acción 2.4: Seguimiento

El seguimiento al cumplimiento de los controles es realizado por la gerencia responsable del proceso. La acción de seguimiento consiste en las siguientes tres actividades:

- Supervisar la ejecución del cronograma de actividades para la implementación de los controles.
- Evaluar la efectividad de los controles mediante la evaluación del riesgo residual.
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de los controles de las oficinas responsables de su implementación y reportar su grado de avance.

⁹ En el anexo 6 se pueden observar algunos controles financieros y no financieros propuestos en la ISO 37001 (2016).

¹⁰ Ver cuadro 1: «Política de gestión de riesgos de corrupción».

¹¹ Descrita en el anexo 2.

CUADRO 3**EJEMPLO DE TRATAMIENTO DEL RIESGO EN EL PROCESO DE CONTRATACIONES**

Actividad 1: se establece el control, responsable y plazo para el riesgo de corrupción identificado.

En este caso el control establecido es responsabilidad de la Oficina de Logística y tiene un plazo de cumplimiento de hasta cinco meses. El tratamiento del riesgo es esencial, dado que el riesgo identificado tiene un nivel alto.

N.º	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CONTROL	RESPONSABLE	PLAZO
1	Solicitud de pagos para favorecer a un proveedor	Alto	Verificación, evaluación y promoción de un proceso de contrataciones transparente.	Oficina de Logística	5 meses

Actividad 2: se elabora el Plan de Acción de la institución.

En este Plan se especifica que los responsables de la implementación de los controles cuentan con un plazo de 30 días calendario para establecer el cronograma de actividades de cada control. Finalmente, la Gerencia General garantiza la implementación de los controles mediante la suscripción del Plan de Acción.

PLAN DE ACCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIONES**Presentación**

La Entidad ha realizado la gestión de riesgos de corrupción del proceso de contrataciones con la participación de la Oficina de Logística y ha obtenido como resultado la matriz de riesgos de corrupción para el primer semestre de 2017.

Matriz de riesgos de corrupción

Se adjunta la matriz de riesgos de corrupción.*

Acuerdos

- 1) La «Entidad» se compromete a aprobar el presente Plan de Acción mediante la firma de su Gerente(a) General.
- 2) Los responsables de la implementación de los controles establecidos desarrollarán un cronograma que tendrá actividades, medios de verificación y plazos para realizar el seguimiento del Plan, con plazo de entrega a 30 días calendario, remitido a la Gerencia General de la «Entidad» y la Oficina de Planificación.
- 3) La Oficina de Planificación realiza el seguimiento al cumplimiento del Plan de Acción de la entidad.
- 4) Los responsables de la implementación de los controles reportarán información del cumplimiento a la Oficina de Planificación, según los plazos establecidos.

Garante: Gerencia General

* Ver anexo 2: «Matriz de riesgos de corrupción».

TABLA 7
VALORACIÓN DEL RIESGO RESIDUAL

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
No existen cambios en la probabilidad o impacto del riesgo.	Se mantiene el nivel de riesgo inicial.
Se ha reducido solo uno: la probabilidad o el impacto del riesgo.	Se reduce un nivel del riesgo inicial. Ejemplo: alto a medio o de medio a bajo.
Se han reducido ambos: la probabilidad e impacto del riesgo.	Se reducen dos niveles del riesgo inicial. Ejemplo: de alto a bajo.

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se establece el cronograma de actividades para la implementación de controles, el cual resume todas las acciones necesarias para la implementación de los controles establecidos para los riesgos de corrupción identificados.¹²

En segundo lugar, se mide la efectividad de controles mediante la evaluación del riesgo residual, que consiste en evaluar si el riesgo persiste luego de implementados los controles. Para evaluar el riesgo residual de manera sencilla se propone la clasificación contenida en la tabla 7.

En la tabla 7 se pueden observar los criterios que permiten valorar el riesgo residual. Cada control implementado debe ser sometido a análisis con el objeto de apreciar si este ha reducido la probabilidad de ocurrencia del riesgo o si ha reducido el impacto negativo en la institución en caso de ocurrir. En ese caso pueden desarrollarse tres escenarios: primero, si el control establecido no reduce ni la probabilidad ni el impacto, el riesgo se mantiene en el mismo nivel; segundo, si el control establecido reduce la probabilidad o el impacto, se reduce un nivel de riesgo respecto del nivel inicial; y, tercero, si el control establecido reduce la probabilidad y el impacto del riesgo, disminuyen dos niveles de riesgo respecto del nivel inicial.

Se debe recalcar que si la implementación del control no ha generado cambios en la reducción de la probabilidad o impacto del riesgo, se debe mantener el nivel de riesgo inicial y proponer una medida de control más adecuada.

En tercer lugar, se realiza el reporte de seguimiento, que contiene aquella información que evidencia la implementación del control y las observaciones sobre el control establecido y reporta su grado de cumplimiento.¹³ En este se proponen las actividades para la implementación de cada control y los medios de verificación. Se sugiere realizar el reporte de seguimiento para analizar el avance de la implementación de controles trimestralmente.

En el cuadro 4 se muestra un ejemplo de reporte de seguimiento para el riesgo de corrupción identificado.

TRES PUNTOS CLAVES

- Establecer de manera eficaz el cronograma de actividades de los controles asegura el éxito del seguimiento.
- La Oficina de Planificación es responsable del seguimiento al cumplimiento de los controles de toda la entidad, debiendo

¹² Ver anexo 3: «Formato de cronograma de actividades».

¹³ Para realizar el seguimiento se puede emplear un software control de proyectos que permita mantener un seguimiento ordenado y continuo de la gestión de riesgos.

CUADRO 4**EJEMPLO DE LA ACCIÓN DE SEGUIMIENTO EN EL PROCESO DE CONTRATACIONES****REPORTE DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN**

RIESGO DE CORRUPCIÓN	CONTROL	ACTIVIDADES	GRADO DE CUMPLIMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Solicitud de pagos para favorecer a un proveedor.	Verificación, evaluación y promoción de un proceso de contrataciones transparente.	1. Fijar un punto de control en cada proceso previo a la firma y visto bueno de la adjudicación del contrato por parte del(de la) Jefe(a) de Logística, donde conste que se evaluaron las condiciones técnicas, jurídicas y financieras del proceso.	Cumplió	Contratos revisados
		2. Aplicar la modalidad de selección secuencial de proveedores, lo cual implica no repetir proveedores en un periodo establecido.	Cumplió	Historial de proveedores
		3. De acuerdo con el cronograma de cierre del proceso de selección, se realizará un acto de cierre y entrega de propuestas en diligencia pública.	Cumplió	Registro de actos públicos realizados

realizar reuniones periódicas con los responsables de los controles para monitorear su avance.

- Aquellos controles parcialmente cumplidos o no cumplidos deberán ser reevaluados.

Paso 3: Consolidación y monitoreo

El objetivo de la consolidación es unificar las matrices de todos los procesos seleccionados y elaborar una matriz de riesgos de la institución para proceder al monitoreo del ciclo de la GRPC. La consolidación de resultados está a cargo de la

Oficina de Racionalización, que consolida cada semestre la matriz de riesgos de la institución para que sea revisada por la Alta Dirección y pueda ser difundida a través de la página web institucional al final del año.

Por otro lado, el monitoreo, que se realiza semestralmente, está a cargo de la Oficina de Planificación e involucra la verificación del grado de avance de la implementación de los controles y de las actividades realizadas por cada actor concernido en el proceso para lograr el adecuado funcionamiento del ciclo de GRPC. Los resultados del monitoreo pueden ser presentados como el informe descrito en la tabla 8.

TABLA 8
INFORME DE MONITOREO

INFORME DE MONITOREO					
ACTIVIDAD MONITOREADA	INDICADORES	MODO DE MEDICIÓN		RESULTADO (PRIMER SEMESTRE)	RESULTADO
Implementación de gestión de riesgos en las gerencias involucradas	% de controles implementados	Controles implementados entre el total de controles			
	% de controles parcialmente implementados	Controles parcialmente implementados entre el total de controles			
	% de controles no implementados	Controles no implementados entre el total de controles			
ACTIVIDAD MONITOREADA	INDICADORES	MODO DE MEDICIÓN	ACTORES	RESULTADO (PRIMER SEMESTRE)	RESULTADO
Responsabilidades	Grado de cumplimiento de roles	Escala Likert: - Cumplió - Cumplió parcialmente - No cumplió	Oficina de Racionalización		
			Gerencias involucradas: Gerencia 1 Gerencia 2 Otros		

Fuente: Elaboración propia.

Paso 4: Mejora

Al concluir con la consolidación anual de la matriz de riesgos, se realiza una reunión entre la Alta Dirección, la Oficina de Planificación y la Oficina de Racionalización, con el objetivo de hacer un balance de la incorporación del ciclo de GRPC en la institución. En él se identifican las observaciones y se establecen recomendaciones de mejora continua. Este balance puede ser realizado de acuerdo con la tabla 9. Además, en este paso es posible sugerir los procesos que serán incorporados al análisis en los siguientes periodos.

Algunas preguntas que pueden orientar la identificación de estas mejoras son las siguientes:

- ¿Los riesgos de corrupción identificados han cambiado en el tiempo?
- ¿Los procesos de la institución están protegidos contra la corrupción?
- ¿Los controles implementados han sido efectivos?, ¿cuáles son otras acciones que podrían ser efectivas?

TABLA 9 INFORME DE BALANCE DEL CICLO DE GRPC			
INFORME DE BALANCE DEL CICLO DE GRPC			
PASOS DEL CICLO DE GRPC	ACCIONES	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES DE MEJORA
Paso 1: Planeamiento	Acción 1: Selección de procesos más riesgosos a partir del contexto		
	Acción 2: Política de GRPC		
	Acción 3: Sensibilización		
Paso 2: Implementación	Acción 1: Identificación de riesgos		
	Acción 2: Valoración de riesgos		
	Acción 3: Tratamiento de riesgos		
	Acción 4: Seguimiento		
Paso 3: Monitoreo y consolidación			
PROPUESTAS PARA EL SIGUIENTE AÑO			
Proposición de procesos para analizar el siguiente año			

Fuente: Elaboración propia.

Anexos

Anexo 1

Delitos de corrupción penalizados en el Perú

ACTOS DE CORRUPCIÓN	DESCRIPCIÓN	AÑOS DE PENA PRIVATIVA DE LIBERTAD
Concusión (artículo 382)	Servidor público que, abusando de su cargo, obliga o induce a una persona a dar o prometer indebidamente, para sí o para otro, un bien o un beneficio patrimonial.	2-8 años
Cobro indebido (artículo 383)	Servidor público que, abusando de su cargo, exige o hace pagar o entregar contribuciones o emolumentos no debidos o en cantidad que excede a la tarifa legal.	1-4 años
Colusión simple (artículo 384)	Servidor público que, interviniendo directa o indirectamente, por razón de su cargo, en cualquier etapa de las modalidades de adquisición o contratación pública de bienes, obras o servicios, concesiones o cualquier operación a cargo del Estado, concierta con los interesados para defraudar al Estado o entidad u organismo del Estado.	3-6 años
Colusión agravada (artículo 384)	Servidor público que, interviniendo directa o indirectamente, por razón de su cargo, en las contrataciones y adquisiciones de bienes, obras o servicios, concesiones o cualquier operación a cargo del Estado mediante concertación con los interesados defrauda patrimonialmente al Estado o entidad u organismo del Estado.	6-15 años
Patrocinio ilegal (artículo 385)	El que, valiéndose de su calidad de funcionario o servidor público, patrocina intereses de particulares ante la administración pública.	0-2 años o prestación de servicios comunitarios

ACTOS DE CORRUPCIÓN	DESCRIPCIÓN	AÑOS DE PENA PRIVATIVA DE LIBERTAD
Peculado doloso y culposo (artículo 387)	Servidor público que se apropia o utiliza, en cualquier forma, para sí o para otro, caudales o efectos cuya percepción, administración o custodia le estén confiados por razón de su cargo.	4-8 años
	Cuando el valor de lo apropiado o utilizado sobrepase diez unidades impositivas tributarias.	8-12 años y con 365-730 días-multa
	Constituye circunstancia agravante si los caudales o efectos estuvieran destinados a fines asistenciales o a programas de apoyo social.	8-12 años y con 365-730 días-multa
	Si el agente, por culpa, da ocasión a que se efectúe por otra persona la sustracción de caudales o efectos.	0-2 años y prestación de servicios comunitarios de 20-40 jornadas
	Si el agente, por culpa, da ocasión a que se efectúe por otra persona la sustracción de caudales o efectos. Constituye circunstancia agravante si los caudales o efectos estuvieran destinados a fines asistenciales o a programas de apoyo social.	3-5 años y con 150-230 días-multa
Peculado de uso (artículo 388)	Servidor público que, para fines ajenos al servicio usa o permite que otro use vehículos, máquinas o cualquier otro instrumento de trabajo pertenecientes a la administración pública. Esta disposición es aplicable al contratista de una obra pública o a sus empleados cuando los efectos indicados pertenecen al Estado o dependencia pública. No están comprendidos los vehículos destinados al servicio por razón del cargo.	2-4 años
Malversación (artículo 389)	Servidor público que da al dinero o bienes que administra una aplicación definitiva diferente de aquella a los que están destinados, afectando el servicio o la función encomendada.	1-4 años y con 180-364 días-multa
	Si el dinero o bienes que administra corresponden a programas de apoyo social, de desarrollo o asistenciales y son destinados a una aplicación definitiva diferente, afectando el servicio o la función encomendada.	3-8 años y con 365 días-multa

ACTOS DE CORRUPCIÓN	DESCRIPCIÓN	AÑOS DE PENA PRIVATIVA DE LIBERTAD
Soborno internacional pasivo (artículo 393 A)	Servidor público de otro Estado o funcionario de organismo internacional público que acepta, recibe o solicita, directa o indirectamente, donativo, promesa o cualquier otra ventaja o beneficio, para realizar un omitir un acto en el ejercicio de sus funciones oficiales, en violación de sus obligaciones, o las acepta como consecuencia de haber faltado a ellas, para obtener o retener un negocio u otra ventaja indebida, en la realización de actividades económicas internacionales.	5-8 años y con 180-365 días-multa
Cohecho pasivo propio (artículo 393)	Servidor público que acepte o reciba donativo, promesa o cualquier otra ventaja o beneficio, para realizar u omitir un acto en violación de sus obligaciones o el que las acepta a consecuencia de haber faltado a ellas.	5- 8 años Inhabilitación 180-365 días-multa
	Servidor público que solicita, directa o indirectamente, donativo, promesa o cualquier otra ventaja o beneficio, para realizar u omitir un acto en violación de sus obligaciones o a consecuencia de haber faltado a ellas.	6- 8 años Inhabilitación 180-365 días-multa
	Servidor público que condiciona su conducta funcional derivada del cargo o empleo a la entrega o promesa de donativo o ventaja.	8-10 años Inhabilitación 365 días-multa
Cohecho pasivo impropio (artículo 394)	Servidor público que acepte o reciba donativo, promesa o cualquier otra ventaja o beneficio indebido para realizar un acto propio de su cargo o empleo, sin faltar a su obligación, o como consecuencia del ya realizado.	4-6 años Inhabilitación 365 días-multa
	Servidor público que solicita, directa o indirectamente, donativo, promesa o cualquier otra ventaja indebida para realizar un acto propio de su cargo o empleo, sin faltar a su obligación, o como consecuencia del ya realizado.	5-8 años Inhabilitación 365 días-multa

ACTOS DE CORRUPCIÓN	DESCRIPCIÓN	AÑOS DE PENA PRIVATIVA DE LIBERTAD
Cohecho pasivo específico (artículo 395)	El Magistrado, Árbitro, Fiscal, Perito, Miembro de Tribunal Administrativo o cualquier otro análogo a los anteriores que bajo cualquier modalidad acepte o reciba donativo, promesa o cualquier otra ventaja o beneficio, a sabiendas [de] que es hecho con el fin de influir o decidir en asunto sometido a su conocimiento o competencia.	6-15 años Inhabilitación 180-365 días-multa
	Si el agente es el secretario judicial, relator, especialista, auxiliar jurisdiccional o cualquier otro análogo a los anteriores.	5-8 años Inhabilitación 180-365 días-multa
	El que, bajo cualquier modalidad, ofrece, da o promete donativo, ventaja o beneficio a un Magistrado, Fiscal, Perito, Árbitro, Miembro de Tribunal Administrativo o análogo con el objeto de influir en la decisión de un asunto sometido a su conocimiento o competencia.	5-8 años Inhabilitación 365 días-multa
Cohecho pasivo específico (artículo 398)	El que, bajo cualquier modalidad, ofrece, da o promete donativo, ventaja o beneficio para que el funcionario o servidor público realice u omita actos propios del cargo o empleo, sin faltar a su obligación.	3-5 años y con 365 días-multa
Cohecho pasivo genérico (artículo 397)	El que, bajo cualquier modalidad, ofrece, da o promete a un funcionario o servidor público donativo, promesa, ventaja o beneficio para que realice u omita actos en violación de sus obligaciones.	3-5 años y con 365 días-multa
Cohecho activo transnacional (artículo 397 A)	El que, bajo cualquier modalidad, ofrezca, otorgue o prometa directa o indirectamente a un funcionario o servidor público de otro Estado o funcionario de organismo internacional público donativo, promesa, ventaja o beneficio indebido que redunde en su propio provecho o en el de otra persona, para que dicho servidor o funcionario público realice u omita actos propios de su cargo o empleo, en violación de sus obligaciones o sin faltar a su obligación para obtener o retener un negocio u otra ventaja indebida en la realización de actividades económicas o comerciales internacionales.	5-8 años y con 365-730 días-multa

ACTOS DE CORRUPCIÓN	DESCRIPCIÓN	AÑOS DE PENA PRIVATIVA DE LIBERTAD
Cohecho activo específico Negociación incompatible o aprovechamiento indebido de cargo (artículo 399)	Cuando el donativo, promesa, ventaja o beneficio se ofrece o entrega a un secretario, relator, especialista, auxiliar jurisdiccional, testigo, traductor o intérprete o análogo.	4-8 años Inhabilitación accesoria con 365-730 días-multa
	Si el que ofrece, da o corrompe es abogado o forma parte de un estudio de abogados.	5-8 años Inhabilitación accesoria con 365-730 días-multa
	Servidor público que indebidamente en forma directa o indirecta o por acto simulado se interesa, en provecho propio o de tercero, por cualquier contrato u operación en que interviene por razón de su cargo.	4-6 años Inhabilitación 180-360 días-multa
Tráfico de influencias (artículo 400)	El que, invocando o teniendo influencias reales o simuladas, recibe, hace dar o prometer para sí o para un tercero, donativo o promesa o cualquier otra ventaja o beneficio con el ofrecimiento de interceder ante un funcionario o servidor público que ha de conocer, esté conociendo o haya conocido un caso judicial o administrativo.	4-6 años 180-360 días-multa
	Si el agente es un funcionario o servidor público.	4-8 años Inhabilitación 180-360 días-multa

ACTOS DE CORRUPCIÓN	DESCRIPCIÓN	AÑOS DE PENA PRIVATIVA DE LIBERTAD
Enriquecimiento ilícito (artículo 401)	El funcionario o servidor público que, abusando de su cargo, incrementa ilícitamente su patrimonio respecto de sus ingresos.	5-10 años 365-730 días-multa
	Si el agente es un funcionario público que ha ocupado cargos de Alta Dirección en las entidades, organismos o empresas del Estado, o está sometido a la prerrogativa del antejuicio y la acusación constitucional.	10-15 años 365-730 días-multa
	Se considera que existe indicio de enriquecimiento ilícito cuando el aumento del patrimonio o del gasto económico personal del funcionario o servidor público, en consideración a su declaración jurada de bienes y rentas, es notoriamente superior al que normalmente haya podido tener en virtud de sus sueldos o emolumentos percibidos o de los incrementos de su capital o de sus ingresos por cualquier otra causa lícita.	10-15 años 365-730 días-multa

Fuente: Adaptado de Mujica (2014). *Código penal* 1991.

Nota: Se consignan los tipos penales de las secciones II y III del capítulo II «Delitos cometidos por funcionarios públicos» y los tipos penales de la sección «Corrupción de funcionarios» (sección IV, CP, 1991).

Anexo 2 Modelo de matriz de riesgos de corrupción

MATRIZ DE RIESGOS													
IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN			TRATAMIENTO				SEGUIMIENTO		
TIPO DE PROCESO	PROCESO	N.º	RIESGO DE CORRUPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	CONTROL	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	PLAZO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES/COMENTARIOS
Proceso de soporte	Contrataciones	1	Solicitud de pagos para favorecer a un proveedor	Moderada	Alto	Alto	Verificación, evaluación y promoción de un proceso de contrataciones transparente.	Oficina de Logística	<ol style="list-style-type: none"> Fijar un punto de control en cada proceso previo a la firma y visto bueno de la adjudicación del contrato por parte del(de la) jefe(a) de Logística donde conste que se evaluaron las condiciones técnicas, jurídicas y financieras del proceso. Aplicar la modalidad de selección secuencial de proveedores, lo cual implica no repetir proveedores en un periodo establecido. De acuerdo con el cronograma de cierre del proceso de selección, se realizará un acto de cierre y entrega de propuestas en diligencia pública. 	5 meses	Cumplió	Contratos revisados, historial de proveedores y actos públicos realizados	12-6-17 Oficina de Planificación

Anexo 4

Inventario de riesgos en el proceso de contrataciones

ETAPA	RIESGO DE CORRUPCIÓN	
Actos preparatorios	Influencia de actores o consultores externos sobre las decisiones de los funcionarios para solicitar el requerimiento.	
	Arreglos informales sobre el contrato por solicitarse.	
	Especificaciones técnicas diseñadas para favorecer a una compañía específica.	
Procedimiento de selección Evaluación de las ofertas	Solicitar muestras de los productos podría afectar la objetividad en la selección.	
	La compra de información por parte de los proveedores, como las especificaciones del producto o el cronograma del proceso.	
	Conflicto de intereses entre el comité de selección u organismo encargado de las contrataciones y los ofertantes (por ejemplo, durante la comparación de precios, dan aviso a algún proveedor sobre el monto ofertado por los competidores).	
	Conflicto de intereses y corrupción en el proceso de evaluación (por ejemplo, conocen a los proveedores –ofertantes, postulantes– previamente, intereses personales como regalos o empleos o factores condicionantes en la relación).	
Ejecución contractual	Conflicto de intereses y corrupción en el proceso de aprobación (por ejemplo, no existe una separación efectiva entre las autoridades financieras, contractuales y gestoras del proyecto).	
	Incumplimiento del contratista en la ejecución del proyecto, en particular respecto a la calidad, precio y plazos de entrega: <ul style="list-style-type: none"> – Cambios sustanciales en la condición del contrato que permitan más tiempo y/o precios mayores para el proveedor. – Sustitución de productos, trabajos de mala calidad que no cumplen las especificaciones del contrato. – Robo de activos nuevos antes de la entrega al usuario final o antes de ser inventariados. 	
	Supervisión deficiente de los funcionarios públicos y/o colusión entre los contratistas/proveedores y los supervisores (funcionarios públicos).	
	Subcontratistas y socios escogidos de manera poco transparente o de las cuales no queda registro.	
	Separación deficiente de las obligaciones financieras y/o falta de supervisión de los funcionarios públicos, por lo que se genera: <ul style="list-style-type: none"> – Registros contables falsos, asignación incorrecta de costos, transferencias de costos entre contratos. – Pagos tardíos de facturas. – Facturas falsas o duplicadas por bienes y servicios no brindados y por pagos anticipados a la ejecución del contrato. 	

Fuente: Adaptado de OCDE (2007).

Elaboración propia.

Anexo 5

Inventario de riesgos de corrupción

INVENTARIO DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN
- Utilizar dinero o activos de la entidad de forma indebida o sin autorización.
- Desviar fondos de cuentas para el beneficio personal o de un tercero.
- Obtener dinero de la entidad por el engaño o poca honra, mediante una declaración de gasto ficticia.
- Utilizar inadecuadamente los fondos de caja.
- Obtener un beneficio, ayuda o contribución mediante engaño u omitiendo total o parcialmente la verdad.
- Falsificar o alterar algún tipo de documento o registro, con el fin de obtener un beneficio personal o para un tercero.
- Comprar bienes o servicios para el beneficio personal o de un tercero con recursos de la entidad.
- Sustraer o usar los activos de la entidad para beneficio personal o de un tercero, como bienes, equipos, muebles, inventarios, inversiones, entre otros.
- Realizar dobles pagos, no autorizados, o incurrir en gastos que no estén soportados con documentos formales.
- Manipulación indebida de excedentes de tesorería para el beneficio propio o de un tercero.
- Manejo o uso impropio de los activos de información de la entidad para el beneficio personal o de un tercero. Estos activos incluyen lo siguiente: activos digitales de información, activos de información en otros medios físicos y/o electrónicos diferentes al formato digital, sistemas operativos, estaciones de trabajo, redes, celulares, impresoras, correo electrónico, sistemas de información, medios de almacenamiento, servidores, software, entre otros.
- Dar palabra, ofrecer u otorgar, de forma directa o indirecta, un beneficio indebido a un tercero que redunde en su propio provecho, en el de otra persona o en el de la entidad.
- Solicitar o aceptar, de forma directa o indirecta, un beneficio indebido de un tercero que redunde en su propio provecho, en el de otra persona o en el de la entidad.
- Pagar un soborno a un tercero, ya sea privado o público, para obtener un beneficio particular ilegítimo.
- Realizar contribuciones, de dinero o en especie, a una causa política con el propósito de obtener una ventaja personal.
- Desviar fondos que tengan un objetivo social o de patrocinio para el beneficio personal o con el propósito de cometer un acto de corrupción.
- Alterar ilícitamente un procedimiento contractual en un proceso de invitación pública o privada.
- Favorecer, en el ejercicio de sus funciones, los intereses propios o de un tercero por encima de los intereses de la entidad.
- Evaluar subjetivamente las propuestas recibidas favoreciendo indebidamente a un postulante.

Fuente: CREG (2014).

Anexo 6

Controles financieros y no financieros de la ISO 37001

TIPO DE CONTROL	DESCRIPCIÓN
Controles financieros	Separación de funciones, de modo que el mismo personal no pueda iniciar y aprobar un pago.
	Requerir al menos dos firmas en las aprobaciones de transacciones.
	Exigir que se anexe la documentación justificada apropiada a las autorizaciones de pagos.
	Exigir que las descripciones de las cuentas sean exactas y claras.
	Aplicar un examen periódico de la gestión de las transacciones financieras significativas.
	Implementar auditorías financieras periódicas e independientes.
Controles no financieros	Evaluar la necesidad de la prestación de servicios por parte de un externo a la entidad.
	Evaluar si los pagos que se han de realizar al prestador de servicios son razonables y proporcionados con respecto a dichos servicios.
	Adjudicación de contratos, después de un proceso competitivo, justo y transparente, entre al menos tres competidores.
	Evaluación de ofertas y aprobación de la adjudicación de un contrato realizado por lo menos por dos personas.
	Separación de funciones: los que solicitan un contrato y los que adjudican sean de un departamento diferente.
	Firma dos personas, al menos, en los contratos y sus modificaciones, en documentos de aprobación de trabajos realizados o suministros previstos en el contrato.

Fuente: ISO 37001 (2016).

Anexo 7

Formato para el desarrollo de taller participativo de la gestión de riesgos en las contrataciones

SESIÓN I: IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RIESGOS EN LAS CONTRATACIONES	
ACTIVIDAD	TIEMPO
Inducción	30 minutos
Bloque 1: Identificar los riesgos para la etapa de «Actos preparatorios».	45 minutos
Bloque 2: Identificar los riesgos para la etapa de «Procedimientos de selección».	45 minutos
Bloque 3: Identificar los riesgos para la etapa de «Ejecución contractual».	45 minutos
Valoración de riesgos	30 minutos
SESIÓN II: IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES EN LAS CONTRATACIONES	
Inducción	15 minutos
Identificar los controles para los riesgos altos identificados	45 minutos
Cierre	10 minutos

Bibliografía

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (AENOR)

2011 Gestión de riesgos. Técnicas de apreciación del riesgo. Primera edición. Madrid: Centro de Información y Documentación (CID) / INACAL.

AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN (ASF)

2012 Modelo de evaluación de control interno en la administración pública municipal. Consulta: 18 de febrero de 2017.
http://www.orfis.gob.mx/ControllInterno/2.%20Modelo%20Evaluacion%20Control%20Interno_MUNICIPIOS.pdf

2013a Guía de autoevaluación de riesgos en el sector público. México. Consulta: 25 de enero de 2017.
http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_64.pdf

2013b Guía de autoevaluación de riesgos a la integridad en el sector público. México. Consulta: 25 de enero de 2017.
http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_mex_ane_65.pdf

BOEHM, Frédéric

2005 Corrupción y captura en la regulación de los servicios públicos. Revista de Economía Institucional, volumen 7, número 13, pp. 245-263. Consulta: 30 de enero de 2017.
<https://www.economiainstitucional.com/pdf/No13/fboehm13.pdf>

COMISIÓN DE ALTO NIVEL ANTICORRUPCIÓN (CAN)

2016 CAN Anticorrupción y el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) forman comité para la creación de estándares de integridad en el Perú. Consulta: 20 de febrero de 2017.
<http://can.pcm.gob.pe/2016/11/can-anticorrupcion-y-el-instituto-nacional-de-calidad-inacal-forman-comite-para-la-creacion-de-estandares-de-integridad-en-el-peru/>

COMISIÓN DE REGULACIÓN DE ENERGÍA Y GAS (CREG)

2014 Política anticorrupción. Consulta: 20 de febrero 2017.
http://www.creg.gov.co/phocadownload/politicaanticorrupcion_2014.pdf

CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL (CONPES)

2013 Estrategia Nacional de la Política Pública Integral Anticorrupción. Consulta: 15 de marzo de 2017.
http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/Conpes_167.pdf

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (CGR)

2017 Guía para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del Estado. Lima. Consulta: 21 de febrero de 2017.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis_control_interno/normativa/RCG004_2017_Guia_implemen_SCI.pdf

2016 Guía de herramientas cualitativas para la auditoría de desempeño.

DATOS MACRO

2017 La percepción de corrupción crece en Perú. Datos macro. Índice de corrupción de percepción de corrupción 2016. Consulta: 26 de febrero de 2017.

<http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>

FEDERAL BOREAU OF INVESTIGATION (FBI)

S/F What We Investigate: White-Collar Crime. Consulta: 21 de enero de 2017. <https://www.fbi.gov/investigate/white-collar-crime>

GRANERO, Gustavo

2016 La ISO 37001, elaborada por expertos de 37 países, entre ellos de España a través de AENOR, primera norma mundial antisoborno. Consulta: 16 de febrero de 2017.
https://www.aenor.es/Documentos/Comercial/Archivos/NOTAPREN_Tabla_AEN_12406_1.pdf

ICONTEC Internacional

2011 Gestión del riesgo. Principios y directrices. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Bogotá, apartado 14237. Consulta: 26 de febrero de 2017.
<http://www.edesaesp.com.co/wp-content/uploads/2013/05/NTC-ISO-31000-2011.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2017 La corrupción desplaza a la delincuencia como principal problema que afecta al país. Consulta: 3 de septiembre de 2017.
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-corrupcion-desplaza-a-la-delincuencia-como-principal-problema-que-afecta-al-pais-9792/>

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO)

2016 ISO 37001:2016. Antibribery Management Systems. Instituto Nacional de Calidad (INACAL).

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION / INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION (ISO/IEC)

2008 ISO 31010. Risk Management – Risk Assessment Techniques. Consulta: 20 de febrero de 2017.
http://www.qsp.org.br/pdf/IEC_CDV_31010.pdf

MARSH et al.

2011 Preparar al sector público para la gobernanza de riesgos: primeros pasos hacia un referencial ISO 31000. Consulta: 20 de abril de 2017.
http://www.cosital.es/attachments/423_Guia%20Gestion%20del%20Riesgo%20red.pdf

MUJICA, Jaris

2014 Estudio sobre corrupción en el sector salud [Informe]. Lima: GIZ, Embajada de Bélgica.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE)

2016 Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú. Consulta: 26 de enero de 2017.
http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/PueblosAndinosEcologia/files/15._estudio_de_la_ocde_sobre_integridad_en_el_per%C3%BA._resultados_y_recomendaciones_preliminares.pdf

2007 Integrity in Public Procurement: Good Practice from A to Z. Organization for Economic Cooperation and Development.
<http://www.oecd.org/development/effectiveness/38588964.pdf>

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS (PCM)

2008 Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2012-2016. Consulta: 20 de febrero de 2017. <http://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2012/Diciembre/09/DS-119-2012-PCM.pdf>

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

2015 Guía para la gestión de riesgos de corrupción. Departamento Administrativo de la Función Pública. Colombia. Consulta: 20 de enero de 2017. <https://www.unicauca.edu.co/versionP/sites/default/files/files/guia-gestion-riesgo-corrupcion-2015.pdf>

PROÉTICA

2016 Perú cae considerablemente en el ranking de percepción de la corrupción de Transparency International. Consulta: 13 de mayo de 2017. <http://www.proetica.org.pe/?q=content/per%C3%BA-cae-considerablemente-en-el-ranking-de-percepci%C3%B3n-de-la-corrupci%C3%B3n-de-transparency>

REPÚBLICA DE COLOMBIA

2005 Modelo estándar de control interno para el Estado colombiano. Consulta: 14 de marzo de 2017. <http://sigug.uniguajira.edu.co/sigug/pdf/MECI1000-2005.pdf>

SALINSEK, Liljana

2015 Corruption Risk Assessment in Public Institutions in South East Europe. Comparative Study and Methodology. Regional Cooperation Council. Sarajevo. Consulta: 13 de febrero de 2017. http://rai-see.org/wp-content/uploads/2015/10/CRA_in_public_ins_in_SEE-WEB_final.pdf

SECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA / PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS (SGP/PCM)

2015 Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional De Modernización de la Gestión Pública. Consulta: 14 de agosto de 2017. http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf

SOTELO, Aníbal

2008 La relación planificación-presupuesto en el marco de la gestión de orientada a resultados. Revista Reforma y Democracia, 40. Caracas: CLAD.

STENBERG, Jesper

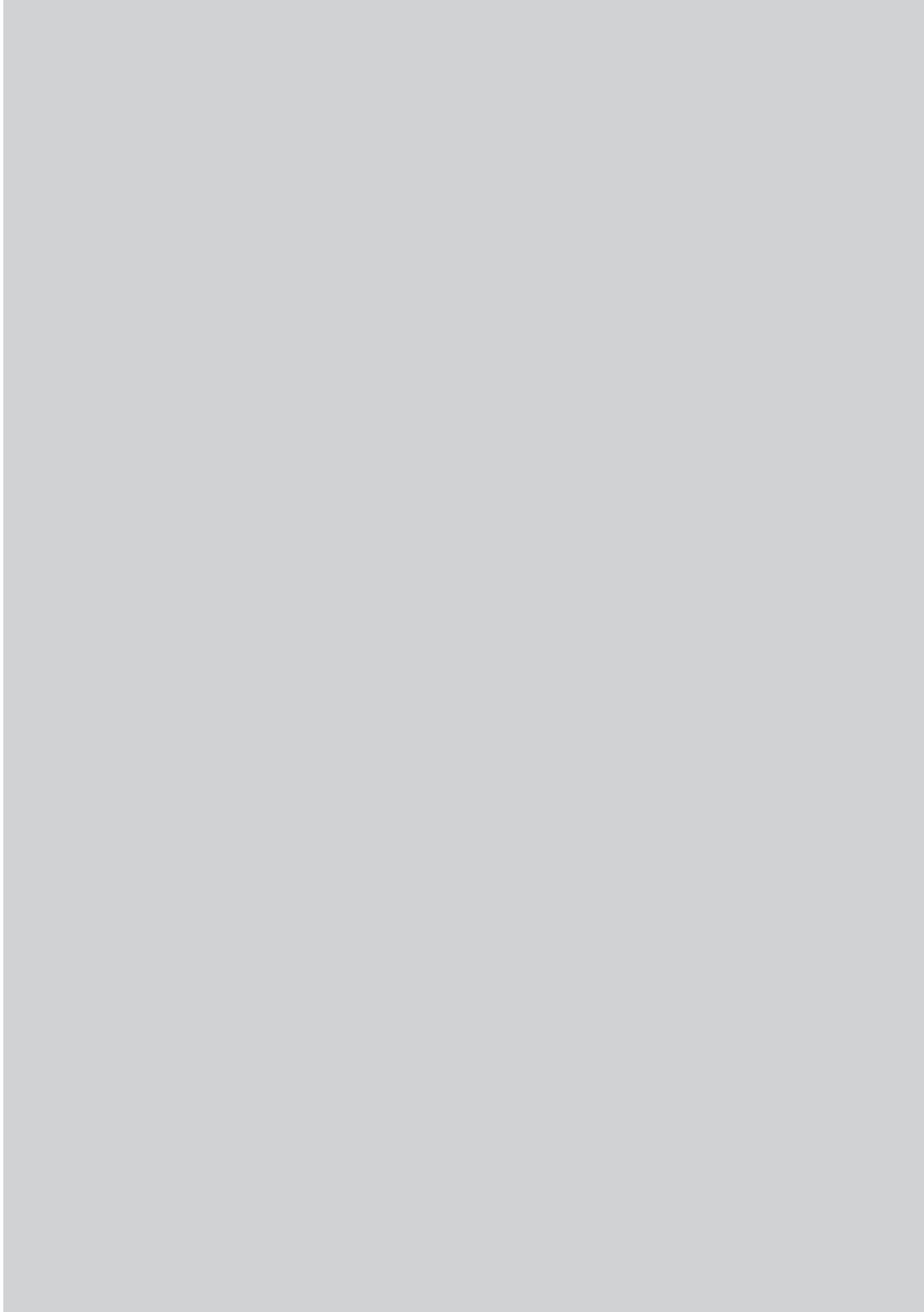
2011 The Basics of Corruption Risk Management. U4 Issue, 2015 (18).

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL

2009 Guía de lenguaje claro sobre la lucha contra la corrupción. Berlín.

WORLD CUSTOMS ORGANIZATION (WCO)

2015 Guide to Corruption Risk Mapping. Consulta: 20 de enero de 2017. http://www.wcoomd.org/~media/wco/public/global/pdf/about-us/legal-instruments/declarations/risk_mapping_guide_june_2015.pdf?la=en



Basel Institute on Governance Surcursal Perú
Calle General Borgoño 1070 - Miraflores -
Lima - Perú T (+51) 637 1953
E info@baselgovernance.org
<http://peru.baselgovernance.org>
www.baselgovernance.org



Programa de Cooperación al Desarrollo Económico
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos - SECO
Embajada de Suiza
Av. Salaverry 3240, San Isidro, Lima, 27
T (+51 1) 2640305 | E seco.lima@sdc.net
www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco
www.seco.admin.ch