

**Adopción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano del Instituto de  
Deporte y Recreación - IMDER, Guachene - Cauca**

**Presentado por:**

Angel Eduardo Coyasos Tobar

**Fundación universitaria de Popayán**

Santander de Quilichao

26/11/2019

**Adopción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano del Instituto de  
Deporte y Recreación - IMDER, Guachene - Cauca**

**Presentado por:**

Angel Eduardo Coyasos Tobar

**Contaduría publica**

Opción de grado

Pasantías en el Instituto de deporte y recreación de Guachene

**Fundación universitaria de Popayán**

Santander de Quilichao

26/11/2019

## Contenido

Introducción	1
Adopción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano del Instituto de Deporte y Recreación - IMDER, Guachene - Cauca	2
Formulación de problema	2
Motivación y justificación	3
Marco contextual	4
Antecedentes de la empresa	4
Misión	4
Visión	4
Objetivos	5
General	5
Específicos	5
Metodología de la investigación	6
Consideraciones teóricas	7
Cronograma de actividades	13
Protocolo de rendición de cuentas al IMDER y sus procesos administrativos y operativos.	14
Rendición de cuentas	14
Objetivos de la rendición de cuentas	15
Elementos para la rendición de cuenta	15
Diagrama de flujo para rendición de cuentas del IMDER Guachene	17
Identificación, análisis y valoración de riesgos.	19
Tablas: identificación, análisis y verificación de los riesgos del IMDER Guachen	20
Matriz de Riesgos	29
Tabla: matriz de riesgos (3x3) del IMDER Guachene	30
Análisis de la matriz riesgos (3X3)	31
Medidas preventivas, verificativas y correctivas para la mitigación de riesgos	33
Tablas: Medidas de mitigación de riegos para el IMDER Guachene	34
Conclusiones	43
Referencias	44
Anexos	46

## Tablas

Tabla 1: Cronograma de actividades.	13
Tabla 2: I.A.V. de riesgo: direccionamiento estratégico	20
Tabla 3: I.A.V. de riesgo: financiamiento, planeación y presupuesto..	21
Tabla 4: I.A.V. de riesgos: contratación	22
Tabla 5: I.A.V. de riesgos: información y documentación.	24
Tabla 6: I.A.V. de riesgos: investigación y sanción.	25
Tabla 7: I.A.V. de riesgos: actividades regulatorias.	26
Tabla 8: I.A.V. de riesgos: tratamiento y/o servicios internos y externos.	27
Tabla 9: I.A.V. de riesgos: reconocimiento de un derecho.	28
Tabla 10: matriz de riesgos (3x3).	30
Tabla 11: M. mitigación: direccionamiento estratégico.	34
Tabla 12: M. mitigación: financiero, planeación y presupuesto.	35
Tabla 13: M. mitigación: contratación.	35
Tabla 14: M. mitigación: información y documentación.	38
Tabla 15: M. mitigación: investigación y sanción.	39
Tabla 16: M. mitigación: actividades regulatorias.	40
Tabla 17: M. mitigación: tramites y/o servicios internos y externos.	41
Tabla 18: M. mitigación: reconocimiento de un derecho.	42
Tabla 19: Aspé. Importantes: presupuesto.	46
Tabla 20: Aspé. Importantes: cumplimiento de metas	46
Tabla 21: Aspé. Importantes: gestión.	47
Tabla 22: Aspé. Importantes: contratación.	47
Tabla 23: Aspé. Importantes: impacto de la gestion.	48
Tabla 24: Aspé. Importantes: acciones de mejoramiento de la entidad.	48
Tabla 25: Modelo: I.A.E de riesgos.	52
Tabla 26: Modeló: M. mitigación de riesgos.	52

## Ilustraciones

Ilustración 1: diagrama de flujo. _____	17
Ilustración 2: graficas: general de la matriz. _____	53
Ilustración 3: graficas: riegos importantes de la matriz. _____	54
Ilustración 4: graficas: riesgos moderado. _____	54

## Introducción

Las entidades de orden estatal son entidades que velan por los intereses comunitarios en las diferentes sociedades, dentro de estas entidades a través del tiempo se han presentado múltiples casos de la ejecución de actos o actividades ilegales dentro de las mismas, existiendo en estas una alta probabilidad o vulnerabilidad de las mismas.

Para contrarrestar el desarrollo de este tipo de acciones dentro de sus entidades el Estado ha optado por ejercer medidas y protocolos dentro de las mismas, pero, serán suficientes las medidas que se han establecido en la lucha contra la corrupción, en busca de prevenir, disminuir, mitigar y controlar el desarrollo de actos de corrupción dentro de las entidades, estas deben emplear diferentes herramientas para la construcción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano, con el fin de identificar los riesgos que pueden ocurrir dentro de las mismas, también deben de realizar un análisis de estos riesgos de manera que permita conocer su posible causa y su posible efecto, asignar una clasificación a los mismos según su impacto y posibilidad. También se deben crear controles, ¿para qué?, para controlar el desarrollo de los riesgos en las diferentes áreas de la entidad, estos controles deben ser preventivos, para prevenir la ocurrencia del riesgo, verificativo, para comprobar que no está sucediendo actos de indebidos y los procesos se llevan debidamente, y correctivo, estos para que en caso de aplicar los controles verificativos y preventivos, el riesgo siga ocurriendo, entraría a jugar este tipo de controles para corregir y mitigar dicho riesgo.

Por otro lado también se deben ubicar los riesgos en una matriz de riesgos, esta con el fin de ubicar los riesgos según su importancia, dentro de esta matriz los riesgos son clasificados o medidos según su nivel de probabilidad e impacto, las calificación pueden ser aceptable, tolerable, moderada, importante, inaceptable, esta herramienta es de vital importancia debido a que se encarga de asignar un orden para el tratamiento del mismo. Se puede evidenciar que las anteriormente mencionadas son fuertes e importantes herramientas en la lucha contra la corrupción, no aseguran que no se realicen actos indebidos dentro de las entidades, pero si mitiga en uno de sus grados más altos de la corrupción.

## **Adopción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano del Instituto de Deporte y Recreación - IMDER, Guachene - Cauca**

### **Formulación de problema**

El Instituto Municipal de Deporte y Recreación (IMDER) es una entidad descentralizada del orden municipal, la cual mediante la ley 1474 de 2011 hace parte de una estrategia de lucha contra la corrupción, esta es denominada “plan anticorrupción y de atención al ciudadano” la cual tiene como objeto la mitigación de los posibles riesgos de corrupción que existen en el IMDER, fortaleciendo el trabajo institucional y dando un marco de referencia para el buen gobierno de la entidad, por ende el IMDER decide sobre pasar los estándares de la ley 1474 de 2011, para fortalecer esta con una más clara y transparente administración, para el cumplimiento de dicha ley la entidad debe realizar anualmente un plan anticorrupción y de atención al ciudadano, este documento para cerciorarse de que el IMDER esté funcionando en óptimas condiciones.

En la entidad se encuentran identificado los riesgos basado en los diferentes departamentos, este es un paso importante que se debe de realizar para poder contrarrestar el desarrollo de actividades de corrupción dentro del instituto, consecuentemente la entidad para una clara y transparente administración deberá desarrollar otras medidas que permitan un análisis efectivo de los riesgos, la identificación de los riesgos dentro de la entidad, no da garantías de que no sucedan, un análisis de los riesgos dará una guía de las posibles causas y consecuencias que pueden llegar a desencadenar estos riesgos o actividades dentro del IMDER, la clasificación de los riesgos es un factor de vital importancia, esta permite una organización y orden del tratamiento que se debe dar a los riesgos en caso de su desarrollo, el diagrama de flujo es un factor que debe tenerse en cuenta para realizar la rendición de cuentas siendo así este de gran utilidad y aporte para la transparencia al momento de exponerse estas a los ciudadanos, el análisis de los riesgos y su clasificación dan paso al desarrollo de los controles internos que deberá establecer la entidad para prevenir, verificar y corregir cada uno de los riesgos identificados.

¿Cuáles estrategias debe implementar el Instituto Municipal de Deporte y Recreación IMDER de Guachene, para implementar medidas de mitigación, control, prevención, y evaluación adecuadas para contrarrestar los riesgos de corrupción existentes en la entidad?

## **Motivación y justificación**

Es de total importancia el desarrollo de esta investigación, debido a que el IMDER posee un documento en el cual solo se han identificado los riesgos y clasificado según sus departamentos, careciendo este de muchos factores importantes en lo que a prevenir estos concierne, dejando así un vacío o falencia, ya que la entidad posee el conocimiento sobre que posibles riesgos pueden desarrollarse dentro de esta, sin embargo desconoce el por qué surgen estos, cuáles son sus impactos, no posee una evaluación de los riesgos, no posee controles para mitigar y prevenir los mismos y un factor de gran importancia, no posee una matriz donde pueda categorizar sus riesgos según sus probabilidad de ocurrencia e impacto; con todo esto la entidad tendrá herramientas para contrarrestar cada uno de los posibles riesgos que se han identificado y puedan desarrollarse dentro del instituto.

El desarrollo de esta investigación contribuye una gran solides a los conocimiento que posee el autor, siendo este así un escenario perfecto para poner en práctica sus conocimientos, este estará enfrentándose a un situación muy enriquecedora en lo referente a la auditoria, específicamente en la identificación, análisis, valoración y mitigación de riesgos, aportando esta gran solides y bases para su futuro como profesional contable. Socialmente esta investigación posee un plus especial, por motivo de que mediante el IMDER Guachene, la comunidad obtiene los beneficios a lo que a la recreación y deporte se refiere, al investigar y desarrollar estos temas el IMDER será una entidad con mayor seguridad, lo que también implica que habrá menos probabilidades de incurrir en actividades indebidas, y se asegura una mayor gestión y por ende mayores beneficios para la misma, personalmente para el autor la investigación conlleva demasiada importancia debido que este pertenece a la misma comunidad y todos los beneficios también lo benefician.

De no llevarse a cabo esta investigación, el Instituto será más vulnerable al desarrollo de posibles actos de corrupción, debido a lo que se menciona al inicio, que este solo posee la identificación de los riesgos y solo con eso no se podrá realizar una toma de decisiones, en el momento de que se presenten estos, estas decisiones o medidas con el fin de prevenir, verificar o corregir los riesgos a tiempo, el instituto no será capaz de establecer una secuencia para atacar estos, y posiblemente estos riesgos terminen en los escenarios más terribles posibles para estos, como problemas legales, y afectando de diversas maneras los beneficios para con los ciudadanos.



## **Marco contextual**

**Nombre:** Instituto Municipal de Deporte y Recreación

### **Antecedentes de la empresa**

El IMDER GUACHENE, es una entidad pública descentralizada del orden municipal. Inicio actividades en abril de 2014, en ese entonces no había iniciado el proceso de implementación del modelo estándar de control interno MECI. Cuenta con un manual de procesos y procedimientos, no contaba la identificación de riesgos, códigos etc.

Aunque la entidad no cuenta con algunos manuales, y teniendo en cuenta que la metodología que expide el DNP se enfoca particularmente en los riesgos de corrupción, se analizaron los procedimientos susceptibles materialización de esta clase de riesgos, con el fin de identificar los posibles riesgos de corrupción estableciendo las causas que puedan generarlos, y así definir el tratamiento y los controles que se implementaron en la entidad para mitigarlos.

El IMDER Guachene, será en el año 2023 una entidad reconocida a nivel regional, por el impacto que generan los programas y proyectos de formación deportiva y aprovechamiento del tiempo libre en la comunidad, alcanzados a través de una administración eficiente y eficaz tanto en lo ético, como en lo económico y operativo.

### **Misión**

Brindar a la comunidad de Guachene, actividades deportivas, lúdicas y recreativas orientadas a la formación deportiva y aprovechamiento del tiempo libre, con una profunda responsabilidad y compromiso social.

### **Visión**

El IMDER Guachene, será en el año 2023 una entidad reconocida a nivel regional, por el impacto que generen los programas y proyectos de formación deportiva y aprovechamiento del tiempo libre en la comunidad, alcanzados a través de una administración eficiente y eficaz tanto en lo técnico, como en lo económico y operativo.

## **Objetivos**

### **General**

- Adoptar estrategias concretas en materia de la lucha contra la corrupción y atención al ciudadano orientadas a mejorar la efectividad de la gestión del IMDER en el control de la ocurrencia de eventos de corrupción en los distintos procesos tanto administrativos como operativos.

### **Específicos**

- Establecer un protocolo de rendición de cuentas para el IMDER y sus procesos administrativos y operativos.
- Análisis de los riesgos (Identificar y valorar los riesgos de corrupción) y elaborar la matriz de riesgos (3x3).
- Creación de medidas o controles de mitigación, preventiva, verificativos y correctivos para el IMDER GUACHENE.

## **Metodología de la investigación**

Esta investigación es del tipo cualitativa, las herramientas para la recolección de información a utilizar son las técnicas de observación y observación participativa, debido a que para el desarrollo de esta será necesario estudiar la entidad desde su estructuración y su funcionamiento, se realiza un análisis con los encargados de los distintos departamentos aquí expuestos con el fin de determinar las posibles causales y posibles efectos que pueden desarrollar los riesgos, con esto al final se elaboraran controles en tres categoría, para prevención, para verificación y para corrección de cada posible riesgo que se identifique, analiza y se ubique en la matriz de riesgos.

Para esta investigación sean seleccionado las siguientes herramientas que se consideran pertinente como:

- 1- Para la realización del diagrama de flujo para la rendición de cuentas, este se creara mediante el software llamado DIA.
- 2- Para las identificación, análisis y evaluación de los riesgo se realizaran dentro de una tabla de Word (véase anexo 3). También se ubicaran dentro de una matriz de riegos, que en este caso será una matriz de riesgo (3X3) para realizar la clasificación de los riesgos según su probabilidad de ocurrencia e impacto.
- 3- Para las medidas de mitigación, preventivas, verificativas y correctivas se realizaran dentro de una tabla de Word (véase anexo 3).

## Consideraciones teóricas

Para esta investigación se pudieron encontrar muchas investigación desarrolladas que de una u otra manera aportan una bases más fuertes a la misma, partiendo desde el autor Edwin Hernando Alonso Niño (Niño, 2018) y su investigación sobre la Hibridez en el estado colombiano, que brinda fuertes concepto sobre que es el estado, en su investigación Nuria Rueda López (Lopez, 2013) La naturaleza del gasto público, donde habla sobre el gasto público y su composición, brindan teorías y estructuras de la función del mismo, Vera en investigación consideraciones sobre la calidad del gasto publico (vaca, cabrera, & Franco, s.f.) Evalúan la eficiencia de lo que es el gato público y ofrecen definiciones sobre el papel del estado sobre el mismo, siendo estas investigaciones de enfoque teórico reforzando los conceptos relacionados con el presente estudio.

La corrupción en el estado colombiano (Ramirez, 2017) investigación desarrollada por Eida María Reyes Ramírez en la cual se plantea el escenario de la corrupción en el estado colombiano, y la autora ofrece una serie de ejemplo y casos de corrupción, para luego ofrecer una serie de responsabilidades y roles que conlleva el estado para prevenir estas, concluyendo su investigación abriendo un área importante, como lo es los caso de corrupción y evidenciando la responsabilidad que debe asumir el estado para desarrollar medidas para contrarrestar la realización de dichos actos.

Entrando más en materia de la gestión de riesgos existen investigadores que ofrecen unas guías y otros tantos que evidencian la importancia de la administración de los mismos como: Alejandra Doria Maury (Maury, 2017) denominada Aproximación a la gestión de riesgo de corrupción en Colombia de la perspectiva de la cooperación internacional, la cual abarca los esfuerzos del país por construir y desarrollar marcos normativos y de política pública, estrategias y herramientas para promover la integridad en la administración pública, y ofrece una guía metodología sobre cómo se debe de realizar la gestión de los riesgos en bases a dichas normas o políticas. El análisis de riesgo como mecanismo central de un sistema efectivo de prevención a la corrupción (Villagrasa, 2018) desarrollada por Oscar Capdeferro Villagrasa donde el autor vende el análisis de los riesgos como una herramienta efectiva para la lucha contra la corrupción, definiendo esta y brindando pautas claras sobre el desarrollo de esta medida y finaliza ofreciendo un porque y para que la misma, por otro lado está la investigación de María Victoria Morales Quimbiurco, Edilia de Jesús Morales Osorio y Sergio Alberto Correa Barrera (Quimbiurco, Osorio, & Barrera, s.f.) Nombrada administración de riesgo y motivación laboral de los servidores públicos en entidades públicas en Medellín en la cual realiza una evacuación del modelo estándar de control interno (MECI), el cual es un modelo estándar para la mitigación de los riesgos dentro de las entidades, utilizado frecuentemente por las entidades públicas.

Por ultimo Angel Luis Martínez Fuentes en su investigación El análisis de riesgos al elaborar el plan Anual de control financiero de acuerdo con el real decreto 424/2017 de 28 de abril (Fuentes, s.f.) Donde se estudia el decreto 424/2017 del 28 de abril de 2017 que se creó con el fin de ejercer control interno en las entidades del sector público local, abarca una guía que propone el análisis de los riesgos para poder desarrollar dicho plan, por ultimo tenemos a los autores Mónica Reina

Álzate, Sandra Isabel Angulo Espinosa, Ángela María Segura Cardona y Andrés Trujillo Zea en su investigación denominada elementos para la gestión de riesgos en las entidades promotoras de salud del régimen contributivo en Colombia (Alzate, Espinosa, Cardona, & Zea, 2010) donde se definen muchos conceptos en relación a la administración de riesgos y ofrecen una serie de herramientas para realizar la mitigación de riesgos con la excepción de que es enfocado en el sector de la salud.

La superintendencia de servicios domiciliarios desarrollo un documento denominado “plan anticorrupción y de atención al ciudadano” (superservicios, 2018), al igual que el ministerio de educación que también desarrollo un documento denominado “plan anticorrupción y de atención al ciudadano” (Ministerio de educación, 2015) brindando así guías para la elaboración de estos de la manera más eficiente y transparente posible.

Entrando en materia de estudio, se parte desde la contextualización de lo que es el estado, el gasto público y la corrupción, para terminar con lo que son herramientas para analizar, evaluar y controlar los riesgos.

El estado lo define de la siguiente manera según (Niño, 2018) el estado:

“nos encontramos frente a dos grandes perspectivas: la primera entiende al Estado como una unidad compacta que constituye el eje ordenador de las otras esferas de la vida social, mientras que la segunda concibe al Estado como una parte más de un sistema, que incluye a la economía, la cultura, las nuevas tecnologías, así como a las nuevas formas de organizaciones humanas e institucionales, que afecta de manera permanente su auto-descripción -autopoiesis- y radio de acción”.

Entiendo así que el estado funciona como una entidad mayor constituida de entidades menores, formando un conjunto, lleno de sistemas, cada sistema debe cumplir con algunas funciones, aplicadas a su respectivo territorio, una de estas funciones es el gasto público, la cual trata de asignar, ejecutar y velar por lo concerniente al gasto público del país, como lo establece:

“El objetivo fundamental del gasto que realiza el sector público consiste en incrementar el bienestar de los individuos mediante la producción y/o provisión de bienes preferentes (bienes o servicios imprescindibles para el desarrollo del individuo y que el sector público obliga a consumir en cantidades incluso superiores a las preferencias personales; por ejemplo la educación, la vivienda, etc...) y los programas de prestaciones económicas (transferencias monetarias del sector público hacia los individuos para garantizar un nivel de vida digno; por ejemplo, el subsidio de desempleo, las pensiones, etc...).

Las previsiones de gasto público para un ejercicio económico se aprueban en nuestro país anualmente mediante la Ley de Presupuestos Generales del Estado (LPGE). Además, la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria (LGP) establece que los gastos del sector público administrativo (Estado, Seguridad Social, organismos autónomos y otros organismos del sector público administrativo) en el presupuesto público se estructuran según una triple

clasificación: orgánica, funcional (o también denominado por programas) y económica” (Lopez, 2013).

Llegados a este punto el estado posee dentro de sus obligaciones o funciones, un rol que es de gran importancia para que el gasto público sea asignado de una manera eficiente, efectiva y transparente “El papel del estado es trabajar para lograr: transparencia en los procesos y resultados del sector público., el menor nivel de corrupción posible en las decisiones y que los recursos del sector público puedan dedicarse a usos que puedan maximizar su rentabilidad social. La mayoría de los estudios sobre eficiencia y eficacia del gasto público concluyeron que el gasto podría ser mucho menor y más eficiente en los países latinoamericanos. El análisis realizado indica como posibles líneas de investigación al respecto la necesidad de poder desarrollar investigaciones que puedan determinar la calidad del gasto público bien mediante información de desempeño o a partir de programas de micro-simulación”. (Alzate, Espinosa, Cardona, & Zea, 2010)

Estando así en claro las funciones del estado y la actuación que se espera este realice para con su sociedad, no obstante existe un pero, pero que resulta convertido en una de las mayores adversidades que ha enfrentado el estado colombiano durante mucho tiempo, no es más, ni menos, que la corrupción, está la define Eida María Reyes como: “Generalmente se define la corrupción como “abuso de los deberes de funcionario público para beneficio propio”. Este concepto abarca directamente la responsabilidad de los dirigentes y funcionarios públicos, porque debe existir en ellos un imperativo ético que evidencie la dimensión ética y la responsabilidad social. En este sentido, la corrupción en la administración pública es el “fenómeno por el que un funcionario público es impulsado a actuar en modo distinto de los estándares normativos del sistema para favorecer intereses particulares a cambio de una recompensa” (Ramirez, 2017)

Esta autora en su estudio también plantea una serie de ejemplos expuestos a continuación, que llevan al lector a ver hechos en los cuales existe la denominada corrupción:

“Ejemplo: dentro del pago que hacen los usuarios está contemplada una atención domiciliaria, el “servicio de enfermería en casa”, incluido en el Plan Obligatorio de Salud. Pero, hábilmente, le cambiaron el nombre: lo llaman “cuidador en casa”, que no aparece inscrito en el plan, y eso les permite cobrar dos veces el mismo servicio: una como “auxiliar” y otra como “cuidador”. Ya se han encontrado casos en que el sobre costo por paciente llega a 5 o 6 millones de pesos diarios.

Otro ejemplo que ilustra los extremos demenciales a que hemos llegado en materia de inmoralidad es el caso de la prevención de enfermedades, prioridad fundamental en cualquier país civilizado” (Ramirez, 2017)

“En Colombia, el Ministerio de Salud le reconoce en promedio a cada EPS la suma de 1.665 pesos mensuales por paciente, a fin de que dicha empresa adelante trabajos de promoción y prevención de salud. Es lo que en el enredado vocabulario del sistema se conoce como “p y p”. Se supone que las EPS reciben ese dinero, que es del pueblo, y deberían trasladarlo a clínicas y hospitales para sus tareas preventivas. Pero la verdad es otra: solo les transfieren 140 pesos por paciente. Es decir: la empresa promotora de salud se queda con 1.525 pesos que no le pertenecen. Si hacemos cuentas, se concluye que el Ministerio de Salud no le hace una auditoría a su propio dinero, el que entrega a las empresas. , negocio de los políticos de turno”. (Ramirez, 2017).

En la última cita esta autora expone un claro y contundente caso de estudio donde se refleja específicamente la concepción de actos anti normativos en las entidades de salud; con todo y esto se exponen dos citas más, donde la autora en una contextualiza lo que es la responsabilidad social que conlleva el estado y el control que debe ejercer el mismo sobre estos actos.

“La responsabilidad social RS, puede definirse como el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones que las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. (De la Cuesta M, 2005).

Esta responsabilidad social permite que las empresas desarrollen un modelo de gestión y de relación con sus interlocutores internos y externos (empleados, proveedores, consumidores, accionistas, inversores, sociedad civil, etc.) que incorpora la triple línea de resultados (social, ambiental y financiera) en sus estrategias, políticas y operaciones comerciales. De esta forma, la responsabilidad social es el conjunto integral de políticas, prácticas y programas que ponen en marcha un sistema de administración con procedimientos, controles y documentos, que en el campo corporativo ha sido adoptado en beneficio de los trabajadores, sus familias y el entorno de las zonas de su influencia, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (Ramirez, 2017).

“Los mecanismo de control por parte del Estado, deben ser eficientes, asimismo, las instituciones deben ser un ejemplo de procesos transparentes donde se consoliden procesos que permitan el desarrollo del país y que puedan atender a las necesidades de la sociedad que se debe construir en el marco de la paz.

La corrupción en Colombia tiene un significado mayor que en otros países, debido a que es en el gobierno donde se evidencia su mayor concentración, por ejemplo: campañas presidenciales pagadas con estos dineros, carruseles de contratación, detrimento patrimonial entre otros. En este sentido, los corruptos no pagan sus delitos, lo que afecta aún más el fenómeno estableciéndose como una forma de cometer ilícitos y no pagar por ellos, es esta la mentalidad que debemos combatir, transformar el imaginario de las personas que ven en la corrupción una forma de mejorar sus ingresos.

La corrupción ha afectado al país, tanto en instituciones públicas y privadas, en muchos ámbitos (vías, minería, comunicaciones, inteligencia del estado, campañas y partidos políticos, etc.), es el mal que está frenando el progreso de la nación.

El Estado debe generar las políticas de responsabilidad social sobre conflictos de intereses, con respecto contratación pública y sus contratistas, además de diseñar una política de responsabilidad frente al medio ambiente y reestructurar el control de los organismos del Estado para que se configure una sociedad justa y en paz” (Ramirez, 2017).

“En Colombia el problema de la corrupción ha ido ocupando espacio en la agenda nacional de desarrollo y desde finales del siglo pasado a la fecha se ha ido nutriendo un marco normativo extenso, con un amplio contenido de políticas e instrumentos entorno a la construcción de un Sistema de integridad en el país.

En este marco, desde el año 2012, la gestión de los riesgos de corrupción ha intentado adaptarse en el Marco Integrado de Planeación y Gestión con la elaboración de unas Estrategias para la construcción del Plan Nacional Anticorrupción y Atención al Ciudadano.

Unas estrategias que han sido objeto de revisión en el año 2015, integrando acciones tales como: fortalecer la transparencia, la participación y la inclusión de la ciudadanía y las partes interesadas en la gestión de la entidad (Secretaría de Transparencia, 2015). Estos planes tienen una duración anual y en el año 2016 y 2017, la Oficina de Planeación, responsable de elaborar los PAAC, incluyó y en línea con la política de desarrollo administrativo de “Transparencia, participación y servicio al ciudadano” mecanismos para la rendición de cuentas encaminados a promover el ejercicio de la transparencia de la entidad (Presidencia de la República, 2017, p. 2).” (Maury, 2017).

La anterior cita de la autora Alejandra Doria Maury abarca el tema principal del presente estudio, las estrategias que el estado ha propuesto y planteado para el desarrollo de lo que se denomina plan anticorrupción y de atención al ciudadano, además de que en su investigación brinda un guía contundente al marco metodológico para realizar el respectivo análisis de los riesgos y sus tratamientos en base a los requerimientos que ha planteado el estado.

“En lo que se refiere a la Gestión de los Riesgos de Corrupción, el Mapa de Riesgos de Corrupción es una herramienta que permite identificar, a partir de los procesos realizados por las entidades públicas los riesgos de corrupción detectados en ellas. Estas herramientas son el resultado de un proceso de construcción participativa liderado por las oficinas de planeación en las entidades públicas o quien haga sus veces en ellas para identificar riesgos, valorando sus posibles impactos y probabilidad de que ocurran, a la luz de las medidas de control existentes en las entidades.

Se construyen a partir de un proceso participativo entre los responsables de área o de procesos junto con su equipo. Al ser parte integrante de los Planes Anticorrupción y Atención al Ciudadano, también se hacen anualmente y tienen que estar publicados en las páginas web de cada entidad correspondiente antes del 31 de enero de cada año”. (Maury, 2017)

“Desde la identificación del riesgo, en la que a partir de un análisis de los factores internos y externos de la entidad se determinan sus causas y posibles consecuencias.

Esta etapa, se nutre de diversas fuentes de información propias de la entidad como de expertos, pues se construye mediante un proceso participativo con las partes interesadas. En la valoración del riesgo se analiza la probabilidad de que dicho riesgo se repita en un periodo dado, así como el impacto a partir de un cuestionario en el que el grado de impacto sería la suma de respuestas afirmativas a esas preguntas y se clasifica en 3 niveles de impacto: Moderado (1-5) ya que afecta parcialmente a la entidad; mayor (6-10) porque el impacto tiene altas consecuencias en la entidad; catastrófico (11-20) porque el impacto es desastroso.

Del cruce de los valores de impacto y probabilidad se establecen cuatro zonas del riesgo que van de baja a extrema. En esta etapa se revisan los controles existentes en la entidad y su estado, a fin de hacer una nueva valoración del riesgo en términos de probabilidad e impacto.

Los controles pueden ser manuales (autorizaciones vía e-mail, firmas) o automáticos (software). A lo largo de todo este proceso hay acciones de consulta y divulgación del Mapa de Riesgos de Corrupción, para establecer que éstos estén correctamente identificados, reunir expertos y fomentar la gestión de riesgos.

En la etapa de Monitoreo y Revisión se realizan ajustes a la matriz, se comprueba la efectividad de los controles, es posible detectar cambios en el contexto, etc.



Finalmente, en la etapa de Seguimiento, que está a cargo de las Oficinas de Control Interno, se tiene que contrastar la información del Mapa de Riesgos con los procesos de auditoría interna. Este seguimiento se hace de manera cuatrimestral y los resultados se tienen que publicar en la página web de la entidad”.

En las dos citas anteriores la señora Doria define, brinda y explica unas herramientas fundamentales y efectivas para el análisis y control de los riesgos, mismas herramientas que se utilizaran para la presente investigación, como lo es la identificación del riesgo con su causa y efecto, su respectiva clasificación, y medias para mitigar los mismo, siendo así su estudio uno de los más fuertes y claros referentes para el desarrollo del presente estudio. (Maury, 2017)

Para finalizar Oscar Capdeferro Villagrasa expone un estudio en el cual plantea el análisis de riesgos como una herramienta efectiva para la prevención de la corrupción:

“EL ANÁLISIS DE RIESGOS COMO HERRAMIENTA PREVENTIVA DE LA CORRUPCIÓN El objeto del presente trabajo es el de reflexionar sobre el papel del análisis de riesgos en el ordenamiento jurídico para una efectiva lucha contra la corrupción, con especial consideración del sistema de alertas para la prevención de la corrupción propuesto en el anteproyecto de ley de inspección general de servicios y del sistema de alertas para la prevención de malas prácticas en la administración de la Generalitat Valenciana y su sector público instrumental.

Para ello, procede, en primer lugar, hablar de qué puede ser un sistema efectivo contra la corrupción, y qué papel debe desempeñar el análisis de riesgos en el mismo. Contestando a esa primera cuestión, se puede afirmar que la mejor forma de reforzar la integridad y prevenir la corrupción en el sector público es disponer de una política global y coherente contra la corrupción. De hecho, así parece que lo ha entendido, entre otras instituciones, el Parlamento Europeo<sup>1</sup>. Siguiendo y desarrollando esta misma idea, el tratamiento de conjunto de la corrupción se ha consolidado a nivel internacional como la mejor forma de hacerle frente. Recientes y relevantes trabajos de académicos y de organizaciones internacionales han adoptado el enfoque holístico contra la corrupción. Así, instancias como la OCDE o Transparencia Internacional entienden que el fomento de la ética y la prevención de la corrupción en cualquier forma dependen del funcionamiento y calidad de múltiples factores<sup>2</sup>, procesos e instituciones<sup>3</sup>, que una política anticorrupción global sin duda tiene que tener en cuenta y tratar coordinadamente”. (Villagrasa, 2018).

Con la última cita se refuerza la importancia y efectividad de las herramientas a utilizar en el desarrollo del presente estudio, dejando una gran claridad por parte de estos autores que hacen de guía y juez para poder desarrollar un plan anticorrupción y de atención al ciudadano que sobre cumpla los criterios establecidos para la lucha contra la corrupción y fomenten a una mayor claridad, transparencia y eficiencia en todas las entidades públicas del estado colombiano.

## Cronograma de actividades

Tabla 1: Cronograma de actividades.

ACTIVIDADES/ MES	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1, Revisión cuenta primer semestre del año.																				
2, Identificación de los riesgos de corrupción.																				
3, Elaborar medidas para mitigar el riesgo.																				
4, Valorar los riesgos de corrupción, según su nivel de ocurrencia o impacto.																				
5, Elaborar mapa de riesgo de corrupción IMDER GUACHENE.																				

## **Protocolo de rendición de cuentas al IMDER y sus procesos administrativos y operativos.**

El instituto municipal de deporte y recreación de Guachene, el cual es sujeto de estudio en el presente documento, es una entidad pública, la cual debe cumplir unas normas y regirse a ciertos reglamento, basado en la ley 1474 de 2011 donde se establece la elaboración anual del plan anticorrupción anualmente, junto con otras medidas que fomenta la legalidad y transparencia de la entidad, para mantener la legalidad de las entidades del Estado o públicas con la mayor transparencia se debe realizar la rendición de cuentas con el fin de que todas las personas estén al tanto de cómo se manejan los recursos dentro de esta, por ende ha sido primordial para la realización de este trabajo establecer un protocolo para la rendición de cuentas, apoyado en el manual de rendición de cuentas del Estado, generando la manera de que esta sea lo más eficiente y clara para las personas. A continuación se expondrá información importante sobre la rendición de cuenta, concepto, objetivos y elementos.

### **Rendición de cuentas**

Entiéndase por rendición de cuentas según como lo establece el documento Conpes 3654 (2014) se indica que en su:

“Acepción general la rendición de cuentas es la obligación de un actor de informar y explicar sus acciones a otro(s) que tiene el derecho de exigirla, debido a la presencia de una relación de poder, y la posibilidad de imponer algún tipo de sanción por un comportamiento inadecuado o de premiar un comportamiento destacado”. (comite de apoyo tecnico de la politica de rendicion de cuentas, 2014)

Por otro lado en términos políticos y de la estructura del Estado:

“la rendición de cuentas es el conjunto de estructuras (conjunto de normas jurídicas y de instituciones responsables de informar, explicar y enfrentar premios o sanciones por sus actos), prácticas (acciones concretas adelantadas por las instituciones, los servidores públicos, la sociedad civil y la ciudadanía en general) y resultados (productos y consecuencias generados a partir de las prácticas) mediante los cuales, las organizaciones estatales y los servidores públicos informan, explican y enfrentan premios o sanciones por sus actos a otras instituciones públicas, organismos internacionales y a los ciudadanos y la sociedad civil, quienes tienen el derecho de recibir información y explicaciones y la capacidad de imponer sanciones o premios, al menos simbólicos (Schedler 2004; Grant y Keohane 2005)<sup>2</sup>”. (comite de apoyo tecnico de la politica de rendicion de cuentas, 2014).

## Objetivos de la rendición de cuentas

Las experiencias antes mencionadas han demostrado que el proceso de Rendición de Cuentas fortalece la transparencia del sector público, así como el concepto de responsabilidad de los gobernantes y servidores públicos, mediante el logro de los siguientes objetivos:

- Mejorar los atributos de la información que se entrega a los ciudadanos, para lo cual la información que las entidades suministran debe ser comprensible, actualizada, oportuna, disponible y completa.
- Fomentar el diálogo y la retroalimentación entre las entidades del Estado y los ciudadanos, para lo cual las entidades deben no solo informar, sino también explicar y justificar la gestión pública.
- Promover comportamientos institucionales de rendición de cuentas de las entidades y petición de cuentas por parte de los ciudadanos a partir de la generación de buenas prácticas de Rendición de Cuentas en el sector público y la promoción de iniciativas ciudadanas de petición de cuentas a la Administración Pública.

## Elementos para la rendición de cuenta

La rendición de cuentas a los ciudadanos, se fundamenta en tres (3) elementos básicos:

**1. Información de calidad y en lenguaje claro sobre los procesos y resultados de la gestión pública:** se refiere a la generación de datos y contenidos sobre la gestión, el resultado de esta y el cumplimiento de sus metas misionales y las asociadas con el plan de desarrollo nacional, departamental o municipal, así como a la disponibilidad, exposición y difusión de datos, estadísticas o documentos por parte de las entidades públicas. Los datos y los contenidos deben cumplir EL principio de calidad de la información para llegar a todos los grupos poblacionales y de interés.

**2. Diálogo para explicar, escuchar y retroalimentar la gestión:** se refiere a aquellas prácticas en que las entidades públicas, después de entregar información, dan explicaciones y justificaciones o responden las inquietudes de los ciudadanos frente a sus acciones y decisiones en espacios (bien sea presenciales-generales, segmentados o focalizados, virtuales por medio de nuevas tecnologías) donde se mantiene un contacto directo. Existe la posibilidad de interacción, pregunta-respuesta y aclaraciones sobre las expectativas mutuas de la relación.

**3. Incentivos a los servidores públicos y a los ciudadanos:** se refiere a aquellas acciones de las entidades públicas que refuerzan el comportamiento de servidores públicos y ciudadanos hacia el proceso de rendición de cuentas. Se trata entonces de llevar a cabo gestiones que contribuyan a la

interiorización de la cultura de rendición de cuentas en los servidores públicos y en los ciudadanos. Los incentivos estarán orientados a motivar la realización de procesos de rendición de cuentas, promoviendo comportamientos institucionales para su cualificación mediante la capacitación, el acompañamiento y el reconocimiento de experiencias.

Basado en los textos anteriores se sabe que la rendición de cuenta es un proceso vital para las entidades públicas, con el fin de fortalecer la transparencia en la misma, dándole a saber a las personas como están siendo utilizados sus recursos y que beneficios tendrá dicha utilización de los mismos en los diferentes aspectos sociales.

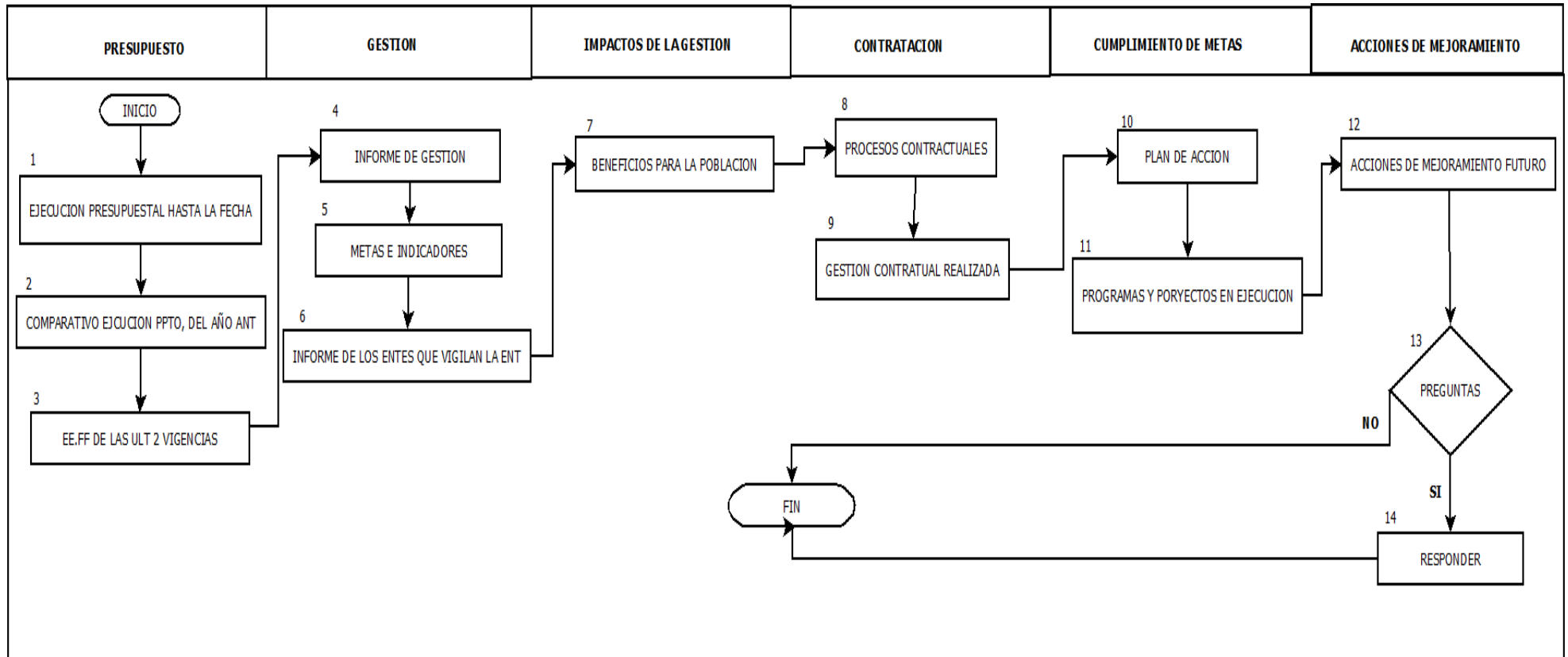
Para que el proceso de rendición de cuenta logre satisfacer en el más alto grado posible la necesidad de información para la sociedad existen unos pasos, requisitos o temas a tocar para lograr una claridad, precisión y objetividad en la rendición de cuentas según el manual para la rendición de cuentas del estado; estos temas son:

- **Presupuesto:** fondos asignados por el estado para el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.
- **Cumplimiento de metas:** detalles de las metas de la entidad, cuáles han sido cumplidas, cuales aún están en ejecución.
- **Gestión:** las gestiones que ha emprendido la entidad para poder llevar a cabo sus metas y objetivos.
- **Contratación:** detallado de los procesos de contratación.
- **Impactos de la gestión:** beneficios que llegan a la sociedad a través de la gestión realizada por determinada entidad
- **Acciones de mejoramiento de la entidad:** propuestas de futuras mejoras para un mejor y más adecuado funcionamiento de la entidad o para obtener mayores beneficios para la sociedad.

Con ayuda de este manual se ha podido realizar un flujo grama o paso a paso a seguir para realizar la rendición de cuenta, teniendo en cuenta la inclusión de los campos antes vistos, de una manera ofrezca a las personas un orden razonable, además de permitirles conocer todo acerca de los movimientos de la entidad

## Diagrama de flujo para rendición de cuentas del IMDER Guachene

Ilustración 1: diagrama de flujo.



Fuente: Elaborado, software DIA.

El diagrama de flujos anterior, posee la información estructural que se plantea para la realización de la rendición de cuentas anual del IMDER Guachene, para profundizar dicha información, se tienen unos cuadros que permitirán al usuario un mayor entendimiento de cada aspecto mencionado en el flujograma, a continuación se encuentran unos cuadros los cuales posee dicha información e información sobre el IMDER (*véase anexo 1 y 2*).

La elaboración del diagrama de flujo para la rendición de cuenta es de gran ayuda, debido a que permitirá que IMDER Guachene pueda tener una guía o apoyo que facilitara, y hará menos extensa la labor de rendir cuentas a la comunidad, para la elaboración del anterior diagrama de flujo se han tenido en cuenta unos puntos los puntos bases anteriormente mencionados, estos fueron desarrollado en un manual para la rendición de cuentas que desarrollo el ministerio de educación, siendo así este un diagrama de flujo, que cumple con la normatividad y sigue un esquema que se plantea lógico y eficiente al momento en que el instituto IMDER Guachene realice su respectiva rendición de cuenta anual.

Con el diagrama de flujo anterior se pretende generar la mayor razonabilidad posible para la comunidad, de manera que la información tanto presupuestal, la de gestión y su impacto, de contratación, hasta las mejoras que se plantean entidad para años futuros y demás, sean transmitidas con la mayor claridad y entendimiento posible para ellos.

## **Identificación, análisis y valoración de riesgos.**

La identificación de riesgos es un tema de vital importancia en las organizaciones, esta es una herramienta que le permite a las empresas o entidades descubrir en que área y que tipo de riesgos pueden entorpecer su óptimo funcionamiento y obstaculizar el cumplimiento de sus metas y objetivos, en las diferentes áreas.

por otro lado no es una herramienta que debe ser empleada sola, debe ser complementada con un análisis, una valoración y medidas de mitigación para los riesgos, para las empresas no sería de gran ayuda solo conocer los posibles riesgos, por ende esta herramienta deben complementarse dichas herramientas antes mencionadas, con la razonabilidad de que cuando la empresa identifique los posibles riesgos, debe realizar un análisis de los mismos, un análisis donde se vea claramente expresado que causa el riesgo y que efecto tendría el riesgo en la entidad en caso de suceder, la entidad y también deberá realizar una valoración de los riesgos, esta le permitirá conocer que probabilidad de que ocurra el riesgo en escala de 3 (1-3), que impacto tiene la ocurrencia del riesgo en la entidad en escala (5-10-20) y la clasificación que es el resultado de la multiplicación de (probabilidad X clasificación), por otro lado la valoración de los riesgos también permite ubicar los mismos dentro de la matriz de riesgos (3X3) de la cual se hablara más adelante.

Para el institutito de deporte y recreación de Guachene, se habían identificado los riesgos en los campos de:

- direccionamiento estratégico.
- Financiera planeación y presupuesto.
- Contratación.
- Información y documentación.
- Investigación y sanción.
- Actividades regulatorias.
- Trámites y/o servicios internos o externos.
- Reconocimiento de un derecho.

Por ende se procedió a analizar y valorar los riesgos de la entidad.

A continuación tenemos la identificación, análisis, y valoración de los riesgos según su probabilidad de ocurrencia e impacto.



## Tablas: identificación, análisis y verificación de los riesgos del IMDER Guachen

Tabla 2: I.A.V. de riesgo: direccionamiento estratégico

### Direccionamiento Estratégico

<u>Riesgo</u>	<u>Causa</u>	<u>Efecto</u>	<u>Probabilidad</u>	<u>Impacto</u>	<u>Clasificación</u>
Extralimitación de funciones.	Abuso de poder, sobre carga de responsabilidades, incumplimiento del organigrama, falta de personal capacitado para las distintas áreas de la entidad.	Labores incompletas, sobre carga laboral a los trabajadores, afecta el cumplimiento de los objetivos de la entidad.	3	10	30
Ausencia de canales de comunicación.	Falencias planificación administrativa de la entidad, para con sus vinculados.	El no cumplimiento de los objetivos de la entidad, o entorpecimiento de las labores de la misma.	3	10	30
Amiguismo y clientelismo.	Falta de profesionalismo, por parte de los contratistas o personal encargado de atención al público en la entidad.	Puede generar conflictos internos en la entidad.	3	5	15

Tabla 3: I.A.V. de riesgo: financiamiento, planeación y presupuesto..

### Financiamiento, Planeación y Presupuesto

<u>Riesgo</u>	<u>Causa</u>	<u>Efecto</u>	<u>Probabilidad</u>	<u>Impacto</u>	<u>Clasificación</u>
Inclusión de gastos no autorizados.	Realizar registro de gastos que tienen otro origen.	Incumplimiento de las metas de la entidad, y problemas financieros para la misma.	2	10	20
Inversiones de dineros públicos en entidades de dudosa solidez financiera, a cambio de beneficios indebidos para servidores públicos encargados de administración.	Invertir dineros públicos en entidades de dudosa solidez, falta de controles para la utilización de los fondos de la entidad.	Perdida de dinero para la entidad, pérdida de credibilidad del nombre y afectaría directamente el cumplimiento de la misión y visión de la entidad.	1	20	20
Inexistencia de registros auxiliares que permitan identificar y controlar los rubros de inversión.	Falta de organización y parámetros contables dentro de la entidad.	Desorden en la parte contable, también puede generar pérdidas de dinero en la entidad.	1	20	20
Archivos contables con vacíos de información.	Fallas en los parámetros para diligenciar los documentos contables y en el aseguramiento de la información.	Problemas legales por falta de soportes para cumplir con el gasto del presupuesto que debe cumplir la entidad con el estado.	2	20	40
Afectar rubros que no corresponden con el objeto del gasto en beneficio propio o a cambio de una retribución económica.	Falta de controles internos dentro de la entidad en lo concerniente a los desembolsos de capital.	Perdidas de capital, incumplimiento de los objetos de la entidad.	1	20	20

Tabla 4: I.A.V. de riesgos: contratación

**Contratación**

<u>Riesgo</u>	<u>Causa</u>	<u>Efecto</u>	<u>Probabilidad</u>	<u>Impacto</u>	<u>Clasificación</u>
Estudios previos o de factibilidad superficiales.	Incumplimiento o falta de requisitos necesarios para poder llevar a cabo la contratación de personal.	Ingreso de personal inadecuado para realizar las labores dentro de la entidad llevando con si el no cumplir las metas planteadas en la entidad.	3	10	30
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).	Falta de profesionalismo por parte del personal de contratación, falta de parámetros de contratación.	Ingreso de personal inadecuado para realizar las labores dentro de la entidad llevando con si el no cumplir las metas planteadas en la entidad.	1	20	20
Pliegos de condiciones hechos a la medida de una firma en particular.	Favorecimiento para una firma en particular, falta de parámetros en la contratación para evitar todo el posible conflicto, incumplimiento de los concursos realizados para dar la contratación.	Problemas legales en la entidad por beneficiar a una firma en particular, incumpliendo los estándares de contratación definidos.	2	20	40
Disposiciones establecidas en los pliegos de condiciones que permiten a los participantes direccionar a los procesos hacia un grupo en particular, con la media geométrica.	Incumplimiento de los concursos de contratación realizados, falta de imparcialidad sobre los mismos.	Problemas legales en la entidad por beneficiar a una firma en particular, incumpliendo los estándares de contratación definidos.	1	20	20
Restricción de la participación a través de visitas obligatorias innecesarias, establecidas en el pliego de condiciones.	Manipulación indebida de las condiciones de los contratos para sacar ventaja sobre la misma.	Problemas legales en la entidad, por manipular las condiciones de contratación para sacar ventajas.	1	20	20

Adendas que cambian condiciones generales del proceso para favorecer a grupos determinados.	Manipulación indebida de las condiciones de los contratos para sacar ventaja sobre la misma.	Incumplimiento de la ley de contratación de establecida por la ley, puede causar problemas legales dentro de la entidad.	1	20	20
Urgencia manifiesta inexistente.	Interés ilícito en la celebración de contratos.	Problemas legales para la entidad.	1	20	20
Designar supervisores que no cuentan con conocimientos suficientes para desempeñar la función.	Falta de requisitos para seleccionar personal, falta de capacidad del contratista para ejercer su función.	Labores incompletas, incumplimiento de las metas de la entidad, alta probabilidad de que se realicen fraudes en los contratos.	2	10	20
Concentrar las labores de supervisión de múltiples contratos en poco personal.	No existencia de segregación de funciones, falta de comunicación y abuso de autoridad en la entidad.	Sobre carga laboral, la labor no se realizara efectivamente, y habría muchas oportunidades de fraude dentro de la entidad.	3	10	30
Contrata con compañías de papel, las cuales son especialmente creadas para participar en procesos específicos, que no cuentan con experiencia, pero si con musculo financiero.	Manipulación indebida de las condiciones de los contratos para sacar ventaja sobre la misma.	La concesión de estos actos puede causar problemas legales a la entidad, y afectar su funcionamiento, sanciones.	1	20	20

---

Tabla 5: I.A.V. de riesgos: información y documentación.

### Información y Documentación

<u>Riesgo</u>	<u>Causa</u>	<u>Efecto</u>	<u>Probabilidad</u>	<u>Impacto</u>	<u>Clasificación</u>
Concentración de información de determinadas actividades o procesos en una persona.	No se cumple con el manual de funciones, abuso de autoridad.	Sobre carga laboral, mayor probabilidad de fallas y pérdidas de la misma.	2	10	20
Sistemas de información susceptibles de manipulación o adulteración.	Políticas indebidas de aseguramiento de información o carencia de las mismas.	Perdida de información de la entidad.	1	20	20
Ocultar a la ciudadanía la información considerada pública.	Concesión de actos de corrupción.	Perdida de la credibilidad de la entidad, investigaciones legales, sanciones.	1	20	20
Deficiencias en el manejo documental y de archivo.	Políticas indebidas de aseguramiento de información o carencia de las mismas.	Perdida de información del entidad.	1	20	20

Tabla 6: I.A.V. de riesgos: investigación y sanción.

### Investigación y Sanción

<u>Riesgo</u>	<u>Causa</u>	<u>Efecto</u>	<u>Probabilidad</u>	<u>Impacto</u>	<u>Clasificación</u>
Fallos amañados.	Concesión de actos de corrupción.	Pérdida de credibilidad de la entidad, investigaciones legales y sanciones.	1	20	20
Dilatación de los procesos con el propósito de obtener el vencimiento de términos o la prescripción del mismo.	Carencia de valores éticos dentro del personal de la entidad, y controles internos para evitar que pasen estas situaciones.	Investigaciones legales, sanciones, incumplimiento de las metas de la entidad.	2	20	40
Desconocimiento de la ley, mediante interpretaciones subjetivas de las normas vigentes para evitar o postergar su aplicación.	Falta de capacitación al personal vinculado dentro y fuera de la entidad.	Investigaciones legales y sanciones.	1	20	20
Exceder las facultades legales en los fallos.	Abuso de autoridad.	Sanciones.	1	20	20
Soborno (cohecho).	Falta de valores éticos dentro de los tramadores dentro de la entidad.	Investigaciones, sanciones y hasta cárcel.	1	20	20

Tabla 7: I.A.V. de riesgos: actividades regulatorias.

### Actividades Regulatorias

<u>Riesgo</u>	<u>Causa</u>	<u>Efecto</u>	<u>Probabilidad</u>	<u>Impacto</u>	<u>Clasificación</u>
Decisión ajustada a intereses particulares.	Concesión de actos de corrupción.	Investigaciones legales y sanciones.	2	20	40
Trafico de influencias, (amiguismo, persona influyente).	Falta de imparcialidad y profesionalismo dentro de la entidad.	Investigaciones legales y sanciones.	3	10	30
Soborno (cohecho).	Falta de capacitación al personal vinculado dentro y fuera de la entidad.	Investigaciones, sanciones y hasta cárcel.	1	20	20

Tabla 8: I.A.V. de riegos: tratamiento y/o servicios internos y externos.

**Tramites y/o Servicios Internos y Externos**

<u>Riesgo</u>	<u>Causa</u>	<u>Efecto</u>	<u>Probabilidad</u>	<u>Impacto</u>	<u>Clasificación</u>
Cobro por realización del trámite, (conclusión).	Carencia de valores éticos dentro del personal de la entidad, y controles internos para evitar que pasen estos.	Investigaciones legales y sanciones.	1	20	20
Trafico de influencias, (amiguismo, persona influyente).	Falta de imparcialidad y profesionalismo dentro de la entidad.	Investigaciones legales y sanciones.	2	20	40
Falta de información sobre el estado del proceso del trámite al interior de la entidad.	Fallas en la comunicación y procedencia de procesos dentro de la unidad.	Investigaciones legales y sanciones.	1	20	20
Trafico de influencias, (amiguismo, persona influyente)	Falta de imparcialidad y profesionalismo dentro de la entidad.	Investigaciones legales y sanciones.	1	20	20



Tabla 9: I.A.V. de riesgos: reconocimiento de un derecho.

### Reconocimiento de un Derecho

<u>Riesgo</u>	<u>Causa</u>	<u>Efecto</u>	<u>Probabilidad</u>	<u>Impacto</u>	<u>Clasificación</u>
Cobrar por el trámite, (conclusión).	Carencia de valores éticos dentro del personal de la entidad, y controles internos para evitar que pasen estos.	Investigaciones legales y sanciones.	1	20	20
Imposibilitar el otorgamiento de una licencia o permiso.	Carencia de ética y profesionalismo dentro de la institución.	Investigaciones legales y sanciones.	2	10	20
Ofrecer beneficios económicos para acelerar la expedición de una licencia o para su obtención sin el cumplimiento de todos los requisitos legales.	Carencia de ética y profesionalismo por parte del personal encargado del desarrollo de la labor.	Investigaciones legales y sanciones.	1	20	20
Trafico de influencias, (amiguismo, persona influyente)	Falta de imparcialidad y profesionalismo dentro de la entidad.	Investigaciones legales y sanciones.	1	20	20

Fuente: Elaborado

## Matriz de Riesgos

El siguiente cuadro es conocido como matriz de riesgo (3 X 3) es una matriz que permite una clasificación de los riesgos, siendo así esta complemento de la valoración de los mismos, esta permite la ubicación de riesgos según su probabilidad de ocurrencia e impacto, dando así a los lectores, la entidad y las empresas una clara imagen de donde están concentrado la mayor parte de los riesgos de la entidad, y que tan catastrófico pueden ser según la clasificación asignada, la matriz clasifica los riesgos de la siguiente manera:

- **Inaceptables:** son riesgos con consecuencias catastróficas para la empresa o entidad, generalmente tiene una probabilidad de ocurrencia de (3) y un impacto de (20). Se deben tomar medidas de mitigación inmediata. se deben mitigar hasta situarlo en los bloque de tolerable o aceptable.
- **Importante:** son riesgos que pueden ser de un impacto moderado o catastrófico según su probabilidad. Al igual que los anteriores son os tipos de riesgos a los cuales deben tomar medidas de mitigación lo más pronto posible. se deben mitigar hasta situarlo en los bloque de tolerable o aceptable.
- **Moderado:** son riesgos moderados, su impacto y ocurrencia son medios para la entidad, se deben mitigar hasta situarlo en los bloques de tolerable o aceptable.
- **Tolerable:** son riesgos que dados su impacto y ocurrencia las empresas pueden tolerar. se recomendaría que luego de la implementación de medidas de mitigación todos los riesgos deberían estar situados en este sector.
- **Aceptable:** se podría decir que es el punto más saludable de la matriz son riesgos con probabilidad de ocurrencia de (1) e impacto de (5) se recomendaría que luego de la implementación de medidas de mitigación todos los riesgos deberían estar situados en este sector.

A Continuación se puede ver cómo fueron ubicados los riesgos identificados en el estudio de recreación deporte con base en los niveles de ocurrencia e impacto

**Tabla: matriz de riesgos (3x3) del IMDER Guachene**

Tabla 10: matriz de riesgos (3x3).

		Impacto		
		Leve (5)	Moderado (10)	Catastrófico (20)
P r o b a b i l i d a d	<b>Alta (3)</b>	<b>Moderado</b> Direccionamiento estratégico: 1 Financiero, planeación y presupuesto: Contratación: Información y documentación: Investigación y sanción: Actividades regulatorias: Tramites y/o servicios internos y externos: Reconocimiento de un derecho: <b>Total riesgos: 1</b>	<b>Importante</b> Direccionamiento estratégico: 2 Financiero, planeación y presupuesto: Contratación: 2 Información y documentación: Investigación y sanción: Actividades regulatorias: 1 Tramites y/o servicios internos y externos: Reconocimiento de un derecho: <b>Total riesgos: 5</b>	<b>Inaceptable</b> Direccionamiento estratégico: Financiero, planeación y presupuesto: Contratación: Información y documentación: Investigación y sanción: Actividades regulatorias: Tramites y/o servicios internos y externos: Reconocimiento de un derecho: <b>Total riesgos: 0</b>
	<b>Media (2)</b>	<b>Tolerable</b> Direccionamiento estratégico: Financiero, planeación y presupuesto: Contratación: Información y documentación: Investigación y sanción: Actividades regulatorias: Tramites y/o servicios internos y externos: Reconocimiento de un derecho: <b>Total riesgos: 0</b>	<b>Moderado</b> Direccionamiento estratégico: Financiero, planeación y presupuesto: 1 Contratación: 1 Información y documentación: 1 Investigación y sanción: Actividades regulatorias: Tramites y/o servicios internos y externos: Reconocimiento de un derecho: 1 <b>Total riesgos: 4</b>	<b>Importante</b> Direccionamiento estratégico: Financiero, planeación y presupuesto: 1 Contratación: 2 Información y documentación: Investigación y sanción: 1 Actividades regulatorias: 1 Tramites y/o servicios internos y externos: 1 Reconocimiento de un derecho: <b>Total riesgos: 6</b>
	<b>Baja (1)</b>	<b>Aceptable</b> Direccionamiento estratégico: Financiero, planeación y presupuesto: Contratación: Información y documentación: Investigación y sanción: Actividades regulatorias: Tramites y/o servicios internos y externos: Reconocimiento de un derecho: <b>Total riesgos: 0</b>	<b>Tolerable</b> Direccionamiento estratégico: Financiero, planeación y presupuesto: Contratación: Información y documentación: Investigación y sanción: Actividades regulatorias: Tramites y/o servicios internos y externos: Reconocimiento de un derecho: <b>Total riesgos: 0</b>	<b>Moderado</b> Direccionamiento estratégico: Financiero, planeación y presupuesto: 3 Contratación: 6 Información y documentación: 3 Investigación y sanción: 4 Actividades regulatorias: 1 Tramites y/o servicios internos y externos: 2 Reconocimiento de un derecho: 3 <b>Total riesgos: 19</b>

### Análisis de la matriz riesgos (3X3)

Teniendo en cuenta la clasificación que han sido asignadas a los riesgo, estos basados en sus posibles causas y efectos, ofrece como resultado una matriz de riesgos moderada, refiriéndose así, que la entidad posee según esta clasificación la mayoría de sus riesgos en un nivel MODERADO, más sin embargo la compañía posee algunos riesgos importantes, que para este caso serían los que podrían tener mayor perjuicio para la misma en caso de que llegasen a ocurrir.

Seguidamente existe un punto el cual se debe tener muy presente, los riesgos pueden poseer generalmente la misma categoría, no obstante no quiere decir que sean igual, pueden existir 2 riesgos diferentes con una probabilidad de ocurrencia e impactos diferentes y sin embargo dentro de la misma clasificación.

En la matriz anterior los riesgos están clasificados de la siguiente manera:

- 1- **Riesgos inaceptables:** son los riesgos que poseen tanto la probabilidad, como el impacto en su expresión más alta, para este caso no se clasifico ningún riesgo dentro de esta.
- 2- **Riesgos importantes:** en esta categoría se ubican dos tipos de riesgos importantes:
  - a- Los riesgos cuya probabilidad de ocurrencia ALTA y su nivel de impacto sea MODERADO, en este caso existen 5 riesgos importantes dentro de esta categoría.
  - b- Los riesgos cuya probabilidad de ocurrencia se MEDIA y su impacto sea CATASTROFICO, para este caso existen 6 riesgos importantes dentro de esta categoría.

Siendo así 11 el total de los riesgos importantes dentro del instinto IMDER Guachene.

- 3- **Riesgos moderados:** esta es la categoría más amplia dentro de la matriz, esta posee tres categorías donde pueden ser ubicados los riesgos:
  - a- Los riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es ALTA y nivel de impacto sea LEVE, en este caso existe 1 riesgo moderado dentro de esta categoría.
  - b- Los riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es MEDIA y nivel de impacto sea MODERADO, en este caso existen 4 riesgos moderado dentro de esta categoría.
  - c- Los riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es BAJA y nivel de impacto sea CATASTROFICO, en este caso existen 19 riesgos moderado dentro de esta categoría.

Dando un total de 224 riesgos moderados dentro del instinto IMDER Guachene.

- 4- **Riesgos tolerables:** dentro de esta existen 2 categorías:
  - a- Los riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es MEDIA y su impacto LEVE, en este caso no existen riesgos en esta categoría.
  - b- Los riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es BAJA y su impacto MODERADA, en este caso no existen riesgos en esta categoría.

- 5- **Riesgos aceptables:** dentro de esa categoría se encuentran los riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es BAJA y su impacto es LEVE, en este caso no existen ningún riesgo bajo esta categoría.

Se puede apreciar en la matriz como la gran mayoría de los riesgos están clasificado como riesgos moderados, generalmente, analizando un poco más afondo se puede ver que la concentración de los riesgo está justo en los riesgos moderados, más sin embargo estos están en la categoría donde su probabilidad de ocurrencia es baja e impacto catastrófico, brinda así este análisis unas referencias mucho más clara y exacta sobre los riesgo, la matriz es una herramienta muy útil para clasificar y entender los riesgo según su importancia, como podemos apreciar en la anterior, también arroja un orden muy lógico de cómo se deben comenzar a tratar los riesgo, partiendo de los riesgos catalogados como inaceptables, diciéndonos que son riesgo que no se pueden tolerar en las entidad, hasta los riesgos aceptable que son los riesgo en su más mínima expresión de peligro, lo ideal para toda entidad es que al implementar medidas para contrarrestar los mismo, se realice un reclasificación y en su gran mayoría los riesgo queden situados en las categorías aceptable y tolerables.

*(Véase anexo 4: Graficos análisis de matriz de riesgos (3x3)).*

## Medidas preventivas, verificativas y correctivas para la mitigación de riesgos

Una vez los riesgos son valorados, analizados y valorados, podemos seguir con lo que son las medidas de mitigación de riesgos, entiéndase por estas medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo dentro del IMDER Guachene, esta es una herramienta de gran utilidad ya que permite a las empresas o entidades, controlar todos y cada uno de los riesgos, esta herramienta otorga una ventaja sobre los riesgos debido a que por medio de esta se crean medidas para prevenir, verificar y corregirlos.

- **Medidas preventivas:** son medidas elaboradas para la prevención del riesgo, para que el riesgo no suceda o disminuya la probabilidad de que suceda dentro de la empresa o entidad.
- **Medidas verificativas:** son medidas elaboradas para verificar que no se están desarrollando los riesgos dentro de la entidad y si las medidas preventivas están cumpliendo con su objetivo.
- **Medidas correctivas:** por último estas son medidas elaboradas para la corrección de un riesgo que ya puede estar sucediendo o en caso de que las medidas verificativas demuestren que la medida preventiva del riesgo falló se crean medidas correctivas para mitigar dicho riesgo.

Clave aclarar que las medidas preventivas, verificativas y correctivas son una fuerte estrategia para el óptimo funcionamiento de las empresas y entidades, siendo estas estrategias de aplicación y adaptación diarias, para que los empleados puedan regirse a los controles, deben capacitarse los empleados para que todos tengan conocimientos sobre las medidas y todos puedan aplicarla de manera que sea garantizado su cumplimiento y el adecuado funcionamiento del INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACION Y DEPORTE de Guachene.

## Tablas: Medidas de mitigación de riesgos para el IMDER Guachene

Tabla 11: M. mitigación: direccionamiento estratégico.

### Direccionamiento Estratégico

<u>Riesgo</u>	<u>M Preventivo</u>	<u>M verificativa</u>	<u>M Correctiva</u>
Extralimitación de funciones.	Aplicar el manual de Manuela de funciones del instituto.	La persona encargada de control interno deberá periódicamente realizar chequeos para ver que se esté cumpliendo con el manual de funciones y no se estén extralimitando las funciones en la entidad.	Realizar contrataciones necesarias para dar cumplimiento al manual de funciones de la entidad.
Ausencia de canales de comunicación.	Utilizar medios de comunicación tecnológicos como redes social.	Verificar la efectividad de los canales de comunicación, con la popularidad de las redes sociales, a que porcentaje de la población llega.	Capacitar al personal en temas relacionados con la tecnología para una mayor eficiencia de los canales de comunicación.
Amiguismo y clientelismo.	Dar a conocer todos los procesos a todo el personal como lo establece el estado.	La persona encargada realizara sondeos para ver que los procesos se estén llevando a cabo como lo establece la ley.	Capacitaciones constantes para el personal sobre cómo afectan estos factores a la entidad.

Tabla 12: M. mitigación: financiero, planeación y presupuesto.

### Financiero, Planeación y Presupuesto

<u>Riesgo</u>	<u>M Preventivo</u>	<u>M verificativa</u>	<u>M Correctiva</u>
Inclusión de gastos no autorizados.	Las funciones deberán estar segregadas como lo establece el manual de funciones.	Verificar que los gastos estén autorizados o firmados por las personas correspondientes.	Aplicar una segregación de funciones(contador/tesorero/administrador)
Inversiones de dineros públicos en entidades de dudosa solidez financiera, a cambio de beneficios indebidos para servidores públicos encargados de administración.	Cumplir con los procesos establecidos con el gobierno para establecer relación con cualquier entidad.	Realizar verificación de las entidades relacionadas con la entidad, con visitas, revisión de papeles legales y demás requisitos.	Creación de políticas cuando estas sean necesarias para reducir la probabilidad del riesgo.
Inexistencia de registros auxiliares que permitan identificar y controlar los rubros de inversión.	Definir y establecer los rubros de inversión que maneja la entidad, y tipo de control que se debe ejercer sobre el mismo.	Verificar que todas las inversiones estén registradas en su rubro correspondiente.	Crear y establecer políticas contables para identificar los rubros de inversión.
Archivos contables con vacíos de información.	Establecer parámetros contable precisos para llevar un orden uniforme de la información contable.	Verificar que se cumpla con la uniformidad de los parámetros establecidos para los archivos contables.	Volver a realizar los archivos contables que no cumplan con los parámetros establecidos.
Afectar rubros que no corresponden con el objeto del gasto en beneficio propio o a cambio de una retribución económica.	Todos los desembolsos deberán ser revisados, presentados y autorizados por director antes de realizar los desembolsos.	Constatar que todos los desembolsos o consignaciones bancarias estén autorizadas por el director de la entidad.	Sanciones para castigar este tipo de comportamientos dentro de la entidad.

Tabla 13: M. mitigación: contratación.



## Contratación

<u>Riesgo</u>	<u>M Preventivo</u>	<u>M verificativa</u>	<u>M Correctiva</u>
Estudios previos o de factibilidad superficiales.	Definir los parámetros de contratación según las necesidades de la entidad.	La entidad deberá solicitar toda la información respectiva de la entidad o persona contratada y así revisar que cumpla con el perfil requerido antes de iniciar la actividad.	Reubicación del personal, despedido o capacitaciones.
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).	Definir los parámetros de contratación según las necesidades de la entidad.	El encargado deberá constatar la existencia de las necesidades y determinar si es o no necesario realizar la contratación.	Reubicación del personal, despedido o capacitaciones.
Pliegos de condiciones hechos a la medida de una firma en particular.	Parámetros definidos y claros para que así siempre se realicen las contrataciones desde el punto neutral.	Constar que no se estén manipulando las condiciones para favorecer a una firma, median revisión de los mismos.	Establecer sanciones dentro d la entidad para sancionar este tipo de acciones.
Disposiciones establecidas en los pliegos de condiciones que permiten a los participantes direccionar a los procesos hacia un grupo en particular, con la media geométrica.	Parámetros definidos y claros para que así siempre se realicen las contrataciones desde un punto neutral.	Verificar que se haya aplicado un estricto cumplimiento en todo el proceso de contratación.	Definir sanciones que castiguen este tipo de comportamiento dentro de la entidad.
Restricción de la participación a través de visitas obligatorias innecesarias, establecidas en el pliego de condiciones.	Parámetros definidos y claros para que así siempre se realicen las contrataciones desde el punto neutral.	Todos los procesos deberán ser revisados según el seguimiento que se le ha dado al mismo, así descartando la realización de acciones innecesarias en el mismo.	Sanciones e inhabilidades.
Adendas que cambian condiciones generales del proceso para favorecer a grupos determinados.	Parámetros definidos y claros para que así siempre se realicen las contrataciones desde el punto neutral.	Realizar una revisión de como se ha llevado el proceso, descartando así que se realicen favorecimiento en las condiciones de los mismos.	Sanciones, inhabilidades y despidos.

Urgencia manifiesta inexistente.	Capacitar a todo el personal de la entidad sobre este tema para evitar confusiones e interpretaciones erróneas sobre el mismo.	Vigilancia en los procesos de contratación de la unidad.	Sanciones, inhabilidades y despidos.
Designar supervisores que no cuentan con conocimientos suficientes para desempeñar la función.	Parametrizar los requisitos que debe cumplir cada persona en cada carga disponible.	Verificar que las personas contratadas cumplan con las características del cargo que ocupan o van a ocupar.	Reubicar o contratar personal capacitado para el cargo.
Concentrar las labores de supervisión de múltiples contratos en poco personal.	Definir parámetros de supervisión para que cada supervisor lleve un cargo a la vez.	Verificar que se estén designando la supervisión de los cargos según lo establecido y no se está dando extralimitación en esta función.	En caso de ser por falta de personal realizar las contrataciones, y si es por abuso de autoridad reasignar las funciones como está establecido.
Contrata con compañías de papel, las cuales son especialmente creadas para participar en procesos específicos, que no cuentan con experiencia, pero sí con músculo financiero.	La entidad debe entregar una serie de documentos que confirmen el funcionamiento, y legalidad de la misma antes de realizar la contratación.	Verificar la existencia física de la entidad y la veracidad de los documentos entregados.	Cancelación del contrato, sanciones e inhabilidades.

---

Tabla 14: M. mitigación: información y documentación.

### Información y Documentación

<u>Riesgo</u>	<u>M Preventivo</u>	<u>M verificativa</u>	<u>M Correctiva</u>
Concentración de información de determinadas actividades o procesos en una persona.	Segregar las funciones según como lo establece el manual de funciones.	Constar que la entidad este aplicando la segregación de funciones.	Reubicar los puntos y funciones de trabajo según la segregación, en caso de falta de personal, se deberá contratar.
Sistemas de información susceptibles de manipulación o adulteración.	Creación de políticas para el manejo de la información, esta deberá ser manejada por una sola persona y autorizada por otra para reducir el riesgo.	Verificar que se estén cumpliendo con lo establecido para el manejo y la autorización para la información de la entidad.	Establecer un mecanismo de copia de seguridad con acceso restringido para casos de comparación de información y descubrir posibles manipulaciones.
Ocultar a la ciudadanía la información considerada pública.	Establecer un protocolo de rendición de cuentas.	Verificar que se esté cumpliendo y exponiendo todos los puntos definidos en el protocolo para la rendición de cuenta.	Definir sanciones y dado la gravedad del caso realizar despidos.
Deficiencias en el manejo documental y de archivo.	Crear políticas para el manejo de los documentos informativos, estableciendo lugares de archivo, personal encargado de manejarlo y de autorizarlo.	Verificar que se estén cumpliendo con lo establecido para el manejo y la autorización para la información de la entidad.	Establecer un mecanismo de copia de seguridad con acceso restringido para casos de comparación de información y descubrir posibles manipulaciones.

Tabla 15: M. mitigación: investigación y sanción.

## Investigación y Sanción

<u>Riesgo</u>	<u>M Preventivo</u>	<u>M verificativa</u>	<u>M Correctiva</u>
Fallos amañados.	Instalar carteles donde se informe de las consecuencias de la realización de actos de corrupción en la entidad.	Constatar que estén instalados carteles informativos dentro de la entidad para evitar actos de corrupción.	Sanciones, inhabilidades y despidos.
Dilatación de los procesos con el propósito de obtener el vencimiento de términos o la prescripción del mismo.	Se debe establecer un protocolo para que sea cumplido paso a paso en todos y cada uno de los procesos.	Verificar que se cumplan debidamente los protocolos por medio de las hojas de seguimiento.	Capacitaciones para evaluar el cumplimiento de los procesos y reconocimientos por mérito a los empleados.
Desconocimiento de la ley, mediante interpretaciones subjetivas de las normas vigentes para evitar o postergar su aplicación.	Capacitar periódicamente el personal sobre las leyes y la importancia de no cumplirla, teniendo en cuenta que el desconocimiento de la ley, no lo excluye del castigo.	Verificar que efectivamente se estén realizando las capacitaciones y el personal está asistiendo por medio de registro de asistencia.	Todas las personas nuevas a la entidad deberán capacitarse sobre estos temas ante de iniciar sus labores en la misma.
Exceder las facultades legales en los fallos.			
Soborno (cohecho).	Instalar carteles donde se informe de las consecuencias de la realización de actos de corrupción en la entidad.	Constatar que estén instalados carteles informativos dentro de la entidad para evitar actos de corrupción.	Sanciones, inhabilidades y despidos.

Tabla 16: M. mitigación: actividades regulatorias.

### Actividades Regulatorias

<u>Riesgo</u>	<u>M Preventivo</u>	<u>M verificativa</u>	<u>M Correctiva</u>
Decisión ajustada a intereses particulares.	Establecer procedimientos para llevar a cabo cada decisión siguiendo el paso a paso.	Verificar que se cumplan todos los procesos mediante hojas de seguimiento y registro de todas las decisiones que se toman en la entidad.	Sanciones, inhabilidades y despidos.
Trafico de influencias, (amiguismo, persona influyente).	Capacitaciones al personal dentro de la entidad, para concientizar sobre estos temas.	Verificar que efectivamente se estén realizando las capacitaciones y el personal está asistiendo por medio de registro de asistencia.	Realización de integración o talleres donde se promuevan como temas centrales la ética profesional, humana y la sinceridad.
Soborno (cohecho).	Instalar carteles donde se informe de las consecuencias de la realización de actos de corrupción en la entidad.	Constatar que estén instalados carteles informativos dentro de la entidad para evitar actos de corrupción.	Sanciones, inhabilidades y despidos.

Tabla 17: M. mitigación: tramites y/o servicios internos y externos.

### Tramites y/o Servicios Internos y Externos

<u>Riesgo</u>	<u>M Preventivo</u>	<u>M verificativa</u>	<u>M Correctiva</u>
Cobro por realización del trámite, (conclusión).	Instalar carteles donde se informe que la realización y conclusión del trámite son total mente gratuitos.	Constatar que estén instalados carteles informativos dentro de la entidad para evitar actos de corrupción.	Sanciones, inhabilidades y despidos.
Trafico de influencias, (amiguismo, persona influyente).	Capacitaciones al personal dentro de la entidad, para concientizar sobre estos temas.	Constatar que estén instalados carteles informativos dentro de la entidad para evitar actos de corrupción.	Realización de integraciones o talleres donde se promuevan como temas centrales la ética profesional, humana y la sinceridad.
Falta de información sobre el estado del proceso del trámite al interior de la entidad.	Las personas encargadas de los trámites deberán ser segregadas y enfocar cada una en un tipo de trámites.	Constatar que efectivamente se aplique una segregación de función y se capacite a cada persona en el tipo de trámites que le corresponde realizar.	Mejorar los canales de comunicación interna de la entidad.

Tabla 18: M. mitigación: reconocimiento de un derecho.

## Reconocimiento de un Derecho

<u>Riesgo</u>	<u>M Preventivo</u>	<u>M verificativa</u>	<u>M Correctiva</u>
Cobrar por el trámite, (conclusión).	Crear un buzón de denuncias e instalar carteles donde se informe que la realización y conclusión del trámite son total mente gratuitos.	Verificar el buzo de denuncias para saber que no se han presentado este tipo de actos en la entidad.	Sanciones, inhabilidades o despidos.
Imposibilitar el otorgamiento de una licencia o permiso.	Crear un buzón de denuncias e instalar carteles donde se informe de la consecuencia de dar dinero a cambio de un beneficio indebido al personal de la entidad.	Verificar el buzo de denuncias para mantenerse al tanto de cualquier irregularidad de la entidad para con los clientes.	Sanciones, inhabilidades o despidos.
Ofrecer beneficios económicos para acelerar la expedición de una licencia o para su obtención sin el cumplimiento de todos los requisitos legales.	Crear un buzón de denuncias e instalar carteles donde se informe de la consecuencia de dar dinero a cambio de un beneficio indebido al personal de la entidad.	Verificar el buzo de denuncias para saber que no se han presentado este tipo de actos en la entidad.	Sanciones, inhabilidades o despidos.
Trafico de influencias, (amiguismo, persona influyente)	Capacitaciones al personal dentro de la entidad, para concientizar sobre estos temas.	Llenar asistencia de las capacitaciones para constatar su realización y la asistencia del personal.	Realización de integraciones o talleres donde se promuevan como temas centrales la ética profesional, humana y la sinceridad.

Fuente: Elabora

## Conclusiones

De este modo, se plantean una serie de actos y acciones que pretenden mejorar los controles en las entidades del estado, utilizando herramientas de mitigación que permitan mejorar la claridad y transparencia dentro de estas.

En general las herramientas utilizadas en el documento, tienen un fin en general el cual es servir como instrumentos para contrarrestar el desarrollo de actos indebidos dentro de estas entidades, partiendo en este caso desde un diagrama de flujo para la rendición de cuentas, de manera que se pueda brindar un mayor y más claro entendimiento a la comunidad en el momento en que se realice la rendición anual de cuentas del IMDER Guachene.

Por otro lado la identificación, de los riesgos, la cual se le brindo un complemento más complejos, se realizó el estudio de los mismo, pudiendo determinar así posibles causas y efectos que pueden desencadenarlos, también los riesgos se sometieron a una clasificación para medirlos según su impacto y probabilidad de ocurrencia, se realizó el desarrollo de controles, estos clasificado en tres categoría, preventivos, verificativos y correctivos, con el fin de disminuir en el más alto grado posible la ejecución de cualquier actividad de los riesgos dentro de la entidad, priorizando de una u otra manera la vigilancia y control en ellos.

También fueron ubicados los riesgos dentro de un matriz de riesgos (3x3), la cual ofrece un clasificación muy útil para el tratamiento de los mismo, mediante esta es posible priorizar los riesgos de inaceptable a aceptable, es importante tener en cuenta que los procesos a los cuales se sometió la entidad fue un proceso de investigación, en el cual se desarrollaron, el protocolo o diagrama de flujo para la rendición de cuentas, la identificación, valoración y clasificación, los controles internos, preventivos, verificativos y correctivos y la matriz de riesgos (3X3), mediante los antes mencionados, se tiene un punto de partida para contrarrestar los actos de corrupción, estos deberán someterse a una implementación, y posteriormente a una nueva investigación basada en la reubicación o reclasificación de la matriz de riesgo (3x3), de manera que luego se pueda realizar una respetiva comparación del impacto o efecto que causa la implementación de los temas aquí desarrollados dentro del instituto de deporte y recreación de Guachené.



## Referencias

- Alzate, M. R., Espinosa, S. I., Cardona, A. M., & Zea, A. T. (junio de 2010). *Dialet*. Obtenido de Dialet: <file:///C:/Users/Angel%20Eduardo/Downloads/Dialnet-ElementosParaLaGestionDeRiesgosEnLasEntidadesPromo-3621005.pdf>
- comite de apoyo tecnico de la politica de rendicion de cuentas. (14 de 7 de 2014). *anticorruption.gov*. Obtenido de <http://www.anticorruption.gov.co/Documents/Publicaciones/ManualRendicionCuentas.pdf>
- D, L. H. (30 de 10 de 2010). *luishernandomonsalved.blogspot*. Obtenido de [https://luishernandomonsalved.blogspot.com/2010/10/la-corrupcion-en-la-contratacion\\_30.html#.XlcmUGhKJIU](https://luishernandomonsalved.blogspot.com/2010/10/la-corrupcion-en-la-contratacion_30.html#.XlcmUGhKJIU)
- Fuentes, A. L. (s.f.). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: <http://asocex.es/wp-content/uploads/2018/05/Revista-Auditoria-Publica-71-pag-65-a-74.pdf>
- Lopez, N. R. (2013). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: [file:///C:/Users/Angel%20Eduardo/Downloads/Dialnet-LaNaturalezaEconomicaDelGastoPublico-4690795%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Angel%20Eduardo/Downloads/Dialnet-LaNaturalezaEconomicaDelGastoPublico-4690795%20(1).pdf)
- Maury, A. D. (septiembre de 2017). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: [https://revistainternacionaltransparencia.org/wp-content/uploads/2017/12/alejandra\\_doria.pdf](https://revistainternacionaltransparencia.org/wp-content/uploads/2017/12/alejandra_doria.pdf)
- Ministerio de educacion . (2015). *mineducacion*. Obtenido de mineducacion: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-355956\\_Plan\\_Anticorrupcion\\_y\\_de\\_Atencion\\_al\\_Ciudadano.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-355956_Plan_Anticorrupcion_y_de_Atencion_al_Ciudadano.pdf)
- Niño, E. H. (enero de 2018). *Researchgate*. Obtenido de Researchgate: [https://www.researchgate.net/publication/329842190\\_HIBRIDEZ\\_EN\\_EL\\_ESTADO\\_COLOMBIANO](https://www.researchgate.net/publication/329842190_HIBRIDEZ_EN_EL_ESTADO_COLOMBIANO)
- Quimbiurco, M. V., Osorio, E. d., & Barrera, S. A. (s.f.). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: <file:///C:/Users/Angel%20Eduardo/Downloads/Dialnet-AdministracionDeRiesgosYMotivacionLaboralDeLosServ-6403426.pdf>
- Ramirez, E. M. (2017). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6592039>
- rodriguez, a. e., suarez, r. o., fernandez, d. b., martinez, r. g., & barona, e. n. (9 de 2011). *efdeportes*. Obtenido de <https://www.efdeportes.com/efd160/la-recreacion-desarrollo-humano-para-comunidades.htm>
- superservicios. (31 de enero de 2018). *superservicios*. Obtenido de superservicios: <https://www.superservicios.gov.co/sites/default/archivos/Quienes%20somos/Planeaci%C3%B3n/2018/Sep/plananticorrupcion-versionfinal-310118.pdf>

vaca, C. A., cabrera, J. R., & Franco, W. M. (s.f.). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet:  
file:///C:/Users/Angel%20Eduardo/Downloads/Dialnet-  
ConsideracionesSobreLaCalidadDelGastoPublico-5833481%20(1).pdf

Villagrasa, O. C. (enero de 2018). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet:  
[https://revistainternacionaltransparencia.org/wp-  
content/uploads/2018/04/oscar\\_capdeferro.pdf](https://revistainternacionaltransparencia.org/wp-content/uploads/2018/04/oscar_capdeferro.pdf)

## Anexos

### Anexo 1: Aspectos importantes para la rendición de cuentas.

Tabla 19: Aspé. Importantes: presupuesto.

#### Presupuesto

<u>Aspectos</u>	<u>Contenido generales</u>	<u>Contenido fundamental</u>
Ejecución presupuestal	Presupuesto de ingresos y gastos (funcionamiento, inversión y servicio de la deuda) en ejercicio detallado de la vigencia (apropiaciones iniciales y finales, % de recursos ejecutados en ingresos y compromisos y obligaciones en gasto)	% de recursos ejecutados (ingresos y gastos) a la fecha
Ejecución presupuestal	Comparativo con respecto al mismo periodo del año anterior	Comparativo (agregado) con respecto al mismo periodo del año anterior.
Estados financieros	Estados financieros de las últimas dos vigencias, con corte a diciembre del año respectivo	

Tabla 20: Aspé. Importantes: cumplimiento de metas

#### Cumplimiento de Metas

<u>Aspectos</u>	<u>Contenido generales</u>	<u>Contenido fundamental</u>
Plan de acción	Objetivos, estrategias, proyectos, metas, responsables, planes generales de compras y distribución presupuestal de sus proyectos de investigación.	Mención de proyectos y programas en ejecución a la fecha y los proyectos y programas a ejecutar por la entidad durante el resto de la vigencia.
Programa y proyectos en ejecución	Plan operativo anual de inversiones o el instrumento donde se consignan los proyectos de inversión o programas que se ejecuten cada vigencia.	% de avance en las metas dentro de los proyectos y programas en ejecución, a la fecha.

Tabla 21: Aspé. Importantes: gestión.

## Gestión

<u>Aspectos</u>	<u>Contenido generales</u>	<u>Contenido fundamental</u>
Informe de gestión	Informe del grado de avance de las políticas de desarrollo administrativo del modelo integrado de planeación y gestión: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión misional y de gobierno.</li> <li>- Transparencia, participación y servicio al ciudadano.</li> <li>- Gestión del talento humano.</li> <li>- Eficiencia administrativa.</li> <li>- Gestión financiera.</li> </ul>	Información al instante de acciones de gestión de la entidad. Aporte al cumplimiento en metas de gestión y al desarrollo del modelo integrado de planeación y gestión.
Metas e indicadores de gestión	Metas e indicadores de gestión y/o desempeño, de acuerdo con su planeación estratégica.	% de avance metas, indicadores de gestión y/o desempeño, de acuerdo con su planeación estratégica, a la fecha.
Informes de los entes de control que vigilan a la entidad	Relación de todas las entidades que vigilan y los mecanismos de control que existen al interior y al exterior para hacer un seguimiento efectivo sobre la gestión de la misma.	Concepto de los informes de los organismos que controlan la entidad. Plan de acción de la entidad ante la calificación.

Tabla 22: Aspé. Importantes: contratación.

## Contratación

<u>Aspectos</u>	<u>Contenido generales</u>	<u>Contenido fundamental</u>
Procesos contractuales	Relación y estado de los procesos de contratación.	Información actualizada de los procesos de contratación.
Gestión contractual	Número y valor de los contratos terminados y en ejecución.	Información actualizada de los contratos: objeto, monto y estado.

*Tabla 23: Aspé. Importantes: impacto de la gestión.*

### **Impactos de la Gestión**

<u>Aspectos</u>	<u>Contenido generales</u>	<u>Contenido fundamental</u>
Cambios en el sector o en la población beneficiaria	A partir de las evaluaciones realizadas, informar sobre los cambios concretos que han tenido la población o la ciudadanía en el sector o en el territorio.	Información sobre la mejora de la condición de bienestar general de los ciudadanos.

*Tabla 24: Aspé. Importantes: acciones de mejoramiento de la entidad.*

### **Acciones de mejoramiento de la entidad**

<u>Aspectos</u>	<u>Contenido generales</u>	<u>Contenido fundamental</u>
Planes de mejora	Información sobre las acciones y la elaboración de planes de mejoramiento a partir de los múltiples requerimientos: informes de organismos de control, PQRS, jornadas de rendición de cuentas.	Planes de mejoramiento de las entidades.

*Fuente: Manual para la rendición de cuentas del estado*

**Anexo 2:** apartado primer objetivo: información sobre IMDER Guachene.

**INFORME DE GESTIÓN IMDER 2019**

A continuación se relacionan las actividades que se desarrollaron en la vigencia de 2019

- Se realizaron festivales reocrodeportivos por diferentes veredas y casco urbano del municipio de Guachene.

Realización de torneos de futbol veredales y zonales

Jornadas de integración para el aprovechamiento del tiempo libre entre ellas tenemos:

Maratón de gateadores,

Torneos Municipales de futbol masculino y femenino,

Vacaciones recreativas,

Ciclo paseo,

Torneo de baloncesto,

Competencia de ciclismo,

Torneo de domino,

Torneo de microfútbol

Torneos de futbol sala,

- Además se realizaron diferentes apoyo a deportistas del municipio para desplazamiento a diferentes encuentros entres intermunicipal:

Capa Tele pacifico

Copa Corinto

Copa La amistad en Perico Negro

Copa trabajadores de voleibol

Competencias de atletismo Departamental, regional y nacional

Apoyo a deportistas de Ajedrez para Juegos Intercolegiados Departamental

Apoyo a deportistas de baloncesto a juegos Departamental y regional Supérate intercolegiados

- Realización de actividades recreativas con grupos poblacionales del adulto mayor y población en condiciones de discapacidad del todo el municipio.

Durante el proceso de apoyo a deportista, se ha logrado la representación del municipio a nivel nacional e internacional, con futbolistas, basquetbolistas y atételas que hoy hacen parte de diferentes clubes de alto rendimiento

Capacitación en legislación administración deportiva; juzgamiento y reglas de juego a deportistas, dirigida a docentes, monitores, adulto mayor dirigentes y líderes deportivos comunitarios.

Apoyo a las escuelas de formación deportiva del municipio de Guachene a través de la contratación de Monitores deportivos

- En Infraestructura deportiva

Adecuación de la cancha de futbol de la vereda de San Jacinto

Mantenimiento y adecuación de los diferentes escenarios deportivos del Municipio de Guachené

- Ejecución presupuestal para la vigencia 2019

#### INGRESO

CONCEPTO DEL INGRESO	VALOR PRESUPUESTADO
Aportes Nacional de (SGP)	\$71.885.353.00
5% de los recursos de Industria y Comercio	\$936.543.466
Contratación (2%)	\$189.042.586
Superávit Fiscal	\$112.430.433.36
<b>TOTALES</b>	<b>\$1.310.901.838.36</b>

#### GASTOS

CONCEPTO DE GASTO	VALOR PRESUPUESTADO
Gasto de Funcionamiento	\$260.9740339.00
Gastos de Inversion	\$1.0116.824.715.36
<b>TOTALES</b>	<b>\$1.313.508.848.36</b>

Director

José Ider Angola Gonzales

	<b>INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN</b> <b>GUACHENÉ</b> <b>NIT: 900.589.580-3</b>	<b>Fecha: 10-30-2014</b> <b>Código: MPP-01</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La propuesta de estructura parte de definir la composición de la misma, el modelo operativo de procesos, las áreas, niveles y unidades administrativas que la componen y el agrupamiento de los procesos que desarrolla el Instituto con el fin de diseñar una estructura administrativa que se constituya para desarrollar las funciones de la entidad en respuesta a las necesidades, problemas y solicitudes de la comunidad.

#### 3.1 COMPOSICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura Administrativa del Instituto Municipal de deporte y recreación de Guachene, estará compuesta de la siguiente manera:

1. Junta Directiva
2. Director
- 2.1 Control Interno
- 2.2 Área Administrativa y Financiera
- 2.3 Área de Coordinación deportiva

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



#### 3.2 MODELO OPERATIVO POR PROCESOS

El Modelo Operativo por Procesos está dado por una serie de actividades, acciones o toma de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico, como consecuencia del valor agregado aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas, dentro de una misma área funcional. Está constituido por las áreas, los procesos, los procedimientos y sus actividades, los cuales servirán de base para determinar los objetivos y funciones que orientarán el quehacer del Instituto.



**Anexo 3:** tablas para la identificación, análisis y valoración de riesgos y tabla para las medidas de mitigación de riesgos.

*Tabla 25: Modelo: I.A.E de riesgos.*

### **Identificación, Análisis y Evaluación de Riesgos.**

<u>Riesgo</u>	<u>Causa</u>	<u>Efecto</u>	<u>Probabilidad</u>	<u>Impacto</u>	<u>Clasificación</u>
---------------	--------------	---------------	---------------------	----------------	----------------------

*Tabla 26: Modelo: M. mitigación de riesgos.*

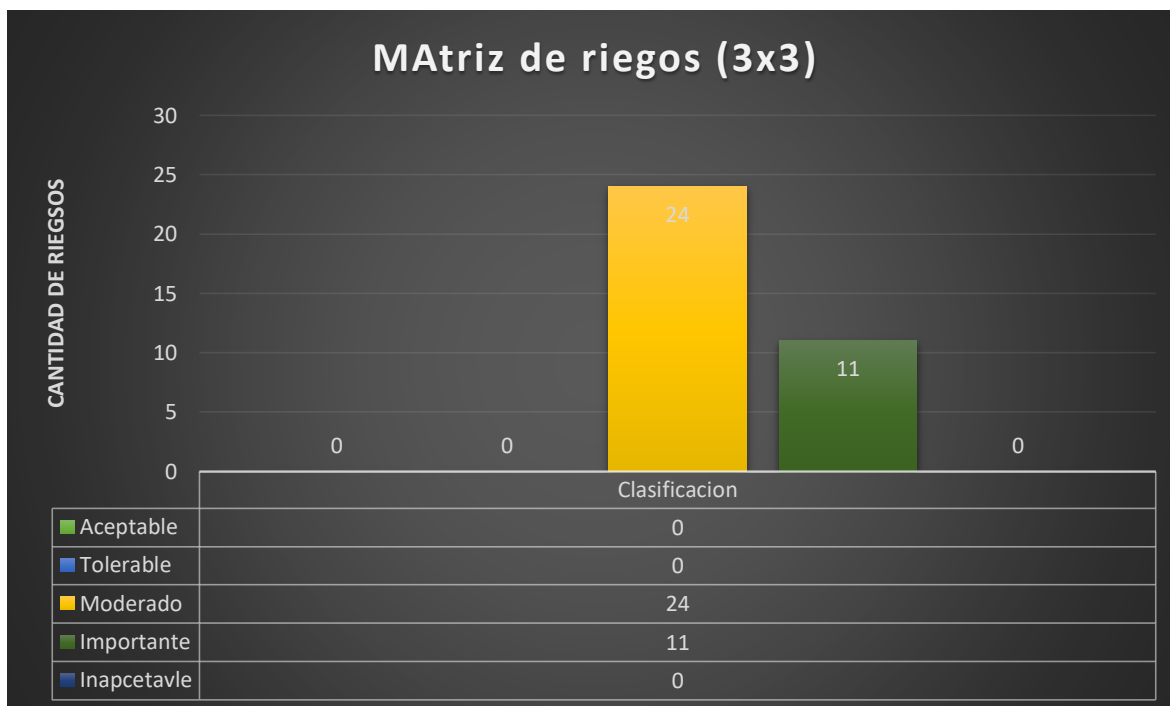
### **Medidas de Mitigación de Riesgos.**

<u>Riesgo</u>	<u>M Preventivo</u>	<u>M verificativa</u>	<u>M Correctiva</u>
---------------	---------------------	-----------------------	---------------------

**Anexo 4:** Graficos análisis de matriz de riesgos (3x):

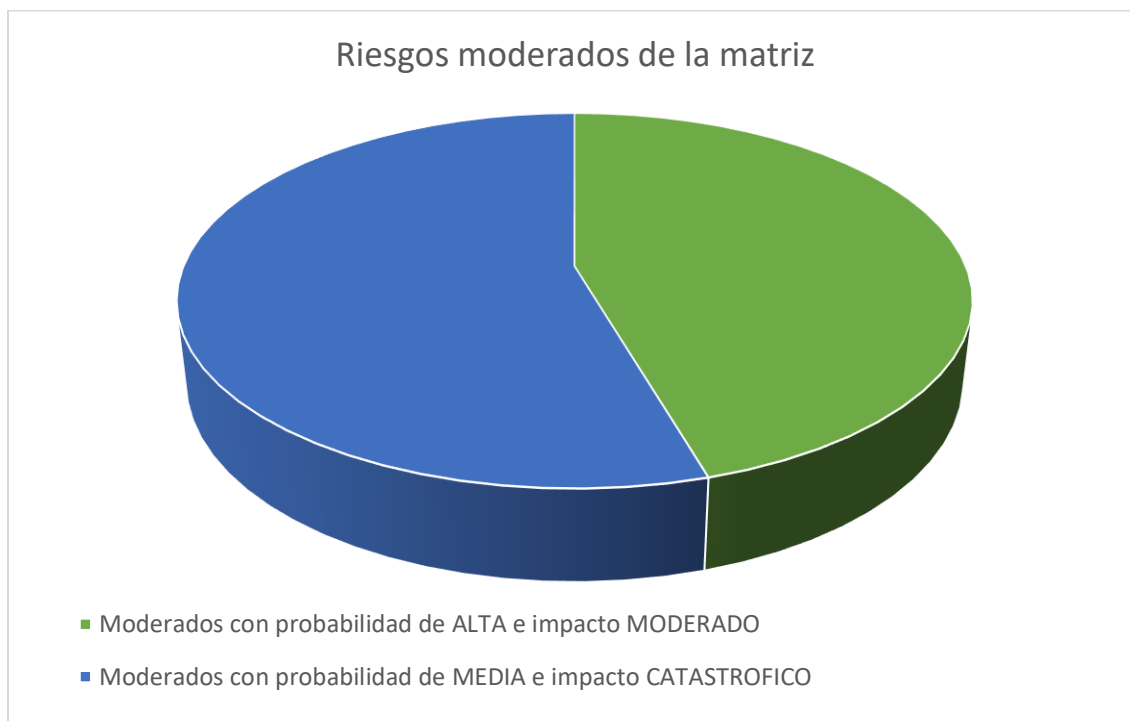
## 1- Grafico matriz de riesgos (3x3) general:

*Ilustración 2: graficas: general de la matriz.*



## 2- Grafico matriz de riesgos (3x3), riesgos importantes:

Ilustración 3: graficas: riesgos importantes de la matriz.



## 3- Grafico matriz de riesgos (3x3), riesgos moderados

Ilustración 4: graficas: riesgos moderados.

