RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	David Parada Logreira
FACULTAD	Facultad de Ciencias Agrarias y del Ambiente
PLAN DE ESTUDIOS	Especialización en Sistemas de Gestión Integral HSEQ
DIRECTOR	Jonathan Leandro Navarro López
TÍTULO DE LA TESIS	Aportes del sistema de gestión de calidad a la lucha contra la corrupción al interior de una alcaldía municipal en Colombia.
TÍTULO EN INGLÉS	Contributions of the quality management system to the fight against corruption within a municipal mayoralty in Colombia.

RESUMEN
(70 palabras)

Atendiendo a la magnitud del perjuicio que representa la corrupción para la sociedad en su conjunto y en especial para las organizaciones públicas, se identifican las características que permiten considerar que un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 puede llegar a combatir la corrupción en una alcaldía municipal de Colombia y particularmente enfrentar esta problemática con referentes normativos enfocados en la prevención del soborno.

RESUMEN EN INGLÉS

In view of the magnitude of the damage that corruption represents for society as a whole and especially for public organizations, the characteristics that allow us to consider that a quality management system based on ISO 9001 can combat corruption in a municipal mayor's office in Colombia and particularly face this problem with regulatory references focused on the prevention of bribery are identified.

PALABRAS CLAVES	Corrupción, soborno, riesgo, calidad.
PALABRAS CLAVES EN INGLES	Corruption, bribery, risk, quality.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 116	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 4	CD-ROM: 0

Aportes del Sistema de Gestión de Calidad a la lucha contra la corrupción al interior de una alcaldía municipal en Colombia

David Parada Logreira

Facultad de Ingenierías, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña
Especialización en Sistemas de Gestión Integral HSEQ
Magíster Jonathan Leandro Navarro López
Mayo de 2023

Índice

Capítulo 1. Aportes del Sistema de Gestión de Calidad a la lucha contra la corrupción al interior de una alcaldía municipal en Colombia 7

1.1 Planteamiento del problema 7
1.2 Formulación del problema 11
1.3 Objetivos 12
1.3.1 Objetivo general 12
1.3.2 Objetivos específicos 12
1.4 Justificación 13
1.5 Delimitaciones 17
1.5.1 Geográfica 17
1.5.2 Temporal 17
1.5.3 Conceptual 18
1.5.4 Operativas 18
Capítulo 2. Marco Referencial 19

2.1 Marco contextual 19
2.2 Marco conceptual 22
2.3 Marco teórico 26
2.3.1 La corrupción en Colombia 26
2.3.2 Definiendo la corrupción 27
2.3.3 Análisis normativo sobre la corrupción 28
2.3.4 Conceptos generales asociados a la calidad 29
2.3.5 La gestión de la calidad en el sector público 31
2.4 Marco legal 33
Capítulo 3. Diseño Metodológico 37

3.1 Tipo de Investigación 37
3.1.1 Fase No.1: Revisión de literatura e identificación del alcance normativo 38

3.1.2 Fase No.2: Caracterización de componentes y conductas 39
3.1.3 Fase No.3: Verificación de la coherencia 39
3.1.4 Fase No.4: Aportes relevantes 40
3.2 Alcance 40
3.2.1 Población 40
3.2.2 Muestra 41
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información 41
3.4 Análisis de información 43
3.5 Cronograma 45
Capítulo 4. Resultados 48
4.1 Fase 1 Revisión de literatura normas ISO 48
4.1.1 Revisión y estudio de las normas ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016 49
4.1.2 Identificar similitudes en los requisitos de las normas 52
4.1.3 Determinar el alcance de la norma ISO 37001:2016 cubierto por la 9001:2015 59
4.2 Fase 2 - Diagnóstico actual y caracterización de los componentes 62
4.2.1 Caracterizar las conductas y acciones de corrupción planteadas en el sistema de gestión de riesgos de una alcaldía municipal en Colombia 62
4.3 Fase 3 Verificación de la coherencia - Realizar entrevistas a líderes de proceso y responsables del sistema de gestión de calidad 67
4.3.1 Criterios de selección del experto 68
4.3.2 Desarrollo del instrumento entrevista – trabajo de campo 69
4.3.3 Aplicación del instrumento entrevista – Trabajo de campo 70
4.3.4 Consulta de documentación que soporta la ejecución de acciones para abordar riesgos anticorrupción 72
4.3.5 Análisis de las respuestas de la entrevista realizada 73
4.3.6 Consolidación y análisis de resultados 78
4.4 Fase No 4. Análisis y aportes relevantes 80
4.4.1 Revisión y análisis del contexto de la organización, de los informes de revisión por la dirección al sistema de gestión de calidad 80

4.4.2 Describir los deberes de la administración municipal con respecto a la corrupción desde el sistema de gestión de calidad 82
4.4.3 Qué puede hacer (alcance) en materia de lucha contra la corrupción el sistema de gestión de calidad en la entidad 83
Capítulo 5 Recomendaciones 85
Referencias 88

Lista de Tablas

Tabla 1 Nivel de impacto de la regulación que aplican a esta investigación 35

Tabla 2 Nivel de impacto de las normas ISO que aplican a esta investigación 35

Tabla 3 Selección de las normas ISO y regulaciones más relevantes para el análisis de esta investigación 36

Tabla 4 Cronograma de actividades 45

Tabla 5 Comparativo de la estructura de las normas..... 49

Tabla 6 Comparativo del requisito del alcance del sistema 53

Tabla 7 Aspectos relevantes entre las normas ISO 9001:2015 - ISO 37001:2016 59

Tabla 8 Caracterización de los componentes 61

Tabla 9 Cuadro resumen de los riesgos identificados y su vínculo con la corrupción y abordaje propuesto 66

Tabla 10 Cuadro resumen de los riesgos identificados y su vínculo con la corrupción y abordaje propuesto 72

Lista de Figuras

Figura 1 Localización geográfica de la alcaldía objeto de estudio 21

Figura 2 Planteamiento de la metodología 38

Figura 3 Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano con seguimientos 65

Figura 4 Instrumento de entrevista utilizado 71

Capítulo 1. Aportes del Sistema de Gestión de Calidad a la lucha contra la corrupción al interior de una alcaldía municipal en Colombia

1.1 Planteamiento del problema

En el reciente reporte emitido por Transparencia Internacional que es una corporación que ha liderado desde la sociedad civil la lucha contra la corrupción y por la transparencia en lo público y en lo privado, da a conocer los resultados de su Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2021. En la mencionada medición Colombia obtuvo 39 puntos sobre 100, siendo 0, corrupción muy elevada y 100 ausencia de corrupción. El país se ubica en el puesto 87 entre 180 países evaluados. Esta calificación se ha mantenido por tres años consecutivos, desde 2012; por lo tanto, no se han logrado cambios significativos y el país sigue enfrentando graves problemas en materia de corrupción en las entidades públicas y privadas. (Transparency International, 2022)

Organizaciones como Transparencia por Colombia han definido a la corrupción como "el abuso de poder o de confianza por parte de un actor para obtener beneficios particulares en detrimento de los intereses colectivos." (Transparencia por Colombia, 2019). Es decir, en estos casos existe una parte beneficiada y otra que percibe un perjuicio por el hecho cometido, lo cual en el escenario de las organizaciones públicas puede representar un daño para la sociedad en su conjunto. Esto es posible evidenciarlo a través del informe "Así se mueve la corrupción: Radiografía de los hechos de corrupción en Colombia 2016-2020" que menciona: "que entre 2016 y 2020 se reportó la pérdida de $13,67 billones de pesos en 284 hechos de corrupción." (Transparencia por Colombia, 2021). De hecho, en la encuesta de febrero de 2022 realizada por

la firma Invamer (Invamer, 2022) los resultados reflejan que el 93% de la población considera que la corrupción en Colombia está empeorando y que el 26%, es decir, una cuarta parte de la población lo identifica como el principal problema que tiene el país en estos momentos.

Ahora bien, el fenómeno de la corrupción no es un asunto únicamente que afecte a nivel nacional, ni mucho menos algo circunscrito solo a los países latinoamericanos como se podría llegar a pensar por cuenta de la similitud cultural e histórica. Y se observa en estudios como el realizado en 2021 por Transparency International, para determinar el índice de percepción de la corrupción en el sector público en más de 180 países, cómo se manifiesta que "los niveles de corrupción se encuentran estancados a nivel mundial, con escaso o ningún progreso en el 86% de los países evaluados en los últimos diez años." (Transparency International, 2022). Así es como se dan casos como los de España, Israel e Italia, consideradas potencias económicas a nivel mundial y con democracias bien consolidadas pero que se sitúan en posiciones tan retrasadas de este ranking como las 34, 36 y 42.

Por otra parte, la Organización Internacional de Normalización (ISO) publicó en el año 2016 la norma ISO 37001 para hacer frente al soborno desde las organizaciones. También con el objetivo de proporcionar a las organizaciones herramientas estratégicas, tácticas y operativas que les permitan hacer frente a una serie de problemáticas generadas al interior de las organizaciones.

Este tipo de normas ayudan a fortalecer las acciones que pueden llevar a cabo las organizaciones para enfrentarse a problemáticas típicas de la corrupción. Entre otros apoyos como es el caso de la ISO 9001:2015 para el caso de los Sistemas de Gestión de la Calidad, cuya

aplicación supone que se ha de transformar los procesos con la consecuencia de mejorar la calidad del producto o servicio al interior de las organizaciones. Sin embargo, en la práctica el aplicar estas normas no es una garantía de que el producto cumple determinados requisitos de calidad, ya que el auditor sólo verifica que ha sido implantado en la empresa un sistema de gestión de calidad según el estándar ISO 9001. (Rodríguez, O. & Martínez, A. 2014)

Desde el inicio del proceso de certificación ISO 9001 en el año 1987, el número total de certificaciones ha aumentado de manera constante, alcanzando la cifra de 1.111.698 en un total de 180 países en diciembre de 2011 (ISO, 2012). Este nivel refleja la importancia de la norma en empresas de todo el mundo, y ha dado lugar a un creciente interés académico en el estudio y explicación de los factores que influyen en la implantación de la norma en los países que la han adoptado. (Rodríguez, O. & Martínez, A. 2014)

Por otro lado, otras investigaciones han mostrado que entre las principales razones de la adopción de normas de gestión de la calidad suelen encontrarse los motivos externos, como los requisitos de los clientes, la presión de la competencia y la imagen, y no la mejora real de la calidad. Es por lo que cuando una empresa percibe la necesidad de obtener la certificación, puede sufrir la tentación de reducir los costos de ésta, realizando una aplicación solo válida en el papel. (Rodríguez, O. & Martínez, A. 2014)

Más allá del evidente problema de unificar una postura en torno a un significado general, lo que sí es posible denotar es que el concepto de corrupción ha estado vinculado con aspectos directamente relacionados con el comportamiento o conducta de las personas pertenecientes a

una organización, sea esta pública o privada, tal y como se observa en los planteamientos de autores como (Nye, J.S. 1967) quien menciona que es un comportamiento que se desvía de los deberes formales de un rol público, debido a la influencia de la obtención de ganancias privadas, ya sean pecuniarias o de estatus.

Por otra parte, las opciones de manejo que habitualmente se pueden aplicar en la gestión de riesgos, son ampliamente conocidas y consisten básicamente en aceptarlo, transferirlo, mitigarlo o evitarlo. Sin duda, en este caso la alternativa deseada es la que busca impedir que un hecho de corrupción llegue a ocurrir. De tal forma que esto conlleva una atención especial hacia las condiciones y aspectos institucionales de las entidades públicas, su gestión administrativa interna, su contexto y las labores misionales que allí se ejecutan (Transparencia Internacional por Colombia, 2021).

Por último, cabe mencionar que los Sistemas de Gestión de Calidad son implementados de forma voluntaria en las organizaciones privadas, sin embargo, en Colombia las entidades públicas han sido inducidas a la adopción de la gestión de la calidad por la vía legal precisamente debido a las bondades que esta conlleva, como son la planificación de sus procesos, asegurar los recursos necesarios y su adecuada gestión, así como controlar los factores que puedan desviar del logro de los objetivos de la organización. Estos elementos van en consonancia con los intereses de la ciudadanía y apuntan precisamente a fines opuestos a los de la corrupción, por tanto, su puesta en práctica debería a priori entregar resultados para contrarrestar la comisión de actos de corrupción.

Teniendo en cuenta lo anterior cobra relevancia este trabajo dado el problema de analizar e identificar cómo el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, apoya la gestión de riesgos para combatir la corrupción al interior de una organización pública. Entendiendo la gestión de riesgos para combatir la corrupción como el conjunto de actividades coordinadas que permiten a la entidad identificar, analizar, evaluar y mitigar la ocurrencia de riesgos de corrupción en los procesos de su gestión. El resultado de todas estas actividades se materializa en el Mapa de Riesgos de Corrupción. (DAFP, s.f.)

En este punto se evidencia la problemática que tienen las entidades públicas frente a los actos de corrupción y la falta de adopción de las normas en los procesos internos mitigando y controlando de forma permanente los riesgos planteados en sus actividades diarias. En este trabajo de grado se detallará esta problemática más específicamente en el contexto de una alcaldía municipal de Colombia.

1.2 Formulación del problema

¿El sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, apoya la gestión de riesgos para combatir la corrupción al interior de una alcaldía municipal en Colombia?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar los aportes relevantes del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, que apoyen la gestión de riesgos relacionados con la corrupción al interior de una alcaldía municipal en Colombia.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar el alcance de la norma de gestión de calidad ISO 9001:2015 frente a la norma antisoborno ISO 37001:2016.
2. Identificar y caracterizar las conductas y acciones de corrupción planteadas en el sistema de gestión de riesgos de una alcaldía municipal en Colombia.
3. Verificar la coherencia del análisis documental sobre alcance, conducta y acciones identificados en el sistema de gestión de riesgos de corrupción de una alcaldía municipal en Colombia.
4. Establecer los aportes relevantes del Sistema de Gestión de Calidad que apoyan la gestión de riesgos relacionados con la corrupción al interior de una alcaldía municipal en Colombia.

1.4 Justificación

De acuerdo con el último estudio de Transparencia por Colombia se denuncia que existen riesgos de corrupción en 85 entidades del orden nacional y 62 entidades de educación superior. Dice la Organización que: “esto no obligatoriamente significa que son las más corruptas, son las más vulnerables, dada la escasa publicidad de la información pública a la ciudadanía, la existencia de diseños institucionales débiles en la gestión administrativa y las debilidades para concretar medidas de control interno y/o externo, así como las correspondientes sanciones y de no ponerse en marcha acciones tendientes a mitigar los riesgos, es muy probable que desemboquen en hechos de corrupción administrativa”. (La República, 2015)

Se encontró que distintas instancias de la sociedad colombiana infieren que la corrupción es uno de los principales problemas que impiden el progreso y desarrollo del país y de su gente. En otras palabras, “la situación de pobreza está estrechamente ligada a la corrupción; cuando ha ganado terreno y se generaliza, afecta el proceso de desarrollo.” (Gilli, 2014)

Para profundizar en los diferentes conceptos, en el análisis de la literatura se encuentran varias definiciones de corrupción; sin embargo, se toman las más relevantes para este trabajo de grado como la que emite el Banco Mundial, que define la corrupción como el abuso de un cargo público para obtener beneficios privados abarcando una amplia gama de comportamientos que van desde el soborno hasta el hurto de fondos públicos. La corrupción se da en todo el mundo, pero su incidencia suele ser mayor en países con instituciones débiles y que a menudo se ven afectados por la fragilidad y los conflictos. (Banco Mundial, 2020)

Por otra parte, el Departamento Nacional de Planeación definió la corrupción en el sector público, como la práctica que consiste en aprovechar para beneficio privado, económico o de otra índole, los recursos públicos por parte de gobernantes, funcionarios y personas, empresas u organizaciones del sector privado o no gubernamental; en el caso de los gobernantes se trata, además, de un mal uso del poder encomendado. (Corporación Transparencia por Colombia & DNP, 2014)

Con lo anterior se puede decir, que cada entidad del Gobierno desde su perspectiva provee una definición de lucha contra la corrupción para que se logre comprender la identificación y descripción de los problemas y el análisis de las causas o factores incidentes que permitan un diagnóstico temprano de la lucha contra la corrupción. Es por lo que en este documento se plasma una aproximación a las condiciones o factores que podrían favorecer o controlar la corrupción y la experiencia existente sobre la presencia de dichas prácticas, tomando como base de estudio con fines netamente académicos a una alcaldía municipal de Colombia.

Las distintas actividades, procesos y trámites que realizan las alcaldías son vulnerables a los actos de corrupción o desviaciones en los procesos, es por lo que, dentro de la contextualización, se requiere entender por riesgo de corrupción “la posibilidad de que, por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia, del Estado, para la obtención de un beneficio particular. (Congreso de la República de Colombia, 2014)

Ahora bien, el gobierno colombiano dispuso mediante la Ley 1474 de 2011, en el capítulo VI, Políticas Institucionales y Pedagógicas, que las entidades deben elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción. Esta ley señala en una de sus estrategias que se debe contemplar un mapa de riesgos de corrupción en la entidad, con medidas concretas para mitigar los riesgos identificados y estrategias anti trámites con los mecanismos de mejoramiento de la atención al ciudadano. (Congreso de la República de Colombia, 2011)

Para tal efecto, pueden utilizarse diferentes fuentes de información, como los registros históricos o informes de años anteriores y toda la memoria institucional. De igual forma, conviene analizar los hechos de corrupción presentados en procesos similares de otras entidades. Aquí es dónde se encuentra el foco del presente estudio, en la identificación y análisis de los riesgos contemplados en los mapas de riesgo de corrupción que por norma deben realizar estas entidades del orden territorial para su gestión del riesgo, en la que se utiliza como herramienta fundamental al mapa de riesgos con el propósito de esquematizar de forma sistemática el conjunto de situaciones que, por sus características, pueden originar prácticas corruptas, asociándolas a cada uno de los procesos y procedimientos de la respectiva entidad.

Las situaciones de corrupción identificadas en realidad son palpables casi que a diario y se puede percibir por medio de la información emitida por la prensa digital e impresa, revistas especializadas, noticieros e incluso redes sociales, las cuales ante los avances en acceso a la información se esfuerzan en publicar la magnitud del perjuicio fiscal que representan los actos de corrupción. A pesar de la exposición pública persiste la barrera para obtener información detallada relacionada a negocios ilícitos o actos de corrupción que se pueden presentar en las

entidades públicas, y por lo tanto, imposibilita la forma de analizar las actividades y procesos que se ejecutan para prevenir dichos actos.

Es por esto, que es relevante para la ciudadanía en general y en especial para las comunidades académicas, las asociaciones profesionales, así como para gremios y veedores civiles, el poder identificar, conocer y guiar desde el interior de las entidades públicas la forma de gestionar los riesgos con el propósito de actuar en procura de la prevención y/o minimización de los actos de corrupción.

Se tiene como evidencia que así como las alcaldías están obligadas a desarrollar y gestionar mediante el mapa de riesgos actividades que potencialmente pueden terminar en actos de corrupción, también se pueden apoyar a través de la implementación de las normas ISO en sus procesos, debido a que los sistemas de gestión en general tienen una serie de fortalezas que proporcionan a las organizaciones herramientas estratégicas, tácticas y operativas que les permiten hacer frente a una serie de situaciones particularmente comprometedoras. Al igual que aportan indicaciones precisas sobre la gestión de la dirección ante diversos aspectos, ayudando a evitarlas, abordarlas minimizando posibles impactos negativos y solventarlas de forma que la organización no incurra en delitos o que se materialicen posibles sanciones económicas o la afectación de la imagen o buen nombre.

Normas como las ISO 9001 para los Sistemas de Gestión de Calidad, 14001 para los Sistemas de Gestión Medioambiental, ISO 27001 para los Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información y 45001 para los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, han

contribuido a fortalecer las acciones que deben llevar cabo las organizaciones para enfrentar desviaciones en los procesos, por lo cual se tiene como propósito analizar el alcance que tiene el sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001:2015 y como este puede aportar a la lucha contra la corrupción al interior de una entidad territorial como lo es una alcaldía municipal en Colombia.

Es preciso aclarar que debido al carácter sensible de la temática y del tipo de información incluida en el presente trabajo de grado, la identidad de la entidad pública objeto de estudio no será expuesta en ninguno de los documentos resultantes de este proyecto académico de investigación.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Geográfica

Este trabajo de grado se enfocará en una alcaldía municipal del departamento de Santander, Colombia.

1.5.2 Temporal

El tiempo objeto de estudio será de 4 meses aproximadamente a partir de la aprobación de los jurados evaluadores.

1.5.3 Conceptual

Para el desarrollo de esta investigación se utilizarán conceptos relacionados con la estructura del Estado colombiano, derecho penal, la gestión pública, la gestión de riesgos y gestión de calidad.

1.5.4 Operativas

Para dar cumplimiento al presente proyecto, es posible que se presenten algunas dificultades que afecten el normal desarrollo de este, como puede ser la imposibilidad de acceder a información de calidad o la ausencia de tiempo suficiente para ejecutar algunas actividades. En caso de que se presenten, se consultarán las modificaciones que se encuentre pertinente realizar al cronograma de actividades.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco contextual

En la literatura internacional se encontró que existen posturas muy reservadas y con serios reparos acerca de la contratación pública, como la manifestada por el (Parlamento Europeo, 2010) el cual sostiene que este sector es el más expuesto a los riesgos de gestión irregular, fraude y corrupción y que estas conductas ilícitas distorsionan el mercado, provocan un aumento de los precios y de las tarifas abonadas por los consumidores para la adquisición de bienes y servicios, además de que insta a los Estados miembros a que establezcan como máxima prioridad la lucha contra la corrupción en la contratación a través de una adecuada aplicación de las directivas sobre contratos públicos, merced a los «efectos devastadores de la corrupción en términos de inflación de costes, adquisición de equipos innecesarios, inadecuados o de calidad inferior.

Así pues, la tendencia es mundial en cuanto a la incidencia de la corrupción en todos los países, ya sea en menor o mayor medida, como en la acción de múltiples estrategias encaminadas a hacer frente a este mal que se instaura en cada institución con manejo de recursos públicos.

En los últimos años, Colombia ha sido catalogada como uno de los estados con mayor nivel de corrupción en el sector público en el mundo. La corrupción es un problema de índole internacional que afecta tanto a países desarrollados como en vía de desarrollo, pero en mayor

grado a éstos últimos debido a que representa un gran obstáculo al desarrollo sostenido y tiene como repercusión una importante pérdida de fondos públicos. (Cortés, 2017)

En el ámbito nacional específicamente en Colombia, la Presidencia de la República ha decidido por medio del Decreto 2405 implementar planes de acción y lucha, contra la corrupción, teniendo en cuenta que esta, es una amenaza para el estado ciudadano. La corrupción afecta los intereses del ciudadano y frena el desarrollo del país, genera pérdida de legitimidad, amenaza los cimientos del Estado, dificulta la gobernabilidad, y produce desmoralización generalizada de la sociedad. Así mismo, la Constitución Nacional de 1991 estableció en sus artículos 209 y 269 los deberes del Estado en pro de generar mecanismos, planes y procedimientos para el control y vigilancia de los procesos públicos. (Municipio de Aguada, 2020)

Por otra parte, en lo que respecta a los instrumentos que utiliza el Estado para darle alcance a la ejecución de sus políticas, el canal más utilizado es el de la contratación que realizan estas mismas entidades con terceros, habitualmente del sector privado. Así es como resultan vinculándose personas naturales que según sus condiciones y características particulares entran a impregnar con su comportamiento ético o no, los asuntos públicos. La República colombiana ha hecho un llamado a todos los servidores públicos y a los ciudadanos, a hacer parte de los organismos de control, para emprender actividades, que contribuyan contra la corrupción, con el fin de recuperar los servicios del ciudadano y evitar el subdesarrollo del país. (Municipio de Aguada, 2020)

Con la institucionalización de la ley 1474 de julio de 2011, en especial lo descrito en el Artículo 73 y 76 que indica “cada entidad del orden nacional, departamental y municipal deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. Dicha estrategia contemplará, entre otras cosas, el mapa de riesgos de corrupción en la respectiva entidad, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias anti trámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano”, y así mismo lo mencionado en el Decreto 124 del 26 de enero de 2016, donde se establecen las estrategias mediante la publicación, socialización, promoción y el seguimiento al cumplimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. (Municipio de Aguada, 2020)

Figura 1 *Localización geográfica de la alcaldía objeto de estudio*



Nota. Tomado de Wikipedia Commons https://acortar.link/Yte24x

La alcaldía municipal objeto de estudio, es una organización de carácter público, se encuentra ubicada en el departamento de Santander que tiene un total de 87 municipios organizados en 6 provincias regionales (Comunera, García-Rovira, Guanentá, Mares, Soto y

Vélez) y a efectos gubernamentales en 8 Núcleos de Desarrollo Provincial (Guanentá, García Rovira, Comunero, Mares, Metropolitano, Vélez, Carare-Opón y Soto Norte).

La elaboración de este proyecto apunta a identificar los aportes del Sistema de Gestión de Calidad a la lucha contra la corrupción cobra relevancia para que las entidades públicas logren atender, controlar y desarrollar estrategias contra la corrupción y atención al ciudadano con el apoyo de las normas de gestión que permiten que los procesos se ejecuten correctamente de acuerdo con criterios de calidad en función de la satisfacción de sus clientes principales, es decir, los ciudadanos.

2.2 Marco conceptual

En este punto de la investigación se definirán conceptos a partir de varias fuentes consultadas y se referencian las opiniones de los diferentes autores con el enfoque planteado entorno a los aportes del Sistema de Gestión de Calidad a la lucha contra la corrupción al interior de una alcaldía municipal en Colombia.

Tradicionalmente la lucha contra la corrupción se significaba por dos aspectos. El primero es que tenía un carácter nacional. Cada Estado establecía y aplicaba su propio sistema punitivo con independencia de lo que hacían los demás. Lo que constituía un delito en un país podía no serlo en otro. Aquella conducta que era perseguida en un Estado podía ser alentada por su vecino. El segundo aspecto para señalar es que la represión ponía el acento centralmente en el

funcionario público, los delitos históricamente fundamentales en estos casos como el cohecho y la prevaricación así lo ponen de manifiesto. (Malem, J. F., 2014)

Es de reconocer que el problema que representa la corrupción está tan férreamente afincado en la sociedad nacional y en especial en las entidades públicas tanto del orden nacional como territorial, que se presenta sin distingo del sector de la economía en el que se encuentran insertados o de las actividades que se promuevan. Por lo tanto, es trascendental dejar en claro que la corrupción alude al abuso de un cargo público para la obtención de ganancias privadas como bien ha dicho el Banco Mundial, sin embargo, una definición más completa como la de (Olivera, 1999) indica que es una acción social, ilícita o ilegítima, arreglada y deliberada con arreglo a intereses particulares y que afectan deberes de función, intereses colectivos y/o la moral social.

Por otra parte, una de tantas formas en las que se presenta la corrupción es el llamado soborno, del cual la (Organización Internacional de Normalización, 2016) menciona en la norma ISO 37001, que es una oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de cualquier valor (financiero o no financiero) directa o indirectamente e independiente de su ubicación, como incentivo o recompensa para que una persona actúe o deje de actuar de acuerdo con sus obligaciones. Más concretamente, se conoce que una de las formas en que se presenta el soborno es el cohecho, el mismo que acudiendo a una definición ampliamente extendida se entiende como la venta que de un acto perteneciente a sus funciones, y que por regla general debería ser gratuito, le hace un funcionario público a una persona privada (Carrara, 1993).

Así pues, es durante el actuar de los servidores públicos desde cada uno de sus roles y con el apremio de terceros que la gestión de una entidad pública se ve manchada por hechos de corrupción a los ojos de la ciudadanía. Es entonces prudente atender aquellos aspectos que van intrínsecamente relacionados con la gestión, es decir, con el llevar a la práctica una serie de diligencias y acciones relativas a la administración de recursos técnicos, económicos y humanos, con la finalidad de hacer cumplir los objetivos en la organización y lograr los resultados esperados. (Senlle, 2001).

Es pertinente contemplar la necesidad de controlar entonces la gestión en el sector público y controlar un proceso en esta materia es simplificar el sistema y sus marcos institucionales, evaluando los subprocesos y organismos existentes para identificar superposiciones funcionales, silos ineficientes y otras causas de desperdicio (OCDE, 2015). Esto con la finalidad de proporcionar la garantía de que la actividad controlada se acomoda a los parámetros establecidos, conociendo las desviaciones y ayudando a corregirlas. (Fuentes Vega et al., 1999). Concluye Ochsenius, diciendo que se controla para mejorar, y se mejora para lograr, entre otros beneficios, mayores niveles de calidad. (Ochsenius, 2018). En el sentido del manejo de los recursos públicos en el proceso de contratación, el control debe ir dirigido a satisfacer objetivos que igualmente están circunscritos dentro de la gestión de la calidad, siempre como dice Ochsenius, el control debe enfocarse tanto en el cumplimiento normativo, como en su gestión interna que abarca su eficiencia, eficacia, transparencia y competitividad, entre otros aspectos.

Se requiere tener en cuenta que los riesgos están presentes en el desarrollo de todas las actividades de una organización, tanto en la planeación como en la ejecución de todos sus procesos, por lo que de una minuciosa revisión y el consiguiente análisis puede depender que se de tratamiento oportuno de aquellas situaciones que puedan producir efectos negativos de cara al logro de los objetivos. Como consecuencia de esto es que cobra valor implementar sistemas de gestión que contemplen la administración del riesgo, este se entiende como un proceso que incluye una serie de actividades interrelacionadas, entre las cuales se encuentra el análisis del contexto, la identificación de riesgos, analizarlos, evaluarlos y darles tratamiento a los de mayor impacto (Soler, 2017).

Por lo tanto, establecer sistemas de gestión como estos al interior de las entidades, ha sido un paradigma dentro de la administración pública durante las últimas tres décadas desde la promulgación de la actual Constitución Política de Colombia. Ese devenir ha seguido su curso implementando normas internacionales como la ISO 9001 que desde su versión 2015 presentó un cambio crucial en busca de incluir la gestión de riesgos en las organizaciones, además es preciso señalar que esa última versión fue creada para que conservara cohesión con las futuras normas ISO, entre ellas la ISO 31000.

Para concluir se puede inferir que el concepto de riesgo de corrupción es importante entenderlo como la posibilidad de ocurrencia de una conducta o comportamiento que puede derivar en una actuación corrupta, entendiéndose por esta un comportamiento de abuso en el ejercicio de la función pública y de la legitimidad del Estado en beneficio personal o particular y en detrimento del interés general o colectivo.

Otro concepto relevante en esta investigación es el mapa de riesgos de corrupción; debido a que es uno de los componentes del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, en el cual se identifican y gestionan los riesgos de corrupción presentes en la entidad, por medio de acciones y la disposición de los recursos orientados a prevenirlos o evitarlos.

2.3 Marco teórico

A continuación, se desarrollan los conceptos que fundamentan teóricamente la presente investigación, los cuales, son la base para diseñar la propuesta metodológica y justifican la relevancia del tema de estudio.

2.3.1 La corrupción en Colombia

A pesar de los esfuerzos realizados, como la creación del estatuto anticorrupción con la Ley 1474 de 2011, Colombia no ha mostrado avances significativos en materia de lucha contra la corrupción en los últimos años. Por ejemplo, de acuerdo con datos del programa Monitor Ciudadano de Transparencia por Colombia, entre 2016 y 2020 se reportaron 967 hechos de corrupción a nivel nacional en la prensa, mientras que entre 2016 y 2018 esta cifra se ubicaba en 327 (Transparencia por Colombia, 2021). En el mismo sentido, el índice de percepción de la corrupción (IPC) de Transparencia Internacional se ha mantenido entre 36 y 39 durante el periodo 2012-2021, ubicando al país en el puesto 87 entre 180 países (Transparencia Internacional, 2022). Las mediciones basadas en datos objetivos muestran un panorama similar.

Por ejemplo, el Index of Public Integrity (IPI), el cual agrupa medidas de transparencia, gobierno electrónico, apertura al comercio, libertad de prensa y transparencia presupuestal para 106 países, muestra que Colombia retrocedió siete posiciones en el periodo 2015-2019 al pasar del puesto 53 al 60. De acuerdo con el IPI, Colombia pasó de ser el octavo al décimo país con peor integridad en Latinoamérica en el mismo período. (Ayala J., 2022)

Este análisis evidenció las dificultades de hacer comparaciones regionales en materia de corrupción, se muestra un incremento importante en los indicadores objetivos de corrupción disponibles a principios de la década de 2010, lo cual sugiere poca efectividad de las leyes recientes en materia de lucha contra la corrupción, como la Ley 1474 de 2011 o el Decreto 734 de 2014, que buscaban fortalecer la prevención, la investigación y las sanciones ante los actos que atenten contra la administración pública.

2.3.2 Definiendo la corrupción

Definir corrupción no es una tarea fácil debido al carácter contextual y su respectiva variación entre las diferentes disciplinas dependiendo del nivel de observación y los diferentes tipos de corrupción (Pearson, 2013; Rothstein & Varraich, 2017; ELGAR Research Agenda, 2020; Warren 2004; Mungiu 2006). Sin embargo, es posible encontrar ciertas similitudes entre las diferentes definiciones propuestas. Por ejemplo, Banerjee et al. (2012) define la corrupción como el quebrantamiento de una regla por parte de un agente público en busca de una ganancia privada, mientras que Groenendijk (1997) la define como una transacción no autorizada entre agentes y un tercero. (Ayala, J. et. al. 2022). Ésta última definición ofrece un punto de vista

particular sencillo pero interesante, dado que presenta un modelo principal-agente de corrupción, en el que hay dos actores, uno de los cuales es corruptor y el otro que es corrompido. El comportamiento tanto del principal como del agente representa un mundo abierto en materia de investigación en caso de contemplar el estudio en términos de los costos y beneficios asociados a sus diferentes acciones.

2.3.3 Análisis normativo sobre la corrupción

En la revisión de la normativa nacional se encontró que el soborno se considera como un delito contra la administración pública, lo cual se puede dar incluso en diferentes modalidades contempladas todas bajo la Ley 599 del año 2000 en sus artículos 405 al 407, además de esto en la misma Ley se consagra el delito del soborno transnacional y las medidas para contrarrestarlo. En este último tema se encuentra la Ley 1778 de 2016 con la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción. (Congreso de la República de Colombia, 2016)

Ahora bien, a nivel nacional las entidades públicas han acogido lineamientos y medidas para erradicar el soborno en este sector, articuladas bajo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual fue construido y se encuentra liderado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Con este se pretende que las entidades oficiales implementen acciones en siete (7) dimensiones, una de las cuales tiene que ver con el talento humano, a través de la creación de una política de integridad, que describa los valores mínimos

de integridad de los servidores públicos y que se desarrolle en una infraestructura de integridad institucional compuesta por códigos y políticas antisoborno y de conflictos de intereses (DAFP, 2017).

Algunos organismos han adelantado esfuerzos con el propósito de formalizar una serie de normas, valores y lineamientos encaminados a moralizar los comportamientos de sus funcionarios, bajo los principios de transparencia y responsabilidad (Transparencia por Colombia, 2018). En el componente de institucionalidad, se midió la existencia de políticas antisoborno de estas entidades, obteniéndose un puntaje de 37,9 sobre 100 y de políticas antifraude y antipiratería con un puntaje de 27,6 sobre 100, entre otros lineamientos éticos. (Veeduría Distrital, 2018)

Por otra parte, el Estatuto Anticorrupción conocida como la Ley 1474 de 2011 introdujo el delito de soborno transnacional como la conducta que comete una persona al prometer u ofrecer a un servidor público extranjero, para su provecho o de un tercero, directa o indirectamente, una suma de dinero o cualquier otro objeto o utilidad a cambio de que este realice, omita, o retarde cualquier acto relacionado con el ejercicio de sus funciones y en relación con un negocio o transacción internacional" (Congreso de la República de Colombia, 2000)

2.3.4 Conceptos generales asociados a la calidad

La calidad puede ser entendida como, un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las partes o subsistemas que la conforman participan activamente para lograr que los

requisitos establecidos para el desarrollo de productos y/o servicios, se cumplan y satisfagan las necesidades de los clientes, contribuyendo al aumento de la productividad y competitividad. (Camisón, C. 2006). El origen de la calidad se remonta a la necesidad inherente del hombre en hacer las cosas bien, y de la mejor forma posible lo que le proporciona una ventaja sobre sus competidores y sobre el entorno con el cual interactúa. A lo largo de la historia se evidencia cómo el concepto de calidad ha sido tenido en cuenta por el hombre, partiendo del hecho que le permitió diferenciar entre los productos que podía consumir y aquellos que eran perjudiciales para su salud. En el proceso evolutivo el hombre entendió que el uso de las armas le facilitaba el abastecimiento de sus alimentos, obligándole a realizar mejoras en estas y así lograr mejores presas en menos tiempo. (Cubillos M. & Rozo D., 2009).

La definición de calidad aparece posteriormente en la norma NTC ISO 9001:2015, presentando cambios importantes como la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos dentro de los sistemas de gestión de calidad. Así mismo presenta cambios en su estructura en busca de establecer una estructura de alto nivel, y lograr que el tiempo y recursos invertidos en la gestión sean reducidos considerablemente. (Lizarzaburu et al., 2019). El propósito de esta estructura es lograr consistencia y alineamiento de los estándares de sistemas de gestión de la ISO por medio de la unificación de su estructura, textos y vocabulario fundamentales.

El aporte de Lizarzaburu se evidencia al observar cómo efectivamente la International Standardization Organization lo aplica en todas las posteriores versiones de sus normas

emanadas para la gestión ambiental, la salud en el trabajo, la gestión de riesgos y en definitiva en todas aquellas que sean encaminadas a sistemas de gestión.

Otra norma relevante para mencionar el contexto es la ISO 37001 para los Sistemas de Gestión Antisoborno, fue una solución o, mejor dicho, es una parte de la solución que aporta la Organización Internacional de Normalización, estándar sobre el cual se comenzó a trabajar desde el año 2013. La ISO 37001 fue publicada el 14 de octubre de 2016 centrándose únicamente en el soborno por ser el hecho o la conducta de corrupción más fácil de controlar desde el punto de vista de las organizaciones y porque tiene un conjunto de requisitos legales más sencillos de implementar a la hora de llevar a cabo la evaluación del desempeño que tienen las normas, que son por ejemplo las auditorías, las evaluaciones de incumplimiento legal, los indicadores de gestión. (ISOTools, 2021)

2.3.5 La gestión de la calidad en el sector público

Como parte de las estrategias de gobierno durante el periodo de mandato del presidente Álvaro Uribe Vélez, se estableció como una línea estratégica del Plan Nacional de Desarrollo - PND "Estado Comunitario: desarrollo para todos" para el cuatrienio 2002-2006 el enfoque de la gestión por resultados. Este enfoque pretendía orientar la gestión pública hacia el logro de resultados vinculando la gestión basada en hechos para la toma de decisiones. Estos enfoques ya estaban promulgados por el esquema planteado en la Norma ISO 9001:2000 "Requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad" y explicados por la Norma ISO 9000:2000 "Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario".

A finales del año 2003 se expide la Ley 872 de 2003, con la cual se ordena la creación del Sistema de Gestión de Calidad - SGC en las Entidades Públicas, como una herramienta de gestión sistemática, transparente y orientada a resultados, cuyo propósito era orientar y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción ciudadana en relación con la prestación de servicios en virtud de la razón social de las Entidades del Estado. Esta Ley, afianzó en la gestión pública los enfoques de proceso, toma de decisiones basadas en hechos y datos, sistema para la gestión, coordinación, cooperación y articulación y el enfoque de transparencia, en el marco del cumplimiento de las responsabilidades legales de cada institución. (Maldonado, 2020)

La revisión de las normas de gestión de calidad en el sector público permite identificar el uso de métodos que ayuden a la prevención y disminución de actos corruptos, en los entes del Estado, teniendo en cuenta las empresas privadas, la ciudadanía, los medios de comunicación, como actores que aportan desde el control social cada uno vinculados debido a su carácter de parte interesada por la gestión pública. Por lo tanto, ayudar a controlar los procesos ejecutados en las entidades puede repercutir en beneficios estos, al realizar una inspección más detallada encaminada a prevenir la ocurrencia o materialización de los riesgos de corrupción identificados por la entidad.

2.4 Marco legal

En este punto es necesario poner de presente que en Colombia el desarrollo normativo frente a la lucha contra la corrupción se ha visto enmarcado recientemente en una estrategia que apunta al fortalecimiento de las instituciones públicas trabajando desde varios frentes, como sucede con la Ley 1474 de 2011, también conocida como Estatuto anticorrupción, a partir del cual se crean medidas de tipo administrativo, penal y disciplinarias, además de la creación de un organismo colegiado, de algunas políticas y disposiciones aplicadas sobre las entidades públicas y sobre la contratación pública.

Sin embargo, es bien sabido que toda ley requiere un desarrollo, que es conocido como su reglamentación, en la cual se expone a mayor detalle cómo ha de aplicarse la ley. Es así como en la Sentencia C-302 de 1999 (Corte Constitucional, 1999) se explica y aclara que: "En muchas ocasiones del contenido mismo de la ley se desprende la necesidad del reglamento, pues aparece claro que algunas materias genéricamente normadas en ella deben ser especificadas por la autoridad administrativa que ha de ejecutarla." Es así como del estatuto anticorrupción de 2011, se han desprendido una considerable cantidad de normas de entre las cuáles se considera de especial importancia citar el decreto 2641 de 2012, con el cual se introduce el documento *"Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano"* y confiere nuevas responsabilidades de seguimiento sobre la gestión de las entidades públicas a las oficinas de control interno. (Presidencia de la República de Colombia, 2012)

Es debido mencionar que desde la introducción de la ley 87 de 1993 se crea el sistema de control interno y se le asignan unos objetivos específicos, de entre los cuales ostentan especial relevancia los orientados a la protección de los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten; y el de velar por que todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad. (Congreso de la República de Colombia, 1993) Lamentablemente su implementación en las entidades públicas del país tardó años y comenzó su real andar hacia noviembre de 1999 con la expedición del decreto 2145, en el cual, se esclarecieron roles y responsabilidades de cada instancia en el Sistema de Control Interno.

Estas mismas áreas u oficinas ejercieron en su momento un rol de liderazgo en la implementación de otra ley, la 872 de 2003, proferida con el propósito de dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Desde entonces surge la obligación de implementar y mantener un sistema de gestión de calidad. (Congreso de la República de Colombia, 2003)

Pero incluso antes, desde el decreto 1537 de 2001 se adoptaron elementos técnicos y administrativos para el fortalecimiento del sistema de control interno de las entidades públicas, entregando de paso a las oficinas de control interno herramientas como manuales, formatos, procedimientos y la administración de riesgos, todos ellos elementos claramente asimilables a los encontrados en los sistemas de gestión de calidad en todo tipo de organizaciones. (Presidencia de la República de Colombia, 2001)

Identificación de las normas relacionadas a la lucha contra la corrupción que pueden aportar a la presente investigación:

Tabla 1 *Nivel de impacto de la regulación que aplican a esta investigación*

Norma	Descripción	Impacto los criterios de la investigación
Ley 1474 de 2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública, la entidad tuvo en cuenta el Articulo 73 de la mencionada ley, la establecida en el Plan Anticorrupción y de Atención al ciudadano contenida en el documentos "Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al ciudadano	Medio
Ley 83 de 1993	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones (Ley 83 de 1993, 1993)	Bajo
Ley 190 de 1995	Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa. (Ley 190 de 1995, 1995)	Bajo
Ley 872 de 2003	Por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. (Ley 872 de 2003, 2003)	Medio
Ley 1474 de 2011	Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011, 2011)	Medio
Ley 1778 de 2016	Por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción. (Ley 1778 de 2016, 2016)	Bajo

Identificación de las normas ISO relacionadas que pueden aportar a la presente investigación:

Tabla 2 *Nivel de impacto de las normas ISO que aplican a esta investigación*

Norma	Descripción	Impacto los criterios de la investigación
NTC ISO 14001	Especifica los requisitos para un Sistema de Gestión Ambiental, destinados a permitir que una organización desarrolle e implemente una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba, y la información relativa a los aspectos ambientales significativos (ICONTEC , 2018)	Bajo
NTC ISO 9001	Especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la calidad (ICONTEC , 2018)	Medio
NTC ISO 9001	Especifica la adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. (ICONTEC , 2015)	Alto
NTC-GP 1000	Gestión calidad sector publico (ICONTEC , 2018)	Medio
NTC-ISO 31000	Esta norma brinda los principios y las directrices genéricas sobre la gestión del riesgo (ICONTEC , 2018)	Bajo
ISO/IEC 27001	Especifica los requisitos para establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un Sistema de Gestión de Seguridad de la información dentro del contexto de la organización (ICONTEC , 2018).	Bajo
ISO 37001	Especifica los requisitos y proporciona una guía para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno	Alto

Se establecieron unos criterios de tipo cualitativo alto, medio y bajo para identificar el nivel de impacto que tiene la normatividad encontrada en búsqueda de literatura y que permitiera extraer y desarrollar los aportes relevantes del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, que apoyen la gestión de riesgos relacionados con la corrupción al interior de una alcaldía municipal en Colombia.

Las normas con impacto alto encontrado una vez generado el análisis, se muestran en la siguiente tabla y se incluye el aporte general de cada una.

Tabla 3 *Selección de las normas ISO y regulaciones más relevantes para el análisis de esta investigación*

Norma	Descripción	Impacto los criterios de la investigación	Aporte
Ley 1474 de 2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública, la entidad tuvo en cuenta el Articulo 73 de la mencionada ley, la establecida en el Plan Anticorrupción y de Atención al ciudadano contenida en el documentos	Medio	Plantea que cada entidad del orden nacional, departamental y municipal deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano.
Ley 1474 de 2011	Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011, 2011)	Medio	La ley establece una serie de medidas administrativas dirigidas a prevenir y combatir la corrupción
NTC ISO 9001	Especifica la adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base	Alto	Lograr que una compañía consiga la satisfacción del cliente mediante el establecimiento de procesos de mejora continuada dentro de la misma.
ISO 37001	Especifica los requisitos y proporciona una guía para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno	Alto	Generar confianza con la comunidad y partes interesadas. Fomentar la concientización, sensibilización y formación en cuanto al soborno.

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

A continuación, se presenta la metodología implementada para el desarrollo del presente trabajo de investigación con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos y respuesta a la pregunta de investigación planteada. Esta investigación se estableció como “No experimental” con un enfoque cualitativo ya que la información recolectada dentro del marco teórico y el diagnóstico actual de la alcaldía municipal objeto de estudio, se realizó mediante el análisis de datos no estructurados.

Este proceso de investigación se pretende dar inicio desde la consulta y revisión de literatura y publicaciones relacionadas con el área del conocimiento, para explorar un fenómeno o situación concreta que no ha sido estudiada rigurosamente, tiempo durante el cual se podrán aclarar conceptos y variables, con foco sobre elementos como los sistemas de gestión, la normatividad aplicable a la entidad pública y documentos internos de libre acceso.

Así mismo, se busca desarrollar el análisis de información basada en documentación y literatura referente a la comparación de sistemas de gestión, perspectivas sobre la materia en otros países con diferente ordenamiento normativo y aplicación de modelos para la gestión de riesgos con enfoque en la corrupción, todo ello con el fin de identificar puntos en común, ventajas, herramientas o estrategias que contribuyan a dar respuesta al problema planteado.

La metodología utilizada se plantea en 4 fases las cuales se presentan en la siguiente figura:

Figura 2 *Planteamiento de la metodología*



En el capítulo 4 Resultados se desglosa el detalle de la ejecución de cada fase y los resultados encontrados.

3.1.1 Fase No.1: Revisión de literatura e identificación del alcance normativo

El presente trabajo inició con un enfoque exploratorio investigando diferentes conceptos y perspectivas que se tienen de la norma ISO 9001:2015 y de la norma ISO 37001:2016, con el fin de poder abrir el panorama con respecto al tema de investigación, permitiendo comprender el alcance correspondiente a cada norma; motivo por el cual en el capítulo 4 de este trabajo se presenta el cuadro comparativo de las normas para identificar la correlación entre estas.

3.1.2 Fase No.2: Caracterización de componentes y conductas

El objetivo de esta fase fue recopilar información que complemente la revisión literaria previamente realizada y permita entender el comportamiento actual de las normas ISO mencionadas frente a la gestión de riesgos relacionados con la corrupción, motivo por el cual se realizó un diagnóstico actual de los procesos e informes obtenidos de la gestión de riesgos proporcionados por la alcaldía municipal objeto de estudio, los cuales permitieron caracterizar las conductas y acciones de corrupción planteadas en el sistema de gestión de riesgos de una alcaldía municipal en Colombia. Esta caracterización y desglose de los componentes se detallan en el capítulo 5. (Ver apéndice A. Informe de seguimiento al Plan Anticorrupción).

3.1.3 Fase No.3: Verificación de la coherencia

Una vez identificadas las acciones y conductas con un impacto relevante en la gestión de riesgos de la alcaldía objeto de estudio, se desarrolló un instrumento a través del método de entrevista que permitió por su misma naturaleza, generar la amplitud de información para realizar la confrontación con la literatura encontrada sobre la importancia de la incorporación de las normas ISO y estar alineados con el plan de gestión de riesgos, de tal forma que se extraiga y analice los distintos aportes relevantes que permitan sacar conclusiones válidas.

3.1.4 Fase No.4: Aportes relevantes

En esta fase, se tomaron los resultados obtenidos del instrumento de verificación que permitió analizar la pertinencia y coherencia de la investigación realizada de tal forma que sea útil, así como viable su uso y adopción al interior de la alcaldía objeto de estudio. La verificación de la coherencia de los aportes relacionados se realizó en 4 etapas partiendo desde la definición de los criterios de selección de expertos, el desarrollo del instrumento de verificación, la aplicación del instrumento y el análisis de resultados. La explicación al detalle se encuentra en el numeral 5.5 del presente documento.

3.2 Alcance

3.2.1 Población

De acuerdo con (Mertens, 2010) lo más usual es comenzar con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos, y finalmente de individuos. Sin embargo, dadas las características propias en que está planteada la investigación que nos ocupa, el espectro se reduce y por tanto su muestra. De esta manera se tiene que la investigación será aplicada a un solo sujeto del cual se obtendrá toda la información a analizar, haciendo uso de fuentes primarias. Para la determinación de la población es preciso indicar que se hará énfasis en las condiciones, rasgos o características más representativas con el ánimo de que estas ayuden a su descripción.

La población corresponde a las ochenta y siete (87) alcaldías del departamento de Santander, de entre las cuales, y a pesar de las posibles variables que puedan llegar a generar diferencias entre la población similar de dicho territorio, al individuo u/o elemento objeto de estudio, el análisis a profundidad puede llegar a brindar valiosas conclusiones.

3.2.2 Muestra

El caso de estudio se enfocó en una (1) alcaldía municipal, la cual es una entidad pública del orden territorial, que cuenta con autonomía administrativa, financiera y presupuestal. Se encuentra localizada en el territorio colombiano, más precisamente en el departamento de Santander que cuenta con un sistema integrado de gestión y control implementado y en operación.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la informaciónI34

Para el desarrollo del proceso de recolección de información se utilizó como instrumento la entrevista. Esta forma es una técnica que consiste en la producción de narrativas por parte del sujeto, como respuesta a los asuntos planteados en la entrevista (Harré & Davies, 1990). El modelo fue elegido en su formato clásico, que consiste en la elaboración de un guion para ser ampliado dentro de la conducción de la interacción entrevistador-entrevistado. Dicho guion contiene la información relevante que caracteriza y constituye el problema investigado, y funciona como un marco de comparación entre los sujetos al ser cuestionados sobre los mismos temas.

Conviene señalar que para la aplicación de la entrevista diseñada fue necesario adelantar la respectiva visita de campo (in situ) a la alcaldía objeto de estudio, lo cual permitió obtener información adicional a través de la observación sobre diferentes aspectos asociados a la organización, como lo relacionado al contexto interno de la organización, el clima y ambiente laboral, así como también se pudo observar de primera mano documentos físicos originales elaborados en tareas diarias del área encargada del Sistema Integrado de Gestión de la entidad.

Una vez mencionadas las técnicas utilizadas en el proceso, es prudente advertir que más allá del análisis a desarrollar, la labor de captura de información queda en manos del investigador mismo y con ello se convierte en un instrumento muy importante para la recopilación de información y por tanto es un factor para destacar. (Hernández-Sampieri et al. 2014). A sabiendas de dicha situación, esta labor requirió de una postura receptiva y abierta, que permitiera la libre expresión del entrevistado, con el ánimo de no generar sesgos o inducir respuestas que puedan viciar el sentido real de la información.

Específicamente en lo que respecta al instrumento de recolección de información a utilizar con el personal que lidera el sistema de gestión de calidad y la gestión de riesgos en la alcaldía, se ha diseñado un esquema de entrevista que consta de dieciséis (16) preguntas; el cual se puede encontrar en el Apéndice B, con la intención de obtener datos históricos que ilustren el contexto de la organización, datos relacionados con el nivel de corrupción en el sector público, la percepción que tienen del riesgo de corrupción en la entidad, además de la aportación de

documentos que pueden esclarecer la gestión realizada desde el sistema de gestión de calidad en materia anticorrupción.

Con la obtención de las opiniones, posturas y descripción de experiencias que puedan entregar las personas entrevistadas que han estado directamente ligadas a la gestión del sistema de gestión de calidad en la entidad se podrán identificar conductas que deriven en actos de corrupción, conocer las características del esquema de gestión de riesgos de la entidad y los logros alcanzados hasta la fecha.

3.4 Análisis de información

Se consideró pertinente conocer, analizar y determinar cómo se encuentra establecido el sistema de gestión de calidad dentro de la alcaldía, para pasar a confrontar su nivel de alcance frente lo establecido en las normas ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016. En este sentido se requirió hacer una revisión detallada de las normas para contrastar los capítulos y numerales con el fin de validar si existe un alcance similar.

Por otra parte, fue necesario analizar los mapas de riesgos de la entidad para identificar cuáles son las conductas de corrupción y su respectiva acción para abordar riesgos y oportunidades. En esta etapa fue valioso el aporte dado por la versión entregada por el profesional líder del proceso y su equipo de trabajo conjunto, en especial el personal responsable de la gestión del sistema de gestión de calidad de la entidad.

En otro sentido, el personal más antiguo y con más experiencia dentro de la alcaldía aportó información complementaria útil para destacar los avances más significativos que se han llevado a cabo en la lucha contra la corrupción desde cada dependencia de la organización como documentación soporte de las acciones emprendidas. Por último, el contexto de la organización es entendido desde una perspectiva interna del personal que ejecuta y ha ejecutado actividades en el giro habitual de los procesos organizacionales, con lo cual se pudo discernir cómo se gestionan los deberes y responsabilidades del sistema de gestión de calidad en el contexto descrito.

3.5 Cronograma

Tabla 4 *Cronograma de actividades*

FASES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Identificar el alcance de la norma de gestión de calidad ISO 9001:2015 frente a la norma antisoborno ISO 37001:2016.	Revisión y estudio de las normas ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016.	X	X	X													
		Identificar similitudes en los requisitos de las normas.	X	X	X													
		Determinar el alcance de la norma ISO 37001:2016 cubierto por la 9001:2015.			X	X												
2	Identificar y caracterizar las conductas y acciones de corrupción planteadas en el sistema de gestión de riesgos de una alcaldía municipal en Colombia.	Realizar visitas de campo a la alcaldía del caso de estudio.					X	X	X	X								
		Realizar entrevistas a los responsables del sistema de gestión de calidad y de la gestión de riesgos.					X	X	X	X								

FASES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		Revisión y análisis de la información relacionada con los riesgos identificados y su vínculo con la corrupción.							X	X	X	X						
		Determinar cómo se aborda la gestión de riesgos de corrupción.									X	X	X					
3	Verificar la coherencia del análisis documental sobre alcance, conducta y acciones identificados en el sistema de gestión de riesgos de corrupción de una alcaldía municipal en Colombia.	Realizar entrevistas a líderes de proceso y responsables del sistema de gestión de calidad.					X	X	X	X								
		Búsqueda de documentación que soporte la ejecución de acciones para abordar riesgos de corrupción en la entidad.					X	X	X	X								
		Consolidar los resultados de la información recopilada para determinar si apunta a combatir la corrupción.									X	X						
4	Establecer los aportes relevantes del Sistema de Gestión de Calidad que	Revisión y análisis del contexto de la organización, de los informes de revisión por la											X	X				

FASES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	apoyan la gestión de riesgos relacionados con la corrupción al interior de una alcaldía municipal en Colombia.	dirección al sistema de gestión de calidad.																
		Describir los deberes de la administración municipal con respecto a la corrupción desde el sistema de gestión de calidad.													X	X	X	
		Determinar qué puede hacer (alcance) en materia de lucha contra la corrupción el sistema de gestión de calidad en la entidad.													X	X	X	

Capítulo 4. Resultados

4.1 Fase 1 Revisión de literatura normas ISO

Las normas ISO 9001:2015 y la ISO 37001:2016 son normas internacionales desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización (ISO) que establecen requisitos y directrices para la gestión de la calidad y el cumplimiento anticorrupción, respectivamente.

La norma ISO 9001:2015 es la cuarta actualización de la norma ISO 9001, que establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad (SGC) en cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño o sector. La norma se centra en la mejora continua y en la satisfacción del cliente a través de la gestión de procesos, la medición y el análisis del desempeño y la implementación de acciones preventivas y correctivas. (Organización Internacional de Normalización, 2015)

Por otro lado, la norma ISO 37001:2016 es la primera edición de la norma que establece requisitos para un sistema de gestión anticorrupción (SGA) en organizaciones de cualquier tamaño o sector. La norma se centra en la prevención, detección y respuesta a la corrupción, incluyendo la implementación de políticas y procedimientos para prevenir sobornos y otros actos de corrupción, la capacitación de empleados y proveedores, y la realización de auditorías y evaluaciones periódicas para asegurar el cumplimiento con los requisitos de la norma. (Organización Internacional de Normalización, 2016)

4.1.1 Revisión y estudio de las normas ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016

Dentro del análisis realizado a las normas se puede apreciar que se mantiene la estructura de los capítulos y su secuencia por temáticas en procura de mejorar la alineación con otras normas de sistemas de gestión propias de la Organización Internacional de Normalización (ISO). En este sentido, se puede decir que se conserva la ya conocida estructura de alto nivel, la cual consiste en un texto esencial idéntico y términos comunes con definiciones esenciales diseñados para beneficiar a los usuarios en la implementación de múltiples normas ISO de sistemas de gestión. (Organización Internacional de Normalización, 2016)

A continuación, se presenta de forma más explícita un comparativo de la estructura de las dos normas con motivo de exponer su estrecha semejanza.

Tabla 5 *Comparativo de la estructura de las normas*

ISO 9001:2015	**ISO 37001:2016**
1. Objeto y campo de aplicación	1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	4. Contexto de la organización 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto

ISO 9001:2015	ISO 37001:2016
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión antisoborno 4.4 Sistema de gestión antisoborno 4.5 Evaluación del riesgo de soborno
5. Liderazgo 5.1 Liderazgo y compromiso 5.2 Política 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	5. Liderazgo 5.1 Liderazgo y compromiso 5.2 Política antisoborno 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
6. Planificación 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos 6.3 Planificación de los cambios	6. Planificación 6.1 Acciones para tratar riesgos y oportunidades 6.2 Objetivos antisoborno y planificación para lograrlos
7. Apoyo 7.1 Recursos 7.2 Competencia 7.3 Toma de Conciencia 7.4 Comunicación	7. Apoyo 7.1 Recursos 7.2 Competencia 7.3 Toma de conciencia y formación

ISO 9001:2015	ISO 37001:2016
7.5 Información documentada	7.4 Comunicación 7.5 Información documentada
8. Operación 8.1 Planificación y control operacional 8.2 Requisitos para los productos y servicios 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente 8.5 Producción y provisión del servicio 8.6 Liberación de los productos y servicios 8.7 Control de las salidas no conformes	8. Operación 8.1 Planificación y control operacional 8.2 Debida diligencia 8.3 Controles financieros 8.4 Controles no financieros 8.5 Implementación de los controles antisoborno por organizaciones controladas y por socios de negocios 8.6 Compromisos antisoborno 8.7 Regalos, hospitalidad, donaciones y beneficios similares 8.8 Gestión de los controles antisoborno inadecuados 8.9 Planteamiento de inquietudes 8.10 Investigar y abordar el soborno
9. Evaluación del desempeño 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.2 Auditoría interna	9. Evaluación del desempeño 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.2 Auditoría interna

ISO 9001:2015	ISO 37001:2016
9.3 Revisión por la dirección	9.3 Revisión por la dirección 9.4 Revisión por la función de cumplimiento antisoborno
10. Mejora 10.1 Generalidades 10.2 No conformidad y acción correctiva 10.3 Mejora continua	10. Mejora 10.1 No conformidades y acciones correctivas 10.2 Mejora continua

En este sentido cabe agregar que la misma ISO permite, e incluso incita a la utilización de la norma ISO 37001 en conjunto con otras normas de sistemas de gestión como la ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001 e ISO 19600 y normas de gestión como la ISO 26000 e ISO 31000, todo lo cual es viable gracias a la confluencia de las normas hacia una misma estructura.

Es preciso aclarar que entre las motivaciones de la ISO para la creación de este esquema estructural unificado de sus normas está el lograr la consistencia y alineamiento de los estándares de sistemas de gestión, así como incrementar el valor de las normas para los usuarios, sean estos normalizadores, implementadores, empresas o auditores. (Forbes, R. 2014).

4.1.2 Identificar similitudes en los requisitos de las normas

La primera parte de la estructuración de las normas inicia con un enfoque claro, la norma ISO 9001:2015 establece una serie de requisitos y principios para la gestión de la calidad, incluyendo la planificación, la gestión de riesgos, la mejora continua y el enfoque basado en procesos. Por su parte la norma ISO 37001:2016 se enfoca en la gestión de la prevención de la corrupción. Esta norma proporciona un marco para que las organizaciones establezcan, implementen, mantengan y mejoren un sistema de gestión antisoborno.

A continuación, se describen los siguientes numerales de ambas normas ISO para considerar los aspectos más relevantes los cuales permitirán posteriormente hacer una verificación con la información que se recolecte en la fase de verificación de la coherencia y así identificar los aportes del sistema de gestión de calidad a la lucha contra la corrupción al interior de una alcaldía municipal en Colombia.

Determinación del alcance.

Específicamente en el numeral 4.3 de ambas normas ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016 se establecen los requisitos para la determinación del alcance del sistema de gestión de calidad y del sistema de gestión antisoborno, respectivamente. Ambos hacen referencia al alcance, aquí la primera identificación:

Tabla 6 *Comparativo del requisito del alcance del sistema*

Numeral 4.3	
ISO 9001:2015	ISO 37001:2016
Establece los requisitos para definir el **alcance del sistema de gestión de calidad**	Establece los requisitos para la determinación del **alcance del sistema de gestión antisoborno**

Numeral 4.3	
ISO 9001:2015	ISO 37001:2016
Este numeral establece que la organización debe definir y documentar el alcance del sistema de gestión de calidad, que **debe ser coherente con la política de calidad de la organización y con su contexto.**	Este numeral establece que la organización debe determinar el alcance del sistema de gestión antisoborno, que **debe ser coherente con la política antisoborno de la organización y con su contexto.**

Un aspecto importante a diferencia de la norma ISO 9001:2015, es que la ISO 37001:2016 enfatiza en la importancia de la evaluación y gestión de riesgos en la determinación del alcance del sistema de gestión antisoborno. Esto se ve por ejemplo en el numeral 4.3 que indica que se requiere que la organización identifique y evalúe los riesgos de soborno y corrupción relacionados con sus procesos y actividades, y que tenga en cuenta estos riesgos al definir el alcance del sistema de gestión antisoborno.

Planificación.

El numeral 6 en las normas ISO 37001:2016 e ISO 9001:2015 se refiere a la planificación y gestión de los procesos. A continuación, se describen los aspectos a considerar de este numeral en cada una de estas normas:

En lo que respecta a la ISO 37001:2016, la organización debe establecer, implementar y mantener procesos para la identificación de los riesgos de corrupción, la evaluación de su significancia y la implementación de medidas de control para mitigarlos. Se deben definir objetivos y metas relacionados con la prevención de la corrupción y se deben establecer planes de acción para lograrlos. La organización debe identificar las responsabilidades y

autoridades necesarias para la implementación del sistema de gestión anticorrupción y debe asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios. La organización debe establecer y mantener procesos para la revisión periódica del sistema de gestión anticorrupción con el fin de mejorar su eficacia.

Por su parte, con respecto a la ISO 9001:2015, la organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización. Se deben definir objetivos y metas relacionados con la calidad y se deben establecer planes de acción para lograrlos. La organización debe identificar las responsabilidades y autoridades necesarias para la implementación del sistema de gestión de la calidad y debe asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios. La organización debe establecer y mantener procesos para la revisión periódica del sistema de gestión de la calidad con el fin de mejorar su eficacia.

El numeral 6 en las normas ISO 37001:2016 e ISO 9001:2015 es fundamental para la planificación y gestión de los procesos en una organización. Ambas normas requieren que la organización establezca objetivos y metas, identifique responsabilidades y autoridades necesarias, asegure la disponibilidad de recursos, establezca y mantenga procesos y revise periódicamente el sistema de gestión para mejorar su eficacia. En la norma ISO 37001:2016, el enfoque está en la identificación y mitigación de riesgos de corrupción, mientras que en la norma ISO 9001:2015, el enfoque está en la gestión de la calidad en general. La implementación efectiva de estos requisitos puede mejorar la eficiencia y eficacia de la organización y ayudar a prevenir y mitigar la corrupción, así como mejorar la satisfacción del cliente.

Operación y control de las operaciones.

El numeral 8 en las normas ISO 37001:2016 e ISO 9001:2015 es de gran importancia en ambas normas, ya que se enfoca en la "Operación" y el "Control de Operaciones" del sistema de gestión de la organización, respectivamente.

Los aspectos mencionados por cada norma son sin lugar a duda relevantes y trae consigo beneficios significativos para la organización que los implementa. Los aspectos más relevantes y que se consideran aportan al objetivo de esta investigación son:

En cuanto a la planificación y control operacional se encuentra que se deben establecer los criterios de los procesos y la implementación de controles de acuerdo a dichos criterios. En este aspecto es de crucial importancia la mención que hace la ISO 37001:2016 en el sentido de que se debe asegurar que los procesos de contratación sean controlados, esto teniendo en cuenta que este proceso es una de las áreas más sensibles a la corrupción. El establecimiento de controles a los productos y/o servicios de la organización son la pieza central del andamiaje para cada uno de los sistemas de gestión en el sentido de que su diseño, aplicación, revisión y cambio debe estar orientado al cumplimiento de unos requisitos preestablecidos, es entonces cuando la norma de gestión anti soborno aporta elementos adicionales de carácter específico como la debida diligencia, la cual opera en busca de conocer a profundidad las personas naturales o jurídicas con las que se establecen relaciones enmarcado este como un control de tipo no financiero.

En complemento de los controles no financieros, se deben establecer controles que atiendan directamente los aspectos vinculados a riesgos con las transacciones, su registro

correcto y completo, acompañado de buenas prácticas en la gestión de los recursos como la separación de funciones, restricciones por cuantías u horarios, verificaciones y aprobaciones alternas u otras.

Abundando en los requisitos anteriores en materia de controles a la operación, se encuentra en la norma ISO 37001:2016 el deber de implementar procedimientos en los que se requiera o exija que todas las organizaciones controladas o aquellas no controladas con las que se tenga vínculo en el curso normal de la operación, adopten controles anti soborno.

Evaluación del desempeño y la mejora continua.

El numeral 9 de la norma ISO 37001:2016 establece los requisitos para la evaluación del desempeño del sistema de gestión antisoborno y para la mejora continua del mismo. En particular, la norma exige que la organización evalúe el desempeño del sistema de gestión, que revise el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables, que identifique y gestione los riesgos de soborno y que tome medidas para mejorar el desempeño del sistema. Así mismo, debe llevar a cabo auditorías internas del sistema para evaluar su eficacia y conformidad con los requisitos de la norma, y revisar periódicamente el sistema para asegurarse de que sigue siendo adecuado, suficiente y eficaz.

El numeral 9 de la norma ISO 9001:2015 establece los requisitos para la evaluación del desempeño del sistema de gestión de calidad y la mejora continua del mismo. En particular, la norma exige que la organización evalúe el desempeño del sistema de gestión de calidad, que revise el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables, que

identifique y gestione los riesgos y oportunidades, y que tome medidas para mejorar el desempeño del sistema.

Ambas normas exigen en el numeral 9 el promover que la organización evalúe su desempeño y revise el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables. También es explícita en que la organización lleve a cabo acciones para alcanzar los objetivos y que revise regularmente el desempeño del sistema para asegurarse de que sigue siendo adecuado, suficiente y eficaz.

Mejora continua.

En lo que respecta al numeral 10 de la norma ISO 9001:2015 se refiere al "mejoramiento continuo" y establece los requisitos para que una organización implemente un proceso sistemático y continuo de mejora en su sistema de gestión de calidad. Establece que la organización debe evaluar y mejorar la eficacia y adecuación de su sistema de gestión de calidad de manera continua a través de auditorías e identificar las oportunidades de mejora, asignar responsabilidades para su implementación y establecer objetivos para medición de los resultados obtenidos.

La norma ISO 37001:2016 en el numeral 10 Mejora, establece que la organización debe implementar un proceso de mejora continua en su sistema de gestión antisoborno, que incluya la identificación sistemática de oportunidades de mejora, la asignación de responsabilidades para la implementación de las mejoras, la definición de objetivos de mejora y la medición de los resultados obtenidos. Se debe tomar en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño y de las auditorías del sistema de gestión antisoborno. Este

numeral promueve mejorar continuamente con eficacia y adecuación del sistema de gestión, así prevenir, detectar y tratar el soborno en todas sus formas.

4.1.3 Determinar el alcance de la norma ISO 37001:2016 cubierto por la 9001:2015

Tabla 7 *Aspectos relevantes entre las normas ISO 9001:2015 - ISO 37001:2016*

	Aspectos relevantes de las normas	
	ISO 9001:2015	**ISO 37001:2016**
Numeral 6	1. Implementar controles para prevenir la corrupción y mitigar los riesgos identificados, asegurar la transparencia en las transacciones comerciales.	1. Implementar controles para asegurar que los procesos se lleven a cabo de acuerdo con los requisitos especificados y de manera efectiva.
	2. Establecer y mantener registros para demostrar la implementación y eficacia del sistema de gestión anticorrupción.	2. Establecer controles para la selección y evaluación de proveedores y subcontratistas, para asegurar que cumplan con los requisitos.
	3. Establecer controles para la selección y evaluación de terceros, tales como proveedores, agentes y socios comerciales, para garantizar su integridad y cumplimiento con las políticas y normas anticorrupción de la organización.	3. Establecer y mantener registros para demostrar la conformidad del producto o servicio con los requisitos especificados.
	4. Procesos de comunicación efectivos para asegurar que el personal y los terceros involucrados en la operación del sistema de gestión anticorrupción estén al tanto de las políticas y procedimientos aplicables.	4. stablecer procesos de comunicación efectivos para asegurar que el personal involucrado en la operación del sistema de gestión de la calidad esté al tanto de los requisitos aplicables.
Numeral 8	1. Se enfocan en la operación y control de las operaciones de la organización.	
	2.Ambas normas requieren que la organización implemente controles para asegurar la eficacia de los procesos y para garantizar la conformidad con los requisitos aplicables.	
	3.El enfoque está en la gestión de la calidad en general.	3.Enfatiza en la prevención de la corrupción y la transparencia en las transacciones comerciales.
	4. La implementación efectiva de estos requisitos puede mejorar la eficiencia y eficacia de la organización y ayudar a prevenir y mitigar la corrupción y mejorar la satisfacción del cliente, así como la conformidad con los requisitos aplicables.	
Núméral 9	1.Establece los requisitos para la evaluación del desempeño del sistema **de gestión de calidad,** gestión de riesgos y oportunidades, toma de medidas para mejorar el desempeño del sistema.	1. Establece los requisitos para la evaluación del desempeño del sistema de **gestión antisoborn,** realización de auditorías internas y la revisión periódica del sistema.
Numeral 10	1.Se concentra en la identificación de oportunidades de mejora: La norma exige que la organización identifique y analice las oportunidades de mejora en su SGC, con el objetivo de mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del sistema.	1. La norma exige que la organización identifique y analice las oportunidades de mejora en su sistema de gestión antisoborno.
	2. Acciones de mejora: La norma establece que la organización debe implementar acciones de mejora para abordar las oportunidades identificadas, incluyendo la definición de objetivos de mejora y la asignación de responsabilidades.	2. Propone abordar las oportunidades identificadas, incluyendo la definición de objetivos de mejora y la asignación de responsabilidades.
	3. La norma exige que la organización realice un seguimiento y medición de los resultados de las acciones de mejora implementadas, para evaluar su eficacia y asegurar que se hayan logrado los objetivos de mejora definidos	3. Establece realizar una revisión por la dirección del sistema de gestión antisoborno, para evaluar su eficacia y asegurar que se mantenga y mejore continuamente. Esta revisión debe incluir la evaluación de la eficacia de las acciones de mejora implementadas.

La implementación de estas normas puede ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño, permite mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos y servicios, proteger su reputación, promover la transparencia en sus operaciones y procesos, aumentar la satisfacción de los clientes, reducir el riesgo de incumplimientos normativos y el involucramiento en actividades de corrupción.

En una alcaldía este análisis de los aspectos relevantes de las normas puede contribuir a mejorar la calidad de los servicios, prevenir la corrupción, cumplir con los requisitos legales, atender necesidades no satisfechas de los ciudadanos, brindar nuevos servicios y mejorar la gestión de riesgos, lo que beneficia tanto a la entidad como a los ciudadanos y otras partes interesadas.

En este punto de la investigación se seleccionaron los componentes relevantes identificados producto del análisis de las normas.

Tabla 8 Caracterización de los componentes

Norma ISO / Componente	Norma ISO 37001:2016	Norma ISO 9001:2015
Enfoque en evaluación y gestión de riesgos	✓ Enfatiza la importancia de la evaluación y gestión de riesgos en la determinación del alcance del sistema de gestión antisoborno.	✗ No tiene un enfoque específico en la evaluación y gestión de riesgos en relación con la corrupción o el soborno.
Identificación y evaluación de riesgos	✓ El numeral 4.3 requiere que la organización identifique y evalúe los riesgos de soborno y corrupción relacionados con sus procesos y actividades, y que tenga en cuenta estos riesgos al definir el alcance del sistema de gestión antisoborno.	✗ No tiene un numeral específico para la identificación y evaluación de riesgos relacionados con la corrupción o el soborno.
Planificación y gestión de procesos	✓ Se enfoca en la identificación y mitigación de riesgos de corrupción.	✓ Se enfoca en la gestión de la calidad en general.
Identificación de responsabilidades y autoridades	✓ Ambas normas requieren que la organización identifique responsabilidades y autoridades necesarias.	
Disponibilidad de recursos	✓ Ambas normas requieren que la organización asegure la disponibilidad de recursos.	
Establecimiento y mantenimiento de procesos	✓ Ambas normas requieren que la organización establezca y mantenga procesos.	
Revisión periódica del sistema de gestión	✓ Ambas normas requieren que la organización revise periódicamente el sistema de gestión para mejorar su eficacia.	
Evaluación del desempeño	✓ Ambas normas exigen en el numeral 9 promueven que la organización evalúe su desempeño y revise el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables.	

Es pertinente mencionar que ambas normas sugieren aspectos importantes en los enfoques señalados como planeación, gestión del alcance, operación y control, evaluación del desempeño y mejora continua. Es por esta razón que se puede mencionar a modo de una conclusión preliminar que el uso o aplicación más efectivo de estas dos normas en una organización podrá obtenerse al unificar ambas en un sistema de gestión integrado. Esto permitiría a la organización abordar tanto la gestión de la calidad como la prevención de la

corrupción de manera simultánea y coherente, maximizando así los beneficios de la implementación de ambas normas.

Con lo anterior se da cumplimiento al primer objetivo propuesto, el cual apunta a identificar el alcance de la norma de gestión de calidad ISO 9001:2015 frente a la norma antisoborno ISO 37001:2016.

4.2 Fase 2 - Diagnóstico actual y caracterización de los componentes

4.2.1 Caracterizar las conductas y acciones de corrupción planteadas en el sistema de gestión de riesgos de una alcaldía municipal en Colombia

Se busca identificar las conductas y acciones de la alcaldía municipal objeto de estudio relacionadas con las normas ISO mencionadas y la gestión de riesgos relacionados con la corrupción. Para lograrlo, se llevó a cabo el trabajo de campo mediante el instrumento de entrevista, el cual permitió conocer y comprender el contexto de la organización, así como los procesos ejecutados, al igual que los informes de gestión de riesgos más recientes de la alcaldía municipal objeto de estudio. De esta manera, se identificaron los componentes y criterios relevantes para la caracterización, así como las variables que afectan positiva o negativamente las prácticas relacionadas con la gestión de riesgos y la corrupción en la alcaldía objeto de estudio.

Diagnóstico actual de la alcaldía municipal - Visita de campo.

En cuanto al uso de las normas ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016, éste puede variar según la gestión y compromiso que tenga la administración local de turno en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad y anticorrupción en la alcaldía. La alcaldía municipal objeto de estudio ha adoptado la norma ISO 9001:2015 como marco para mejorar la calidad de los servicios públicos que presta a la comunidad y ha desarrollado un sistema de gestión de calidad que les permite documentar sus procesos y procedimientos, establecer objetivos de mejora continua, medir la satisfacción del cliente y llevar a cabo auditorías internas para evaluar el desempeño del sistema.

En particular la alcaldía actualmente no ha implementado la norma ISO 37001:2016; debido a que muchos de los controles en los procesos los gestiona a través de la norma de gestión de calidad. Esto puede deberse a una falta de recursos, de conocimiento o de interés por parte de la administración local. Se percibe que es posible que la gestión de la alcaldía no tenga un enfoque formal en la calidad de los servicios o en la prevención de la corrupción. Sin embargo, esto no significa que la alcaldía no esté cumpliendo con sus obligaciones legales y constitucionales.

Entrevista y trabajo de campo.

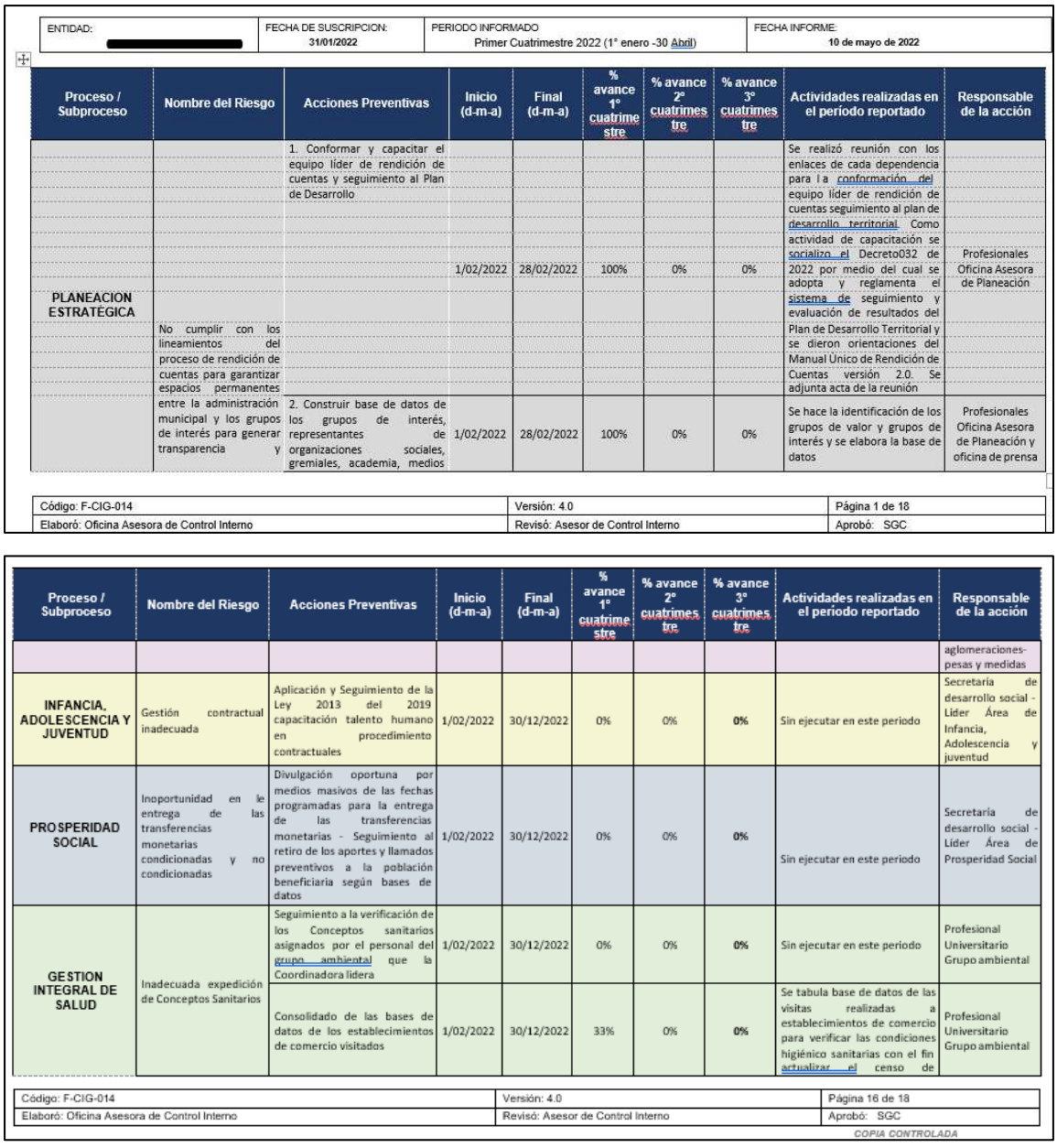
Esta información de diagnóstico inicial proviene del acercamiento realizado en el trabajo de campo con personal que conoce y es responsable de sistema de gestión de calidad con el cual se desarrollaron las visitas y se concertó la entrevista, la cual se aborda con mayor detalle en la fase No 3 de este documento.

Revisión y análisis de la información relacionada con los riesgos identificados y su vínculo con la corrupción.

Para un primer acercamiento se requiere abordar el concepto de informe de seguimiento al Plan Anticorrupción el cual es un requisito legal establecido por la ley 1474 de 2011 y su cumplimiento es obligatorio para todas las entidades públicas de Colombia. Estos informes se realizan con el objetivo de evaluar el progreso y la efectividad de las medidas tomadas para prevenir, detectar y combatir la corrupción y para esta investigación se tomó como referencia el informe generado en el primer cuatrimestre del año 2022.

A continuación, se presenta como ejemplo académico uno de los informes de seguimiento de la alcaldía objeto de estudio. Estos informes son una herramienta de control y seguimiento que permite identificar los avances, los retos y los obstáculos en la implementación del plan, así como las posibles deficiencias o áreas de mejora que se deben abordar para fortalecer la gestión pública y garantizar la transparencia, la legalidad y la eficacia en el uso de los recursos del Estado. Para ver el informe completo dirigirse al Apéndice A.

Figura 3 *Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano con seguimientos*



ENTIDAD: [redacted]	FECHA DE SUSCRIPCION: 31/01/2022	PERIODO INFORMADO Primer Cuatrimestre 2022 (1° enero -30 Abril)	FECHA INFORME: 10 de mayo de 2022

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
PLANEACION ESTRATÉGICA	No cumplir con los lineamientos del proceso de rendición de cuentas para garantizar espacios permanentes entre la administración municipal y los grupos de interés para generar transparencia y	1. Conformar y capacitar el equipo líder de rendición de cuentas y seguimiento al Plan de Desarrollo	1/02/2022	28/02/2022	100%	0%	0%	Se realizó reunión con los enlaces de cada dependencia para la conformación del equipo líder de rendición de cuentas seguimiento al plan de desarrollo territorial. Como actividad de capacitación se socializo el Decreto032 de 2022 por medio del cual se adopta y reglamenta el sistema de seguimiento y evaluación de resultados del Plan de Desarrollo Territorial y se dieron orientaciones del Manual Único de Rendición de Cuentas versión 2.0. Se adjunta acta de la reunión	Profesionales Oficina Asesora de Planeación
		2. Construir base de datos de los grupos de interés, representantes de organizaciones sociales, gremiales, academia, medios	1/02/2022	28/02/2022	100%	0%	0%	Se hace la identificación de los grupos de valor y grupos de interés y se elabora la base de datos	Profesionales Oficina Asesora de Planeación y oficina de prensa

Código: F-CIG-014	Versión: 4.0	Página 1 de 18
Elaboró: Oficina Asesora de Control Interno	Revisó: Asesor de Control Interno	Aprobó: SGC

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el periodo reportado	Responsable de la acción
									aglomeraciones-pesas y medidas
INFANCIA, ADOLESCENCIA Y JUVENTUD	Gestión contractual inadecuada	Aplicación y Seguimiento de la Ley 2013 del 2019 capacitación talento humano en procedimiento contractuales	1/02/2022	30/12/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Secretaria de desarrollo social - Líder Área de Infancia, Adolescencia y juventud
PROSPERIDAD SOCIAL	Inoportunidad en le entrega de las transferencias monetarias condicionadas y no condicionadas	Divulgación oportuna por medios masivos de las fechas programadas para la entrega de las transferencias monetarias - Seguimiento al retiro de los aportes y llamados preventivos a la población beneficiaria según bases de datos	1/02/2022	30/12/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Secretaria de desarrollo social - Líder Área de Prosperidad Social
GESTION INTEGRAL DE SALUD	Inadecuada expedición de Conceptos Sanitarios	Seguimiento a la verificación de los Conceptos sanitarios asignados por el personal del grupo ambiental que la Coordinadora lidera	1/02/2022	30/12/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Profesional Universitario Grupo ambiental
		Consolidado de las bases de datos de los establecimientos de comercio visitados	1/02/2022	30/12/2022	33%	0%	0%	Se tabula base de datos de las visitas realizadas a establecimientos de comercio para verificar las condiciones higiénico sanitarias con el fin actualizar el censo de	Profesional Universitario Grupo ambiental

Código: F-CIG-014	Versión: 4.0	Página 16 de 18
Elaboró: Oficina Asesora de Control Interno	Revisó: Asesor de Control Interno	Aprobó: SGC

COPIA CONTROLADA

Nota. Tomado de Sección Transparencia en la Página Web de la Alcaldía Municipal.

Tabla 9 *Cuadro resumen de los riesgos identificados y su vínculo con la corrupción y abordaje propuesto*

Riesgo Identificado	Acciones para abordar el riesgo	Análisis del riesgo	Aplicación ISO	Acciones
No cumplir con los lineamientos del proceso de rendición de cuentas para garantizar espacios permanentes entre la administración municipal y los grupos de interés para generar transparencia y condiciones de confianza.	1. Conformar y capacitar al equipo líder de rendición de cuentas y seguimiento al plan de desarrollo. 2. Construir una base de datos con información de los grupos de interés. 3. Realizar la promoción y divulgación del plan anticorrupción y rendición de cuentas 4. Elaborar estrategia de rendición de cuentas 5. Formulación, consolidación y publicación de los tableros de control. 6. Elaboración de informes y formatos para reportar los avances.	Falta de cumplimiento de los lineamientos del proceso de rendición de cuentas, lo que puede llevar a una falta de transparencia y confianza en la administración municipal. El riesgo de pérdida de información es uno de los riesgos más críticos que enfrentan las organizaciones en la actualidad	1. Identificar y evaluar el riesgo aplicar el análisis de probabilidad por impacto. 2.Establecer controles internos para prevenir y detectar cualquier incumplimiento de los lineamientos del proceso de rendición de cuentas. 3. Desarrollar políticas y procedimientos claros para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en la administración municipal. 4.Realizar auditorías internas periódicas para revisar los controles internos establecidos y garantizar que se estén cumpliendo las políticas y procedimientos establecidos.	Designación de un oficial de cumplimiento Publicación regular de informes financieros y de desempeño Establecer mecanismos de denuncia
Destinación de recursos públicos de forma indebida en favor de un tercero	1. Establecer los responsables y puntos de control para el manejo del Sistema Integrado de Información Financiera -SIIF Nación. 2. Generar estrategias de comunicación y formación en todos los niveles de la entidad frente a la seguridad de la información. 3. Realizar una socialización de los lineamientos contractuales definidos por la entidad			
Perdida de información	1. Realizar la actualización al sistema de gestión documental. 2.Generar una circular con lineamientos institucionales			
Privilegiar en tiempos de elecciones a candidatos o a determinados grupos políticos, pasando por alto los requisitos de ley para el otorgamiento de permisos y autorizaciones.	1.Dar cumplimiento a los procedimientos y requisitos previamente establecidos.			
Adulteració de documentación de los expedientes de los procesos verbales abreviados de los años 2017, 2018, 2019, 2020 , 2021 y 2022.	1. Formular y socializar el PLAN DE SEGURIDAD DE INFORMACION Y demás lineamientos institucionales en referencia al aseguramientos de la información y adecuado funcionamiento de las plataformas tecnológicas y herramientas asociadas a la información. 2.Asegurar la gestión documental y custodia de expedientes en especial los expedientes de los procesos verbales abreviados.			

Nota. Elaboración propia con base en información tomada de Sección Transparencia en la Página Web de la Alcaldía Municipal.

Cómo se abordan los riesgos de corrupción.

El manejo de los riesgos de corrupción identificados, está orientado a establecer conductas enfocadas una cultura de transparencia y responsabilidad en la administración pública y en prevenir el uso indebido de recursos públicos promoviendo así la confianza y la credibilidad de la gestión pública.

Los pasos a seguir comienzan desde la identificación y evaluación del riesgo aplicando el análisis de probabilidad por impacto. Posteriormente se establecen controles internos para prevenir y detectar cualquier incumplimiento de los lineamientos del proceso de rendición de cuentas, se desarrollan políticas y procedimientos claros para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas por parte de la administración municipal. Finalizando con la realización de auditorías internas periódicas para revisar los controles internos y asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

Con el análisis realizado y la caracterización presentada en el cuadro resumen se atiende el objetivo No 2, el cual corresponde a identificar y caracterizar las conductas y acciones de corrupción planteadas en el sistema de gestión de riesgos de una alcaldía municipal en Colombia.

4.3 Fase 3 Verificación de la coherencia - Realizar entrevistas a líderes de proceso y responsables del sistema de gestión de calidad

En esta fase, se generó un instrumento de verificación que permitió analizar la pertinencia y coherencia de este trabajo de grado de tal forma que sea útil, así como

pertinente en los aportes sugeridos para su aprovechamiento al interior de la organización. La verificación de la guía se realizó en 4 etapas: Criterios de selección de expertos, desarrollo del instrumento de verificación, aplicación del instrumento y análisis de resultados.

4.3.1 Criterios de selección del experto

Este trabajo de grado está enfocado en determinar los aportes relevantes del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, que apoyen la gestión de riesgos relacionados con la corrupción al interior de una alcaldía municipal en Colombia, por lo tanto, la verificación fue realizada por la profesional responsable del área del sistema integrado de gestión, quien a la fecha cuenta con más de 3 años de experiencia en el cargo.

La persona experta fue seleccionada para su consulta en la ejecución del presente proyecto dado que es la persona encargada de liderar y gestionar la implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad y además porque dentro de sus roles tiene gran parte de los asuntos relacionados con la identificación de oportunidades de mejora, así como el desarrollo de capacitaciones sobre sistemas de gestión, indicadores, gestión de riesgos y seguimientos a los riesgos de la organización entre los cuáles se encuentran los relacionados con corrupción. Su experiencia y conocimientos técnicos son fundamentales para garantizar que el sistema de gestión esté alineado con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y con la demás normatividad aplicable al sector público.

Su capacidad de liderazgo y habilidades interpersonales son importantes para involucrar a todos los niveles de la organización en la implementación del sistema de gestión,

fomentar una cultura de calidad y ética empresarial, así como propender por la ejecución de acciones tendientes a prevenir y mitigar los riesgos de corrupción. Por lo tanto, su concepto representa una opinión válida para evaluar la pertinencia de este análisis, la identificación de necesidades y aportes relevantes para la organización. Se seleccionó únicamente un experto dada la confidencialidad de la información y el experto idóneo más cercano a la alcaldía municipal objeto de estudio.

4.3.2 Desarrollo del instrumento entrevista – trabajo de campo

Se diseñaron y aplicaron dieciséis preguntas con el objetivo de validar el análisis documental sobre alcance, conducta y acciones identificados en el sistema de gestión de riesgos de corrupción de una alcaldía municipal en Colombia.

Los objetivos propuestos para la aplicación del instrumento fueron los de establecer el contexto actual de la organización (Alcaldía Municipal), frente al uso de las normas ISO 9001:2015. El identificar los aspectos relevantes del sistema de gestión y del plan de gestión anticorrupción al interior de la organización, los aspectos por mejorar con relación a la implementación de las normas de calidad y anticorrupción al interior de la organización. Así como identificar la importancia que tiene la normatividad en materia de lucha contra la corrupción y cuales aspectos se consideran relevantes para la organización.

Se seleccionó como instrumento de recolección de información la entrevista por su misma naturaleza, capaz de generar la amplitud de información para realizar la confrontación con la literatura encontrada sobre la normativa y así analizar los distintos aportes que generen valor al producto final de la investigación.

Esta forma, es una técnica que consiste en la producción de narrativas por parte del sujeto, como respuesta a los asuntos planteados en la entrevista. (Harré, R. & Davies, B., 1990). El modelo fue elegido en su formato clásico, que consiste en la elaboración de un guion para ser ampliado dentro de la conducción de la interacción entrevistador-entrevistado. Dicho guion contiene la información relevante que caracteriza y constituye el problema investigado, y funciona como un marco de comparación entre los sujetos al ser cuestionados sobre los mismos temas.

4.3.3 Aplicación del instrumento entrevista – Trabajo de campo

Una vez definidos los objetivos a alcanzar con la aplicación del instrumento y el medio el análisis de información recopilada, las caracterizaciones realizadas, el contexto actual de la entidad, se procedió a elaborar la lista de preguntas.

Figura 4 *Instrumento de entrevista utilizado*

FORMATO DE ENTREVISTA			
Fecha		Cargo del entrevistado	
Antigüedad		Área de desempeño	
CUESTIONARIO			
1. ¿Podría hacer un resumen del contexto de la organización (alcaldía) frente al uso de las normas ISO?			
2. ¿Conoce usted el proceso de gestión de calidad implementado en la alcaldía, qué aspectos considera relevantes dentro del proceso?			
3. ¿Conoce usted la norma ISO 37001:2016? a. Si la respuesta es sí, ¿Qué aspectos importantes considera de esta norma? b. Si la respuesta es no, se entrega el contexto: Esta norma especifica los requisitos y proporciona un marco para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión anti-soborno. Lo consideraría relevante o aplicable para la alcaldía?			
4. En una comparación de las normas ISO 9001:2015 con la ISO 37001:2016, se detalla en el numeral 4.3 que ambas hablan de establecer los requisitos para definir el alcance de cada sistema de gestión. **Infiere**: ISO 37001:2016 enfatiza la importancia de la evaluación y gestión de riesgos en la determinación del alcance del sistema de gestión antisoborno y en el numeral 4.3 indica que requiere que la organización identifique y evalúe los riesgos de soborno y corrupción relacionados con sus procesos y actividades, y que tenga en cuenta los resultados de la evaluación realizada a estos riesgos al definir el alcance del sistema de gestión antisoborno. ¿Considera que este punto este implementado actualmente dentro de la organización? ¿Mejoraría algo, un control, una actividad de chequeo, etc.? ¿Considera que este punto ya está contemplado y/o cubierto con la implementación del sistema de gestión de calidad?			
5. En cuanto a la planificación, ambas normas requieren que la organización establezca objetivos y metas, identifique responsabilidades y autoridades necesarias, asegure la disponibilidad de recursos, establezca y mantenga procesos y se revise periódicamente. Considera que este requisito, visto desde la norma ISO 9001:2015 de gestión de la calidad, cubre aspectos que pueden mejorar la eficiencia y eficacia de la organización, así como ayudar a prevenir y mitigar la corrupción?			
6. ¿Conoce usted los detalles del plan de seguimiento anticorrupción y atención al ciudadano de la organización? ¿Qué puede concluir?			
7. ¿En su opinión, considera relevante la implementación de la normatividad nacional vigente en materia de lucha contra la corrupción al interior de la organización?			
8. ¿Cuáles considera usted que son los actos de corrupción más tradicionales que aquejan a las entidades públicas municipales?			

4.3.4 Consulta de documentación que soporta la ejecución de acciones para abordar riesgos anticorrupción

Los siguientes documentos pueden ser utilizados como soporte para la implementación de un sistema de gestión antisoborno por ejemplo para la obtención de la certificación ISO 37001. Es importante recordar que cada entidad es única y puede hacer uso de otros documentos y procedimientos adicionales para cumplir con la norma.

Tabla 10 *Cuadro resumen de los riesgos identificados y su vínculo con la corrupción y abordaje propuesto*

Política anti-soborno	Este documento establece los principios y directrices que guían el compromiso de la alcaldía en la prevención, detección y abordaje del riesgo de corrupción y soborno.
Manual de procedimientos	Este documento describe los procedimientos que deben seguirse para prevenir, detectar y abordar el riesgo de corrupción en las distintas áreas y actividades de la alcaldía
Matriz de riesgos:	Este documento identifica los riesgos de corrupción asociados con las diferentes áreas y actividades de la alcaldía, y establece las medidas preventivas y correctivas que deben adoptarse para abordarlos.
Código de ética y conducta	Este documento establece las normas de comportamiento que deben seguir los funcionarios y empleados de la alcaldía, incluyendo la prohibición del soborno y la corrupción.
Manual de capacitación	Este documento describe el plan de capacitación que se implementará para que los funcionarios y empleados de la alcaldía conozcan la política anti-soborno, el código de ética y conducta, y los procedimientos establecidos para prevenir, detectar y abordar el riesgo de corrupción.
Informes de auditoría:	Estos documentos contienen los resultados de las auditorías internas y externas realizadas para revisar el cumplimiento de la política anti-soborno y los procedimientos establecidos, y para identificar áreas de mejora.

Nota. Tomado de Organización Internacional de Normalización (2016).

4.3.5 Análisis de las respuestas de la entrevista realizada

Pregunta No.1: ¿Podría hacer un resumen del contexto de la organización (alcaldía) frente al uso de las normas ISO?

El experto explica que dentro del contexto de la organización, actualmente ha decidido adaptar y certificar la norma ISO 9001:2015, la cual le ha permitido administrar su actividad a través de la gestión por procesos la cual ya está orientada en 20 procesos. Aunque no es obligatorio, la organización también ha considerado la posibilidad de integrar otras normas de sistemas de gestión, como la ISO 45001 y la ISO 14001, las cuales están integradas por cuenta de un requisito nacional del Departamento Administrativo de la Función Pública en el modelo integrado de planeación y gestión.

Pregunta No.2: ¿Conoce usted el proceso de gestión de calidad implementado en la alcaldía, qué aspectos considera relevantes dentro del proceso?

El proceso de gestión de calidad implementado en la alcaldía está estructurado para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2015. El proceso está distribuido en 20 procesos diferentes y cubre desde la planeación estratégica hasta la implementación y seguimiento de los procesos. El nivel de apropiación del sistema de gestión por parte del personal es importante para su efectividad, especialmente en el caso de los contratistas que tienen alta rotación. Si el personal no se apropia del sistema, su efectividad se ve comprometida.

Pregunta No.3: ¿Conoce la norma ISO 37001:2016? ¿Podría indicar los aspectos más importantes de la norma?

Sí la conoce. Uno de los aspectos fundamentales es la participación del personal en la prevención de la corrupción. Cada persona debe estar atenta a cualquier situación que pueda presentar potencial de corrupción y tiene la responsabilidad de reportarla.

Pregunta No.4: En una comparación de las normas ISO 9001:2015 con la ISO 37001:2016, se detalla en el numeral 4.3 que ambas hablan de establecer los requisitos para definir el alcance de cada sistema de gestión.

Toda entidad pública debe tener una matriz de riesgos anticorrupción, esta actividad es liderada por la oficina asesora de planeación, actualmente existe un documento el cuál es elaborado con información de todas las áreas, considera además que hace falta entrenamiento para llevar a cabo un buen registro de este documento, aunque no se tiene una metodología clara que concientice a las personas acerca del objetivo y el correcto registro. Considera que el alcance de la gestión de riesgos debe ser el mismo en todos los procesos tanto de calidad, como de riesgos de corrupción, dado que cubre a toda la organización. Puede ser que los conceptos sean muy amplios y causen confusión entre los actores que hacen uso de las distintas normas y aún más, si se habla de una integración de las dos. Se debe tener claridad en los requisitos que tiene cada norma para su integración.

Pregunta No.5: ¿Considera que este requisito, visto desde la norma ISO 9001:2015 de gestión de la calidad, cubre aspectos que pueden mejorar la eficiencia y eficacia de la organización, así como ayudar a prevenir y mitigar la corrupción?

En las normas de sistemas de gestión hay un punto que es la planificación, cuando se realiza de manera completa se puede integrar la planificación de la gestión de la calidad como la planificación de los riesgos de anticorrupción. La gran ventaja es que las normas son genéricas, lo que permite una adaptación e implementación de acuerdo con la necesidad y así lograr evaluar objetivamente un riesgo o una situación no deseada.

Pregunta No.6: ¿Conoce los detalles del plan de seguimiento anticorrupción y atención al ciudadano de la organización? ¿Qué puede concluir?

El plan de seguimiento anticorrupción no está dentro de su alcance, actualmente pertenece a otra área de la organización.

Pregunta No.7: ¿En su opinión, considera relevante la implementación de la normatividad nacional vigente en materia de lucha contra la corrupción al interior de la organización?

Sí, considera relevante porque son requisitos legales de obligatorio cumplimiento y cualquier entidad que maneja recursos es susceptible a una situación de corrupción o soborno y estas normas ayudan a controlar y evitar estas situaciones.

Pregunta No.8: ¿Cuáles considera usted que son los actos de corrupción más tradicionales que aquejan a las entidades públicas municipales?

Cuando la entidad está en un entorno pequeño como lo es un municipio es más vulnerable que las personas incurran en algún delito o falta por la cercanía que tienen las personas tanto al interior de la organización como con personas externas. Esto hace que fácilmente se generen actos de corrupción o se puedan entregar privilegios como por ejemplo en ciertos trámites o dar más celeridad a una persona que a otra.

Pregunta No.9 ¿Considera que actualmente la alcaldía evalúa el desempeño y revisa el cumplimiento de los requisitos legales y/o reglamentarios para alcanzar los objetivos frente a la calidad y a su vez gestionar los riesgos de corrupción?

La alcaldía realiza la evaluación del desempeño y hace seguimiento al cumplimiento de los requisitos legales de calidad, pero no enfocado a la corrupción o antisoborno, actualmente estos puntos no se miden en la misma magnitud que los procesos de calidad.

Pregunta No.10: Según su opinión ¿cuáles son los procesos más susceptibles de presentar actos de corrupción? ¿Por qué?

Los procesos que tienen mayor disponibilidad de manejo de dinero, manejo de predios, atención al ciudadano y en la administración de programas a nivel nacional que implican recursos. Son los procesos que se tienen identificados que son más vulnerables y con un riesgo alto dado el interés por el beneficio de terceros.

Pregunta No.11: ¿Se tienen identificados los riesgos relacionados con corrupción al interior de la alcaldía?

Sí, se tiene una matriz de riesgos de corrupción, pero desconoce si se le hace el debido seguimiento, evaluación o conformidad en la identificación y control de los riesgos.

Pregunta No.12: ¿De qué forma son abordados dichos riesgos?

Los riesgos están identificados por procesos, cada líder debe responsabilizarse de hacer las actividades de prevención o mitigación del riesgo que corresponde al proceso asignado.

Pregunta No.13: ¿Considera usted que la gestión de los riesgos de anticorrupción cubre satisfactoriamente todas las áreas y procesos de la entidad?

Considera que está faltando una identificación completa de los riesgos en ciertas áreas al interior de la organización.

Pregunta No.14: ¿Qué situaciones o temas cree usted que hace falta tratar en materia de riesgos de corrupción?

En los procesos de contratación, hace falta implementar y dar claridad en los controles sobre todo en las aprobaciones de dinero de montos importantes.

Pregunta No.15: ¿Cómo cree usted que ha aportado hasta la fecha el sistema de gestión de calidad para contrarrestar la corrupción en la alcaldía?

La contribución más importante está en los procesos documentados, debido a que en la forma en que se realizan en la actualidad se define claramente la actividad, frecuencia, responsable, periodicidad y evidencias de las acciones realizadas. Una característica de estos procedimientos es que no se imponen, sino que son creados por el mismo equipo de trabajo y esto contribuye a una mejor adopción.

Pregunta No.16: ¿Desearía agregar algo más?

La alcaldía debería tener como prioridad e incluso como obligatoriedad un entrenamiento a todo el personal sobre la norma anticorrupción.

4.3.6 Consolidación y análisis de resultados

Una vez analizado, comparado, caracterizado y desglosado los aspectos relevantes que aplican a la alcaldía objeto de estudio en relación con las normas ISO 9001:2015 y la ISO 37001:2016, que están diseñadas para la gestión de la calidad y la prevención de la corrupción respectivamente. Se destaca que ambas normas requieren una planificación efectiva en la identificación y gestión de riesgos. Particularmente el presente trabajo se concentró en la importancia de la evaluación de riesgos de corrupción y en la determinación del alcance del sistema de gestión antisoborno en la norma ISO 37001:2016.

Es relevante mencionar que la implementación efectiva de estos requisitos puede mejorar la eficiencia y eficacia de la organización y ayudar a prevenir y mitigar la corrupción, se resalta la importancia de la evaluación del desempeño y la mejora continua en ambas normas para garantizar la adecuación, suficiencia y eficacia.

Se identificaron las variables que impactan positiva o negativamente las conductas asociadas a la gestión de riesgos relacionados con la corrupción. Para ello, se realizó un diagnóstico actual de los procesos e informes obtenidos de la gestión de riesgos proporcionados por la alcaldía municipal objeto de estudio.

Además, se mencionó que el informe de seguimiento al Plan Anticorrupción es un requisito legal establecido por la ley 1474 de 2011 en Colombia y que su cumplimiento es obligatorio para todas las entidades públicas. Este informe tiene como objetivo evaluar el progreso y la efectividad de las medidas tomadas para prevenir, detectar y combatir la corrupción. Este análisis y revisión de los informes de seguimiento permitió identificar variables que impactan en la gestión de riesgos relacionados con la corrupción y mejorar la efectividad de las medidas tomadas para prevenirla y combatirla.

Teniendo en cuenta las respuestas obtenidas con la aplicación del instrumento se logró identificar que la organización (alcaldía) ha decidido adaptar y certificar la norma ISO 9001:2015, lo que les ha permitido gestionar su actividad a través de la gestión por procesos orientada en 20 procesos. La organización también ha considerado la posibilidad de integrar otros estándares de sistemas de gestión, como ISO 45001 e ISO 14001, que están integrados en un requisito nacional del Departamento Administrativo de la Función Pública llamado modelo integrado de planificación y gestión.

El experto conoce la norma ISO 37001:2016 y uno de sus aspectos fundamentales es la participación del personal en la prevención de la corrupción. El experto sugiere que el alcance de la gestión de riesgos debe ser el mismo en todos los procesos, tanto en riesgos

identificados a través del sistema de gestión de calidad como a través de la normativa en riesgos anticorrupción, ya que cubre toda la organización.

El experto cree además que la implementación de las regulaciones nacionales sobre la lucha contra la corrupción es relevante, ya que es un requisito legal y ayuda a controlar y prevenir situaciones que pueden ser consideradas como delito o hechos de corrupción.

Un aspecto relevante mencionado en la entrevista y que consideró importante mencionar es que, si bien es cierto, se debe contar con el apoyo de la alta dirección también se debe involucrar a todo el personal de la organización en el proceso de implementación y mantenimiento de estas normas, para asegurar que todos los miembros entiendan la importancia de su contribución en la gestión de la calidad y la prevención de la corrupción.

4.4 Fase No 4. Análisis y aportes relevantes

4.4.1 Revisión y análisis del contexto de la organización, de los informes de revisión por la dirección al sistema de gestión de calidad

Después de analizar el informe sobre las normas ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016 en relación con la gestión de la calidad y la prevención de la corrupción en la alcaldía objeto de estudio, se pueden sugerir algunos aportes y recomendaciones para mejorar la eficacia y eficiencia de la organización frente a esta temática.

Se recomienda que la organización, desde la alta dirección en cabeza del alcalde, se comprometa de manera decidida con la implementación y mantenimiento del sistema

integrado de gestión actual con especial atención hacia las normas que involucran la gestión de riesgos de corrupción. El liderazgo de la alta dirección debe ser tal, que brinde las garantías suficientes para la participación de todos los miembros de la organización con miras a superar posibles tabúes o temores infundados.

Se requiere fomentar una cultura ética y de transparencia en la alcaldía con alcance a todas las áreas y procesos de la organización, considerando estrategias que propicien el relacionamiento continuo con la ciudadanía y generando espacios para la retroalimentación de información en forma periódica hacia todas las partes de interés, de forma tal que logren evidenciar las gestiones desarrolladas en materia de lucha contra la corrupción.

Se destaca la importancia de involucrar a todo el personal en la gestión de riesgos de corrupción. Como señala el experto, el alcance de la gestión de riesgos debe cubrir toda la organización para asegurar que se estén tomando las medidas para prevenir y controlar situaciones que pueden ser consideradas como delitos o hechos de corrupción. Es así, como se considera prudente implementar estrategias de incentivos para aquellos servidores públicos que cumplan en forma destacada con su rol dentro del sistema de gestión, esto de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos en relación con la gestión de riesgos de corrupción.

Es importante que la alcaldía municipal realice un nuevo proceso exhaustivo de análisis, identificación y valoración de los riesgos teniendo en consideración los distintos factores internos y externos del contexto de la organización. Además, se encuentra pertinente establecer acciones medibles y verificables que permitan atender en forma oportuna los

riesgos de corrupción identificados siguiendo las estrategias establecidas de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 37001:2016.

Como consecuencia de lo anterior, se encuentra de capital importancia proporcionar capacitación completa y actualizada a todo el personal colaborador de la alcaldía; tanto de planta como contratistas, para asegurar que comprendan la importancia de prevenir, detectar y combatir la corrupción, al igual que el ejecutar su rol respectivo dentro del sistema de gestión en procura de la prevención de casos de corrupción dentro de la metodología de gestión de riesgos.

Se sugiere además no descuidar el cumplimiento a cabalidad de la normatividad vigente a nivel nacional en materia de lucha contra la corrupción, dada su condición de requisito legal a considerar dentro del sistema de gestión de calidad. De igual forma, es conveniente complementar dichas acciones con el debido mantenimiento del sistema de gestión de calidad y la aplicación de la metodología para la gestión de riesgos, ya que en conjunto pueden ayudar a controlar y prevenir situaciones con alta probabilidad de materialización y/o potencial de afectación al municipio.

4.4.2 Describir los deberes de la administración municipal con respecto a la corrupción desde el sistema de gestión de calidad

La administración municipal debe establecer una política de integridad y transparencia que se ajuste a los principios de la norma ISO 37001:2016. Esta política debe ser comunicada y aplicada en todos los niveles de la organización, incluyendo a los funcionarios y contratistas. También deberá estar en capacidad de identificar y evaluar los

riesgos de corrupción en sus procesos y actividades, utilizando las herramientas y metodologías adecuadas. De esta forma, podrá establecer los controles indicados para prevenir y detectar casos de corrupción.

4.4.3 Qué puede hacer (alcance) en materia de lucha contra la corrupción el sistema de gestión de calidad en la entidad

Es importante que la alcaldía a través de su proceso de seguimiento continuo al Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, se anticipe a la ocurrencia de casos de corrupción logrando identificar a tiempo comportamientos, tendencias o situaciones que evidencien debilidad o falencias en los controles, así como la ausencia de acciones para gestionar los riesgos presentes en la organización. En forma conjunta es pertinente informar de forma más clara y directa a la ciudadanía, como parte interesada por excelencia que es, acerca de los resultados obtenidos producto de los seguimientos a la gestión de riesgos.

La alcaldía puede realizar una evaluación de riesgos para identificar posibles situaciones en las que pueda ocurrir un acto de corrupción en la entidad. Esta evaluación puede ser parte del proceso de planificación del sistema de gestión de calidad.

La alcaldía puede establecer controles internos para prevenir y detectar cualquier acto de corrupción en la entidad. Esto podría incluir la implementación de políticas y procedimientos claros para la asignación de recursos, la designación de un oficial de cumplimiento responsable de supervisar el uso de los recursos públicos y la implementación de un sistema de monitoreo y revisión para identificar y corregir cualquier desviación de recursos.

La alcaldía puede establecer mecanismos de denuncia para permitir que los empleados y la comunidad puedan informar sobre cualquier acto de corrupción. Estos mecanismos pueden ser anónimos y deben garantizar la confidencialidad de las denuncias a través de las llamadas líneas éticas.

Capítulo 5 Recomendaciones

Las normas ISO 9001:2015 y la ISO 37001:2016 son normas internacionales que establecen requisitos para la gestión de la calidad y el cumplimiento anticorrupción, respectivamente, aplicables a cualquier organización. Ambas normas pueden ayudar a las organizaciones a mejorar su eficiencia y eficacia, aumentar la satisfacción del cliente y reducir el riesgo de corrupción y prácticas ilegales, y pueden ser vistas como un diferenciador competitivo y un compromiso con la calidad y la ética en los negocios.

La integración de estas normas puede ayudar a las organizaciones a mejorar su eficiencia, eficacia y ética en los negocios. En el contexto de una alcaldía municipal en Colombia, la combinación de estas normas puede ser útil para identificar los aportes del sistema de gestión de calidad a la lucha contra la corrupción.

Las normas ISO 37001:2016 e ISO 9001:2015 comparten requisitos importantes, como el establecimiento de objetivos y metas, la identificación de responsabilidades y autoridades necesarias, la disponibilidad de recursos, el establecimiento y mantenimiento de procesos y la revisión periódica del sistema de gestión para mejorar su eficacia. La implementación efectiva de estos requisitos puede mejorar la eficiencia y eficacia de la alcaldía y ayudar a prevenir y mitigar la corrupción.

El manejo de los riesgos de corrupción en la administración pública implica establecer conductas y políticas que promuevan la transparencia y la responsabilidad en el uso de recursos públicos, lo que a su vez genera confianza y credibilidad en la gestión pública.

El diagnóstico actual realizado en la alcaldía objeto de estudio identificó las variables que impactan positiva o negativamente en la gestión de riesgos relacionados con la corrupción, lo que proporciona una base sólida para futuras mejoras en la gestión de riesgos y la prevención de la corrupción en la organización.

Se sugiere que el alcance de la gestión de riesgos debe ser el mismo para todos los procesos de la organización, ya sea a través del sistema de gestión de calidad o de la normativa anticorrupción, para garantizar una cobertura total de la organización. También se resalta la importancia de la implementación de las regulaciones nacionales en la lucha contra la corrupción, como un requisito legal y una forma de controlar y prevenir situaciones que puedan considerarse delitos o actos de corrupción.

Es importante involucrar a todo el personal de la organización en la implementación y mantenimiento de estas normas, para garantizar una comprensión común de la importancia de la gestión de la calidad y la prevención de la corrupción y asegurar la efectividad del sistema en su conjunto.

Implementar las normas ISO contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia de la alcaldía, aumentar la satisfacción del cliente y reducir el riesgo de corrupción y prácticas ilegales. Estas normas también pueden ser vistas como un compromiso con la calidad y la ética en los negocios, lo que puede ser un diferenciador competitivo para la alcaldía.

Integrar las normas ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016 puesto que la combinación de estas normas puede ser útil para identificar los aportes del sistema de gestión de calidad a la lucha contra la corrupción. La implementación efectiva de los requisitos compartidos de estas

normas puede mejorar la eficiencia y eficacia de la alcaldía y ayudar a prevenir y mitigar la corrupción.

Establecer conductas y políticas que promuevan la transparencia y la responsabilidad, por lo tanto, el manejo de los riesgos de corrupción genera confianza y credibilidad en la gestión pública.

La revisión periódica del sistema de gestión puede ayudar a identificar áreas de mejora en la gestión de riesgos relacionados con la corrupción y en la implementación de las normas ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016. Esto puede ayudar a la alcaldía a mantener un enfoque continuo en la mejora de su gestión de riesgos y prevención de la corrupción.

Referencias

Ayala, J. Bonet, J. Pérez, G. Heilbron, E. & Suret, J. (2022). *La corrupción en Colombia: un análisis integral.* Banco de la República. Centro de Estudios Económicos Regionales CEER. Obtenido de https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10302/DTSERU_307.pdf

Banco Mundial. (2020). *Datos básicos: La lucha contra la corrupción*. Obtenido de https://www.bancomundial.org/es/news/factsheet/2020/02/19/anticorruption-fact-sheet

Camisón, C. Cruz, S. & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas.* Pearson Educación S.A. Obtenido de https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/64db843c11c52aaf913a5322feafd3d8.pdf

Carrara, *Programa de Derecho Criminal*. Parte especial, vol. V, traducción de José J. Ortega Torres y Jorge Guerrero, (4ª ed.). Ed. Temis. 1993, parágrafo 2545, p. 94.

Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 87 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 41.120, de 29 de noviembre de 1993. Obtenido de http://secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0087_1993.html

Congreso de la República de Colombia. (2000). Ley 599 de 2000. Por la cual se expide el Código Penal. Diario Oficial No. 44.097. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0599_2000.html

Congreso de la República de Colombia. (2003). Ley 872 de 2003. Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. Diario Oficial No. 45.418, de 2 de enero de 2004. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0872_2003.html

Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1474 de 2011. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. Diario Oficial No. 48.128 de 12 de julio de 2011. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1474_2011.html

Congreso de la República de Colombia. (2014). *Ley 1712 de 2014* Diario Oficial No. 49.084. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=56882

Congreso de la República de Colombia. (2016). *Ley 1778 de 2016* Diario Oficial No. 49.774 del 2 de febrero de 2016. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1778_2016.html

Corporación Transparencia por Colombia & DNP. (2014) *Lineamientos y recomendaciones para elaborar políticas territoriales de lucha contra la corrupción.* Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Justicia%20Seguridad%20y%20Gobierno/Lineamientos%20y%20recomendaciones%20lucha%20conta%20la%20corrupci%C3%B3n%20vweb%20(1).pdf

Corte Constitucional de Colombia. Sala Plena. (1999). Sentencia C-302. Magistrado Ponente Carlos Gaviria Díaz. Obtenido de https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1999/C-302-99.htm

Cortés Blanco, E.M. (2017). *Realizar un diseño de plan de sistema de gestión de riesgo de corrupción y atención al ciudadano para la alcaldía del municipio de Lebrija*. [Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomás Bucaramanga]. Repositorio Institucional USTA. Obtenido de https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/13805/2018elsycortes.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cubillos Rodríguez, M. C. & Rozo Rodríguez D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*. 2009(48), 80-99. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG. Función pública. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/inicio.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.) *Plan Anticorrupción y Acciones de Participación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG –*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/gestion-de-riesgo-de-corrupcion

Forbes, R. (2014). Estructura de alto nivel de la ISO y su impacto en las normas de sistemas de gestión. *CEGESTI. Éxito Empresarial*, No.277, Obtenido de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_277_151214_es.pdf

Fuentes Vega, Santiago, Casillas Pérez, Álvaro, Eleno Rodríguez, David, Fuentes Escribano, Santiago, Miaja Fol, Miguel y Quirós Rodríguez, Luis. (1999). "El Gasto Público: ejecución y control". 2° Edición. Ministerio de Economía y Hacienda. España.

Gilli, J. (2014). *La Corrupción: Análisis de un Concepto Complejo.* Obtenido de https://riim.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2016/08/gilli_riim61.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). Mac Graw Hill. Obtenido de http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-lainvestigacion-sexta-edicion.compressed.pdf.

Harré, R. & Davies, B. (1990). *Positioning: The Discursive Production of Selves.* Journal for the theory of social behavior. Obtenido de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-5914.1990.tb00174.x

Invamer (2022). *Invamer Poll: Medición #147*. Obtenido de https://es.scribd.com/document/559429025/Invamer-Poll-Febrero-2022

IsoTools. (2021). *La norma que lucha contra el soborno en las organizaciones.* Obtenido de https://www.isotools.us/pdfs-pro/iso-37001-sistema-gestion-antisoborno.pdf?utm_campaign=ISO%2037001&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-_e4IygexyAlyZcqsRVWBrO1RqmE3uIOJU72ltcx9xB7r1ajWU_hGeaoj2oYZG-gNTQBD4jpUJ9BxDAzG2ZpDQKFOs4Zw&_hsmi=72711756&utm_content=72711756&utm_source=hs_automation&hsCtaTracking=b9acdfd1-e325-42c2-b606-f07946c64e12%7C4f9d758f-324b-41cd-8dac-ed79fe37fb13

La República (2015). *La corrupción que ronda a las entidades públicas.* Obtenido de https://www.larepublica.co/opinion/editorial/la-corrupcion-que-ronda-a-las-entidades-publicas-2267186

Lizarzaburu Bolaños, E. R., Barriga, G., Burneo, K. & Noriega, E. (2019). Gestión Integral de Riesgos y Antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva iso 31000 e iso 37001. *Universidad & Empresa*, 21(36), 79-118. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v21n36/0124-4639-unem-21-36-79.pdf

Maldonado, V. (2020). *Incidencia de la Implementación de Sistemas de Gestión y la Normatividad Anticorrupción en el Índice de Transparencia de las Entidades Públicas del Orden Nacional en Colombia.* [Tesis de Maestría Universidad Santo Tomás]. Bogotá D.C. Obtenido de https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/27960/2020victormaldonado.pdf?sequence=11&isAllowed=y

Malem Seña, J. F. (2014). *La Corrupción. Algunas Consideraciones Conceptuales.* Universitat Pompeu Fabra. Obtenido de https://www.raco.cat/index.php/IllesImperis/article/download/284890/381859

Mertens, D.M. (2010). Transformative Mixed Methods Research. Qualitative Inquiry, 16(6), 469–474. Obtenido de https://doi.org/10.1177/1077800410364612

Municipio de Aguada. (2020). *Plan Anticorrupción 2020.* Obtenido de http://www.aguada-santander.gov.co/planes/plan-anticorrupcion-2020

Nye, J. S. (1967). Corruption and Political Development: A Cost-Benefit Analysis. *The American Political Science Review, 61*(2). Obtenido de https://doi.org/10.2307/1953254

Ochsenius Robinson, I. (2018). El Control como Mejoramiento de la Gestión y Calidad en la Contratación Pública. Improving the management and quality of public procurement through control. *Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado*. N°15, diciembre 2018. Obtenido de https://www.jacobea.edu.mx/revista/numero15.php

Olivera, M. (1999). Hacia una sociología de la corrupción. *Alma Mater*, (17). Obtenido de https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/alma_mater/1999_n17/socio_corrup.htm

Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*. (ISO 9001). Obtenido de https://www.agencomex.com/pdf/ISO-9001-2015.pdf

Organización Internacional de Normalización. (2016). *Sistemas de Gestión Antisoborno – Requisitos con orientaciones para su uso*. (ISO 37001). Obtenido de https://cmdcertification.com/wp-content/uploads/2021/07/ISO-37001-2016-Espa%C3%B1ol-educativa.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2015). Recomendación del Consejo sobre Contratación Pública. Obtenido de https://www.oecd.org/gov/public-procurement/OCDE-Recomendacion-sobre-Contratacion-Publica-ES.pdf

Parlamento Europeo. (2010). Apartado 27 de la Resolución sobre la protección de los intereses financieros de las Comunidades y la lucha contra el fraude. Obtenido de https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-7-2010-0155_ES.pdf

Presidencia de la República de Colombia (1999). Decreto 2145 de 1999. por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras

disposiciones. Diario Oficial No. 43773 de 8 de noviembre de 1999. Obtenido de https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1871168

Presidencia de la República de Colombia (2001). Decreto 1537 de 2001. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=5324

Presidencia de la República de Colombia (2012). Decreto 2641 de 2012. Diario Oficial 48647 del 17 de diciembre de 2012. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. Obtenido de https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1475504

Rodríguez, O. & Martínez, A. (2014). Influencia de la corrupción en la implantación de la ISO 9001. *Universia Business Review*, 42, 52-67 Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/433/43331051004.pdf

Senlle, A. (2001). *ISO 9000-2000: liderazgo de la nueva calidad*. Gestión 2000.

Soler, R. (2017). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia Unemi*, vol. 11, núm. 26. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/5826/582661257005/html/

Transparencia por Colombia. (2018, abril). *Documento metodológico final Índice de transparencia de Bogotá ITB 2016-2017*. Obtenido de http://www.leytransparencia.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/DocumentoMetodologico.pdf

Transparencia por Colombia, (2019, 18 de enero). *Brief de la corrupción en Colombia*. Obtenido de https://transparenciacolombia.org.co/2019/01/18/brief-de-la-corrupcion-en-colombia/

Transparencia por Colombia (2021). *Radiografía de la Corrupción 2016-2020: el avance de la corrupción en el país es dramático.* Obtenido de https://transparenciacolombia.org.co/2021/12/02/radiografia-de-la-corrupcion-2016-2020-el-avance-de-la-corrupcion-en-el-pais-es-dramatico/

Transparencia por Colombia, (2021, diciembre). *Así se mueve la corrupción Radiografía de los hechos de corrupción en Colombia 2016 – 2020*. Obtenido de https://transparenciacolombia.org.co/2021/12/02/asi-se-mueve-la-corrupcion-radiografia-de-los-hechos-de-corrupcion-en-colombia/

Transparency International. (2022, enero). *Índice de Percepción de Corrupción 2021.* Obtenido de https://transparenciacolombia.org.co/2022/01/25/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2021/

Transparency International, (2022, 25 de enero). *El índice de percepción de la corrupción 2021 revela que los niveles de corrupción se han estancado en los últimos diez años,*

en medio de un entorno de abusos a los derechos humanos y deterioro de la democracia. Obtenido de https://www.transparency.org/es/press/2021-corruption-perceptions-index-press-release

Veeduría Distrital, (2018, noviembre). *Guía de lineamientos antisoborno para el Distrito Capital*. Obtenido de https://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2019paac/12022019_b2_Guia%20de%20lineamientos%20antisoborno%20para%20el%20Distrito%20VF%20(29%20dic%2018).pdf

Apéndice A. Informe de Seguimiento al Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano

ENTIDAD:	FECHA DE SUSCRIPCION: **31/01/2022**	PERIODO INFORMADO Primer Cuatrimestre 2022 (1° enero -30 Abril)	FECHA INFORME: **10 de mayo de 2022**

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	No cumplir con los lineamientos del proceso de rendición de cuentas para garantizar espacios permanentes entre la administración municipal y los grupos de interés para generar transparencia y	1. Conformar y capacitar el equipo líder de rendición de cuentas y seguimiento al Plan de Desarrollo	1/02/2022	28/02/2022	100%	0%	0%	Se realizó reunión con los enlaces de cada dependencia para la conformación del equipo líder de rendición de cuentas seguimiento al plan de desarrollo territorial. Como actividad de capacitación se socializo el Decreto032 de 2022 por medio del cual se adopta y reglamenta el sistema de seguimiento y evaluación de resultados del Plan de Desarrollo Territorial y se dieron orientaciones del Manual Único de Rendición de Cuentas versión 2.0. Se adjunta acta de la reunión	Profesionales Oficina Asesora de Planeación
		2. Construir base de datos de los grupos de interés, representantes de organizaciones sociales, gremiales, academia, medios	1/02/2022	28/02/2022	100%	0%	0%	Se hace la identificación de los grupos de valor y grupos de interés y se elabora la base de datos	Profesionales Oficina Asesora de Planeación y oficina de prensa

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
	condiciones de confianza	de comunicación, entidades estatales, universidades							
		3. Definir y atender las necesidades de recursos físicos y disponibilidad de recursos para las rendiciones de cuentas	1/02/2022	31/12/2022	100%	0%	0%	En la formulación de la Estrategia de rendición de Cuentas en el ítem **1.4. Análisis del Entorno se** definieron los recursos y su disponibilidad para el proceso de rendición de cuentas.	Oficina Asesora de Planeación, Secretaria General y de las TIC
		4. Realizar la promoción y divulgación del Plan Anticorrupción y Rendición de cuentas	1/02/2022	15/02/2022	100%	0%	0%	Se hizo la publicación en la página web institucional del Plan anticorrupción y se realizó la convocatoria mediante circular 011 de fecha 04/05/2022 para la socialización de la estrategia de rendición de cuentas.	Oficina Asesora de Planeación y Oficina Asesora de Control Interno
		5. Elaborar la estrategia de rendición de cuentas	1/02/2022	28/02/2022	100%	0%	0%	Se formuló la Estrategia de Rendición de Cuentas de la Alcaldía Municipal	Oficina Asesora de Planeación - Oficina de Prensa - Oficina de Control Interno
		6. Diseño y publicación de las invitaciones a las rendiciones de cuentas (2)	1/02/2022	31/12/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Oficina de Prensa
		7. Formulación, consolidación y publicación de los tableros de control producto del	1/02/2022	31/12/2022	100%	0%	0%	Se elaboró y publicó el tablero de control del seguimiento al	Todas las dependencias

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
		seguimiento al PDM(TRIMESTRAL)						plan de desarrollo territorial del primer trimestre de 2022	
		8. Realizar productos audiovisuales para informar a la opinión pública sobre la gestión que adelanta la Alcaldía Municipal(mensual)	1/02/2022	31/12/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Oficina de Prensa
		9. Realizar el seguimiento de avance físico y financiero del Plan de Desarrollo Territorial (trimestral)	1/02/2022	31/12/2022	25%	0%	0%	Se realizó el seguimiento del avance físico y financiero del PDT con base en el Plan de Acción del primer trimestre de 2022	Todas las dependencias
		10. Elaborar los Informes de avance físico y financiero del Plan de Desarrollo Municipal (trimestral)	1/02/2022	31/12/2022	25%	0%	0%	Se elaboró informe de seguimiento de avance físico y financiero del plan de desarrollo territorial primer trimestre 2022	Oficina Asesora de Planeación - Oficina de Prensa
		11. Diseño de formatos de preguntas para la participación de las comunidades en la rendición de cuentas.	1/02/2022	31/12/2022	100%	0%	0%	SE proyecto el formato de preguntas para aplicar en la audiencia de rendición de cuentas	Oficina Asesora de Planeación
		Realizar la convocatoria masiva para la rendición de cuentas	10/11/2022	25/11/2022	0%	0%	0%	No se evidencian accione realizadas	Oficina Asesora de Planeación
		Realizar la audiencia de rendición de cuentas	03/12/2022	31/12/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Todas las dependencias

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
		Aplicar encuesta de percepción en cada evento de rendición de cuentas	03/12/2022	31/12/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Oficina Asesora de Planeación
		Aplicar formato de preguntas escritas en el evento de rendición de cuentas	03/12/2022	31/12/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Oficina Asesora de Planeación
		Publicar los productos audiovisuales de la gestión de la administración municipal	03/12/2022	31/12/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Oficina de Prensa y Dirección de las TIC
		Consolidar y publicar en página web el informe de seguimiento a la ejecución de los planes de acción vigencia 2022(trimestral)	30/01/2023	30/01/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Oficina Asesora de Planeación y Dirección de las TIC
		Publicar el informe de gestión de la administración municipal	1/02/2022	31/12/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Dirección de las TIC
		Mantener actualizada la página web institucional según lineamientos de ITA	1/02/2022	31/12/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Dirección de las TIC
		tramitar y dar respuesta a preguntas surgidas en el evento de rendición de cuentas	04/12/2022	19/12/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Dependencias a las cuales les formulen preguntas
		Evaluación del proceso de rendición de cuentas	19/12/2022	19/12/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Oficina asesora de Planeación, secretaria General y de las TIC, Ofina de Prensa

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
		Elaboración de informe de rendición de cuentas	20/12/2022	20/12/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Oficina Asesora de Planeación - Oficina de Prensa
		Publicación en la página web institucional de los documentos del proceso de rendición de cuentas	21/12/2022	30/12/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Dirección de las TIC
GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Inoportunidad en la generación de Productos y Servicios	Realizar la revisión y actualización de los trámites y servicios inscritos en la plataforma SUIT. De conformidad con el modelo GOV:CO y los lineamientos definidos a nivel nacional	21/12/2022	2021-12-30	25%	0%	0%	Se conformó una mesa de trabajo y se designó un contratista para adelantar la actualización de los trámites y servicios en la Plataforma SUIT, estas revisiones se realizan directamente con las dependencias dueñas de los tramites y se gestionó el usuario SUIT para adelantar la gestión, adicional se recibe asesoría del DAFP para lograr dar cumplimiento a las directrices.	líderes y enlaces designados. Y Secretario General y de las TICS
		Generar una estrategia de comunicación que permita que los grupos de interés conozcan la oferta de servicios de la entidad	21/12/2022	2021-12-30	25%	0%	0%	Desde el área de prensa y comunicaciones se han adelantado acciones orientadas a comunicar a la población los mecanismos de acceso a la comunidad	Secretario general y de las Tics y oficina de prensa

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
		Actualizar y Divulgar el portafolio de productos y servicios de la Entidad, por medio del portal web de la entidad y la generación de infografías o estrategias de comunicación que permitan ampliar la cobertura en la entrega de la información	21/12/2022	30/12/2022	35%	0%	0%	Desde el área de prensa y comunicaciones se han adelantado acciones orientadas a comunicar a la población los mecanismos de acceso a la comunidad. Las diferentes áreas iniciaron el proceso de actualización de los portafolios de servicios y de las condiciones de prestación de los mismos.	Enlaces designados de cada proceso
		Desarrollar una estrategia en referencia a la gestión de conocimiento en la entidad que asegure la continuidad y operación de la administración municipal en concordancia con MIPG	21/12/2022	30/12/2022	30%	0%	0%	Dentro de la asesoría técnica del DAFP en el plan de acción se priorizo la política de GESCO+I la cual inicio con una etapa de capacitaciones en la guía , evaluación diagnóstica hasta finalizar con el proceso de desarrollo de la misma	Secretario general y de las Tics y líder del SGC
	Destinación de recursos públicos de forma indebida en favor de un tercero	Establecer los responsables y puntos de control para el manejo del Sistema Integrado de Información Financiera -SIIF Nación.	21/12/2022	30/12/2022	30%	0%	0%	En la secretaría de hacienda se designaron líderes de área de personal de planta vinculados a la entidad para asegurar la continuidad y protección de la información	Profesionales y Líder de Hacienda
		Generar estrategias de comunicación y formación en todos los niveles de la entidad	21/12/2022	30/12/2022	30%	0%	0%	En la secretaría de hacienda se designaron líderes de área de personal de planta vinculados	Líderes de área y supervisores

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
		frente a seguridad de la información						a la entidad para asegurar la continuidad y protección de la información	
	Direccionamiento de contratación en favor de un tercero.	Realizar una socialización de los lineamientos contractuales definidos por la entidad	21/12/2022	30/12/2022	0%	0%	0%	Se tiene programado realizar capacitación a todo el personal de planta y contratista sobre los roles y responsabilidades de los supervisores en contratación estatal, incluyendo la funcionalidad de los roles para SECOP II para el próximo semestre	secretario General y de las TICS
		Asegurar la gestión contractual efectiva en la plataforma SECOP II de acuerdo a los lineamientos establecidos.	21/12/2022	30/12/2022	33%	0%	0%	Todos los procesos se publican en los tiempos definidos y desde control interno se realiza seguimiento a las publicaciones. Al ser una plataforma transaccional las garantías y condiciones de la contratación estatal se robustecen	secretario General y de las TICS
	Pérdida de información.	Realizar la actualización y ejecución del PINAR, previo diagnóstico del sistema de gestión documental	21/12/2022	30/12/2022	100%	0%	0%	En enero de 2022 se realizó la actualización del PINAR el cual está publicado en página web	secretario General y de las TICS
		Generar una circular con lineamientos institucionales	21/12/2022	30/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	secretario General y de las TICS

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN. TICS		asociados al Plan de seguridad de datos y PETICS de la entidad, asegurando el seguimiento a su ejecución.							
		Realizar estudio para la migración del servicio de correo que se tiene actualmente	21/12/2022	30/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	Dirección TIC
		Implementación de servidor de archivos para realizar copias de seguridad de información relevante para la alcaldía	21/12/2022	30/12/2022	40%	0%	**0%**	Se han desarrollado estrategias de seguridad de información, entre las cuales, se tienen, servidores, almacenamiento en la nube, alojamiento y otros, aunque la demanda de información y almacenamiento aun es mayor	Dirección TIC
		Crear políticas de acceso a la red e implementarlas en el directorio activo para acceso a los equipos y a la red de la alcaldía	21/12/2022	30/12/2022	0%	0%	**0%**	No se evidencian avances	Dirección TIC
	Inadecuados servicios de Tecnologías de la Información	Formular y socializar el PETICS, PLAN DE SEGURIDAD DE INFORMACION Y demás lineamientos institucionales en referencia al aseguramiento de la información y adecuado funcionamiento de las plataformas tecnológicas y	21/12/2022	30/12/2022	100%	0%	**0%**	El PETICS, PLAN DE SEGURIDAD DE INFORMACION Y DE RIESGOS se actualizaron al inicio de la vigencia los mismos fueron publicados en el mes de enero de 2022	Dirección TIC

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
		herramientas asociadas a la información							
		Validación de cumplimiento y plan de acción frente a los requisitos de la Resolución 1519 de 2020.	21/12/2022	30/12/2022	50%	0%	**0%**	Actualmente en las mesas de trabajo se realizó el diagnóstico de la matriz ITA que integra los anexos de la resolución identificando las acciones a priorizar, entre las cuales ya se ha avanzado en tema de estructura página web, SUIT, y demás lineamientos asociados	Director TIC
	Bajo nivel de Transparencia y acceso a la información	Circular de requerimientos frente a la publicación oportuna de información según estructura matriz ITA.	21/12/2022	30/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	Director TIC
		Realizar el reporte en la plataforma ITA de la Procuraduría de la vigencia establecida.	21/12/2022	30/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	Director TIC
		Realizar seguimientos trimestrales a los avances de la implementación	21/12/2022	30/12/2022	30%	0%	**0%**	La oficina de control interno participa en las mesas de trabajo para validar el nivel de avance	Director TIC
RACIONALIZACION DE TRAMITES	Bajo nivel de Transparencia y acceso a la información limitado por el no acceso a los	Designar personal para adelantar el proceso de actualización de los trámites y servicios de la entidad.	21/12/2022	30/12/2022	100%	0%	**0%**	Se designó una ingeniera que actualmente está adelantado el proceso de actualización de los tramites por dependencia	Director y líderes de los diferentes tramites de la entidad

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
	trámites y servicios de la entidad que limitan el goce efectivo de derechos	Realizar el cargue en la plataforma SUIT de los tramites actualizados.	21/12/2022	30/12/2022	20%	0%	**0%**	Se designó una ingeniera que actualmente está adelantado el proceso de actualización de los tramites por dependencia	Director y líderes de los diferentes tramites de la entidad
		Validar la viabilidad del procesos de racionalización y simplificación de tramites acorde a los lineamientos de MINTICS	21/12/2022	30/12/2022	20%	0%	**0%**	Se designó una ingeniera que actualmente está adelantado el proceso de actualización de los tramites por dependencia	Director y líderes de los diferentes tramites de la entidad
		Realizar un reporte semestral al COMITE DGI de los avances en el proceso de actualización de los tramites de la entidad	21/12/2022	30/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	Director y líderes de los diferentes tramites de la entidad
ATENCIÓN AL CIUDADANO	Condiciones no controladas de prestación del servicio	Capacitar al personal encargado de la atención en cada dependencia en los protocolos de atención y trato al ciudadano	1/03/2022	31/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	Todas las dependencias
		Promover los diferentes canales de atención teniendo en cuenta las necesidades y las características de los ciudadanos.	1/03/2022	31/12/2022	25%	0%	**0%**	Desde el área de prensa y comunicaciones se han adelantado acciones orientadas a comunicar a la población los mecanismos de acceso a la comunidad. Las diferentes áreas iniciaron el proceso de actualización de los portafolios de servicios y de las condiciones de	Todas las dependencias

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
								prestación de los mismos. Así como los diferentes canales de acceso a los servicios	
		Revisión y depuración de cuentas de correo electrónicas obsoletas o que ya no están en uso y que siguen activas.	1/03/2022	31/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	Todas las dependencias Dirección TIC
		Revisión y depuración de números de líneas o extensiones telefónicas; Contar con personal definido y permanente para la atención de este canal.	1/03/2022	31/12/2022	0%	0%	**0%**	Actualmente se encuentran en ejecución, se debe solicitar un informe formal de los adelantos	Dirección TIC Todas las dependencias
	Inaccesibilidad a información pública y servicios por medios virtuales	Actualización permanente de los servicios que presta cada dependencia en secciones destinadas a cada una de las dependencias dentro del portal web	1/03/2022	31/12/2022	33%	0%	**0%**	La dirección de TICS asigno un web master para asegurar la publicación en tiempo óptimos de la información de las dependencias de acuerdo a los ajustes estructurales de la página web	Dirección TICS Todas las dependencias
		Actualizar los trámites y sus requisitos dentro de portal web	1/03/2022	31/12/2022	0%	0%	**0%**	La dirección de TICS ha iniciado proceso alternos con la revisión y actualización del SUIT, con el fin de alinear la información publicada, los tramites que están sujetos a cambios son desactivados en	Todas las dependencias Dirección TICS

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
								la página de la alcaldía para ser redireccionados a SUIT	
OMAG	Debilidad en el proceso de identificación de damnificados, personas en estado de vulnerabilidad o beneficiarios y en las etapas propias a la entrega de ayudas humanitarias.	Revisar y ajustar formato de captura de información según el esquema de la UNGRD, dejando plantilla digital y física para su uso propio e interno de la OMAG.	1/03/2022	31/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	OMAG
		Desarrollar acciones de socialización del correcto diligenciamiento del formato de captura de Información de Identificación de Damnificados Beneficiarios de Ayudas Humanitarias. Estas acciones de formación serán dirigidas por el personal del Área de Gestión del Riesgo y se dictarán a: Personal de la OMAG, Organismos Operativos de apoyo a Emergencias (Bomberos, Defensa Civil, PONAL), Personal Administrativo que este incluido dentro del esquema de apoyo a emergencias.	1/03/2022	31/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	OMAG
		Optimizar el control por parte del personal de la OMAG al	1/03/2022	31/12/2022	0%	0%	**0%**		OMAG

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
		contenido del formato diligenciado de los beneficiarios, a través del seguimiento periódico y en emergencia (diariamente) para una mejora en su identificación, fortalecimiento del proceso de registro y validación de información previamente registrada.						Sin ejecutar en este periodo	
	Duplicidad en entrega de ayudas humanitarias a personas damnificadas pertenecientes al mismo grupo familiar.	Optimizar el control al registro de damnificados, beneficiarios y personas en condición de vulnerabilidad creando base de datos en caso de presentarse una calamidad con el fin de fortalecer el proceso de entrega de ayudas humanitarias y evitar la duplicidad o doble registro en las entregas; a través del seguimiento periódico y en emergencia (diariamente) para una mejora en el proceso de registro y validación de información previamente diligenciada.	1/03/2022	31/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	OMAG
	No asegurar mecanismos y	Fomentar el fortalecimiento de la participación ciudadana con	1/02/2022	31/12/2022	33%	0%	**0%**	Se realizaron reuniones con las diferentes juntas de acción	Secretaría de Gobierno y

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
PARTICIPACION CIUDADANA	estructura de participación ciudadana para los diferentes grupos de interés.	las Juntas de Acción Comunal a través de espacios donde se escuchen las diferentes inquietudes y problemáticas de los barrios y veredas del municipio. Apoyar con la difusión de las jornadas de Rendición de Cuentas que realice la Administración Municipal, a través de los diferentes medios de comunicación que maneja la Oficina de Participación Ciudadana con el fin de garantizar la participación activa de la Comunidad en general en las mismas.						comunal del municipio durante los meses de enero, febrero, marzo y abril de 2022, donde se escucharon y atendieron las diferentes inquietudes y problemáticas de los barrios y veredas del municipio	Participación Ciudadana Profesional Universitario y demás equipo de trabajo de la Oficina de Participación Ciudadana.
	No dar a conocer a las partes de interés la oferta institucional.	Realizar difusión de la oferta institucional por los diferentes canales de comunicación, e-mail, whatsapp a través de grupos de difusión, con el fin de lograr la participación de la ciudadanía en general en los planes, programas, proyectos y demás que ofrece la Alcaldía .	1/02/2022	31/12/2022	33%	0%	**0%**	Se realizaron actividades de difusión de la oferta institucional a través de la página web de la alcaldía municipal y de la secretaría de educación, así como envío de información a través del whatsapp.	Secretaría de Gobierno y Participación Ciudadana Profesional Universitario y demás equipo de trabajo de la Oficina de Participación Ciudadana.

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
	No brindar la adecuada asesoría a los diferentes miembros de las Juntas de Acción Comunal y Comunidad en General del municipio de en temas de normatividad que rige los organismos de acción comunal, elecciones comunales, entre otros.	Conocimiento de la ley 2166 del 18 de diciembre de 2021 por todas las personas que integran el equipo de trabajo de la Oficina de Participación Ciudadana.	1/02/2022	31/12/2022	50%	0%	**0%**	Se realizó capacitación y taller para elecciones extemporáneas J.A.C el día 17 de marzo de 2022. Se realizó seminario de participación ciudadana, veedurías y control social los días 1 y 2 de abril de 2022 donde asistió todo el equipo de trabajo de la oficina.	Secretaría de Gobierno y Participación Ciudadana Profesional Universitario y demás equipo de trabajo de la Oficina de Participación Ciudadana.
SEGURIDAD JUSTICIA Y CONVIVENCIA CIUDADANA	Privilegiar en tiempos de elecciones a candidatos o a determinados grupos políticos, pasando por alto los requisitos de ley para el otorgamiento de permisos y autorizaciones.	Dar cumplimiento a los procedimientos y requisitos previamente establecidos	1/02/2022	31/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	Secretaria de gobierno y participación ciudadana Profesional Universitario aglomeraciones-pesas y medidas
	Obviar realizar acciones de control, inspección y vigilancia de Ley 1480 de 2011 - protección al consumidor	realizar visitas de inspección a establecimientos comerciales, dar trámite a quejas ciudadanas	1/02/2022	31/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	Secretaria de gobierno y participación ciudadana Profesional Universitario

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
									aglomeraciones-pesas y medidas
INFANCIA, ADOLESCENCIA Y JUVENTUD	Gestión contractual inadecuada	Aplicación y Seguimiento de la Ley 2013 del 2019 capacitación talento humano en procedimiento contractuales	1/02/2022	30/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	Secretaría de desarrollo social - Líder Área de Infancia, Adolescencia y juventud
PROSPERIDAD SOCIAL	Inoportunidad en le entrega de las transferencias monetarias condicionadas y no condicionadas	Divulgación oportuna por medios masivos de las fechas programadas para la entrega de las transferencias monetarias - Seguimiento al retiro de los aportes y llamados preventivos a la población beneficiaria según bases de datos	1/02/2022	30/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	Secretaría de desarrollo social - Líder Área de Prosperidad Social
GESTION INTEGRAL DE SALUD	Inadecuada expedición de Conceptos Sanitarios	Seguimiento a la verificación de los Conceptos sanitarios asignados por el personal del grupo ambiental que la Coordinadora lidera	1/02/2022	30/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	Profesional Universitario Grupo ambiental
		Consolidado de las bases de datos de los establecimientos de comercio visitados	1/02/2022	30/12/2022	33%	0%	**0%**	Se tabula base de datos de las visitas realizadas a establecimientos de comercio para verificar las condiciones higiénico sanitarias con el fin actualizar el censo de	Profesional Universitario Grupo ambiental

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
								establecimientos en el municipio	
		Monitoreo a los establecimientos que incumplieron en la visita de monitoreo de conceptos	1/02/2022	30/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	Profesional Universitario Grupo ambiental
	Falta de experiencia e idoneidad del personal que realiza las visitas	Verificación de la contratación del personal que cumplan con el perfil para las acciones de Gestión ambiental	1/02/2022	30/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	Profesional Universitario Grupo ambiental
SEGURIDAD JUSTICIA Y CONVIVENCIA CIUDADANA/ INPECCION DE POLICIA	Modificación de fallo resolutorio de un proceso verbal abreviado de los años 2017, 2018, 2019, 2020 , 2021 y 2022.	Control interno y custodia de la documentación y la expedición de fallos y sentencias, que hacen parte de los expedientes y de los mismos procesos verbales abreviados.	1/03/2022	31/12/2022	0%	0%	0%	Sin ejecutar en este periodo	Secretaria de Seguridad y Convivencia Ciudadana.
	Atención prioritaria de un quejoso sin justa causa	Control interno y custodia de la documentación y la atención a público, que hacen parte de los expedientes y de los mismos procesos verbales abreviados.	1/03/2022	31/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	Secretaria de Seguridad y Convivencia Ciudadana.
	Pérdida de información en la Inspección Tercera de Policía.	Realizar la actualización y ejecución del PINAR, previo diagnóstico del sistema de gestión documental	1/03/2022	31/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	secretario General y de las TICS
		Generar una circular con lineamientos institucionales asociados al Plan de seguridad	1/03/2022	31/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	secretario General y de las TICS

Proceso / Subproceso	Nombre del Riesgo	Acciones Preventivas	Inicio (d-m-a)	Final (d-m-a)	% avance 1° cuatrimestre	% avance 2° cuatrimestre	% avance 3° cuatrimestre	Actividades realizadas en el período reportado	Responsable de la acción
		de datos y PETICS de la entidad, asegurando el seguimiento a su ejecución.							
	Adulteración de documentación de los expedientes de los procesos verbales abreviados de los años 2017, 2018, 2019, 2020 , 2021 y 2022.	Formular y socializar el PLAN DE SEGURIDAD DE INFORMACION Y demás lineamientos institucionales en referencia al aseguramientos de la información y adecuado funcionamiento de las plataformas tecnológicas y herramientas asociadas a la información.	1/03/2022	31/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	Secretaria de Seguridad y Convivencia Ciudadana.
		Asegurar la gestión documental y custodia de expedientes en especial los expedientes de los procesos verbales abreviados.	1/03/2022	31/12/2022	0%	0%	**0%**	Sin ejecutar en este periodo	Secretaria de Seguridad y Convivencia Ciudadana.

Seguimiento a la Gestión:

Jefe de Control Interno de Gestión

Elaboró:

Profesional Universitario

Oficina de Control Interno de Gestión

Apéndice B Instrumento de recolección de datos – Entrevista

Fecha		Nombre del entrevistado	
Cargo		Tiempo vinculado a la entidad	
CUESTIONARIO			
1. ¿Podría hacer un resumen del contexto de la organización (alcaldía) frente al uso de las normas ISO?			
2. ¿Conoce usted el proceso de gestión de calidad implementado en la alcaldía, qué aspectos considera relevantes dentro del proceso?			
3. ¿Conoce usted la norma ISO 37001:2016? a. Si la respuesta es sí, ¿Qué aspectos importantes considera de esta norma? b. Si la respuesta es no, se entrega en contexto: Esta norma especifica los requisitos y proporciona un marco para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión anti soborno. ¿Lo consideraría relevante o aplicable para la alcaldía?			
4. En una comparación de las normas ISO 9001:2015 con la ISO 37001:2016, se detalla en el numeral 4.3 que ambas hablan de establecer los requisitos para definir el alcance de cada sistema de gestión. La ISO 37001:2016 enfatiza en la importancia de la evaluación y gestión de riesgos en la determinación del alcance del sistema de gestión antisoborno y en el numeral 4.3 indica que requiere que la organización identifique y evalúe los riesgos de soborno y corrupción relacionados con sus procesos y actividades, y que tenga en cuenta los resultados de la evaluación realizada a estos riesgos al definir el alcance del sistema de gestión antisoborno. a. ¿Considera que este punto esté implementado actualmente dentro de la organización? b. ¿Mejoraría algo, un control, una actividad o procedimiento, etc.? c. ¿Considera que este punto ya está contemplado y/o cubierto con el sistema de gestión de calidad?			
5. En cuanto a la planificación, normas requieren que la organización establezca objetivos y metas, identifique responsabilidades y autoridades necesarias, asegure la disponibilidad de recursos, establezca y mantenga procesos y se revise periódicamente. ¿Considera que este requisito, visto desde la norma ISO 9001:2015 de gestión de la calidad, cubre aspectos que pueden mejorar la eficiencia y eficacia de la organización, así como ayudar a prevenir y mitigar la corrupción?			
6. ¿Conoce usted los detalles del seguimiento al Plan Anticorrupción y atención al ciudadano de la entidad? ¿Qué puede concluir sobre ello?			
7. En su opinión, ¿considera relevante la implementación de la normatividad nacional vigente en materia de lucha contra la corrupción al interior de la organización?			
8. ¿Cuáles considera usted que son los actos de corrupción más tradicionales que aquejan a las entidades públicas municipales?			
9. ¿Considera que actualmente la alcaldía evalúa el desempeño y revisa el cumplimiento de los requisitos legales y/o reglamentarios para alcanzar los objetivos frente a la calidad y a su vez gestionar los riesgos de corrupción?			
10. Según su opinión ¿cuáles son los procesos más susceptibles de presentar actos de corrupción? ¿Por qué?			
11. ¿Se tienen identificados los riesgos relacionados con corrupción al interior de la alcaldía?			
12. ¿De qué forma son abordados dichos riesgos?			
13. ¿Considera usted que la gestión de los riesgos de anticorrupción cubre satisfactoriamente todas las áreas y procesos de la entidad?			
14. ¿Qué situaciones o temas cree usted que hace falta tratar en materia de riesgos de corrupción?			
15. ¿Cómo cree usted que ha aportado hasta la fecha el sistema de gestión de calidad para contrarrestar la corrupción en la alcaldía?			
16. ¿Desearía agregar algo más?			