



WORLD CUSTOMS ORGANIZATION

GUÍA DE MAPEO DE RIESGOS DE LA CORRUPCIÓN



Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	3
1. Mapeo de riesgos de la corrupción en el contexto de Aduanas	3
2. Mapeo de riesgos en pocas palabras	4
2.1. Visualización	4
2.2. Mapeo de riesgos y la planificación de la organización	6
2.3. Objetivos de mapeo de riesgos.....	6
3. Beneficios del mapeo de riesgos de corrupción	7
4. enfoques de evaluación de riesgos	7
5. Metodología de mapeo de riesgos	8
5.1. Definiciones	8
5.2. ¿Quién debe llevar a cabo la detección de riesgos?.....	9
5.3. Fuentes de información	9
5.3.1. Normas de evaluación de riesgos.....	10
5.3.2. Entrevistas y talleres de funciones cruzadas	10
5.3.3. Cuestionarios y encuestas	10
5.3.4. La evaluación comparativa.....	11
6. El proceso de mapeo de riesgos	11
6.1. Identificar áreas de riesgo	12
6.2. Entender los riesgos.....	13
6.3. Evaluar los riesgos	15
6.4. Priorizar los riesgos	16
6.5. Gestionar los riesgos.....	16
6.6. Reconsiderar los riesgos.....	16
7. CONCLUSIÓN	17
Anexo I. Ejemplo de identificación de riesgos y formulario de Descripción del riesgo	21
Anexo II. Ejemplos de riesgos específicos para Aduanas	22
Anexo III. Mapa de calor de Riesgos	23
Anexo IV. Consecuencias y probabilidad de riesgos.....	24
Anexo V. Efectividad de la herramienta de evaluación del control.....	29
Anexo VI. Niveles de la matriz de riesgo.....	30
Anexo VII. Plan de Prevención de la Corrupción y Estado de la Evaluación.....	31
Anexo VIII. Glosario de términos relacionados con los riesgos.....	32
Anexo IX. Modelo de Cuestionario a personal para ayudar en el ejercicio de mapeo de riesgos ..	35
Anexo X. Modelo de Informe de Riesgo de Corrupción	41

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las administraciones de aduanas han tratado de abordar la corrupción pero, en su mayoría, las iniciativas, relacionadas no parecen haber dado los resultados esperados por una serie de razones. Una de las razones es que los proyectos de lucha contra la corrupción no se han previsto integralmente y se han mantenido las malas prácticas. Miembros de la OMA han adoptado diferentes enfoques para hacer frente a la corrupción y mejorar la integridad, tales como la medición del desempeño, cambios en las políticas de recursos humanos, aumento de los salarios, y la automatización, para nombrar unos pocos. Un enfoque identificado por un número de administraciones de aduanas ha sido identificar en donde se encuentran riesgos potenciales de corrupción y establecer un mapa para entender mejor donde pueden aparecer y ser capaces de remediar la situación.

El mapeo de riesgos permite que la alta dirección pueda tener una visión general de las vulnerabilidades de los procesos de aduanas y de unidades de aduana específicas con el fin de tomar decisiones informadas para prevenir y abordar el tema de la corrupción. La alta dirección puede entonces concentrar sus esfuerzos anticorrupción y de integridad en las zonas que son consideradas como de alto riesgo, y por lo tanto priorizar sus acciones para garantizar mejores resultados.

El Mapeo de riesgos no es un concepto nuevo, sino uno que varias organizaciones internacionales han estudiado y en el que han apoyado una serie de enfoques en diferentes sectores (salud, educación, etc.). Del mismo modo, en el sector de Aduanas, varios miembros de la OMA han participado en la detección de riesgos para identificar los riesgos de corrupción. En respuesta al interés en este enfoque, la Secretaría de la OMA presentó un documento titulado "Mapeo de riesgos y análisis de riesgos para una mejor gobernabilidad" en la 13ª Sesión del Subcomité de Integridad en febrero de 2014. En este documento se introdujo el enfoque de mapeo de riesgos basado en la experiencia de las organizaciones internacionales y los miembros de la OMA, que fueron invitados a compartir su metodología.

Para producir esta Guía, la Secretaría de la OMA cotejó la información proporcionada por los miembros que han respondido a la invitación de la OMA para compartir sus propias prácticas en relación con el mapeo de riesgo con el fin de luchar contra la corrupción. El objetivo de esta guía es ayudar a los Miembros que deseen participar en esta actividad en la comprensión de la importancia de saber dónde están los riesgos de corrupción, y proponer una metodología que necesitará adaptarse al contexto nacional.

La Guía de Mapeo de Riesgo de la Corrupción comienza explicando el concepto de mapeo de riesgos, en particular, en el contexto de Aduanas y en relación con la corrupción. A continuación, explora las ventajas de utilizar este tipo de enfoque y describe los elementos de una metodología para obtener información e identificar los que van a llevar a cabo un ejercicio de este tipo, proporcionando explicaciones detalladas de los pasos clave. Concluye con la descripción en detalle los diferentes pasos del proceso de mapeo de riesgos.

1. Mapeo de riesgos de la corrupción en el contexto de Aduanas

Existen varias definiciones de corrupción, según el contexto (ley o política criminal). Transparencia Internacional propone una definición general: "La corrupción implica un comportamiento por parte de los funcionarios del sector público, ya sean políticos o empleados públicos, en el que ellos o los de su entorno se enriquecen indebidamente e ilegalmente, por el mal uso del poder público que se les ha confiado".

Las definiciones más útiles, sin embargo, se centran en tres conceptos clave para describir eficazmente la corrupción, a saber: (1) la desviación o contravención del deber público; (2) la prestación o recepción de algún tipo de incitación indebida, y (3) un elemento de secreto (OMA, 2014).

El riesgo de corrupción dentro de las administraciones de aduanas es frecuente debido a la propia naturaleza del trabajo de Aduanas, que está directamente relacionado con dinero, bienes y personas. La corrupción en Aduanas tiene consecuencias negativas como la pérdida de ingresos, pérdida de recursos, y una reducción en la confianza social, y también presenta desafíos de seguridad¹. Estos desafíos de seguridad pueden estar puramente relacionados con la seguridad física, y también con la salud y la seguridad económica. El mapeo de riesgo puede ayudar a la administración de aduanas a determinar las áreas donde se encuentran los riesgos potenciales de corrupción, y desarrollar planes para prevenirlos. El objetivo es desarrollar medidas específicas y preventivas contra la corrupción para asegurar que la imagen de Aduanas se mejore y que goce de la confianza y seguridad del personal de Aduanas, las partes interesadas y toda la comunidad, actuando con integridad.

2. Mapeo de riesgos en pocas palabras

2.1. Visualización

Un mapa de riesgos es una herramienta de visualización de datos para comunicar los riesgos específicos que enfrenta una organización. El objetivo de un mapa de riesgos es mejorar la comprensión de una administración de su perfil de riesgo, y pedir aclaraciones sobre la naturaleza y el impacto de los riesgos. Los mapas de riesgo pueden ser una herramienta útil para explicar y comunicar diversos riesgos para la alta dirección y los empleados.

Hay una gran variedad de representaciones de los mapas de riesgo. Pueden, por ejemplo, ser presentados como una matriz. Por ejemplo, se puede trazar la probabilidad de que ocurra un riesgo en el eje x, mientras que el impacto del mismo riesgo se representa en el eje y.

El siguiente gráfico representa la probabilidad o frecuencia en el eje vertical, y el impacto o importancia en el eje horizontal. En esta configuración, la probabilidad aumenta a medida que se asciende por el eje vertical, y el impacto aumenta de izquierda a derecha. Los puntos representan el perfil de riesgos que se han clasificado en cuatro categorías de impacto y seis categorías de probabilidad. Las categorías simplifican el proceso de priorización forzando la colocación de cada riesgo en una caja particular, que muestra su posición relativa a los otros. Los riesgos que se encuentran por encima de la línea "escalonada" se consideran intolerables y requieren atención inmediata, mientras que los riesgos por debajo del límite no requieren atención inmediata. La amenaza de abajo y a la izquierda del límite se considera actualmente tolerable. El nivel de tolerancia tiene que ser determinado de antemano.

¹ Para fines de referencia, se invita al lector a consultar la Guía de desarrollo de la ética de la OMA, que proporciona detalles sobre los diferentes tipos de corrupción en las aduanas y por qué es un problema grave.

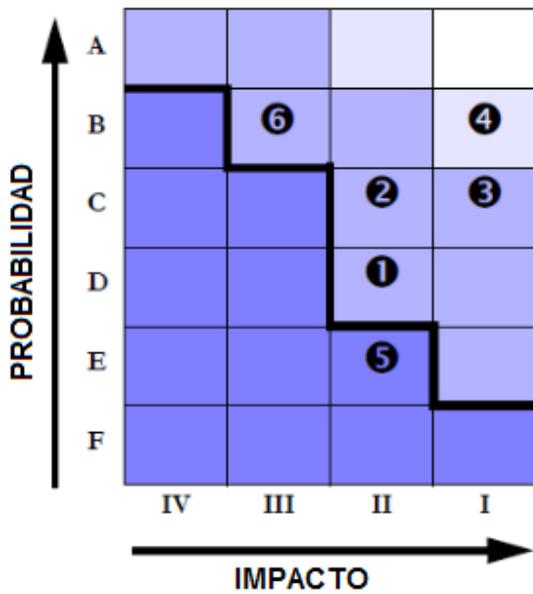


Fig. 1. Probabilidad y el impacto gráfico (Williams T. y S. Saporito, 2001)

Los mapas de riesgo también se pueden ilustrar con un mapa de calor, usando colores para ilustrar el nivel de riesgos al que las sucursales individuales están expuestas (véase el anexo III).

Otras representaciones pueden ayudar a visualizar cómo se agrupan los riesgos y comprender la relación que existe entre los riesgos. Por ejemplo, los riesgos se muestran en una cuadrícula de gravedad y frecuencia después de que se evaluó cada riesgo. Esta tabla se utiliza para priorizar los riesgos en toda la organización. Otro mapa podría mostrar la reducción del riesgo después de que se adopta una gestión del riesgo.

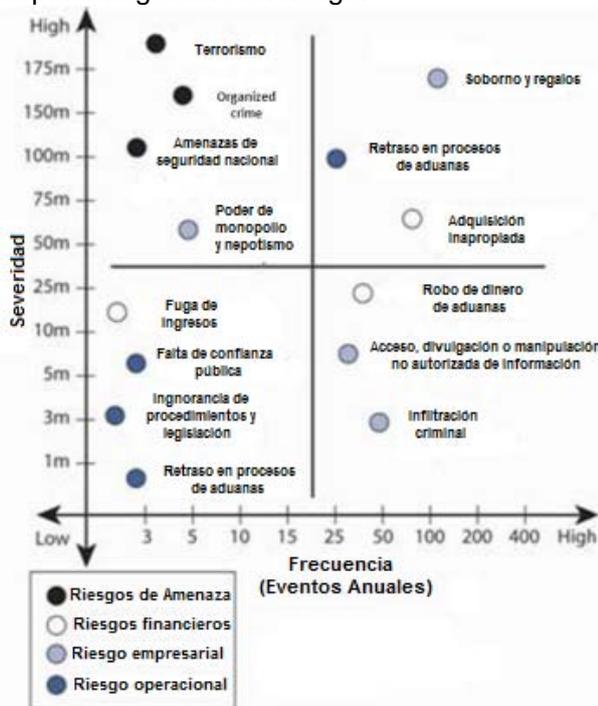


Fig. 2.

Esta figura representa un ejemplo de un mapa de riesgo integral para una administración que examina la dinámica de la frecuencia y la gravedad que se refieren a cada riesgo. Mediante la asignación de probabilidad de ocurrencia contra la estimación de la magnitud futura de la posible pérdida, los administradores de riesgo pueden formar la base sobre la que una administración puede concentrarse en zonas de riesgo que tienen necesidad de acción. Por lo tanto, se pueden tomar las acciones posibles - incluyendo la cobertura de riesgos, control de riesgos y seguros. Tenga en cuenta que el mapa de riesgo incluye el trazado de puntos de intersección entre las medidas de frecuencia (en un eje x) y la gravedad (en un eje y). Cada punto representa la relación entre la frecuencia de la exposición y la severidad de la exposición para cada riesgo medido.

Las estrategias para la detección de riesgos varía de organización a organización. Los objetivos de la organización surgen de la cultura del riesgo institucional. Estos objetivos ayudan a determinar el nivel de tolerancia al riesgo de la organización. El primer paso en el mapeo de riesgo es identificar la exposición al riesgo de la organización, y estimar y predecir la frecuencia y gravedad de cada riesgo potencial (Baranoff E. et al., 2009).

En el contexto de la lucha contra la corrupción, el mapeo de riesgos busca identificar los puntos débiles dentro de un sistema que puede presentar oportunidades de que se produzca corrupción. Se diferencia de muchas otras herramientas de evaluación de corrupción en que se centra en la posibilidad - en lugar de la percepción, existencia o alcance - de la corrupción.

2.2. Mapeo de riesgos y la planificación de la organización

La planificación de la organización y la evaluación de riesgos son complementarias (Beswick K. y J. Bloodwort, 2003). Es de vital importancia para evaluar los riesgos, los que pueden afectar la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos fundamentales. Los riesgos de corrupción pueden impedir claramente los objetivos de la organización y, por tanto, deben tenerse en cuenta a la hora de desarrollar el plan de organización.

Una estrategia de mapeo de riesgos se basa en la visión de la organización para proporcionar a la organización una ruta bien definida para el futuro. Esta estrategia ayuda a alejarse del enfoque de misiones de componentes de análisis de riesgos individuales a una estructura mucho más amplia e integrada de metas. Con ello se pretende mostrar que para tener éxito, se deben combinar esfuerzos de mapeo de riesgos y recursos utilizados de manera eficiente hacia una dirección estratégica común (FEMA, 2008).

2.3. Objetivos de mapeo de riesgos

Los objetivos de mapeo de riesgos son los siguientes:

- Identificar los riesgos y la forma en que están interconectados;
- Proporcionar un mecanismo para desarrollar una sólida estrategia de gestión de riesgos;
- Comparar y evaluar el manejo de riesgos en curso y ayudar en la selección de estrategias apropiadas;
- Mostrar los residuos de riesgos después de que se han implementado todas las estrategias de mitigación de riesgos; y
- Comunicar la estrategia de gestión de riesgos para la dirección y los empleados.

3. Beneficios del mapeo de riesgos de corrupción

Debido a que "una imagen vale más que mil palabras", el mapeo de riesgos permite una visualización de cómo los riesgos son priorizados a través de su posición, y revela qué amenazas requieren la atención de la alta dirección y los recursos de la organización. Esto puede implicar la reasignación de tiempo y recursos de las amenazas controladas a las que requieren atención inmediata (Williams T. y S. Saporito, 2001). En adición:

- Permite la identificación de los riesgos que podrían ralentizar el rendimiento de Aduanas y dar una imagen negativa de Aduanas.
- Optimiza el proceso de toma de decisiones, evitando niveles innecesarios en ese proceso, creando así las ganancias en tiempo y eficacia. Si el perfil de riesgo es parte de un proceso de gestión de riesgos de la organización, los beneficios aumentan significativamente. A modo de ejemplo, una decisión tomada por un departamento puede parecer ser apropiada cuando se considera en forma aislada, pero cuando se considera en el contexto de la organización en su conjunto, esta decisión no puede ser óptima.
- Añade evidencias de corrupción real o percibida en un contexto determinado con el fin de informar sobre estrategias y políticas de lucha contra la corrupción, o con fines de promoción.
- Permite a la alta dirección tener una visión más completa de las zonas y posiciones que son más vulnerables a la corrupción, y para centrar sus esfuerzos contra la corrupción en esas áreas en particular.
- Esto hace que la alta dirección sea más responsable, ya que oficialmente se ha hecho consciente de los riesgos y las soluciones para mitigar esos riesgos.

4. Enfoques de evaluación de riesgos

Con base en la información proporcionada por los miembros de la OMA y la investigación llevada a cabo para desarrollar esta Guía, está claro que la conceptualización de riesgo varía en función de la herramienta o el método utilizado. Por ejemplo:

- El riesgo de corrupción puede corresponder a un conjunto de vulnerabilidades institucionales dentro de un sistema o proceso que pueda favorecer o facilitar las prácticas corruptas;
- Las medidas de la vulnerabilidad institucional se pueden combinar con los datos sobre las percepciones y/o experiencia de la corrupción;
- El riesgo puede ser expresado como un factor de la probabilidad de corrupción multiplicada por el impacto de la corrupción;
- Riesgos objetivos (instituciones y regulaciones débiles) a veces se diferencian de los riesgos subjetivos (la tolerancia a la corrupción, la motivación personal, con un peso de costos/beneficios, experiencias pasadas);

- El riesgo de corrupción puede ser entendido como un factor del nivel de transparencia y el nivel de imparcialidad en un proceso;
- El riesgo de corrupción puede entenderse como la diferencia entre el sistema actual y un sistema ideal.

Por lo tanto, la sofisticación del mapeo/evaluación de riesgo va desde la identificación de la corrupción y/o debilidades/vacíos institucionales como un indicador de riesgo de corrupción, a un análisis del impacto y la estimación de la probabilidad de prácticas corruptas. Los pasos adicionales de la evaluación de riesgos pueden incluir la priorización de riesgos, identificación de herramientas para hacer frente a los riesgos identificados, y orientación sobre el desarrollo de estrategias contra la corrupción. En muchos casos, la primera etapa del proceso consiste en la identificación de zonas de riesgo amplias (por lo general a través de fuentes secundarias), que luego se analizan en más detalle en la segunda etapa. En algunos casos, los pasos intermedios en el análisis se quedan fuera, como la evaluación del impacto y la probabilidad de prácticas corruptas. En otros casos, el análisis se detiene en la etapa de identificación de riesgos, o incluso en el momento de la identificación de debilidades institucionales " (McDevitt A., 2011).

5. Metodología de mapeo de riesgos

El proceso de mapeo de riesgos es parte de una metodología sistemática, integral para identificar, priorizar y cuantificar los riesgos para recopilar todos los datos pertinentes. Otros métodos que se pueden utilizar para la captura de información incluyen entrevistas estructuradas, encuestas (escritas y electrónicas)² o una combinación de éstas. En la recopilación de información, es importante consultar a las partes interesadas de aduanas para que puedan participar en las etapas relevantes del proceso de mapeo de riesgos.

5.1. Definiciones

"Riesgo" se define como el "efecto de incertidumbre en el logro de objetivos" (OMA, 2011). El riesgo es la probabilidad de que no se alcancen los objetivos. Para cualquier riesgo dado, es importante tener en cuenta la probabilidad de que se produzca, la vulnerabilidad de la organización a la misma, y las consecuencias de que ocurra, dada la eficacia de los controles existentes o previstos en la mitigación del mismo.

Curiosamente, una amenaza grave puede presentar poco riesgo si los controles son eficaces y no hay nada más que razonablemente se pueda hacer.

"La gestión del riesgo" es el proceso en curso para establecer el contexto, incluyendo la identificación de objetivos, medición y evaluación de riesgos, el diseño de las contramedidas, la aplicación de estas medidas y la evaluación de su desempeño.

Una "consecuencia" es el resultado de un evento. En algunos casos, puede ser más práctico gestionar las consecuencias de un riesgo que reducir su probabilidad (por ejemplo, un conductor de vehículo asegurándose contra accidentes).

Una vez que se decide qué riesgos requieren un tratamiento adicional, existe la necesidad de decidir la forma de tratarlos. Los enfoques para el tratamiento de riesgo incluyen:

² Véase el Anexo I

- Tolerar el riesgo;
- Terminación de la actividad que genera el riesgo;
- Mitigar el riesgo (en caso de una amenaza) para reducir la probabilidad y/o consecuencia, o (En el caso de una oportunidad) mejorar la probabilidad y/o consecuencia;
- Aumento del riesgo;
- Compartir o transferir el riesgo a otra área de trabajo.

Una "estrategia de control" / "tratamiento del riesgo" es un plan para reducir la severidad de la exposición de la organización a un riesgo. Una estrategia de control puede incluir la eliminación de los conductores de riesgo, reduciendo la probabilidad de eventos, o reducir la gravedad de las consecuencias.

5.2. ¿Quién debe llevar a cabo la detección de riesgos?

Aunque es posible externalizar la evaluación a un consultor externo, la responsabilidad y la supervisión deben ser asignadas a un oficial de alto rango dentro de la administración de aduanas. Esto es particularmente importante dado que, para construir una sólida política de anti-corrupción, los riesgos y los efectos de las medidas que seguirán necesitan ser evaluados de forma continua y se medirá el progreso. Esto sólo es posible cuando se aplica una metodología estandarizada que puede ser mejor asegurada por la misma unidad organizativa. Se tiene que decir que esta unidad también tiene que recibir el apoyo necesario, recursos y competencias/independencia para alcanzar sus objetivos. Algunas administraciones han descrito y asignado estas posiciones, así como sus funciones y responsabilidades, en un documento de política general. Esta política describe en detalle la metodología de evaluación de riesgos en curso, y también se ha destacado como importante la participación de las unidades operativas y de gobierno (Ahmed M. y R. Biskup, 2013).

5.3. Fuentes de información

La información de primera mano relacionada con los riesgos se puede obtener de los agentes individuales. Esto contribuye a aumentar la conciencia del problema y puede generar un sentido de pertenencia para políticas futuras.

La mayoría de mapeo de riesgos de corrupción y la evaluación utiliza una combinación de fuentes secundarias (análisis jurídico y de investigación) y fuentes primarias (encuestas y cuestionarios, grupos focales, entrevistas a informantes clave, listas de control, evaluación comparativa). Las fuentes secundarias son de uso frecuente en las etapas preliminares para dar un Cuadro del entorno general de gobierno en un país, la institución y el sector, o para identificar áreas de riesgo prioritarios. Las fuentes primarias se utilizan para el análisis profundo de los riesgos de corrupción más críticos (o riesgos percibidos). Además, se requiere generalmente una cierta forma de análisis de expertos para evaluar el nivel de riesgo (por ejemplo, posibilidad y probabilidad de corrupción).

Un ejercicio de mapeo de riesgos de corrupción no tiene por qué utilizar demasiados recursos. En contraste con las herramientas que apuntan a establecer la incidencia, el alcance y las formas de corrupción, gran parte de los datos necesarios para la evaluación de riesgos se pueden recoger a partir de fuentes existentes, aunque pueden ser necesarias algunas fuentes primarias adicionales

para el sistema/proceso específico bajo análisis. Una cuidadosa selección de grupos de interés que son consultadas como parte de la evaluación tendrá una importante influencia en que riesgos se identifican y priorizan (McDevitt A., 2011).

5.3.1. Normas de evaluación de riesgos

Como ya se ha mencionado, sería aconsejable elaborar directrices específicas que describen los objetivos, la metodología y las funciones y responsabilidades de todas las partes interesadas en todos y cada uno de los pasos de la evolución de toda la cartografía de riesgos³. Algunas administraciones utilizan a la Organización Internacional de Normalización (ISO) para su evaluación de riesgos (ISO 31000: 2009) para garantizar la eficacia de todos los procedimientos y pasos.

5.3.2. Entrevistas y talleres de funciones cruzadas

Las evaluaciones se llevarán a cabo a través de entrevistas o reuniones facilitadas con los funcionarios de aduanas que trabajan en áreas relacionadas con la lucha contra la corrupción y la integridad, así como con las partes interesadas de aduanas. Los talleres de funciones cruzadas son preferibles a las entrevistas o encuestas para fines de evaluación y detección de riesgos, ya que facilitan la consideración de las interacciones del riesgo y el desglose. La creación de grupos de trabajo en los distintos niveles de organización para elaborar el cuestionario ayudará a reducir las respuestas parciales y, a su vez, incrementar la propiedad, lo cual es particularmente útil en el contexto de la lucha contra la corrupción. Es esencial que todas las partes interesadas estén representadas para obtener una visión general de las posibles zonas de riesgo. Las partes interesadas incluyen el personal de administración de Aduanas, un representante de auditoría externa, un representante de auditoría interna y representantes del sector privado.

Los Talleres mejoran la comprensión de un riesgo al reunir diversas perspectivas. Por ejemplo, cuando se considera un riesgo, tal como un incumplimiento de seguridad de información, los participantes del taller de Tecnología de la Información, legales y de cumplimiento, relaciones públicas, servicios al cliente, Planificación Estratégica y Gestión de Operaciones pueden cada uno aportar una información diferente sobre las causas, consecuencias, probabilidades, e interacciones de riesgo. Las entrevistas pueden ser más apropiadas para la alta dirección, miembros de la junta, y los gerentes de línea de alto nivel debido a sus limitaciones de tiempo.

5.3.3. Cuestionarios y encuestas

Se pueden utilizar los cuestionarios estandarizados, como los cuestionarios de escala Guttman⁴. En las encuestas estadísticas llevadas a cabo mediante entrevistas estructuradas o cuestionarios, puede tener un subconjunto de los elementos de la encuesta con respuestas binarias (sí o no). En otras palabras, en una escala de Guttman, los elementos están dispuestos en un orden de manera que una persona que está de acuerdo con un artículo en particular también está de acuerdo con los objetos de menor orden de rango⁵. Este tipo de cuestionario hará que sea más fácil de cuantificar los

³ Véase el anexo III.

⁴ Anexo IV b).

⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Guttman_scale.

riesgos y comparar las respuestas con las evaluaciones futuras. En aras de la coherencia, el cuestionario debe permanecer más o menos idéntico durante un período de tiempo, y así tendría que formularse preguntas cuidadosamente para asegurarse de que las respuestas pueden proporcionar información adecuada.

Las encuestas son útiles para organizaciones grandes, complejas y distribuidas geográficamente, o donde la cultura no puede permitir la comunicación abierta. Los resultados del estudio pueden ser descargados en herramientas analíticas permitiendo que se vean los riesgos y las oportunidades por nivel (miembros de la junta, ejecutivos, gerentes), por unidad de negocio, por geografía, o por categoría de riesgo. Las encuestas tienen sus limitaciones en que las tasas de respuesta pueden ser bajas y, cuando la encuesta es anónima, puede ser difícil identificar los vacíos de información. La calidad de las respuestas puede ser baja si los encuestados dan atención superficial a las preguntas de la encuesta o si no entienden completamente las preguntas. Por lo tanto, las encuestas se deben combinar con las discusiones de funciones cruzadas en el marco de un taller de trabajo o grupo u otros métodos.

5.3.4. La evaluación comparativa

La evaluación comparativa es un proceso de colaboración entre un grupo de entidades. La evaluación comparativa se centra en eventos o procesos específicos, compara las medidas y los resultados utilizando sistemas de medición comunes, e identifica las oportunidades de mejora. Los datos sobre eventos, procesos y medidas se han desarrollado para comparar el rendimiento. Algunas administraciones pueden utilizar la evaluación comparativa para evaluar la probabilidad y el impacto de los eventos potenciales a través de los diferentes lugares y regiones. Los datos de la evaluación comparativa está disponible para las organizaciones de investigación, las partes interesadas, agencias gubernamentales, y organismos de regulación y supervisión.

6. El proceso de mapeo de riesgos

El mapeo de riesgos es una herramienta que se utiliza para la identificación, control y gestión de riesgos. Puede ser el primer paso de un proceso de gestión de riesgos de la organización, o puede estar solo como el proceso de gestión de riesgo principal.

Se debe recordar a las organizaciones que consideran la cartografía del riesgo en el ámbito de la lucha contra la corrupción que esta es una entre muchas otras medidas. También es un proceso iterativo que refina la comprensión de los directivos sobre los riesgos a los que la organización está expuesto en cuanto a la corrupción, y mide el efecto de las estrategias de mitigación utilizados para controlar los riesgos.

El alcance del proceso de mapeo de riesgos se determina al comienzo del análisis para especificar las áreas consideradas. El alcance proporciona los parámetros necesarios para el análisis. El ámbito de aplicación se define a menudo como la identificación, priorización, y la comprensión de los riesgos y los obstáculos a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El alcance puede ser tan amplio o tan estrecho como se desee; Sin embargo, existe un balance NCE entre la amplitud de alcance y el valor de la información derivada del proceso de detección de riesgos.

Figura 3. Alcance del mapeo de riesgos⁶

⁶ Williams T., S. Saporito de 2001.



El proceso de mapeo de riesgos se compone de seis pasos clave:

6.1. Identificar áreas de riesgo

Los riesgos deben ser identificados con el fin de:

- Asegurar que toda la gama de riesgos significativos se enmarca dentro del proceso de gestión de riesgos;
- Desarrollar procesos para medir la exposición a dichos riesgos; y
- Comenzar a desarrollar un lenguaje común para la gestión de riesgos dentro de la organización.

A partir de una lista de riesgos exhaustiva pero genérica, la administración debe tener como objetivo seleccionar su propia lista teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Relevancia a las actividades de la organización;
- Impacto en la situación financiera de la organización;
- Capacidad de gestionar por separado desde otros riesgos.

Este paso se realiza a menudo en el contexto de un ejercicio de reflexión que involucra a miembros clave del equipo de toda la organización (TI, Planificación Estratégica, Operaciones, Departamento Legal, Recursos Humanos y Seguridad). Esto no sólo conduce a que se compile una lista completa, sino que también ayuda a la hora de apoyar el ejercicio. La "lista de riesgo" final, entonces debe comprobar la coherencia con los planes de negocio de la organización y los procesos de gestión de riesgos previstos.

Medición de la vulnerabilidad a la corrupción (riesgos), el paso 1 es procesar el mapeo



Figura 4. Fuente - Banco Mundial

Las experiencias de todas las partes interesadas pueden ser muy útiles en la identificación de cuales acciones/omisiones pueden ser consideradas como poco éticas o corruptas, y en la determinación del nivel de vulnerabilidad de la organización para cada nivel.

6.2. Entender los riesgos

Para cada uno de los riesgos seleccionados desde el paso 1, es necesario determinar si el riesgo es impulsado por eventos internos o externos. En algunas situaciones, puede resultar muy útil trazar la secuencia exacta de acontecimientos que conducen a un riesgo. Esto podría dar lugar a la identificación de los puntos de intervención intermedios donde los riesgos se pueden prevenir o limitar. Los procesos existentes de medición y control de riesgos deben documentarse, y si la secuencia de riesgo ha sido trazada, se puede identificar la localización del proceso de control de la secuencia⁷.

Fuentes de riesgos	impulsados internamente	Impulsados externamente
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> · Fraude · Responsabilidades históricas · Objetivos de ingresos · Liquidez y flujo de caja · Concesión de licencias 	<ul style="list-style-type: none"> · Contribuyente no inscrito · Devolución no llenada · Pago no entregado · Riesgos de crédito · Riesgos de liquidez · Riesgo de mercado · Fraude · Globalización

⁷ D. Ingram, 2014.

Fuentes de riesgos	impulsados internamente	Impulsados externamente
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> Documentación Control interno Burocracia Contratos Ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> Ambiente económico Desarrollos tecnológicos Jurídico y legislativo Requisito reglamentario de demanda Cliente/contribuyentes
infraestructural	<ul style="list-style-type: none"> HR Reclutamiento Habilidades de las personas Salud y seguridad Locales Sistemas de TI 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicaciones Conexiones de transporte Cadena de suministro Terrorismo Desastres naturales Pandemia
reputación	<ul style="list-style-type: none"> Control de composición del directorio Ambiente Comportamiento de ingresos Servicios al contribuyente Corrupción 	<ul style="list-style-type: none"> Percepción pública Aplicación del regulador Comportamiento del contribuyente Responsabilidad social

Tabla 1. Fuente - Autoridad de Ingresos de Kenia

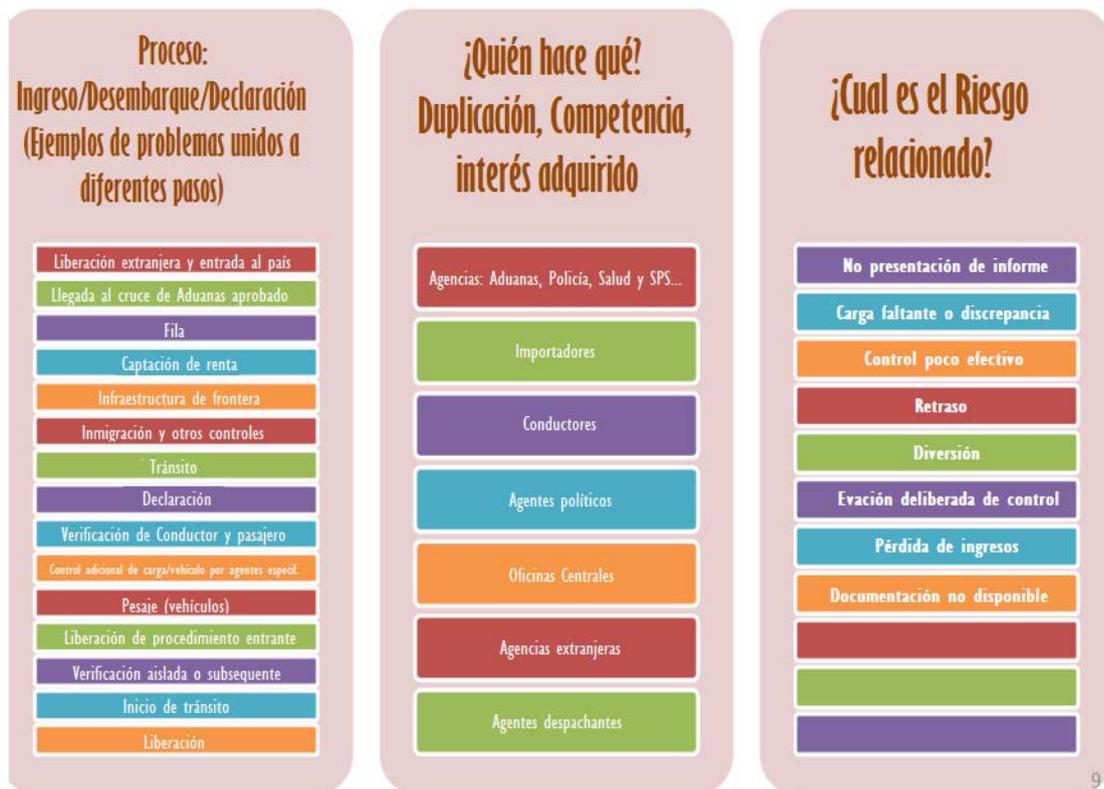


Figura 5. Fuente - Banco Mundial

6.3. Evaluar los riesgos

El siguiente paso en la detección de riesgos es la evaluación de los riesgos derivados de diversas situaciones. Esto implica:

- Estimación de la frecuencia de riesgos;
- Estimación de la posible gravedad de los riesgos, por ejemplo, bajo, medio y alto; y
- Tomar en cuenta los factores de contrapeso para limitar la frecuencia o la gravedad de los riesgos y comprender los posibles procesos de control.

No todos los diversos escenarios que se desarrollan son igualmente arriesgados. Por lo tanto, es importante asignar valores de riesgo relativo a cada escenario y ver cuál es el escenario más arriesgado que otro. Esto ayuda a ver claramente qué zonas de riesgo deben estar bajo estrecha vigilancia. El riesgo puede ser dividido en riesgo total y nivel de riesgo después de los mecanismos establecidos (riesgo *elástico*)⁸.

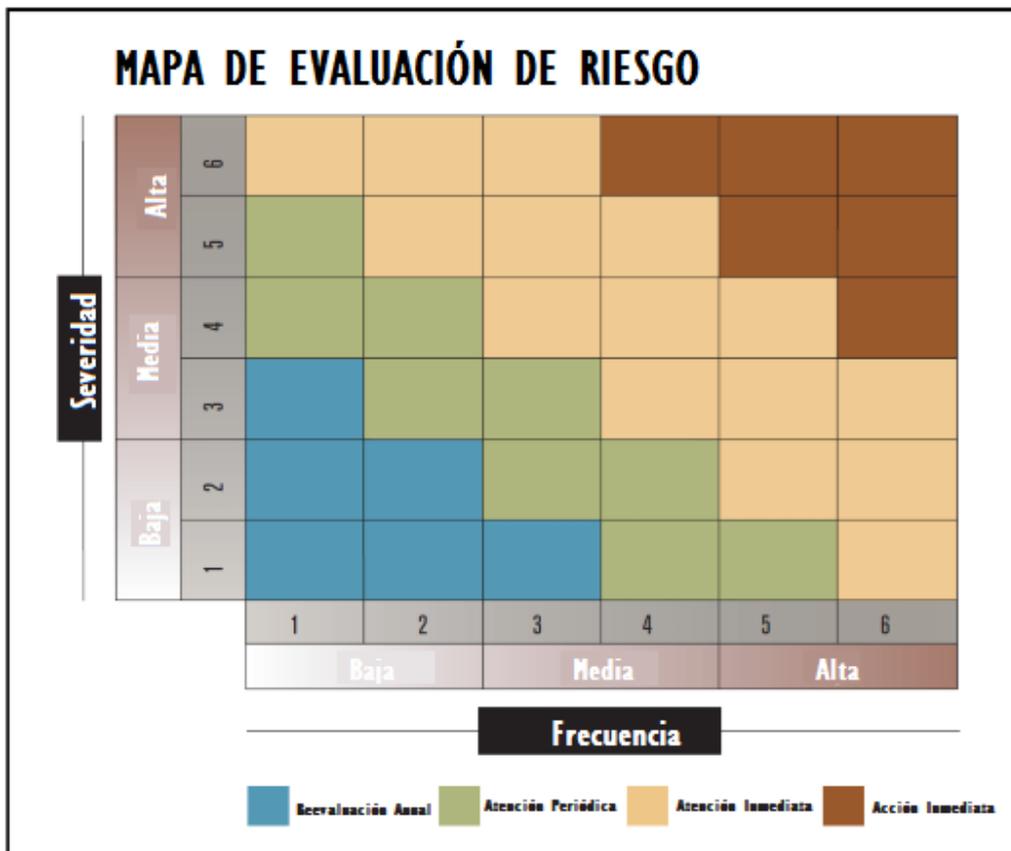


Figura 6. Ingram D. et al., 2004

⁸ Véase el anexo III.

6.4. Priorizar los riesgos

La evaluación de la frecuencia, severidad y controles de riesgo que se describen en el Paso 3 se pueden consolidar en un único informe donde los riesgos se clasifican de acuerdo con una puntuación combinada Incorporando las tres evaluaciones. La clasificación comienza con el riesgo que presenta la peor combinación de puntuaciones de frecuencia, gravedad y control.

Después de que se clasifican, evalúan y se describen todos los escenarios posibles de las zonas de riesgo, se aconseja proponer recomendaciones y medidas correctivas para evitar, o al menos limitar, el riesgo de corrupción.

6.5. Gestionar los riesgos

Las evaluaciones consolidadas se pueden presentar en forma de un plan de acción que guiará a los altos directivos a tomar las medidas apropiadas. El plan de acción debe indicar claramente la acción requerida, la parte responsable de su ejecución y un marco de tiempo. Tal plan de acción por lo general aumenta el compromiso y conduce a resultados más productivos.

Es esencial medir el efecto de las medidas adoptadas, y los resultados se presentarán a través de un mecanismo de información periódica, sobre todo en el caso de riesgo grave, por lo que la alta dirección con regularidad puede mantenerse al tanto de la situación y tomar decisiones oportunas. El seguimiento y medición continua es la clave para la gestión de riesgos exitosa.

Esta etapa crítica implica decidir cómo manejar los riesgos más importantes y más grandes, teniendo en cuenta la relación riesgo-retorno, la correlación con otros riesgos, la coherencia con la estrategia de la administración, y el nivel de tolerancia al riesgo de la administración. Es importante lograr el equilibrio adecuado entre la aplicación de las técnicas de gestión de riesgos y el seguimiento de los indicadores clave de riesgo en la administración. Esto debe incluir, siempre que sea posible, el uso de la información ya generada por la organización.

6.6. Reconsiderar los riesgos

Las zonas de riesgo pueden cambiar en intensidad y pueden ocurrir nuevas áreas de riesgo. Por lo tanto, es clave mantener el mapa de riesgos actualizado y vigilar la aplicación del plan de acción. Debido a que los riesgos no son estáticos, el proceso de identificar, comprender, evaluar y priorizar los riesgos debe repetirse periódicamente con el fin de garantizar que los principales riesgos se gestionan adecuadamente. La alta dirección revisará periódicamente lo que ha sucedido en el pasado reciente y evaluará si los esfuerzos de gestión de riesgos produjeron los resultados esperados.

Un ejercicio de mapeo de riesgos debe ser llevado a cabo regularmente de modo que el progreso puede ser registrado y las nuevas amenazas tomadas en cuenta. Entre los ejercicios de mapeo de riesgos, el uso de la medición del rendimiento permite que una administración mida el progreso en términos reales para ver si las medidas adoptadas han tenido un efecto en el comportamiento corrupto. Este tipo de medición de los resultados se realiza sobre una base mensual y permite a la alta dirección tomar una serie de decisiones con efecto inmediato. Después de un tiempo, en especial si no se ha registrado el progreso esperado, es importante que se comprometan a otro ejercicio de mapeo de riesgos.

Esto incluye la supervisión y evaluación con el fin de:

- Asegurar que los controles son efectivos;
- Obtener más información para mejorar la evaluación del riesgo;
- Analizar y aprender las lecciones de los eventos de riesgo (cambios, tendencias, éxitos y fracasos);
- Detectar cambios en el contexto externo e interno, incluyendo cambios en los criterios de riesgo y a los riesgos, que pueden requerir revisión de los tratamientos y las prioridades de riesgo; y
- Identificar los riesgos emergentes.

El proceso de gestión de riesgos a través de la detección de riesgos es continuo y requiere un seguimiento constante del programa para estar seguro de que (1) las medidas tomadas son las correctas y se han implementado adecuadamente y que (2) los problemas subyacentes no han cambiado tanto como para requerir planes revisados para su gestión. Cuando existe cualquiera de estas condiciones, el proceso vuelve a la fase de identificar los riesgos y las herramientas de gestión de riesgos, y el ciclo se repite. De esta manera, la cartografía de riesgo puede considerarse como un proceso continuo.

7. CONCLUSIÓN

En general, la detección de riesgos puede ser percibida como un primer paso para combatir la corrupción. Se utiliza para identificar las zonas de riesgo dentro de Aduanas y mantener estos bajo escrutinio con el fin de salvaguardar los recursos y la integridad de la administración de aduanas.

Las áreas de riesgo necesitan ser actualizadas y evaluadas para ver si el riesgo de corrupción ha aumentado / disminuido y que causó este cambio de forma continua.

Debido a que los agentes corruptos pueden encontrar rápidamente alternativas con el fin de continuar participando en las malas prácticas una vez que su comportamiento ha sido descubierto, la respuesta de la administración también debe ser rápida con el fin de detener este tipo de comportamientos. Un mapa de riesgos contribuirá a la identificación de los riesgos, y la realización de la minería de datos utilizando la base de datos proporcionada por el sistema de despacho aduanero permitirá a la alta dirección tomar decisiones informadas en muy poco tiempo. La minería de datos también permitirá a la administración ver la evolución de la medida tomada por la alta dirección.

Esta Guía de Mapas de Riesgo a la corrupción se basa en información recogida de miembros de la OMA, la academia y las instituciones internacionales y tiene por objeto proporcionar a los miembros de la OMA las orientaciones generales para participar en un ejercicio de mapeo de riesgos como herramienta para luchar contra la corrupción. Está claro que hay diferentes enfoques para elaborar mapas de riesgo y diferentes visualizaciones de mapas de riesgo. Una Administración de Aduanas deberá decidir cuál de las opciones es la más adecuada a sus necesidades. Sin embargo, las secuencias generales del proceso de mapeo de riesgos puede servir como una guía para el ejercicio, cualquiera que sea el modelo utilizado. En cuanto a los métodos utilizados para la recopilación de información, se proporcionan algunos ejemplos en este documento, aunque la lista no es exhaustiva y se puede ampliar.

La OMA espera que esta Guía de Mapas de Riesgo a la corrupción se convertirá en una herramienta útil a ser usada en combinación con otros enfoques para luchar contra la corrupción. La retroalimentación sobre el uso de esta guía por parte de los Miembros sería bienvenida, con miras a incluir potencialmente estudios de casos para ilustrar la teoría presentada en este documento.

BIBLIOGRAFÍA

AHMED M. and BISKUP R. (2013), 'Anti-Corruption Risk Assessment'. Disponible en, ultimo acceso en 21/12/2014

BARANOFF E., BROCKETT P., PATRICK L. KAHANE, (2009), 'Risk Management for Enterprises and Individuals', Chapter 4 Evolving Risk Management: Fundamental tools, disponible en: <http://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/06/Risk-Management-Ch4.pdf>, ultimo acceso en 15/1/2015

BESWICK K. and BLOODWORT J. (2003), 'Risk mapping– Dilemmas and solutions' in Risk Management Tema en document No. 4. Disponible en http://www.rudnicki.com.pl/pub/Aus_risk_mapping.pdf, ultimo acceso 21/12/2014

INGRAM D. (2014), 'Guide to ERM: Risk identification'. Disponible en <http://blog.willis.com/2014/01/erm-practices-risk-identification>, ultimo acceso en 10/04/2015

INGRAM D., HEADEY P. (2004), 'Best Practices for the Risk Mapping Process', Milliman Consultants and Actuaries. Disponible en <http://publications.milliman.com/research/life-rr/archive/pdfs/Best-Practices-Risk-Mapping-RR-07-01-04.pdf>, último acceso en 5/2/2015

FEDERAL EMERGENCY MANAGEMENT AGENCY (2008), 'Risk Map Strategy – Integrating Mapping, Assessment, and Mitigation Planning. Disponible en http://www.fema.gov/pdf/plan/risk_map_strategy_02202008.pdf, último acceso en 21/12/2014

GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA (2011), Informative Note to the draft Governmental decision on approval of the methodology of corruption risk assessment in public institutions. Disponible en: <http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/economiccrime/moneylaundering/projects/molico/AC/Output1.6/912%20MOLICO%20Nat%20%20Legisl%20 methodology%20of%20corruption%20risk%20assessment.pdf>, último acceso en 15/1/2015

McDEVITT, A. (2011), 'Corruption Risk Assessment Topic Guide' in Gateway Corruption Assessment Toolbox, Transparency International. Disponible en http://gateway.transparency.org/files/uploads/Corruption_Risk_Assessment_Topic_Guide.pdf, último acceso en 21/12/2014

WCO (2011), WCO Customs Risk Management Compendium

WCO (2014), WCO Integrity Development Guide

WILLIAMS T., SAPORITO S. (2001), 'Risk mapping – a risk management tool with powerful applications in the new economy'. Disponible en: <http://sun.iwu.edu/~jpark/bus200/reading/risk%20mapping.pdf>, último acceso en 22/12/2014

ZARNOWIECKI M. DURANI A. and HUSSAIN Y. (2010), 'Governance Analysis Toolkit for Customs and Border Management', Banco Mundial

x

x x

ANEXOS

Anexo I. Ejemplo de identificación de riesgos y formulario de Descripción del riesgo

Organización / departamento:	Hoja: de
------------------------------	---------------------

Alcance:	Fecha: por:
----------	------------------------

#	Vulnerabilidad	Desencadenante	Consecuencias	Gravedad	Probabilidad

Fuente: Williams T. y Saporito S., 2001

x

x x

Anexo II. Ejemplos de riesgos específicos para Aduanas

Número de Riesgo	Título de riesgo
1	Mal uso de la información
2	Infiltración Criminal
3	Cultura organizacional socavada
4	Robo
5	Abuso de funciones
6	Personas motivadas criminalmente que van sin control
7	Adquisición indebida
8	Uso inadecuado de recursos y/o propiedad
9	Consumo y/o posesión de drogas
10	Divulgación deshonesta

Fuente: Servicio de Aduanas de Nueva Zelanda

x

x x

Anexo III. Mapa de Calor de Riesgos

Probabilidad	Casi seguro	Medio (5)	Medio (10)	Alto (15)	Extremo (20)	Extremo (25)
	Probable (4)	Bajo (4)	Medio (8)	(4) (7) (8) Alto (12)	(1) (2) (3) Alto (16) (9)	Extremo (20)
	Posible (3)	Bajo (3)	Medio (6)	Medio (9)	(5) (6) Alto (12) (10)	Alto (15)
	Improbable (2)	Bajo (2)	Bajo (4)	<4> <7> Medio (6)	<1> <2> <3> Medio (8) <10> <5> <9> <6>	Medio (10)
	Raras (1)	Bajo (1)	Bajo (2)	<8> Bajo (3)	Bajo (4)	Medio (5)
		Insignificante (1)	Menor (2)	Moderada (3)	Mayor (4)	Severa (5)
		Consecuencia				

() **Riesgo absoluto**

< > **riesgo residual**

Fuente: Servicio de Aduanas de Nueva Zelanda

x

x x

Anexo IV. Consecuencias y probabilidad de riesgos

Escalas de probabilidad

Categoría	Ejemplo de medidas cualitativas
Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias / ha ocurrido en el expediente en el último año
Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias / se ha producido en el expediente en el pasado
Posible	El evento podría ocurrir en cualquier momento / se ha producido al menos una vez en el expediente
Improbable	No se espera que ocurra el evento en la mayoría de las circunstancias / no se ha producido en el expediente, pero ha ocurrido en otras entidades gubernamentales
Raro	El evento ocurrirá sólo en circunstancias excepcionales / es posible, pero no se sabe que se haya producido en el pasado

Escalas de consecuencia

GRAVE	Reputación / Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> • -Comisión Real • Pérdida total de la confianza de los interesados • Escrutinio/crítica intensa, pública, política y en los medios de comunicación que se evidencia por los titulares de primera página, los medios de comunicación internacionales adversos y reportes y/o cobertura televisiva sostenida • Renuncia ministerial / secretaria • Incumplimiento de la Constitución
	Seguridad y la protección de los australianos	<ul style="list-style-type: none"> • La seguridad y protección de Australia y/o australianos en riesgo de consecuencias graves debido a la falta de protección adecuada de la frontera • Delitos graves a gran escala bajo la Ley de Aduanas y la legislación de otro organismo forzadas por aduanas y protección de fronteras
	Apoyo al comercio y viajes legítimos	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en el control causando graves trastornos a los clientes • El retraso en la carga de aire y marítima están causando graves consecuencias financieras y en la comunidad
	Económica (incluyendo el interés comercial de los australianos y recaudación de ingresos frontera)	<ul style="list-style-type: none"> • Las recaudaciones de ingresos son inesperadamente y/o significativamente por debajo del objetivo contra pronóstico. El déficit no puede estar vinculado a las condiciones económicas generales. Es probable que el Parlamento y/o el Gobierno iniciará una investigación sobre el déficit
	recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Más del 5% de impacto en el presupuesto • Muerte o grave discapacidad permanente del personal o clientes

MAYOR	Continuidad del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de la capacidad de servicio durante más de cuatro horas • Destrucción o daños desastrosos de largo plazo en la mayoría de los activos • Epidemia provoca muerte o discapacidad a largo plazo y ausencias del personal a gran escala.
	Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Una acción de Protección Fronteriza y de Aduanas accidentalmente causa deterioro medioambiental muy grave a largo plazo de las funciones de los ecosistemas catalogados mundiales. Esto podría causar daños a las aguas más allá de Australia El daño será económico, social y ambiental
	Reputación / Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación parlamentaria • Grave pérdida de confianza de los interesados • Informes de los medios nacionales adversos sobre las fallas, ineficiencia o inadecuación • Vergüenza pública con el Ministro y el gobierno • Incumplimiento de la ley y los reglamentos (incluidas las normas) de la mancomunidad
	Seguridad y protección de los australianos	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y protección de Australia y/o australianos en riesgo con importantes consecuencias debido a un fallo en proteger adecuadamente la frontera • Infracciones graves previstas en la legislación de Aduanas y otras legislaciones de otras agencias forzadas por aduanas y protección de fronteras
	Apoyo al comercio y viajes legítimos	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en los despachos causando grandes trastornos a los clientes • Retrasos en cargas de aire y mar están causando gran impacto financiero y en la comunidad
	Económico (incluyendo el interés comercial de los australianos y recaudación de los ingresos en frontera)	<ul style="list-style-type: none"> • Las recaudaciones de ingresos son inesperadamente y/o significativamente por debajo del objetivo contra pronóstico. El déficit no puede estar vinculado a las condiciones económicas generales. Puede ser necesaria una explicación Parlamentaria y del Gobierno • Fraude - robo de ingresos (externo) recaudación mayor de \$ 500,000 • Error en la recaudación de impuestos - no detectados de alto valor a largo plazo
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta el 5% de impacto sobre el presupuesto • Incapaz de atraer a ningún personal calificado • Decisión política de cortar programa • Accidente de trabajo conduce a lesiones graves o extensas de clientes/personal o incapacidad temporal
	Continuidad del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de la capacidad de servicio por más de una hora • Pérdida de gran número de personal • Destrucción o daños graves a activos físicos o de información que son claves • Cambio de gobierno conduce a cambios en los

		programas no compatibles
MODERADO	Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Una acción de Aduanas y Protección Fronteriza accidentalmente causará deterioro medioambiental muy grave, a largo plazo de las funciones críticas para el ecosistema nacional. Los daños tendrán consecuencias económicas para las aduanas y protección de fronteras
	Reputación / Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> Escrutinio/críticas de los comités externos, preguntas ministeriales o de ANAO Publicidad adversa sustancial o pérdida de alguna confianza de los interesados Evento de riesgo requiere una respuesta Ministerial El incumplimiento del CEI y otras instrucciones del CEO / notificación obligatoria de incumplimiento a la legislación
	Seguridad y protección de los australianos	<ul style="list-style-type: none"> La seguridad y protección de Australia y/o australianos en riesgo de consecuencias moderadas debido a la falta de protección adecuada de la frontera Delitos moderadamente graves bajo la Ley de Aduanas y la legislación de otro organismo forzadas por aduanas y protección de fronteras
	Apoyo al comercio y los viajes legítimos	<ul style="list-style-type: none"> Retrasos en la liberación causando la interrupción de moderada a clientes Retrasos en cargamentos aéreos y marítimos están causando moderado impacto financiero y en la comunidad
	Económico (incluyendo interés comercial de los australianos y las recaudaciones de ingresos de frontera)	<ul style="list-style-type: none"> Las recaudaciones contra pronóstico de ingresos están por debajo del objetivo, y el déficit no está vinculado a las condiciones económicas generales Fraude - robo de fondos internos mayores de \$ 1000 Fraude - robo de ingresos (externos) recaudados de menos de \$ 500,000 Error en la recaudación de impuestos - sistemático y/o de gran valor
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Impacto de hasta el 2% sobre el presupuesto La escasez de personal calificado conducen a costes o retrasos adicionales significativos Accidentes de trabajo conducen a hospitalización de personal/cliente
	Continuidad del negocio	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de la capacidad de servicio de hasta una hora Pérdida permanente del personal clave Daño a los bienes físicos y de información incluyendo copias de seguridad
	Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Una acción de Aduanas y Protección Fronteriza accidentalmente causa graves efectos ambientales a mediano plazo a ecosistemas importantes. Pueden producir controles, por gobiernos federales y estatales

MENOR	Reputación / Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Alguna publicidad adversa • Revisión interna de las políticas y prácticas existentes instigadas • Pérdida menor de confianza de los interesados • Incumplimiento de las directrices
	Seguridad y protección de los australianos	<ul style="list-style-type: none"> • La seguridad y la seguridad de Australia y/o australianos en riesgo con menores consecuencias debido a la falta de protección adecuada de la frontera
	Apoyo al comercio y los viajes legítimos	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en la liberación causando daños leves a los clientes • Retrasos de cargamentos aéreos y marítimos están causando un impacto de menor importancia financiera y a la comunidad
	Económico (incluyendo interés comercial de los australianos y las recaudaciones de ingresos de frontera)	<ul style="list-style-type: none"> • Las recaudaciones contra pronóstico de ingresos están por debajo del objetivo pero solo por un monto menor • Fraude - robo de fondos internos entre \$ 100 - \$ 1000 • Error en la recaudación de impuestos - menor valor
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto de hasta el 1% sobre el presupuesto • El personal sufre heridas leves que requieren atención médica • Se incrementan en forma significativa la ausencia de personal y causan retrasos.
	Continuidad del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de la capacidad de servicio hasta un máximo de 30 minutos • Pérdida temporal del personal clave
	Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Una acción de Aduanas y Protección Fronteriza accidentalmente causa efectos a corto plazo, moderados, pero no afectan las funciones del ecosistema. Será administrado mediante un plan ambiental
INSIGNIFICANTE	Reputación / Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Solo impacto interno • No involucra publicidad adversa o ministerial • No hay conflicto de las partes interesadas • Gestionado por el personal de Aduanas y Protección Fronteriza
	Seguridad y protección de los australianos	<ul style="list-style-type: none"> • La seguridad y la protección de Australia y/o australianos afectada potencialmente de forma insignificante
	Apoyo al comercio y los viajes legítimos	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en la liberación originan perturbaciones insignificantes a los clientes • Los Cargamentos aéreos y marítimos están causando retrasos insignificante impacto financiero y de la comunidad

Económico (incluyendo interés comercial de los australianos y las recaudaciones de ingresos de frontera)	<ul style="list-style-type: none"> Las recaudaciones contra pronóstico de ingresos están por debajo del objetivo pero podrían estar justificadas por error estadístico Fraude - robo de fondos internos menor de \$ 100 Error en la recaudación de impuestos – aislado y/o de valor insignificante
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Sin impacto en el presupuesto o las metas El personal sufre cortadas leves que requieren tratamiento de primeros auxilios
Continuidad del negocio	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de la capacidad de servicio hasta un máximo de 10 minutos
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Una acción de Aduanas y Protección Fronteriza accidentalmente causa efectos ambientales biológicos o físicos menores pero serán gestionados por un plan ambiental

F

Fuente: Aduanas de Australia y Protección de Fronteras (ACBPS)

x

x x

Anexo V. Efectividad de la herramienta de evaluación del control

	<ul style="list-style-type: none"> • Los controles actuales son robustos y eficaces y reducen significativamente el nivel de riesgo • La probabilidad de que ocurra el riesgo es muy baja • Los controles en el lugar prácticamente eliminan las consecuencias de un riesgo en caso de producirse.
	<ul style="list-style-type: none"> • Los controles actuales son muy buenos y reducen el nivel de riesgo • La probabilidad de que ocurra el riesgo es bajo, pero podría hacerse alguna mejora a los controles actuales • Los controles establecidos alivian significativamente las consecuencias de un riesgo en caso de producirse.
	<ul style="list-style-type: none"> • Los controles actuales son razonables, pero no se considera lo suficientemente eficaz para reducir el riesgo a un nivel aceptable • La probabilidad de que ocurra el riesgo es moderado • Los controles establecidos mitigan moderadamente las consecuencias de un riesgo en caso de producirse, pero hay posibilidades de que los controles fallen. Se necesitan más controles o rediseño de los controles.
	<ul style="list-style-type: none"> • Los controles actuales sólo controlan algunos de los riesgos • La probabilidad de que ocurra el riesgo es alto • Los controles establecidos alivian un poco las consecuencias de un riesgo en caso de producirse. Se necesitan más trabajo y el rediseño de los controles.
	<ul style="list-style-type: none"> • Los controles actuales son débiles y no controlan el riesgo • La probabilidad de ocurrencia de un riesgo es extremadamente alto • Los controles establecidos son ineficaces en gran medida y es poco probable que disminuyan las consecuencias de un riesgo en caso de que se produzca. Se requiere una atención urgente para desarrollar e implementar controles efectivos.

Fuente: ACBPS

Anexo VI. Niveles de la matriz de riesgo

	Insignificante	Menor	Moderado	Significativo	Severo
Casi Seguro	Bajo (5)	Medio (10)	Alto (20)	Extremo (40)	Extremo (40)
Probable	Bajo (5)	Medio (10)	Alto (20)	Alto (20)	Extremo (40)
Posible	Bajo (5)	Bajo (5)	Medio (10)	Alto (20)	Extremo (40)
Improbable	Muy Bajo (2)	Bajo (5)	Medio (10)	Alto (20)	Alto (20)
Inusual	Muy Bajo (2)	Muy Bajo (2)	Bajo (5)	Medio (10)	Alto (20)

Calificación de riesgo	Tolerancia
Extremo	Nula o muy limitada por el riesgo
Alto	Baja tolerancia al riesgo
Medio	Media a baja tolerancia al riesgo
Bajo	Media a alta tolerancia al riesgo
Muy bajo	Alta tolerancia al riesgo

Fuente: ACBPS

x
x x

Anexo VII. Plan de Prevención de la Corrupción y Estado de la Evaluación

Área propensa a Corrupción	Estado Actual	Clasificación de Riesgo	Estado Deseado	Estrategias para lograr el estado deseado	Periodo de tiempo				Estado de Implementación	Responsabilidad	observaciones
					0	3	9	12			

Plan de Prevención de la Corrupción (CPP) y Estado de la Evaluación:

1. Identificar y documentar la mayoría de los riesgos operativos que existen en cada unidad de negocio
2. identificar el estado actual
3. Clasificar el riesgo - riesgo alto, riesgo medio o riesgo bajo
4. Estado en el que nos gustaría estar es decir, el estado deseado
5. Indicar estrategias que permitan a la sección de alcanzar su estado deseado
6. Indicar un marco de tiempo para alcanzar el estado deseado - inmediatamente (0), 3, 6, 9 o 12 meses.
7. Cada unidad/sección sobre una base mensual indicará el estado de aplicación de las estrategias
8. Responsabilidad- indica la oficina responsable de la implementación de estrategias

Fuente: Autoridad de Ingresos de Kenia

x

x x

Anexo VIII.**Glosario de términos relacionados con los riesgos**

Término	Explicación
Consecuencia	Cálculo de los resultados de un evento que afecta los objetivos. Un evento puede dar lugar a una serie de consecuencias; estas pueden ser positivas (oportunidad) o negativas (amenaza). La consecuencia se califica en una escala de 1 (insignificante) a 5 (grave).
Control	Una acción, procedimiento, política o dispositivo destinado a modificar un riesgo. Los controles reducen la incertidumbre y deben evitar, mitigar o apalancar el riesgo.
Estrategia de Control / Tratamiento de Riesgo	Un plan para reducir la gravedad de nuestra exposición a un riesgo. Una estrategia de control puede incluir la eliminación de los conductores de riesgo, lo que reduce la probabilidad de eventos o la gravedad de las consecuencias. Pueden ocurrir con el tiempo (por ejemplo, la reducción de la delincuencia organizada) y puede incluir una combinación de controles administrados de forma rutinaria (por ejemplo, perfiles, visitas de campo) y las intervenciones puntuales (por ejemplo, investigaciones, campañas).
Corrupción	Comportamiento por parte de los funcionarios en el sector público o privado en el que indebida e ilegalmente se enriquecen o su entorno, o inducen a otros a hacerlo, por el mal uso de la posición en la que se colocan
Riesgo actual	Un riesgo que tiene control (es) existentes en el lugar que está trabajando para controlar el riesgo existente.
Riesgo emergente	Riesgo reciente o cambiante que pueden ser difíciles de cuantificar y que pueden tener un impacto importante en la organización.
Empleado	Todas las personas empleadas por el Servicio de Aduanas de Nueva Zelanda, dentro de Nueva Zelanda y en el extranjero. Se aplica a las personas que participan en la aduana bajo un régimen de consultores y contratistas
Fraude	Fraude - actividad deshonesta que causa la pérdida financiera real o potencial a cualquier persona o entidad, incluyendo el robo de dinero u otros bienes, por los empleados o personas externas a la entidad; y donde el engaño se utiliza en el momento, inmediatamente antes o inmediatamente después de la actividad.
Riesgo bruto	El riesgo, sin control actual. También se conoce como riesgo absoluto o inherente.
Daño	La consecuencia negativa que es causada por un riesgo no tratado o por el residuo de un riesgo.
Infiltración	Entrar o acceder a una organización o lugar subrepticamente y poco a poco, con el fin de adquirir información secreta.
Riesgo inherente	Riesgo crudos o sin tratar. El riesgo inherente es la exposición al riesgo si no se hace ningún intento de reducir o controlar la exposición. (El riesgo sin control actual. También se llama riesgo absoluto).
Probabilidad	La palabra probabilidad que es utilizada en la gestión de riesgos para referirse a la posibilidad de que ocurra algo, ya sea definido, medido o estimado de manera objetiva y subjetivamente, cualitativa o cuantitativamente y se describe el uso de términos generales o matemáticamente (una medida de qué tan probable es que una cierta consecuencia sea eventual, que van desde raro a casi seguro.)
Mala conducta	El comportamiento que es incompatible con el Código de Conducta.

Término	Explicación
Crimen organizado	Un grupo estructurado de tres o más personas que exista durante un período de tiempo, que actúa conjuntamente con el propósito de cometer uno o más delitos graves con el fin de obtener, directa o indirectamente, un beneficio financiero o material
Riesgo residual	El riesgo que queda después de que se toman en cuenta los controles. El riesgo residual puede requerir un tratamiento adicional. La exposición al riesgo después de la aplicación de los controles. En ausencia de controles, el riesgo residual es igual a riesgo inherente.
Riesgo	<p>El efecto de la incertidumbre en los objetivos</p> <p>Nota 1 Un efecto es una desviación de lo esperado - positivo o negativo</p> <p>Nota 2 Los objetivos pueden tener diferentes aspectos tales como financieros, de salud y seguridad, etc., y pueden aplicarse a distintos niveles, tales como estratégica, organizativa, proyecto, producto y proceso.</p> <p>Nota 3 El riesgo se caracteriza a menudo por referencia a los eventos posibles consecuencias, o una combinación de éstos y cómo pueden afectar al logro de los objetivos.</p> <p>Nota 4 El riesgo se expresa a menudo en términos de una combinación de la consecuencia de un evento o un cambio de circunstancias, y la probabilidad de ocurrencia asociada.</p> <p>Nota 5 La incertidumbre es el estado, incluso parcial, de la deficiencia de información relacionada con, la comprensión o conocimiento y el evento, su consecuencia, o la probabilidad.</p>
Apetito de riesgo	La cantidad o el tipo de riesgo de que una Administración está dispuesta a obtener o conservar.
Evaluación de riesgos	proceso general de identificación de riesgos, análisis de riesgos, evaluación de riesgos y el establecimiento de prioridades.
Criterios de riesgo	Las normas por las que es juzgada la magnitud de un riesgo incluidos los valores y las pruebas dadas las internas (agencia) y contextos externos (sociales, económicos, políticos) en las que se produce el riesgo.
Conductores de riesgo	Los factores que aumentan la incertidumbre o causan la exposición a un riesgo (por ejemplo, los patrones de consumo de drogas y la demanda o cambios en la producción y suministro).
Evaluación de riesgo	<p>El proceso de comparación de los resultados de análisis de riesgos con criterios de riesgo para determinar si el riesgo y / o su magnitud es aceptable o tolerable. Las respuestas a los riesgos pueden incluir:</p> <p style="text-align: center;">Tolerar Terminar Tratar Proseguir (incrementar el riesgo) Transferir</p>
Eventos de riesgo	La evidencia de la presencia de un riesgo. Los acontecimientos tienen consecuencias. Son éstas las que estamos tratando de manejar.
Exposición/ vulnerabilidad de riesgo	El grado en que las consecuencias de un riesgo amenazan los objetivos estratégicos. Es nuestra exposición relativa a un riesgo vis-à-vis nuestra exposición a otros riesgos.
Tratamiento del riesgo	<p>La decisión o acción tomada en respuesta a un riesgo identificado. Los enfoques para el tratamiento del riesgo incluyen:</p> <p style="text-align: center;">Tolerar - aceptar el riesgo</p>

Término	Explicación
	<p>Terminar - cesar la actividad que crea el riesgo</p> <p>Tratar - mitigar el riesgo (en el caso de una amenaza) para reducir la probabilidad y / o consecuencia o (en el caso de una oportunidad) para mejorar la probabilidad y / o consecuencia.</p> <p>Proseguir (aumento del riesgo)</p> <p>Transferencia - compartir o transferir el riesgo a otra área de trabajo de la División, grupo o agencia.</p>
Falta grave	El comportamiento que es incompatible con el Código de Conducta y viola el deber del trabajador al empresario en un grado tal que la relación de trabajo puede no ser capaz de continuar debido a una ruptura de la confianza.
Amenaza	<p>A los efectos del marco de gestión de riesgos "amenaza" y "riesgo" tienen el mismo significado - "El efecto de la incertidumbre en los objetivos" [AS / NZS ISO 31000]</p> <p>El personal puede referirse a la amenaza (s) en los informes detallados en donde se ha establecido la 'oportunidad, capacidad y propósito '. La probabilidad de que ocurra un evento o eventos de riesgo adverso.</p>
Tolerancia y Aceptación	<p>La exposición a un riesgo que estamos dispuestos a aceptar por un conjunto de beneficios (por ejemplo, entre la supervisión de la carga y la facilitación del comercio).</p> <p>"Tolerables", significa que existe un esfuerzo de reducción de riesgo adicional, pero es aceptado, dados los beneficios. Como los recursos son limitados, la tolerancia frecuentemente será un juicio relativo dada la importancia de otros riesgos.</p> <p>"Riesgo aceptable" es donde se evalúan como bajos los riesgos restantes, haciendo que los esfuerzos adicionales de reducción sean innecesarios.</p>

Fuente: Aduanas OMA Compendio de Gestión de Riesgos

x

x x

Anexo IX. Modelo de Cuestionario a personal para ayudar en el ejercicio de mapeo de riesgos

Pregunta		Respuesta
1.	¿Realiza acciones vulnerables? (Si no, pase a la pregunta 7.)	Sí / No / No sabe
2.	Si lleva a cabo acciones vulnerables, ¿podría dar (un máximo de) tres ejemplos a continuación? Ejemplo 1: Ejemplo 2: Ejemplo 3:	Sí / No / No sabe
3.	¿Existen normas para la ejecución de las acciones que usted ha mencionado? Ejemplo 1: Ejemplo 2: Ejemplo 3:	Sí / No / No sabe
4.	Si es así, indique, para cada ejemplo, si se conoce el contenido de estos reglamentos. Ejemplo 1: Ejemplo 2: Ejemplo 3:	Sí / No / No sabe
5.	Aparte de cualquier consulta relacionada con el trabajo que normalmente se lleva a cabo, recibe una guía especial de su superior con el fin de ejecutar estas acciones?	Sí / No / No sabe
6.	¿Ejecuta estas acciones en cooperación con colegas cercanos?	Sí / No / No sabe
7.	¿Está en posesión de su descripción de trabajo?	Sí / No / No sabe
8.	¿Usted cree que, en la práctica, tiene un mayor poder de lo que formalmente se les ha dado? En otras palabras: ¿hay una "zona gris" en este sentido?	Sí / No / No sabe
9.	Si es así, ¿Consulta con su superior de antemano respecto a las decisiones en esta "zona gris"?	Sí / No / No sabe
10.	¿Esta su superior disponible general, rápida y fácilmente para su consulta?	Sí / No / No sabe
11.	¿Hay alguna forma de consulta conjunta sobre el trabajo (trabajo de consulta) con sus colegas superiores y cercanos?	Sí / No / No sabe
12.	Si tiene consultas de trabajo, se puede indicar la frecuencia media? - Menos de una vez al mes - Una vez al mes - Más de una vez al mes	Sí / No / No sabe
13.	Si tiene consultas de trabajo, con qué frecuencia se discute el tema de	Sí / No / No sabe

Pregunta		Respuesta
	Integridad en las situaciones de trabajo '? - Nunca - Menos de una vez al mes - Una vez al mes - Más de una vez al mes	
14.	¿Tiene una evaluación por su superior (un mínimo de) una vez al año?	Sí / No / No sabe
15.	Si usted tiene una evaluación por parte de su superior, se presta atención al tema de la "integridad en situaciones de trabajo '?	Sí / No / No sabe
dieci séis.	¿Tiene contactos con personas externas en su trabajo?	Sí / No / No sabe
17.	¿Su superior conoce con que personas externas tienen contacto en su trabajo?	Sí / No / No sabe
18.	¿Sabe su superior, sobre que son estos contactos?	Sí / No / No sabe
19.	¿Con qué frecuencia, en promedio, reporta a su superior sobre su trabajo? - Menos de una vez al mes - Una vez al mes - Más de una vez al mes	Sí / No / No sabe
20.	Informar a su superior sobre su trabajo, lleva en la práctica, a: - Un informe completo y control de los contenidos? - Partes de Examen o control de trabajo? - Aprobación de una rutina de trabajo?	Sí / No / No sabe
21.	En su trabajo, ¿alguna vez ha oído hablar de los problemas particulares de un colega (problemas financieros o de relación, etc.)?	Sí / No / No sabe
22.	¿Es posible hablar de los problemas financieros privados (problemas o de relación, etc.) en su organización?	Sí / No / No sabe
23.	Alguna vez ha sido confrontado con asuntos en los que sus decisiones profesionales podrían tener consecuencias para su vida privada? Si es así, ¿ha informado del tema a otra persona, o ha involucrado a un colega o a su superior en la decisión?	Sí / No / No sabe
24.	¿Alguna vez ha oído hablar de los intentos de las partes externas para influir indebidamente en las decisiones profesionales de un colega? Si es así, ¿Sabe usted si estos intentos se han notificado formalmente dentro de su organización?	Sí / No / No sabe
25.	¿Alguna vez ha oído hablar de los casos de fraude, robo u otras acciones que constituyen violaciones de la integridad?	Sí / No / No sabe
26.	¿Existen regulaciones para tratar a esos casos?	Sí / No / No sabe
27.	Si es así, ¿conoce el contenido de este reglamento?	Sí / No / No sabe
28.	Estas regulaciones se aplican en la práctica?	Sí / No / No sabe
29.	¿Se ocupa de la información confidencial?	Sí / No / No sabe
30.	¿Existen regulaciones en su organización o departamento con respecto a la divulgación de información confidencial a personas no autorizadas?	Sí / No / No sabe

Pregunta		Respuesta
31.	Si es así, ¿estas normas se refieren a: - La alteración y / o traducción de la información confidencial? - La difusión de la información confidencial? - La copia de información confidencial? - La administración o la documentación de la información confidencial? - El almacenamiento o resguardo de la información confidencial (por ejemplo, una "política de escritorio limpio")?	Sí / No / No sabe
32.	Estas regulaciones se aplican en la práctica?	Sí / No / No sabe
33.	¿Existen en su organización o departamento regulaciones para la aceptación de regalos u hospitalidad? Si es así, ¿conoce el contenido de este reglamento? Estas regulaciones se aplican en la práctica?	Sí / No / No sabe
34.	¿Existen en su organización o departamento regulaciones sobre tener un segundo trabajo (pluriempleo) o ingresos adicionales?	Sí / No / No sabe
35.	Si es así, ¿conoce el contenido de este reglamento? Estas regulaciones se aplican en la práctica?	Sí / No / No sabe
36.	¿Existen en su organización o departamento regulaciones para aceptar remuneración por parte de terceras personas por actividades que son una parte natural de su función o puesto de trabajo (por ejemplo, dar conferencias o cursos, consultoría, etc.)? Si es así, ¿conoce el contenido de este reglamento? ¿Estas regulaciones se aplican en la práctica?	Sí / No / No sabe
37.	¿Es una práctica común que los colegas cercanos informarse mutuamente de las acciones relacionadas con el trabajo que serán llevadas a cabo o ya se han tomado?	Sí / No / No sabe
38.	En la organización o departamento donde trabaja: Generalmente se toleran errores u omisiones graves. Se toleran y se cubren los errores cometidos por los funcionarios de grado superior con mucha más facilidad que del personal de menor grado.	Sí / No / No sabe
39.	Es muy importante se cuidadoso con las observaciones y comentarios de frases si se quiere criticar algo.	Sí / No / No sabe
40.	Ofrecer una crítica rara vez conduce a adaptaciones o cambios en los procedimientos de trabajo.	Sí / No / No sabe
41.	¿Qué tipo de posición tiene usted: directivo o no directivo?	Sí / No / No sabe
42.	¿Cuál es el nombre de la organización, departamento, equipo, oficina, etc., donde se trabaja?	Sí / No / No sabe

INTERPRETACIÓN DE RESPUESTAS DEL MODELO DE CUESTIONARIO A PERSONAL

1. Acciones vulnerables, Preguntas del 1 a 6:

Posibles respuestas: Si la respuesta es "no" o "no sé", cuando se sabe con certeza que hay actividades vulnerables.

Interpretación:

- Alerta insuficiente o conciencia con respecto a los aspectos vulnerables de las acciones en el rol.
- Claridad suficiente acerca de la correcta ejecución de las acciones vulnerables; estímulo para actuar de acuerdo a las circunstancias (por cuenta propia), con (demasiado) énfasis en el concepto personal de integridad.
- Actuaciones en solitario con insuficiente consulta y control.
- Insuficiente conocimiento y autorización, con la posible consecuencia de que las acciones vulnerables no se ejecuten con el suficiente cuidado.

2. Área gris, Preguntas 7 a 9:

Posibles respuestas: Si la respuesta es "no" o "a veces"

Interpretación:

- Conocimiento insuficiente acerca de las tareas formales y poderes.
- Completa falta de control de legalidad de las acciones o decisiones, lo que resulta en acciones erróneas que no se detecta o corregidos. Acciones arbitrarias.

3. Consulta, Preguntas del 10 al 15

Posibles respuestas: Si la respuesta es "no" o "ni una vez "

Interpretación:

- Estímulo para actuar de acuerdo a las circunstancias (por propia voluntad), con (demasiado) énfasis en el concepto personal de integridad.
- Actuaciones en solitario y disminución de las posibilidades de control jerárquico y colegiado.
- Alerta o conciencia insuficiente en cuanto al requisito de integridad.
- Insuficiente gestión, entrenamiento, corrección y control de las acciones.
- Insuficiente reconocimiento de que la integridad debe desempeñar un papel importante en las acciones, lo que resulta en menos vigilancia y sensibilidad.

4. Contactos externos, Preguntas 16 a 18

Posibles respuestas: Si la respuesta es "no"

Interpretación: Insuficiente control, lo que resulta en la falta de posibilidades para reconocer los contactos de riesgo. Actuaciones en solitario.

5. Rendición de cuentas y control, Preguntas 19 y 20

Respuestas posibles:

- Si la frecuencia dada en la pregunta 19 es insuficiente, según el grupo de evaluación, dada la naturaleza de la organización y sus subdivisiones.
- Si la respuesta a la pregunta 20 es " aprobación de rutina"

Interpretación:

Insuficiente control de las acciones vulnerables; actuaciones en solitario y actuar de acuerdo con las circunstancias, insuficiente profundidad de control.

6. Interfaz entre el trabajo y la vida privada, Preguntas 21 a 23

Posibles respuestas: Respuesta "sí" a la pregunta 22 y "no" a la pregunta 23

Interpretación:

- Reconocimiento insuficiente de (aparición de) conflictos de intereses, los cuales
- Posiblemente resultan en la pérdida de la integridad.

7. Personas externas deshonestas, Pregunta 24

Posibles respuestas: Respuestas "sí" a la pregunta 24 parte 1, y 'no' a la parte 2

Interpretación:

- Escaso sentido de la seguridad de la persona en cuestión; insuficiente nivel de alerta del supervisor y colegas cercanos en relación con las personas interesadas externas.

8. Funcionarios deshonestos, Preguntas 25 a 28

Posibles respuestas: Si la respuesta es "no" o "no saben"

Interpretación:

- Protección insuficiente del enfoque y corrección consistente de las acciones que implican violaciones de la integridad; insuficiente conocimiento de las consecuencias de las acciones que implican violaciones de la integridad; acciones arbitrarias, actuando de acuerdo con las circunstancias.
- Protección insuficiente del enfoque y corrección consistente de las acciones que implican violaciones de la integridad; insuficiente conocimiento de las consecuencias de las acciones que implican violaciones de integridad.
- Acciones arbitrarias, que actúan de acuerdo a las circunstancias; insuficientes efecto preventivo del enfoque y la corrección de las acciones que implican violaciones de integridad.

9. Información confidencial, Preguntas 29 a 32

Posibles respuestas: Respuestas "no" o "no sabe"

Interpretación: Umbral contra fugas de información demasiado baja; el énfasis en el estado de alerta y el cuidado personal en relación con las acciones es demasiado grande.

10. Regalos y hospitalidad, la pregunta 33

Posibles respuestas: Respuestas "no" o "no sabe"

Interpretación: Umbral contra fugas de información es demasiado baja; el énfasis en el estado de alerta y el cuidado personal en relación con las acciones es demasiado grande.

11. Pluriempleo e ingresos adicionales, Preguntas 34 a 36

Posibles respuestas: Respuestas "no" o "no sabe"

Interpretación:

- El umbral contra los conflictos de interés es demasiado bajo; el énfasis en el estado de alerta y cuidado personal en relación con las acciones es demasiado grande.
- El umbral contra los conflictos de interés es demasiado baja; el énfasis en el estado de alerta y el cuidado personal en relación con las acciones es demasiado grande.

12. Mecanismos de comunicación, fidelidad y autocorrección, Preguntas 38 a 42

Posibles respuestas: Respuestas "sí" o "no" a la pregunta 40

Interpretación:

- Comunicación interna insuficiente. La comunicación insuficiente puede ser especialmente peligrosa si, además, se ha registrado una respuesta negativa para uno o más de los siguientes elementos: "Zona gris", consulta, contactos externos, información confidencial, dinero y presupuestos, bienes y servicios, regalos y hospitalidad, o pluriempleo e ingresos adicionales.
- Falta de mecanismos suficientes para la autocorrección. La falta de mecanismos para la autocorrección puede ser especialmente peligrosa si, además, se ha registrado una respuesta negativa para el elemento de rendición de cuentas y control.

Fuente: Gobierno de Moldova

x

x x

Anexo X. Modelo de Informe de Riesgo de Corrupción

Problema	Procedimientos aplicados / problema identificado	Riesgo identificado	soluciones
Existencia de referencia de la integridad (Código de Conducta, por ejemplo)	No (o incompleto) reglamentos.	No hay procedimientos uniformes; umbrales insuficientes contra los abusos; actuación a propia discreción; establecimiento de estructuras ad-hoc; gran énfasis en la interpretación individual de integridad.	Elaborar o mejorar las regulaciones para todas las categorías de actividades vulnerables.
Contenido de referencia de integridad	Las regulaciones no se centran suficientemente en el requisito de integridad.	disposiciones insuficientes para prevenir acciones en solitario; disposiciones de control insuficientes para la supervisión.	Desalentar a las acciones individuales y mejorar la supervisión a través de la formulación de reglamentos relativos al trabajo en equipo, la separación de funciones, la toma de decisiones conjunta, la rendición de cuentas (Reporte estructural), la supervisión estructural, criterios inequívocos para la evaluación, dar cuenta por escrito de las actividades y decisiones.
Familiaridad del personal con el contenido	insuficiente familiaridad con las regulaciones.	No hay procedimientos uniformes; se actúa a propia discreción.	Mejorar el conocimiento de los reglamentos de amplia distribución y accesibilidad general.
Solicitud	aplicación inadecuada de los reglamentos.	Arbitrariedad.	Fomentar la aplicación de los reglamentos mediante una conducta ejemplar en la gestión, la supervisión, la imposición de sanciones en caso de no aplicación o aplicación indebida.
regulaciones específicas de gestión de información confidencial	falta de, desconocimiento y / o no aplicación de las regulaciones.	El umbral contra la filtración de información demasiado bajo; alerta insuficiente; cuidado personal reducido.	Evitar la visualización de personas no autorizadas mediante la elaboración de normas para el tratamiento de la información (producción, alteración, distribución, duplicación, administración, almacenamiento, etc.); amplia difusión de los reglamentos; imposición de sanciones en caso de incumplimiento; auditorías independientes.

Problema	Procedimientos aplicados / problema identificado	Riesgo identificado	soluciones
Selección de personal	insuficiente atención a la exigencia de integridad.	muy poca comprensión en la integridad del personal potencial; insuficiente atención a los aspectos vulnerables del nuevo trabajo; arbitrariedad.	Seleccionar y nombrar a través de procedimientos de aplicación consistentes; requerir CV extensos; requerir la verificación de referencias; investigaciones sobre el desempeño en trabajos anteriores; verificación de los títulos y certificados originales; requerir un certificado de buena conducta; informar a los solicitantes sobre los aspectos de integridad involucrados en la posición; prestar juramento (o afirmación solemne) del puesto (requisito de integridad); programa de inducción (atención a la integridad).
Formación del personal	omisión de un medio importante para llamar la atención sobre el requisito de integridad.	estado de alerta reducida; conciencia reducida; atención reducida.	Mejorar el estado de alerta y sensibilización relacionados con la integridad, al llamar la atención específica a la exigencia de integridad en cursos, material de información.
Descripción del trabajo	Ninguno o no actualizado; descripciones de trabajo incompletas o inexactas.	claridad suficiente sobre funciones y competencias; actuando a propia discreción.	Proporcionar claridad en los deberes y poderes a través de descripciones de trabajo-actualizados, completos y precisos.
Las posiciones internas y externas están combinadas	Existen muchos tipos de actividades vulnerables combinadas en una sola posición.	concentración insuficiente.	Hacer el riesgo controlable a través de la separación de funciones.
Existencia de "zona gris"	en la práctica, los poderes tienen alcance más amplio que el permitido formalmente.	falta de claridad sobre la legalidad de las actividades y decisiones.	Quitar la 'zona gris' a través de descripciones de trabajo adecuadas.
Consulta y rendición de cuentas	No existe consulta previa o evaluación posterior; no existe consulta previa sobre las condiciones para su posterior evaluación.	Legalidad no controlada; errores no detectados o corregidos; la corrección sólo es posible cuando ya se han cometido errores; consulta previa ocasional o evaluación posterior; arbitrariedad.	Garantizar la legalidad de las actividades en la "zona gris" a través de consulta previa coherente (umbral óptimo) o evaluación posterior (Umbral mínimo).

Problema	Procedimientos aplicados / problema identificado	Riesgo identificado	soluciones
Disponibilidad de supervisión	El supervisor / gerente de línea directa no está disponible para su consulta rápida.	actuaciones en solitario; actuando a propia discreción.	Impedir la acción en solitario y mejorar el control mediante la disponibilidad adecuada del supervisor; designar el supervisor adjunto (si es necesario).
Atención a la integridad	Poca o ninguna consulta centrada en la integridad (menos de una vez al mes).	Actuación a propia discreción; insuficiente control (social); insuficiente estado de alerta o conciencia de las necesidades de integridad.	Evitar acciones en solitario, fomentar el control (social) y la atención a la integridad a través de la consulta periódica (al menos una vez al mes); integridad como punto permanente del orden del día.
Entrevistas de evaluación de desempeño laboral	entrevistas de valoración de puestos menores a una vez al año y / o ninguna atención a los aspectos vulnerables.	Control inadecuado, orientación, supervisión y corrección; disminución del estado de alerta y conciencia.	Alentar el control y la vigilancia por medio de entrevistas de evaluación / evaluación periódica de trabajo en el que se presta atención a los aspectos de integridad.
Contactos externos	Supervisor / gerente de línea directa no tiene conocimiento de los contactos externos de los empleados.	Control inadecuado; reducción de oportunidades para identificar los contactos de riesgo; acción en solitario.	Evitar acciones en solitario, fomentar el control y la prevención de conflictos de interés a través de informes preceptivos sobre los contactos externos; contactos externos como un tema permanente en la agenda.
Contabilidad y supervisión	Insuficiente frecuencia de los informes sobre las actividades vulnerables; controles de rutina a través de la supervisión.	Supervisión inadecuada; acción en solitario; actuando a propia discreción; control inadecuado.	Fomentar el rendimiento correcto y cuidadoso de los deberes vulnerables en un sentido preventivo y, en caso necesario, corregir errores pidiendo a los empleados que rindan cuenta tan regularmente como sea posible; supervisión general o controles aleatorios representativos de trabajo.

Problema	Procedimientos aplicados / problema identificado	Riesgo identificado	soluciones
Trabajo / interfaz de la vida privada	No se discuten los problemas particulares que afectan el trabajo; las decisiones oficiales con consecuencias para la vida privada son manejadas por una sola persona.	Incumplimiento de integridad causadas por el reconocimiento insuficiente de las tensiones y las situaciones de conflicto; violación de la integridad causada por el insuficiente reconocimiento de los conflictos de interés.	Prevenir la violación de la integridad como consecuencia de la interfaz entre el trabajo y la vida privada a través de la creación de un clima de trabajo en el que los problemas particulares pueden ser discutidos; designación de una compañía de trabajo social; obligación de informar a las decisiones del supervisor con consecuencias para la vida privada; delegar o comunicar dicha toma de decisiones.
Personas externas deshonestas	No se reportan intentos de violaciones a la integridad.	Neutralización de la organización.	Alentar el estado de alerta en toda la empresa a través de la obligación de reportar al supervisor los intentos de violaciones de integridad.
Empleados deshonestos	falta de, desconocimiento y / o aplicación de directrices en la forma de tratar con los empleados deshonestos.	enfoque incoherente y corrección de violaciones (arbitrariedad); falta de conciencia de las consecuencias de un comportamiento corrupto.	Prevenir comportamientos corruptos por parte de los empleados mediante la imposición de sanciones.
Regalos, ingresos adicionales	falta de, desconocimiento y / o aplicación de regulaciones que se ocupan de los regalos y los ingresos adicionales.	Conflicto de intereses; (Demasiado) énfasis en la percepción personal de la integridad.	Prevenir los conflictos de intereses mediante la elaboración de reglamentos y distribuirlos ampliamente. Supervisión del cumplimiento y, si es necesario, imposición de sanciones en caso de incumplimiento.
Legalidad frente a la eficiencia	atención desproporcionada a la eficiencia a costa de la legalidad.	(Excesivo) énfasis en la percepción personal de la integridad.	Mayor hincapié en la legalidad y disminuir el énfasis en la percepción personal de la integridad, centrándose en las descripciones de trabajo adecuadas, sensibilización acerca de la actividad vulnerable, procedimientos pertinentes en relación con los contactos externos, fomento a la rendición de cuentas y supervisión.

Problema	Procedimientos aplicados / problema identificado	Riesgo identificado	soluciones
Lealtad	Lealtad insuficiente o exagerada lealtad al propio departamento o colegas.	(Demasiada) poca atención al bien común; comportamiento desafiante; encubrimiento de errores o defectos.	Fomentar la lealtad dentro de la organización (en general) mediante la elaboración de un código general de conducta. Reducir el riesgo, centrándose en las medidas que se ocupan de los contactos externos, la obra de interfaz / vida privada, regalos / ingresos adicionales.
Comunicación	Comunicación interna inadecuada.	Brecha entre la dirección y los empleados; Poca claridad acerca de las actividades de los colegas; reducción del control social.	Reducir el riesgo, centrándose en las medidas que se ocupan de la descripción del trabajo, la supervisión, la frecuencia de las consultas, el enfoque en la integridad, evaluaciones de trabajo, contactos externos, las regulaciones que cubren la información confidencial, los fondos y presupuestos, compra de bienes y servicios de contratación, uso privado de bienes y servicios, regalos e ingreso adicional; fomentar la comunicación interna y también establecer acuerdos en un código general de conducta.

Fuente: Gobierno de Moldova