



Oficina de prevenció i lluita contra
la corrupció a les Illes Balears

GUÍA MARCO DE GESTIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN EN ORGANISMOS PÚBLICOS



Versión: 1.0

Fecha de revisión: 18/05/2020

Realizado por: Área de Prevención de la Oficina



Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
1.1.	Diseño de la estrategia para fortalecer la integridad institucional	4
1.1.1.	Diseñar el Marco Organizativo de Gestión de Riesgos	5
1.1.2.	Elaborar un Programa de Gestión de Riesgos.....	5
1.1.3.	Divulgación e implementación.....	6
1.1.3.1.	Por tipo de organismo / entidad	6
1.1.3.2.	Por sectores de actividad.....	7
1.1.4.	Seguimiento y Revisión del Programa	7
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	10
2.1.	Definición del contexto	10
2.1.1.	Establecer el contexto externo	11
2.1.2.	Establecer el contexto interno	11
2.2.	Identificación y valoración de riesgos	14
2.2.1.	Paso 1. Identificación de los procesos y las actividades de la organización	15
2.2.2.	Paso 2. Consideración de los factores de riesgo que afectan a cada proceso o actividad.....	16
2.2.3.	Paso 3. Identificación de los riesgos	17
2.2.4.	Paso 4. Valoración de los riesgos	19
2.3.	Tratamiento de los riesgos.....	24
2.4.	Programa de gestión de los riesgos.....	25
2.4.1.	Acciones planificadas.....	25
2.4.2.	Responsable del riesgo.....	26
2.4.3.	Indicadores.....	27
2.4.4.	Objetivo	27
2.4.5.	Marco temporal	27
2.4.6.	Resultado final	28
2.5.	Seguimiento y Revisión del programa de gestión de riesgos	28
2.5.1.	Seguimiento	28
2.5.2.	Revisión	29



3.	ANEXO I. PROCESOS MÁS VULNERABLES COMUNES EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	30
4.	ANEXO II. MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	32



1. INTRODUCCIÓN

La Ley 16/2016, de 9 de diciembre, de creación de la Oficina de Prevención y Lucha contra la Corrupción de las Illes Balears, le atribuye a ésta las siguientes funciones en relación con la ética pública:

- 1.º Fomentar los valores y los principios de ética pública y de integridad, y velar por su cumplimiento, con especial incidencia en la gestión de servicios públicos, de contrataciones, de convenios y de ayudas y subvenciones.
- 2.º Estudiar, promover e impulsar la aplicación de buenas prácticas en la gestión pública y en la prevención y la lucha contra la corrupción, con la finalidad de garantizar el destino y el uso de los fondos públicos a la prestación de los servicios públicos.
- 3.º Colaborar, a solicitud del órgano o la institución competentes, en la formación del personal en todo aquello a lo que hace referencia esta ley.
- 4.º Asesorar y formular propuestas y recomendaciones al Parlamento de las Illes Balears, al Gobierno de las Illes Balears y a los órganos de gobierno de los consejos insulares, de los municipios y del resto de las administraciones públicas del ámbito territorial de las Illes Balears y de los entes dependientes o vinculados, con el objetivo de adoptar medidas de prevención y lucha contra la corrupción.

La Instrucción 6/2019, de 30 de diciembre de 2019, por la que se aprueban las Directrices Generales de actuación de la Oficina para el año 2020, establece en el punto 2.2. la implantación generalizada de **sistemas de evaluación del riesgo de fraude** a través de mapas de riesgos y de indicadores de alerta, y la medición permanente de su eficacia.

1.1. Diseño de la estrategia para fortalecer la integridad institucional

De acuerdo con ello, esta Guía de Gestión de Riesgos de Corrupción en los Organismos Públicos, tiene por objetivo el **diseño de la estrategia** que permita implantar en todas las entidades públicas programas que contemplen las siguientes medidas para fortalecer la integridad institucional:

- La identificación, evaluación y análisis de riesgos de malas prácticas en general, y de corrupción, en particular.
- La adopción de medidas de supervisión y control.



El proceso de dicha estrategia es el siguiente:

1.1.1. Diseñar el Marco Organizativo de Gestión de Riesgos

En las entidades públicas (en las que ya existe un marco normativo que regula las infracciones y las sanciones de tipo administrativo o penal para los casos de incumplimiento) el valor añadido que supone la implantación de modelos de gestión de riesgos está en su operatividad para adaptar el enfoque general de las disposiciones legales tanto a los diferentes tipos de entidades como a los contextos cambiantes en los que estas operan. Este marco tiene los siguientes objetivos, que se concretan en las fases siguientes:

- a) Asegurar la existencia de un proceso estructurado y estandarizado para detectar, analizar, evaluar y gestionar los riesgos de fraude y corrupción.
- b) Establecer los componentes de un programa de gestión de riesgos de fraude y corrupción.
- c) Definir los roles y responsabilidades de los diferentes actores en la gestión de riesgos de fraude y corrupción.

1.1.2. Elaborar un Programa de Gestión de Riesgos

Se trata de identificar las áreas de actividad de la entidad y los riesgos que afectan a estas actividades, para, a partir de la evaluación de aquéllos, elaborar mapas de riesgos que recojan los aspectos a los que se debe prestar especial atención, así como las medidas correctoras a implantar.

La Oficina se ha basado en diferentes programas, estrategias y normas implantados a nivel nacional e internacional para desarrollar un programa que permita gestionar los riesgos de fraude y corrupción¹. Este programa incluye:

¹ Norma ISO 31000 de Gestión de Riesgos, Norma ISO 37001 de Sistemas de Gestión Antisoborno, Modelo COSO, Programma Nazionale Anticorruzione 2019: Approfondimento delle novità di interesse per gli Enti Locali. Istruzioni tecniche, linee guida, note e modulistica (Autoridad Nacional Anticorrupción Italiana, 20-11-2019), Gestión de riesgos de corrupción y colusión en la contratación pública (Unidad Permanente Anticorrupción de Quebec), Metodología de Gestión de Riesgos (Consello de Contas de Galicia), Documento "Identificar y gestionar los riesgos de corrupción. Orientaciones para directivos públicos" (Oficina Antifraude de Cataluña), y diversos estudios sobre Sistemas de Compliance en el Sector Público.



- a) El contexto normativo y organizativo de todos los organismos públicos (y en su caso privados) en los que implementar el programa.
- b) La evaluación de la situación actual, que consiste en evaluar los riesgos de fraude y corrupción y las medidas de control vigentes. Este paso incluye detección, análisis y evaluación de riesgos. Se parte de un enfoque amplio que abarque la totalidad de los riesgos de gestión, en los que se enmarcan, además de los relacionados con la corrupción e integridad, los de cumplimiento normativo en general y de buena administración.
- c) La situación deseada, que es establecer un programa de gestión de riesgos (acciones planificadas, responsable del riesgo, indicadores, objetivo, marco temporal y resultado final).
- d) El seguimiento y la revisión del programa, para medir los resultados de las medidas introducidas y evaluar permanentemente la gestión del riesgo, teniendo en cuenta que la corrupción es (por sus propias características) una actividad de difícil detección.

1.1.3. Divulgación e implementación

Es trascendental que el programa se adapte en función del tipo concreto de organismo o entidad al que afecta. La Oficina llevará a cabo la implementación particularizada de los diferentes programas en función de la siguiente clasificación:

1.1.3.1. Por tipo de organismo / entidad

a) *Ayuntamientos*. Debemos distinguir entre:

- Según el régimen de control interno del ayuntamiento:
 - Régimen de control ordinario.
 - Régimen de control simplificado.
- Según el tipo de entidad:
 - Entidad principal
 - Organismos autónomos y consorcios, sujetos a función interventora.



– Sociedades mercantiles y fundaciones, no sujetas a función interventora.

- b) *Consells Insulars.*
- c) *Administración general de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears.*
- d) *Organismos estatutarios y legales*
- e) *Resto de entidades públicas (fundaciones, consorcios, organismos autónomos).*
- f) *Empresas privadas, especialmente aquellas cuya cifra de negocio se obtiene principalmente de contratos con la Administración pública y de percepción de subvenciones.*

1.1.3.2. Por sectores de actividad

La Oficina entiende que la prevención del fraude y la corrupción en función del organismo analizado, debe completarse con un enfoque a la corrupción por sectores de la actividad del organismo, pues existirán factores de riesgo concretos y particulares que se darán en un sector de actividad y no en otro. En este sentido, habrá que implementar programas de gestión de riesgos de corrupción particulares en relación con los siguientes sectores:

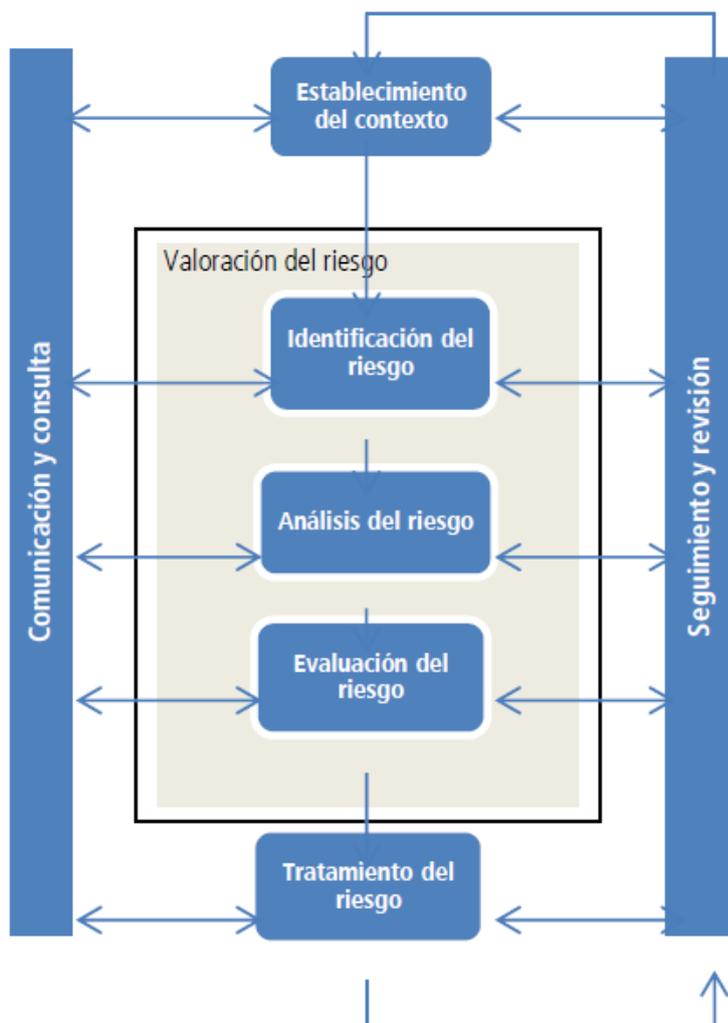
- a) *Sector sanitario, con especial atención a la inversión en instrumental médico, conflictos de interés y adquisición y entrega de medicamentos.*
- b) *Sector educativo.*
- c) *Sector del agua y saneamiento.*
- d) *Sector de obras públicas.*
- e) *Actividad de autoridad pública, con especial atención a funciones de autorizaciones administrativas, concesión de licencias, funciones de policía y funciones de control tributario.*

1.1.4. Seguimiento y Revisión del Programa

El seguimiento y revisión del programa tiene por objetivo determinar la adaptación, la adecuación y la eficacia del marco organizativo de gestión de riesgos y, si es necesario, realizar cambios en el marco de gestión de riesgos mediante:



- a) controlar la puesta en marcha del programa: debe velarse por una puesta en marcha, respetuosa de los tiempos previstos, de toda la secuencia descrita a lo largo de este documento.
- b) evaluar la implementación del programa: invita a que se realice una mirada externa centrada básicamente en aportar una “nueva opinión” que contribuya a mejorar lo definido sobre riesgos detectados, sus causas y los controles asociados a cada uno de ellos. Esta segunda acción implica también chequear que los controles decididos se encuentren activos y resulten efectivos.



Fuente: ISO 31000:2009. Gestión de riesgos. Principios y directrices

La presencia de todas estas etapas es la única garantía para contar con un Mapa de Riesgos de Fraude y Corrupción que refleje de manera fidedigna lo que acontece en el interior de cada organismo público en el que se aplica.



Finalmente, los potenciales beneficios de una adecuada gestión de riesgos serán los siguientes:

- Proporciona una visión objetiva y realista para determinar las áreas especialmente sensibles de incurrir en riesgos de gestión, incluidos los de fraude y corrupción.
- Permite prestar especial atención a aquellas actividades con más riesgo.
- Posibilita detectar dónde se están produciendo controles innecesarios y reorientarlos hacia donde sean más necesarios.
- Ayuda a visualizar el riesgo que se asume en las actuaciones que implican relaciones con terceros.
- Identifica oportunidades de actuaciones más eficientes, no solo en el ámbito del control sino también en la actividad diaria de la entidad.
- Favorece la sensibilización en materia de prevención de la corrupción, la toma de decisiones éticas en el ámbito público y, a consecuencia de todo esto, una mayor confianza de la ciudadanía en las instituciones.



2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGOS

Como se ha dicho anteriormente, se trata de identificar las áreas de actividad de la entidad y los riesgos que afectan a estas actividades, para, a partir de la evaluación de aquéllos, elaborar mapas de riesgos que recojan los aspectos a los que se debe prestar especial atención, así como las medidas correctoras a implantar.

En los siguientes apartados se desarrollan las fases de establecimiento del contexto, y la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos.

2.1. Definición del contexto

El entorno en el que cada una de las entidades que integran el sector público desempeña sus funciones es diferente, y consecuentemente los riesgos a los que están expuestas no pueden generalizarse, sin perjuicio de la consideración de algunos de ellos como comunes o más habituales en las distintas áreas de gestión.

Cada entidad o administración pública debe garantizar que los fundamentos comunes de la lucha contra el fraude y la corrupción estén integrados en sus procesos de gestión. Cada entidad deberá definir de manera individual su propio contexto y sus propios riesgos, con la finalidad de que las estrategias que desarrolle para gestionarlos sean adecuadas y efectivas. En este sentido, el conocimiento particularizado de la propia organización, de su estructura interna, y de las interacciones que realiza con el exterior contribuirá a determinar cuáles son, en cada caso, las principales debilidades y fortalezas.

Una vez definido el contexto, y con carácter previo a la fase de identificación de los riesgos concretos que le afectan, cada entidad debe establecer sus objetivos en materia de integridad y prevención del fraude y la corrupción tratando de que sean coherentes con los objetivos de carácter general de la institución: qué se va a hacer o qué se pretende conseguir en este ámbito; cuáles son los recursos disponibles; quién será el responsable de conseguir los objetivos fijados; cómo se evaluarán e informarán los resultados; y quién va a imponer las sanciones que procedan, en su caso².

El establecimiento de estos objetivos permitirá determinar el riesgo aceptado (riesgo que una entidad está preparada para soportar antes de que se juzgue necesario actuar) y la tolerancia al riesgo, entendida como la desviación aceptable por parte de la entidad en la consecución de sus objetivos. Debe huirse de establecer acciones o medidas muy costosas (en tiempo y recursos) o exclusivamente burocráticas que dificulten la implementación del programa, pero

² ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno, apartado 4.



tampoco deben ser medidas ineficaces o escasamente evidenciables. En definitiva, las medidas deben ser adecuadas al riesgo de corrupción y tener una posibilidad razonable de éxito en su objetivo de prevenir, detectar y corregir la corrupción.

Para la definición del contexto hay que realizar dos pasos:

2.1.1. Establecer el contexto externo

En este caso, se procede a indagar, entre otros elementos, sobre situación del sistema político, entorno regulatorio, ambiente económico, cambios culturales, lobbies y transformaciones tecnológicas. En lo relativo a la corrupción, los principales riesgos procedentes del ámbito externo son:

- La existencia de personas u organizaciones que puedan tener interés en ofrecer beneficios ilegítimos a los servidores públicos a cambio de una acción u omisión. Los riesgos más comunes derivarán de las debilidades de la entidad en las funciones de supervisión, control y auditoría interna, y de la gestión inadecuada de sus contratos y de sus relaciones con los proveedores
- La existencia de conflictos de interés no declarados ni detectados. Factores de carácter individual que puedan predisponer a los empleados públicos a cometer acciones inapropiadas, como la insatisfacción en el trabajo o las presiones políticas.

2.1.2. Establecer el contexto interno

En el ámbito interno, será relevante considerar cualquier factor que asegure que el enfoque atribuido a la gestión de riesgos es apropiado a las circunstancias, a la organización y a los riesgos que afectan al logro de los objetivos de cada entidad. Será necesario considerar:

- La planificación estratégica
- La cultura de la organización en relación con la integridad y los valores éticos
- La estructura orgánica de la entidad y la manera de asignar responsabilidades (mesas de contratación, responsables de la ejecución de contratos, miembros de



comités de selección de personal, gestores tributarios, inspectores de actividades y/o tributarios, miembros de la policía, etc.). Habrá que tener en cuenta³:

- El tipo jurídico o mercantil de la entidad.
 - Estructura de la que depende, o entidades dependientes de la misma.
 - La existencia o no de ánimo de lucro.
 - Órganos de gobierno y administración.
 - Órganos de dirección y comités.
 - Nivel de jerarquización.
- Las normas, directrices y modelos adoptados por la entidad.
 - Los sistemas de información y los procesos de toma de decisiones (manuales, automatizados) y la naturaleza y complejidad de las actividades y operaciones de la organización:
 - Objetivos y tipo de actividades realizadas para conseguirlos.
 - Complejidad de procesos y actividades.
 - Nivel de formación y cualificación del personal.
 - Los sistemas de control interno y externo.

Dentro del análisis del contexto interno, es fundamental el "**mapeo de procesos**", consistente en identificar y analizar procesos con referencia a toda la actividad realizada por cada Administración, siendo requisito indispensable para el análisis del impacto sobre la calidad general de la gestión de riesgos y para la formulación de medidas adecuadas de prevención.

La importancia del uso de procesos en los sistemas de gestión de prevención de la corrupción viene dado por el hecho de que llevar a cabo el mismo proceso en diferentes organizaciones, incluso donde están reglamentados, pueden diferir significativamente porque se trata de prácticas operativas, establecidas a lo largo del tiempo, y realizadas por sujetos diferentes.

El **proceso** es "*un conjunto de actividades interrelacionadas que crean valor transformar recursos (entrada de proceso) en un producto (salida de proceso) destinado a una persona interna o externa a la administración (usuario)*", a diferencia de del **procedimiento** que "*es un conjunto de actividades repetitivas, formalizadas y secuenciales para lograr un resultado específico*". Ese resultado podría ser, por ejemplo: el registro de un ciudadano en el padrón

³ ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno, apartado 4.



municipal, la emisión de una tarjeta de identificación para discapacitados, o la liquidación de una factura.

El "mapeo" de los procesos se divide en las siguientes tres fases:

- 1. Identificación

La identificación de los procesos es el primer paso para llevar a cabo el "mapeo" y consiste en establecer la unidad de análisis (el proceso) y en identificar la lista completa de los procesos llevados a cabo por la organización que, en las etapas posteriores, tendrán que ser cuidadosamente examinados y descritos.

La lista de procesos identificados, debe clasificarse en procesos centrales y procesos de apoyo.

- 2. Descripción

Después de la fase de identificación del proceso, la actividad de "mapeo" continúa con su descripción, o la identificación, a través de algunos elementos destacados de la cómo se llevan a cabo.

Esta fase es de particular importancia, ya que es a través de ella que es posible identificar cualquier problema crítico en el proceso en función de cómo se lleva a cabo, incluido el riesgo de corrupción.

ELEMENTO DESCRIPTIVO DEL PROCESO	SIGNIFICADO
Nombre del proceso.	Breve descripción del proceso (p. Ej. Inscripción en el padrón municipal)
Origen del proceso (entrada)	Evento que inicia el procedimiento.
Resultado esperado (salida)	Evento que finaliza el procedimiento y descripción del resultado final
Secuencia de actividades (etapas) que permiten lograr el resultado	Descripción detallada de todas las actividades - etapas que conforman el proceso
Responsabilidad	Roles y responsabilidades de cada actor
Estructuras organizativas involucradas	Identificación de todas las estructuras internas involucrada de alguna forma en el proceso e indicación de la actividad - fase en la que intervienen
Recursos	Indicar recursos humanos, materiales y financieros utilizados para la realización de las diferentes actividades - etapas del proceso



Uso de procedimientos TIC de apoyo	Indicar si existen y cómo intervienen para la obtención del resultado final del proceso, y su capacidad para dirigir y controlar las actividades de las personas
Actores externos que participan en el proceso	Indicar cualquier agente externo involucrado en llevar a cabo el proceso
Sistema de control y trazabilidad	Indicar si existe un sistema de control e
Interrelaciones entre procesos	Indicar otros procesos de la Administración que interactúan con el proceso

- Representación

La fase final del "mapeo" de los procesos se refiere a la representación de los elementos descriptivos del proceso ilustrado en la fase anterior:

PROCESO	FASES	ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD
A	1	Actividad 1	Unidad organizativa 1
		Actividad 2	
	2	Actividad 3	Unidad organizativa 2
		Actividad 4	
	n	Actividad n	Unidad organizativa n

2.2. Identificación y valoración de riesgos

Esta etapa es la más relevante porque en ella se definen los riesgos que serán incluidos en el Mapa y sobre los cuales se establecerán controles y se ejecutará la supervisión. Lo no visualizado aquí quedará inevitablemente fuera del ciclo de gestión de riesgos hasta tanto el mismo no sea reiniciado. El objetivo de esta fase es generar una lista de riesgos lo suficientemente amplia como para que cubra todos los procesos y actividades. El resultado final, consistirá en la elaboración de una lista o inventario de procesos vulnerables que permita diferenciar entre los que están bajo control y aquellos que no lo están y que, por lo tanto, deberán ser gestionados.



A continuació se exponen los posibles pasos a seguir⁴:

2.2.1. Paso 1. Identificación de los procesos y las actividades de la organización

El análisis de riesgos debe partir de la identificación de los procesos y las actividades propios de cada organización, diferenciando ente los procesos centrales y los procesos de apoyo.

- Procesos centrales: son los relacionados con los deberes derivados del mandato legal de la organización o de los objetivos contemplados en su planificación. No puede hacerse una clasificación de estos procesos al ser altamente específicos para cada tipo de organización.
- Procesos de apoyo: son los procesos que directa o indirectamente facilitan los procesos centrales o primarios. Son ejemplos típicos de estos la gestión de recursos humanos, la gestión financiera, la gestión de la información o la gestión de las instalaciones, que pueden dividirse, a su vez, en procesos subsidiarios:
 - *Gestión de personal (recursos humanos)*: a) reclutamiento y selección, b) capacitación, c) remuneración, d) clima organizacional (condiciones de trabajo, salud y seguridad).
 - *Gestión financiera y patrimonial*: a) presupuestación, b) contabilidad, c) gestión de fondos, d) gestión de ingresos.
 - *Gestión de la información*: a) desarrollo de sistemas de información, b) mantenimiento de los sistemas de información, c) acceso/continuidad de los sistemas de información, d) colección de datos, entrada, almacenamiento y distribución.
 - *Relaciones con entes externos y partes interesadas*: a) acuerdos de patrocinio, b) relaciones con grupos de interés, c) constitución y gestión de empresas mixtas.
 - *Contratación*
 - *Funciones de regulación, inspección y sanción*

Aunque este proceso requiere de la implicación y participación activa de todo el personal, de abajo hacia arriba, la Oficina ha optado por reunir los diferentes estudios y programas sobre el particular, llevados a cabo por otros organismos e instituciones, principalmente la Unidad Permanente Anticorrupción de Quebec (en materia de contratación), el Consello de Contas de

⁴ ISO 31000 y Consello de Contas de Galicia, documento “Metodología para la Administración de riesgos”



Galicia⁵, la Oficina Antifrau de Catalunya (Anexo I)⁶, la Autoridad Nacional Anticorrupción Italiana⁷, y los diferentes ayuntamientos del territorio nacional en el desarrollo de sus planes de control financiero (exigidos por el RD 424/2017).

2.2.2. Paso 2. Consideración de los factores de riesgo que afectan a cada proceso o actividad

Los factores de riesgo son los hechos o circunstancias que incrementen la probabilidad de que se produzcan incumplimientos.

La presencia de estos factores debe ser apreciada por los propios gestores en base al conocimiento de la organización o de diferentes fuentes de información, como:

- Informes internos o externos, informes de auditoría, resoluciones judiciales o denuncias.
- Información procedente de la experiencia de los empleados de la entidad, a través de entrevistas o cuestionarios.
- Información sobre experiencias en entidades similares obtenida a través de informes públicos o páginas web.
- Las listas de verificación, que son listas destinadas a identificar los elementos importantes del proceso o sus actividades para resaltar los problemas críticos con respecto a la dimensión del riesgo que se analiza.
- El análisis del flujo del proceso, a través de la representación gráfica de las actividades y fases, sus conexiones, en términos de entradas y salidas, y responsabilidades, que permite visualmente la identificación de los momentos en que podrían ocurrir eventos de riesgo o de las vulnerabilidades del proceso.

Un factor de riesgo (al igual que el riesgo mismo) puede afectar a varios objetivos de la organización y también a varias áreas de actividad o de gestión.

En las Administraciones públicas suelen identificarse distintos factores de riesgo de gestión, que básicamente obedecen a la tipología que se enumera a continuación:

- Factores de riesgo externos:

⁵ El Consello de Contas ha realizado una identificación de los riesgos más comunes en determinadas áreas de gestión de las entidades públicas: Documento "Catálogo de riesgos por áreas de actividad". Consello de Contas de Galicia

⁶ En el ámbito de las Administraciones Públicas, la Oficina Antifrau de Catalunya ha establecido una relación de los procesos más vulnerables comunes en el sector público: Documento "Identificar y gestionar los riesgos de corrupción. Orientaciones para directivos públicos". Oficina Antifraude de Cataluña

⁷ Programma Nazionale Anticorruzione 2019: Approfondimento delle novità di interesse per gli Enti Locali. Istruzioni tecniche, linee guida, note e modulistica (20-11-2019)



- Debilidades en el marco normativo necesario para fortalecer la integridad y la lucha contra la corrupción (normas en materia de conflictos de intereses, protección adecuada de los denunciantes, o establecimiento de sanciones para el caso de incumplimiento)
- Cambios reguladores importantes
- Cambios en los altos cargos de la organización
- Factores de riesgo internos o institucionales:
 - Ausencia de una política adecuada que promueva la transparencia y el comportamiento ético
 - Inadecuación o debilidad de los mecanismos internos de supervisión
 - Ausencia de sistemas de alerta para el caso de que se produzcan irregularidades
 - Actividades con alto grado de discrecionalidad (órganos decisorios individuales)
 - Procesos poco informatizados
 - Gestión documental deficiente
- Factores de riesgo individuales:
 - Relaciones inadecuadas con los clientes
 - Falta de experiencia o de formación
 - Posibles presiones en el ambiente de trabajo
 - Insatisfacción de los trabajadores
 - Inadecuada supervisión del trabajo
- Factores de riesgo procedimentales:
 - Falta de manuales de procedimientos
 - Falta de transparencia en la toma de decisiones
 - Falta de claridad en la distribución de competencias
 - Ausencia de controles verticales y horizontales de los procedimientos

2.2.3. Paso 3. Identificación de los riesgos

El objetivo de este paso consiste en generar una lista de riesgos basada en eventos que podrían obstaculizar o retrasar el logro de los objetivos a que está sujeta toda entidad pública.

Los indicadores de riesgo deben estar descritos de manera clara y precisa. Su redacción no debe dar lugar a ambigüedades o confusiones con la causa generadora de los mismos (fijadas en el paso 1).

Particularizando en el ámbito de la corrupción, entendemos por riesgo de corrupción la posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para poder desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado. Por tanto, es necesario que en la descripción del riesgo de corrupción concurren los componentes de su definición:



acción u omisión + uso de poder + desviación de la gestión de lo público + beneficio privado.

De acuerdo con el modelo propuesto, la evaluación de riesgos se formula con un enfoque global de control de riesgos de gestión, en los que se incluyen los riesgos de corrupción. Hay que destacar, no obstante, que se pretende que este análisis atienda especialmente al comportamiento ético y a la salvaguarda de activos en las operaciones realizadas como objetivo más específico, propio de la política de prevención de riesgos de corrupción, dando así respuesta al diseño e implantación de políticas de integridad y a los planes de prevención de riesgos de corrupción que la Ley 16/2016 encomienda a la Oficina.

Podemos identificar como riesgos más vinculados a distintas formas de fraude y corrupción⁸:

- Riesgo de conflicto de intereses: situación en la que una persona debe optar entre las responsabilidades de su puesto y sus propios intereses privados.
- Riesgo de favoritismo: trato de favor que se da a una persona en perjuicio de otras que también lo merecían en la misma o mayor medida.
- Riesgo de nepotismo: preferencia que se otorga a parientes para concesiones o empleos públicos.
- Riesgo de soborno: oferta, promesa, aceptación o exigencia de un incentivo para realizar una acción ilícita o contraria a la ética.
- Riesgo de malversación: utilización deshonesta e ilícita de fondos y bienes públicos para fines de enriquecimiento personal o de terceros.
- Riesgo de fraude: engaño deliberado para obtener una ventaja indebida o ilícita.
- Riesgo de extorsión: utilización del poder o de información para exigir injustificadamente a otros colaboración o dinero mediante amenazas coercitivas.
- Riesgo de colusión: acuerdo secreto entre partes que confabulan para engañar y defraudar y así obtener una ventaja económica ilícita.

Un estudio completo de cada riesgo identificado debería tomar en consideración los distintos elementos integrantes de su descripción que se exponen en el siguiente cuadro, ajustado a las características de cada entidad:

Área de Riesgo	Áreas funcionales en que se divide el organismo
Procedimiento afectado por el riesgo	Proceso central o de apoyo afectado

⁸ Consello de Contas de Galicia, documento “Metodología para la Administración de riesgos”



Descripción del riesgo	El riesgo debe estar descrito de manera clara y precisa.
Área responsable	División orgánica afectada (Departamento, Dependencia, Dirección, etc.)

Por otra parte, para las entidades instrumentales **con forma de sociedad mercantil pública** autonómica o fundación del sector público autonómico, disponer de un sistema de gestión de cumplimiento de riesgos penales constituye un instrumento relevante que puede servir de eximente o atenuante de responsabilidades de la entidad en este ámbito, en los términos establecidos por el **Código penal**.

Para estos efectos, la idónea evaluación de riesgos en el ámbito penal debe partir de los riesgos por los que puede ser declarada la responsabilidad penal de las personas jurídicas (Código penal). Este mapa de posibles riesgos penales deberá completarse y adaptarse a cada caso, teniendo en consideración las particularidades de cada entidad, especialmente en lo que se refiere a su objeto y sector en el que desarrolla su actividad.

2.2.4. Paso 4. Valoración de los riesgos

Este momento de la construcción del Mapa de Riesgos de Corrupción está conformado por dos fases.

- Determinación del riesgo bruto o inherente:

En esta primera fase se calcula el “riesgo bruto”, que es aquel que existe de manera previa a la activación de mecanismos para combatir las situaciones de corrupción. Se calcula teniendo en cuenta 2 variables: la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo.

- *Probabilidad:* Es la oportunidad de ocurrencia de un evento de riesgo dentro de todos los casos posibles. Se mide según la frecuencia (número de veces en que se ha presentado el riesgo en un período determinado) o por la factibilidad (factores internos o externos que pueden determinar que el riesgo se presente). La asignación de una probabilidad a la ocurrencia de eventos adversos puede tener una alta dosis de subjetividad, que conviene reducir a través de un proceso con varios intervinientes que realicen sus valoraciones desde distintas perspectivas, pero también podemos utilizar referencias cuantitativas que reduzcan esa subjetividad. Las probabilidades de ocurrencia de cada evento las clasificaremos en 5 niveles, asignando el nivel 1 a la probabilidad más baja y el nivel 5 a la más alta:



- Riesgo de carácter extraordinario: observado únicamente en circunstancias excepcionales. No presencia del mismo en los últimos cinco años. Puntuación 1
- Riesgo improbable: puede tener lugar. Ha sido observado una única vez en los últimos cinco años. Puntuación 2.
- Riesgo moderado: aunque infrecuente, no forma parte de lo “no esperable”. Es observado, al menos, una vez cada dos años. Puntuación 3.
- Riesgo probable: forma parte del paisaje de “lo esperable”. Es observado, al menos, una vez al año. Puntuación 4.
- Riesgo constante o muy probable: su presencia es una constante. Acontece más de una vez al año. Puntuación 5.

Medición del Riesgo de Corrupción			
Probabilidad			
Descriptor	Descripción	Frecuencia	Nivel
Rara vez	Excepcional Ocurre en excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.	1
Improbable	Improbable Puede ocurrir.	Se presentó una vez en los últimos 5 años.	2
Posible	Posible Es posible que suceda.	Se presentó una vez en los últimos 2 años.	3
Probable	Es probable Ocurre en la mayoría de los casos.	Se presentó una vez en el último año.	4
Casi seguro	Es muy seguro El evento ocurre en la mayoría de las circunstancias. Es muy seguro que se presente.	Se ha presentado más de una vez al año.	5

- **Impacto:** El impacto o severidad del riesgo expresa los efectos que su ocurrencia tiene sobre los objetivos de la Entidad. El primer elemento a tener en cuenta en la valoración de impacto es la **importancia relativa** de la actividad afectada por el riesgo. Un riesgo que afecta a un área de gestión de elevado importe económico o donde se tramitan muchos expedientes debe preocuparnos más que si en el área afectada se gestionase un volumen reducido de recursos y pocos expedientes. También habrá que valorar si el riesgo afecta a **todas las actividades** del área o solamente a **algunas**.

En el siguiente cuadro se presenta una posible valoración de la gravedad del riesgo teniendo en cuenta la mayor o menor intensidad de los daños patrimoniales, económicos y reputacionales de los incumplimientos (sean en la consecución de los objetivos de la entidad o de normas tanto penales como administrativas):



VALOR	GRAVEDAD	FACTORES DE GRADUACIÓN
3	Alta	Indicio de infracciones penales o administrativas graves que ocasionen daños patrimoniales o reputacionales significativos a la institución
		Incumplimiento de objetivos estratégicos que afecten a la imagen institucional o a la prestación de los servicios
2	Media	Indicio de infracciones penales o administrativas menos graves con impacto moderado en la imagen de la institución
		Otros incumplimientos de normas administrativas
		Uso irregular en la utilización de medios públicos sin daños significativos al patrimonio
1	Baja	Incumplimiento de objetivos operativos
		Irregularidades administrativas que no supongan incumplimientos normativos ni afectación al patrimonio

Para facilitar la asignación de la puntuación es aconsejable diligenciar el siguiente formato:

Formato para determinar el Impacto

Si el riesgo de corrupción se materializa podría...

Pregunta	Respuesta	
	Si	No
1 ¿Afectar al cumplimiento de metas y objetivos de la Entidad?		
2 ¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios por parte de la entidad?		
3 ¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien o servicios o los recursos públicos?		
4 ¿Generar pérdida de confianza de la Entidad, afectando su reputación?		
5 ¿Generar pérdida de recursos económicos?		
6 ¿Generar pérdida de información de la Entidad?		
7 ¿Generar intervención de los órganos de control externo, de la Fiscalía, Agencia de Protección de Datos, Oficina anticorrupción, Sindicatura de Cuentas, u otro ente?		
8 ¿Dar lugar a procesos sancionatorios o disciplinarios?		
9 ¿Dar lugar a procesos penales?		
Total respuestas afirmativas / negativas		

La regla numérica para la determinación de la categoría de impacto según la respuesta a este cuestionario es la siguiente:

- Si se responde afirmativamente entre 1 y 3 preguntas, el impacto se prevé bajo. Puntuación 1.



- Si se responde afirmativamente entre 4 y 6 preguntas, el impacto se prevé medio. Puntuación 2.
- Si se responde afirmativamente entre 7 y 9 preguntas, el impacto se prevé alto. Puntuación 3.

- Elaboración de la matriz de riesgos:

Con carácter previo a la determinación del riesgo residual, debemos componer una matriz de riesgos que nos permita posicionar el riesgo bruto de acuerdo con su gravedad:

Probabilidad Impacto	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Bajo	1	2	3	4	5
Medio	2	4	6	8	10
Alto	3	6	9	12	15

	Riesgo bruto bajo: 1-3
	Riesgo bruto medio: 4-8
	Riesgo bruto alto: 9-15

- Determinación del riesgo residual:

En esta etapa, se depura el riesgo bruto o inherente **con los controles que ya existen** en la entidad para reducir los efectos de los riesgos originales. Este es al que realmente debe hacer frente el organismo, estableciendo, ampliando o mejorando este tipo de controles, para que el riesgo residual sea el menor posible.

Esta etapa exige conocer profundamente a los controles y clasificarlos en función de su naturaleza, si están documentados o reglados de manera escrita, y si los controles requieren de la intervención de los funcionarios (manuales) o, por el contrario, se encuentran soportados por herramientas informáticas de algún tipo (automáticos).

- *Según su naturaleza*, pueden ser:
 - Preventiva: tiene por objeto eliminar el riesgo antes de su ocurrencia. Es decir, actúan como incentivos negativos (o desincentivos). Temporalmente, es previa al comportamiento corrupto. Permiten reducir en mayor medida los riesgos inherentes.



- Detectiva: tiene por objeto conocer el riesgo en el momento en el que acontecen. Son equiparables a sistemas de “alerta temprana”. Temporalmente, es simultánea al comportamiento corrupto.
 - Correctiva: tiene por objeto restablecer la normalidad de la actividad una vez que el riesgo de corrupción se ha activado y ha alternado el normal cauce de los acontecimientos. Temporalmente, es posterior al comportamiento corrupto. Permiten reducir en menor medida los riesgos inherentes (por ejemplo, auditorías financieras o de cumplimiento).
- *Según su frecuencia*, pueden ser:
- Periódicos: Hay establecida una periodicidad en la realización de los controles.
 - Ocasionales: Se realizan de forma esporádica.
- *Según la documentación* de los controles, pueden estar o no documentados de forma escrita. La documentación de los controles refiere a si los mismos se encuentran o no recogidos en guías o manuales que establezcan cuáles son los procesos a seguir frente a riesgos de corrupción, con qué frecuencia se ejecutan y si se encuentran atribuidos a determinados responsables de llevarlos a cabo.
- *Según su automatización*: Se clasifican en manuales y automáticos.
- Los controles manuales requieren del concurso de funcionarios (personas) para ser activados. El uso de autorizaciones vía firmas manuscritas o digitales, la utilización de archivos físicos, la realización de chequeos enlistados y los controles rutinarios de seguridad son ejemplo de ello.
 - Los controles automáticos son aquellos que aplican herramientas tecnológicas (como softwares o Apps) que han sido diseñadas para la prevención, detección o corrección de riesgos de corrupción. Estos controles se encuentran activados sin que exista la intervención de una persona.

A cada uno de los tipos de control existente debemos asignarle una ponderación para calcular el riesgo residual, de forma que los mejores controles posibles reduzcan al máximo el nivel de riesgo residual y el resto de controles lo reduzcan en menor proporción. Se proponen las siguientes ponderaciones:



Naturaleza			Frecuencia		Documentado		Automatización	
Preventivo	Detectivo	Correctivo	Periódico	Ocasional	Documentado	No documentado	Automático	Manual
0,1	0,2	0,3	0,1	0,2	0,2	0,3	0,1	0,2

De esta forma, el máximo nivel de control existente (ponderación 0,5) arrojaría la siguiente matriz de riesgo residual:

<i>Probabilidad Impacto</i>	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Bajo	0,5	1	1,5	2	2,5
Medio	1	2	3	4	5
Alto	1,5	3	4,5	6	7,5

2.3. Tratamiento de los riesgos

Una vez evaluados los riesgos, la entidad debe determinar las medidas que va a adoptar respecto de ellos. Un enfoque común es tratar los riesgos según el resultado obtenido en la matriz de riesgo residual, de forma que:

- La categoría de riesgo alto (color rojo), en la que el nivel de riesgo se considera intolerable independientemente del beneficio obtenido de la actividad y en el que el tratamiento de riesgo es esencial.
- La categoría de riesgo medio (color amarillo), en la que se tienen en cuenta los costes y beneficios de emprender alguna medida.
- La categoría de riesgo bajo (color verde), en la que el nivel de riesgo se considera insignificante o mínimo (bajo impacto y baja probabilidad) teniendo en cuenta los controles existentes, y en el que no se prevé ningún tratamiento.

Por tanto, para las categorías de riesgo alto y medio, la entidad puede adoptar 3 formas distintas de tratamiento:

- Prevenir el riesgo. Cuando el riesgo representa una amenaza para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, deberán adoptarse medidas dirigidas a disminuir la probabilidad de ocurrencia (acciones de prevención) y su impacto (acciones de contingencia), que deberán consistir en:
 - **mejorar los procedimientos dentro de los órganos gestores o**
 - **implantar, reforzar o mejorar las actuaciones específicas de control interno.**
- Evitar el riesgo. Supone **abandonar las actividades o eliminar los factores generadores** de riesgos. Sin embargo, este tipo de estrategia es más limitada en el



sector público que en el sector privado, ya que hay actividades que son llevadas a cabo desde la esfera pública por la imposición legal o social de conseguir el resultado que redundaría en el beneficio público.

- Transferir el riesgo. Supone trasladar o compartir el riesgo con un tercero, por ejemplo, a través de la contratación de seguros. Esta opción será útil para determinados tipos de riesgos, como los financieros o los derivados de la subcontratación de actividades, pero no será aplicable a otros riesgos, como por ejemplo los de carácter reputacional.

2.4. Programa de gestión de los riesgos

Una vez que se haya evaluado el riesgo y la organización haya decidido elegir la opción para abordarlo, se debe establecer un programa de gestión que incluya medidas de prevención que no deben ser genéricas o abstractas, sino que deben indicar específicamente fases, tiempos de implementación razonables en relación con el nivel de riesgo estimado, recursos necesarios para su realización, responsables, resultados esperados o indicadores de medición, tiempos y métodos de monitoreo.

Por tanto, el programa debe incluir los siguientes seis elementos: acciones planificadas, responsable, indicadores, objetivo, marco temporal y resultado final.

2.4.1. Acciones planificadas

Es necesario determinar acciones concretas para la gestión del riesgo según se haya decidido por la entidad. En el ejemplo del riesgo de no declaración de un conflicto de intereses, la organización puede organizar sesiones de concienciación, sesiones de capacitación, recomendar la elaboración de una declaración de cualquier conflicto de intereses, etc.

Con carácter general, las medidas a adoptar, ya sean generales o específicas, deben responder a alguno de los siguientes 9 tipos, debiendo proporcionar al menos una medida potencialmente preventiva eficaz para cada proceso expuesto significativamente en riesgo:

1. Control;
2. Transparencia;
3. Definición y promoción de la ética y las normas de comportamiento;
4. Regulación;
5. Simplificación y automatización: cuando el principal riesgo del proceso es una regulación excesiva o poco clara, como para generar una fuerte asimetría de información entre el ciudadano / usuario y el que tiene la responsabilidad / interviene en el proceso;



6. Formación, conciencia y participación: cursos de capacitación ad hoc y difundir información y comunicaciones sobre deberes y comportamientos adecuados a seguir en situaciones concretas particulares;
7. Rotación: La rotación de personal es una medida organizativa preventiva destinada a limitar la consolidación de las relaciones que pueden alimentar dinámicas inadecuadas en la gestión administrativa, como consecuencia de la permanencia en el tiempo de ciertos empleados en el mismo rol o función. Viene limitada, lógicamente, por el tamaño de la organización, por la necesaria especialización en determinadas funciones, y por la necesaria pertenencia del empleado a categorías específicas o habilidades profesionales o servicios cuyo desempeño está directamente relacionado con la posesión de una calificación profesional determinada (arquitectos, ingenieros, etc.)⁹.
8. Gestión adecuada de conflictos de interés;
9. Regulación de las relaciones con "representantes de intereses particulares" (grupos de presión).

Para que las medidas de prevención generales y específicas sean efectivas, es necesario que tengan:

- Capacidad para **neutralizar el riesgo y sus factores habilitadores**: cada medida de prevención debe identificarse con referencia estricta a los riesgos identificados y sus factores facilitadores;
- Capacidad de **ser aplicada en términos económicos y organizativos**: cada medida de prevención debe identificarse verificando a priori la capacidad de la organización para implementarla en términos de recursos económicos y adecuación a sus características organizativas y profesionales. Ambas sostenibilidad económica y organizativa, sin embargo, no puede representar una coartada para justificar la inercia de inacción de la Administración ante los riesgos de corrupción.

2.4.2. Responsable del riesgo

Deberá designarse la unidad responsable de implementar las acciones, con indicadores e informar periódicamente. Un responsable del riesgo puede coordinar a varios gestores de riesgo. Por ejemplo, el responsable de los riesgos asociados con los recursos humanos puede

⁹ En los casos en que la rotación no se puede utilizar como medida preventiva de corrupción, las administraciones deben proporcionar medidas alternativas, tales como mecanismos para compartir los pasos procesales en las áreas identificadas como más en riesgo. Por ejemplo, el instructor puede ser acompañado por otro funcionario para la adopción de la decisión final, o articulando tareas y habilidades para evitar una mayor atribución de responsabilidades múltiples a una sola persona.



ser el responsable del área o el responsable de la gerencia, y en este último caso, coordinar varios de los indicadores de riesgo.

2.4.3. Indicadores

Es una medida utilizada para evaluar los resultados, el uso de los recursos, el progreso del trabajo, el contexto, etc.

Una vez que se ha determinado la acción, se definen uno o más indicadores para evaluar el resultado en particular. Tenemos un objetivo a alcanzar en relación con el indicador. Por ejemplo: el establecimiento de un canal de denuncias, o el número (o %) de seguimiento de la ejecución de contratos a la alta dirección.

Ejemplos de indicadores:

1. Control: Introducción del control, o número de controles realizados.
2. Transparencia: acto / datos / información objeto de publicación.
3. Definición y promoción de la ética y las normas de comportamiento: cantidad de reuniones o comunicaciones llevado a cabo
4. Regulación: adoptar un reglamento o procedimiento específico
5. Simplificación: presencia o ausencia de documentación que sistematiza y simplifica procesos
6. Formación, conciencia y participación: Número de cursos y número de participantes en un determinado curso o reunión.
7. Rotación: Número de tareas / prácticas rotadas entre el personal.
8. Gestión adecuada de conflictos de interés: tratamientos específicos para casos particulares de conflicto de intereses detectados en la administración o entidad.
9. Regulación de las relaciones con "representantes de intereses particulares" (grupos de presión): instrumentos de control

2.4.4. Objetivo

El objetivo está directamente relacionado con el indicador y especifica el número o porcentaje que se debe alcanzar, por ejemplo, 10 proveedores (100% de los proveedores) que han firmado una declaración de conflicto de intereses.

2.4.5. Marco temporal



Dependiendo de la naturaleza de la acción y la urgencia de su implementación, se determina un calendario mensual, trimestral, semestral o anual.

2.4.6. Resultado final

Hay tres posibilidades de resultado final:

- **La acción no comenzó** por diferentes razones (falta de presupuesto, experiencia, tiempo, disposición, etc.).
- **La acción está en progreso.** La administración pública explica el grado de progreso en la acción planificada especificando, por ejemplo, el número y el porcentaje de proveedores que han firmado una declaración de conflicto de intereses.
- **La acción ha terminado** y la organización, por ejemplo, ha alcanzado el 80% del objetivo inicial.

Con ello se concluye la elaboración de la matriz de riesgos que se incluye como Anexo II.

2.5. Seguimiento y Revisión del programa de gestión de riesgos

2.5.1. Seguimiento

El seguimiento se refiere a la verificación, supervisión, observación crítica o determinación del estado del programa mediante la evaluación continua de los cambios desde el nivel requerido o esperado de las medidas de gestión implementadas por el organismo público. Medir los resultados con respecto a los riesgos en que así se ha decidido.

En la forma de un tablero de control (mes / trimestre / semestre / año), dependiendo del proyecto y el impacto del riesgo en el logro de los objetivos, el equipo de seguimiento o el coordinador del proceso aprecia los resultados alcanzados en relación con la evolución del indicador que mide el riesgo en sí mismo y su evolución a lo largo del plan de gestión de riesgos.

En cuanto a la efectividad del sistema, los órganos de control interno, a través de su función de independencia de las operaciones dentro de su organización, realizarán autoevaluaciones expresadas con respecto al estado de implementación de las medidas de prevención. La Oficina puede realizar su propia auditoría o solicitar el resultado de la auditoría de la unidad de control interno del organismo público.



2.5.2. Revisión

La importancia de la revisión de todo el programa de gestión de riesgos radica en la necesidad de evaluar permanentemente la gestión del riesgo y la efectividad de los controles establecidos, teniendo en cuenta que la corrupción es (por sus propias características) una actividad de difícil detección.

En esta fase se debe:

- Garantizar que los **controles son eficaces y eficientes**.
- Obtener información adicional que permita **mejorar la valoración** del riesgo, mediante observaciones, investigaciones disciplinarias, penales, o de entes reguladores, o hallazgos por parte de la Oficina o de los órganos de Control Interno.
- **Analizar y aprender** lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
- Detectar **cambios en el contexto** interno y externo que den lugar a nuevos riesgos.
- Identificar **riesgos emergentes**.



3. ANEXO I. PROCESOS MÁS VULNERABLES COMUNES EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS¹⁰

- Administración de recursos públicos
 - Contratación de obras y servicios por importe significativo
 - Proyectos de concesión de obra pública por importe significativo
 - Encargos de informes o dictámenes a profesionales, despachos, bufetes y consultoría externas
 - Otorgamiento de subvenciones, ayudas, avales y créditos a empresas y organizaciones
 - Otorgamiento de ayudas, bolsas, subsidios u otros beneficios a individuos
 - Actuaciones de asignación discrecional de recursos a organizaciones
 - Gestión de tesorería y cuentas corrientes
 - Gestión de caja con manejo de efectivo
 - Ventas y cobros en metálico
 - Ingresos con recaudación de impuestos, tasas y precios públicos
 - Convenios con organizaciones privadas
 - Enajenaciones o permutas de patrimonio
 - Funciones de regulación, inspección y sanción
 - Elaboración de normativas reguladoras de sectores de actividad
 - Emisión de licencias y autorizaciones
 - Determinación del importe a abonar por impuestos, tasas y precios públicos
 - Imposición o reconsideración de multas y sanciones; condonaciones o aplazamiento de deudas
 - Ejercicio de funciones de autoridad, en general
 - Inspección sobre el cumplimiento de normas
 - Ejercicio de funciones de fe pública, auditoría y control financiero, en general
 - Autorizaciones urbanísticas, de actividades y otras
 - Decisiones urbanísticas en general y, en especial, recalificaciones de suelo
 - Inspección o evaluación del cumplimiento de normas y estándares en locales, viviendas, empresas y organizaciones, maquinaria y equipos, vehículos y productos
 - Provisión de servicios públicos a los ciudadanos
 - Provisión de servicios públicos en los que la demanda supera la oferta (cuantitativa o cualitativamente)
 - Atención a personas en situaciones de especial debilidad
 - Emisión de documentos acreditativos
 - Gestión de personal
-

¹⁰ Documento "Identificar y gestionar los riesgos de corrupción. Orientaciones para directivos públicos". Oficina Antifraude de Cataluña



- Selección de personal fijo o temporal (funcionario, interino, laboral o eventual)
- Evaluación y promoción de personal
- Supervisión y asignación de tareas a otros empleados
- Gestión de nóminas, horas extras, dietas, ayudas sociales y anticipos y otros complementos retributivos
- Ejercicio simultáneo de otros puestos de trabajo o realización de tareas profesionales para otros organismos, empresas o particulares
- Obtención de un puesto de trabajo en el sector privado después de ocupar un cargo público
- Relaciones con entes externos
 - Actividades comerciales de empresas públicas y organismos autónomos
 - Aceptación de invitaciones o regalos
 - Acuerdos de patrocinio
 - Constitución y gestión de empresas mixtas y otras iniciativas público-privadas
 - Tratos habituales con el sector empresarial privado
 - Relaciones con organizaciones y profesionales que representan intereses privados (lobbies)
- Otros ámbitos y situaciones
 - Emisión de informes, dictámenes o peritajes necesarios para decisiones administrativas o judiciales
 - Gestión de información confidencial relevante sobre personas y organizaciones
 - Delegación de competencias en órganos subordinados
 - Situaciones en las que se produce un conflicto de intereses entre la persona y sus funciones públicas
 - Uso de tarjeta de crédito institucional
 - Uso de patrimonio público fuera de las instalaciones y en horarios no habituales (coche oficial, ordenador, teléfono móvil o despachos)



4. ANEXO II. MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS

Identificación de riesgos					Valoración de riesgos		
Código	Área de Riesgo	Procedimiento afectado por el riesgo	Descripción del riesgo	Área responsable	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Riesgo inherente

Identificación controles existentes						
Controles existentes	Responsable control	Naturaleza	Frecuencia	Documentación	Automatización	Vulnerabilidad

Umbral de riesgo			Plan de acción					
Riesgo residual	Objetivo de riesgo	¿Cumple?	Acción / Medida	Responsable	Indicador	Objetivo	Marco temporal	Resultado final