



## **Orientaciones para configurar un equipo técnico de evaluación de riesgos para la integridad**

Elaboración del PMA. Paso 2. El equipo de evaluación de riesgos de corrupción y fraude



### **Contenido**

1. Introducción .....	1
Qué es un equipo de evaluación de riesgos .....	1
El proceso de gestión de riesgos y el papel del equipo de evaluación.....	2
Participación del personal directivo y de mando intermedio en la elaboración del PMA.....	3
Frecuencia de la evaluación.....	3
Por qué no conviene subcontratar el trabajo del equipo de evaluación de riesgos ....	3
2. Orientaciones para elegir el equipo de evaluación de riesgos .....	4
Perfiles profesionales recomendados para el equipo de evaluación de riesgos.....	4
Número de personas y representación jerárquica en el equipo.....	5
Otros conocimientos y habilidades que el equipo debería reunir .....	6
3. Dedicación y compromiso del equipo de evaluación de riesgos .....	7

### **1. Introducción**

---

#### **Qué es un equipo de evaluación de riesgos**

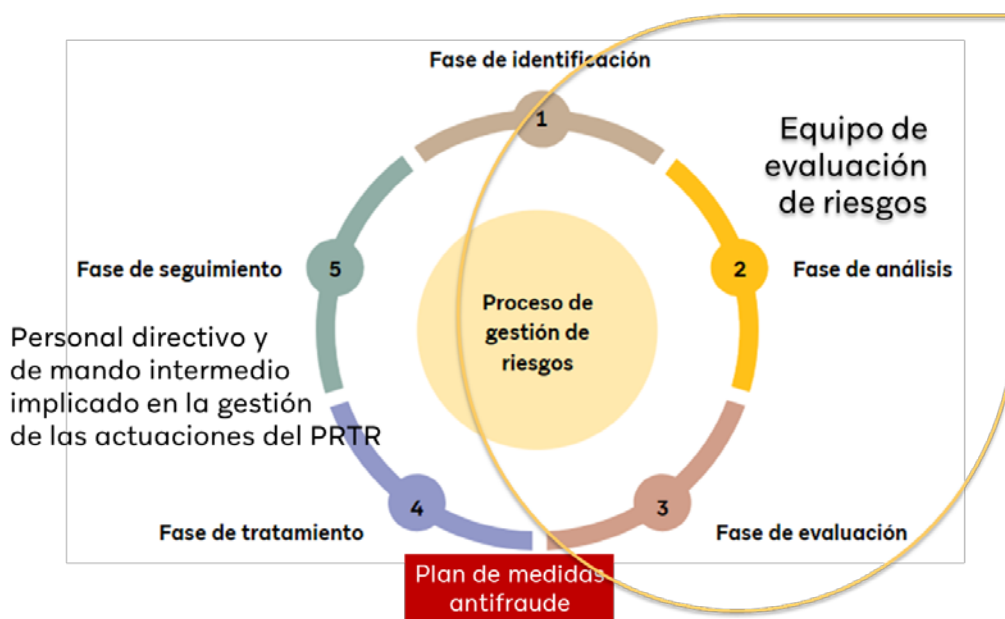
Es un grupo de personas empleadas elegidas por la dirección de una institución pública por su conocimiento de los procesos y sistemas de trabajo internos, así como de la historia de la organización, con el fin de **asistir técnicamente a la dirección** en la identificación, análisis y evaluación de los riesgos de la organización.

En el marco de la elaboración de los planes de medidas antifraude (PMA) que deben aprobar las instituciones que gestionen o ejecuten las actuaciones del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), este equipo asiste concretamente en la identificación, análisis y evaluación de los **riesgos de corrupción, fraude y otras irregularidades posibles**. Todos estos riesgos pueden englobarse bajo el término *riesgos para la integridad*<sup>1</sup>.

### El proceso de gestión de riesgos y el papel del equipo de evaluación

Las instituciones públicas son organismos en constante proceso de cambio. Cambian las personas que las integran, la forma de auto organizarse, la forma de ofrecer los servicios públicos o, incluso, sus competencias. También el contexto en el que deben servir a la ciudadanía: el momento del ciclo económico, nuevas demandas sociales, cambios en la agenda política, en la normativa, en los mercados y en los operadores económicos, en los sectores económicos, en la tecnología... Por eso, **la estrategia de fomento de la integridad y lucha contra la corrupción y el fraude debe basarse en una gestión de riesgos cíclica**.

Cualquier ciclo de gestión de riesgos consta de las 5 fases<sup>2</sup> representadas en la gráfica inferior. El equipo de evaluación de riesgos de corrupción y fraude participa principalmente en las tres primeras fases. Y con los resultados de su trabajo, se elabora y aprueba el plan de tratamiento de riesgos o PMA (fase 4).



<sup>1</sup> Aquellas instituciones con una cultura organizativa liderada desde la perspectiva del cumplimiento de la legalidad y la lucha contra los incumplimientos quizá prefieran utilizar el concepto de *riesgos de corrupción y fraude* y añadir estos términos al nombre del equipo de evaluación de riesgos. No obstante, algunas instituciones comienzan ya a liderarse desde la perspectiva del fomento de la cultura ética, la reflexión y el debate sobre principios y valores en juego, y sobre la asunción y exigencia de responsabilidad; éstas probablemente prefieran hablar de un equipo de evaluación de riesgos para la integridad.

<sup>2</sup> Para saber más sobre estas fases, consulte la descripción interactiva del [proceso de gestión de riesgos](#), en la *Guía para la integridad en la contratación pública* de la Oficina Antifraude de Cataluña.

## **Participación del personal directivo y de mando intermedio en la elaboración del PMA**

La gráfica muestra que el PMA (rectángulo rojo) parte de los resultados y propuestas de medidas formuladas por el equipo de evaluación de riesgos al terminar la fase de evaluación. Pero es en la fase de tratamiento (4) cuando, con la implicación de las personas con responsabilidades directivas y de mando intermedio que participan en la gestión de las actuaciones del PRTR, se acaba de elaborar el PMA y se presenta para la aprobación de la dirección.

La participación de estas personas es fundamental para:

- revisar la factibilidad/viabilidad de las medidas propuestas,
- acordar las personas responsables de implantar cada medida,
- programar las fechas máximas o plazos para cada una y,
- en su caso, asignar recursos materiales, económicos o personas para su implantación.

También tendrán que implicarse durante la implantación y el seguimiento de los resultados y de cumplimiento de plazos previstos en el PMA aprobado (fase 5).

## **Frecuencia de la evaluación**

Por lo general, se recomienda que los riesgos para la integridad se evalúen anualmente. Sin embargo, esta regla general puede variar en función de las circunstancias de cada institución.

- Cuando el nivel de riesgo residual<sup>3</sup> es muy bajo y no se han detectado indicios de materialización de ningún acto irregular, fraudulento o corrupto a lo largo de todo un año, se podría aplazar el nuevo inicio del ciclo de gestión de riesgos (y por tanto el trabajo del equipo de evaluación de riesgos) hasta los dos años.
- Cuando se produce un caso de fraude o corrupción, en cambio, es necesario poner en marcha una revisión de la evaluación de forma inmediata.
- Cuando se producen cambios significativos en los procesos de trabajo, en los procedimientos, en el personal implicado en la gestión de las actuaciones del PRTR, en el *software* de tramitación electrónica u otros equiparables, conviene, como mínimo, volver a revisar la identificación, análisis y evaluación de riesgos previas, para comprobar su grado de afectación tras dichos cambios.

## **Por qué no conviene subcontratar el trabajo del equipo de evaluación de riesgos**

Para poder identificar, analizar y evaluar correctamente los riesgos de corrupción y fraude en una actuación del PRTR —o en toda la actividad de

---

<sup>3</sup> Probabilidad de riesgo que permanece en una función o actividad pública una vez implementadas las medidas preventivas previstas y que la organización ha valorado como tolerable en su proceso de gestión de riesgos. Este y otros conceptos se han definido en el [Glosario](#) publicado en la web de la Oficina Antifraude de Cataluña.



una organización— es indispensable un profundo conocimiento de sus sistemas de gestión y control interno, así como de las interacciones externas de la organización (en el caso de las actuaciones del PRTR, personas beneficiarias de las ayudas, contratistas...). Además, existen dinámicas de funcionamiento en el día a día de la organización que potencian los riesgos de corrupción y fraude; y estas difícilmente se detectan si el equipo de evaluación no está formado por las personas que las conocen<sup>4</sup>.

Por eso, recomendamos, como también hace la Comisión Europea<sup>5</sup>, no subcontratar el trabajo del equipo de evaluación de riesgos. Para enfatizarlo, la Comisión en su documentación técnica utiliza el término *autoevaluación*. Desde la Oficina Antifraude, damos por supuesto que este trabajo es interno y enfatizamos, en cambio, que **este equipo debe ser estrictamente técnico**.

## **2. Orientaciones para elegir el equipo de evaluación de riesgos**

La composición del equipo de evaluación de riesgos dependerá de las actuaciones del PRTR y también de las características de su organización. Así, por ejemplo, no será igual si en un ente público se pone en marcha una única actuación del PRTR o si se ponen en marcha 10. Además, en función de la naturaleza de cada una, los órganos y las áreas de gestión implicadas pueden variar.

Por ello, facilitamos las siguientes orientaciones para elegir a las personas que deben participar en este equipo de evaluación de riesgos.

### **Perfiles profesionales recomendados para el equipo de evaluación de riesgos**

Dentro del equipo de evaluación de riesgos se recomienda que haya:

— **Una persona responsable del equipo**, nombrada por la dirección institucional y con perfil de mando, encargada de:

- dirigir el trabajo del equipo,
- supervisar que las personas del equipo reciben la formación necesaria en gestión de riesgos,
- planificar el trabajo y convocar las reuniones necesarias,
- reportar (en su caso) los avances al máximo responsable institucional en materia de fomento de la integridad y lucha contra la corrupción y,

---

<sup>4</sup> Véase Baena García, L. «Factores potenciadores y perpetuadores de los riesgos. Cómo se normaliza la corrupción en las organizaciones», Documentos de trabajo, núm. 8, Oficina Antifraude de Cataluña, pág. 15-26.

<sup>5</sup> Comisión Europea, Dirección General. *Evaluación del riesgo de fraude y medidas efectivas y proporcionadas contra el fraude*. Fondos Estructurales y de Inversión Europeos. Orientaciones para los Estados miembros y las autoridades responsables de los programas. Junio de 2014. EGESIF\_14-0021-00, pág. 11.



- terminada la evaluación de riesgos, presentar los resultados y entregar una propuesta técnica de medidas de prevención, detección, corrección y persecución para que se evalúe su factibilidad, y se acuerden las personas responsables de implantarlas, el calendario de implantación y los recursos necesarios para ello.
- **Una persona responsable de documentar** el proceso de identificación, análisis y evaluación de riesgos. Estas funciones las puede asumir una persona distinta a la anterior o la persona responsable del equipo.
- **Un grupo de personas con conocimiento y experiencia de:**
- **Mando de las áreas de gestión implicadas en la actuación del PRTR** o personas designadas por éstas (urbanismo, medio ambiente, tecnologías de la información y las comunicaciones, recursos humanos, contratación, gestión de subvenciones...). Según la organización, el nivel jerárquico y las actuaciones del PRTR serán una, dos o más personas.
  - **Verificación documental y sobre el terreno.** Esto puede suponer perfiles profesionales distintos según la naturaleza de cada actuación del PRTR y la organización de cada ente (la dirección de la obra, la persona responsable del contrato, las responsables de las áreas de gestión, etc.).
  - **Ejecución presupuestaria** y gestión de pagos.
  - **Gestión de personas** (recursos humanos), especialmente si las actuaciones del PRTR requieren selección o provisión de personal.
  - **Procedimientos de exigencia de responsabilidades** (disciplinarias, administrativas, patrimoniales, contables, penales).
  - **Asesoramiento jurídico.**

La participación en este equipo de la **Intervención** o el área que realice las funciones de autoridad de auditoría en la actuación del PRTR es una cuestión a sopesar en cada institución. Es evidente que las personas encargadas de la fiscalización interna tienen una visión muy clara de la probabilidad de cada potencial transgresión de la legalidad y disponen de un conocimiento muy valioso sobre los riesgos más probables. Sin embargo, en algunos casos, esta función indicativa puede llegar a ser conflictiva con la función de autoridad de auditoría. Si esto ocurre, la persona responsable de la intervención puede participar sólo como asesora del equipo de evaluación de riesgos.

### **Número de personas y representación jerárquica en el equipo**

No es posible realizar una recomendación genérica sobre el número de personas ideal en un equipo de evaluación de riesgos. Para cubrir el conocimiento y experiencia descritos en el apartado anterior, cada organización requiere un número de personas diferente. Además, las dimensiones de la plantilla de personal serán un condicionante importante.



También es interesante que en la elección del equipo exista una **representación de los diferentes niveles jerárquicos** de la estructura organizativa. Esto comporta dos ventajas:

- **Permite contrastar percepciones distintas respecto a los riesgos.** Desde las posiciones de la base jerárquica se identifican oportunidades de riesgo o incentivos para transgresiones que pueden pasar desapercibidas o infravaloradas desde posiciones directivas o de mando intermedio. En cambio, desde las posiciones de mayor responsabilidad jerárquica, se puede tener una visión más global de las dinámicas y disfunciones organizacionales que generan aquellas oportunidades e incentivos.
- **Facilita un equipo más operativo**, en el sentido que las personas con mayor responsabilidad jerárquica suelen tener una agenda en la que es más difícil encajar las reuniones de trabajo del equipo de evaluación de riesgos.

Por último, hay que tener en cuenta otra consideración práctica: cuanto más numeroso sea el equipo, más difícil o más lento será alcanzar consensos, especialmente en momentos clave como la identificación de riesgos o la valoración de la probabilidad (frecuencia) y la gravedad (impacto) de los riesgos inherentes y de los riesgos residuales.

### **Otros conocimientos y habilidades que el equipo debería reunir**

Los perfiles profesionales recomendados anteriormente aportan los conocimientos técnicos y la experiencia necesarios para la evaluación de riesgos.

Sin embargo, también hay que conseguir que el equipo de trabajo reúna otros conocimientos organizativos y habilidades personales (*soft skills*) importantes, como:

- Habilidades para **conducir reuniones, facilitar la participación de todos sus miembros en los debates, resolver conflictos y llegar a consensos.**
- Habilidades **analíticas** y de razonamiento lógico (en particular, para las fases de identificación y análisis de riesgos).
- Habilidades **ofimáticas** para utilizar las herramientas con las que se elabore la matriz de riesgos (Excel o cualquier otra que la organización haya adoptado).
- **Capacidades de innovación, creatividad y pensamiento lateral** aplicadas a la resolución de problemas, (especialmente en el momento de la propuesta de actuaciones para que el riesgo residual sea tolerable, en la fase de evaluación).
- Conocimiento de la **historia organizacional** y de las dinámicas de funcionamiento **en relación con las transgresiones**: precedentes de casos de corrupción, fraude u otras irregularidades; disfunciones que en el pasado han impedido o dificultado la exigencia de responsabilidades, etc.



Al elegir los miembros del equipo de evaluación de riesgos, desde la Oficina Antifraude recomendamos comprobar que en conjunto reúnan estos conocimientos institucionales y estas capacidades y habilidades personales.

### **3. Dedicación y compromiso del equipo de evaluación de riesgos**

La experiencia de la Oficina Antifraude es que los equipos de evaluación de riesgos que mejor funcionan están formados por personas convencidas de la relevancia de este trabajo. En este sentido, un proceso previo de formación de este equipo facilita que las personas entiendan mejor lo que tendrán que hacer y accedan a formar parte del equipo conociendo la importancia de la gestión de los riesgos para la integridad.

El trabajo en estos equipos se suele añadir al que cada persona realiza en su puesto de trabajo. Por eso, desde la Oficina recomendamos que la participación sea voluntaria para que las personas que finalmente integren el equipo estén plenamente comprometidas.

Finalmente, también la institución debe comprometerse facilitando el tiempo y los recursos necesarios para que se puedan compaginar adecuadamente las tareas del equipo de evaluación de riesgos con las responsabilidades profesionales ordinarias.

