



PROYECTO

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA CAPACIDAD COLOMBIANA PARA AUMENTAR LA TRANSPARENCIA Y LA INTEGRIDAD (DCI-ALA/2013/330-003)

**LINEA ESTRATEGICA: ACCIÓN SECTORIAL
LINEA DE ACCIÓN: SALUD**

LECCIONES APRENDIDAS EN LA CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN Y EL PLAN ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CIUDADANO EN EL INVIMA.

En el documento se describe y analiza el proceso de elaboración del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y el mapa de riesgos del INVIMA. En una primera parte se describe el proceso, las actividades y los actores que participaron en el proceso y en la segunda parte se identifican las fortalezas, aspectos para mejorar en procesos similares y recomendaciones para realizar el ejercicio en otras entidades.

AUTOR: Francy Milena Alba

FECHA: Mayo 2016

Cláusula *ad cautelam*, aclaración y exoneración

Este documento se ha realizado con ayuda financiera de la Unión Europea. Las opiniones expresadas en él no reflejan necesariamente la opinión oficial de la Unión Europea.

Introducción

El Proyecto Anticorrupción y Transparencia de la Unión Europea para Colombia (ACTUE Colombia)¹, apoyó en el año 2014 al Ministerio de Salud y Protección Social en el diseño de estrategias y mecanismos de fortalecimiento de la transparencia y la lucha contra la corrupción en el sector. Para lo cual se diseñó el **Decálogo de medidas prioritarias en la regulación de precios de medicamentos y en la definición de plan de beneficios**, el cual contiene las medidas en temas de transparencia e integridad en el sector salud, y el fortalecimiento de entidades claves del sector dentro de las cuales se encuentra el Invima.

Igualmente, se ha diseñado un plan de acción sectorial para los próximos años que se alinea con las prioridades de la Política Pública Integral Anticorrupción (PPIA), y del sector, específicamente la Política Farmacéutica Nacional y los resultados del Proyecto ACTÚE Colombia. El plan contiene una acción de fortalecimiento del Invima por solicitud del nuevo Director encargado del Invima, para lo cual el Proyecto ACTUE apoyó con una consultoría de enlace para acompañar equipos interno del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) en metodologías, facilitación de las consultas, retroalimentación técnica a trabajo interno en el diseño del Plan Anticorrupción y de atención al ciudadano y de la estrategia de rendición de cuentas, y la elaboración de un documento contiene una síntesis descriptivo-analítica del proceso, fortalezas y aspectos por mejorar en procesos similares.

A continuación se presenta el documento de síntesis descriptivo-analítica del proceso de elaboración del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano del INVIMA. Siguiendo el resumen ejecutivo, se presenta en la primera parte una descripción del proceso, actividades y actores que participaron en la elaboración del Plan; una segunda parte identifica las fortalezas y aspectos para mejorar en procesos similares, así como recomendaciones para realizar el ejercicio en otras entidades y para la metodología

¹ En enero de 2014, la Unión Europea y la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) - una fundación del sector público español sin ánimo de lucro cuyas actividades se enmarcan en el ámbito de la cooperación internacional destinada a la modernización institucional, a la reforma de las Administraciones Públicas y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática - firman un Acuerdo de Delegación para la ejecución del proyecto “Fortalecimiento institucional de la capacidad colombiana para aumentar la integridad y la transparencia” con el fin de apoyar a la Administración Pública colombiana en la implementación de la Política Pública Integral Anticorrupción (PPIA), especialmente a la Secretaría de Transparencia que brindará la orientación técnica necesaria para la implementación del proyecto. A través de este Acuerdo la FIIAPP implementa el mencionado proyecto el cual se llama para fines comunicativos ACTÚE Colombia.

actualizada por el decreto 124 de 2016 de la Secretaría de Transparencia de Presidencia de la República para la elaboración del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano² que se encuentra en dos documentos: *Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano – Versión 2³*; y la *Guía para la Gestión de Riesgo de Corrupción*⁴.

Nota: El Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano es una herramienta para que las entidades del orden nacional, departamental y municipal elaboren anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano según lo establece el artículo 73 del Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011).

I. Resumen Ejecutivo

A continuación se presentan los elementos clave del proceso de acompañamiento técnico por parte del proyecto ACTÚE Colombia al INVIMA en construir su Mapa de Riesgos de Corrupción y el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano:

El liderazgo y el compromiso de la Alta Dirección, así como de la Oficina de Planeación para apropiar el proceso y promover medidas anticorrupción en la entidad se identificó como una fortaleza y una clave para el éxito de este tipo de ejercicios que requieren de gran voluntad política de los más altos niveles directivos en las instituciones para hablar del tema y promover acciones puntuales de mejora. El liderazgo de la Alta Dirección es clave y estratégico para enviar señales claras de prioridad en entornos institucionales en los cuales compiten muchas obligaciones legales, misionales y compromisos adquiridos así como para asegurar que el Plan Anticorrupción sea una herramienta de gestión útil y efectiva en vez de quedarse en un nivel de “simple” cumplimiento con la norma.

Participación abierta y amplia: La experiencia con el INVIMA ha demostrado no solamente el gran valor agregado sino la necesidad de involucrar una amplia gama de actores internos del INVIMA así como actores externos en el proceso de construir el Mapa de Riesgo y Plan Anticorrupción de la entidad. De acuerdo a la metodología la

² La metodología aprobada por el decreto 2641 de 2012 "Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano". en el año 2015 fue objeto de revisión y actualización, entre otros aspectos, se le incorporaron las acciones de transparencia y acceso a la información pública y se actualizaron las directrices para diseñar y hacer seguimiento al Mapa de Riesgos de Corrupción.

³ Presidencia de la República. Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de atención al ciudadano. Bogotá, 2015.

⁴ Presidencia de la República. Guía para la gestión de riesgo de corrupción. Bogotá, 2015.

construcción del *Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano*, está a cargo de la oficina de planeación o quien haga sus veces en las entidades públicas colombianas. No obstante, la metodología usada por parte del INVIMA y con el apoyo de ACTÚE Colombia ha puesto particular énfasis en involucrar a todas las áreas administrativas de la entidad además de la oficina de planeación lo cual ha sido valorado por los funcionarios y ha permitido construir documentos sólidos que cuentan con el respaldo y aceptación de todos. Teniendo en cuenta que en Colombia varias entidades públicas tienen sedes regionales, es recomendable incluir en otros ejercicios similares a los funcionarios de estas oficinas, ya que es clave recoger las perspectivas desde lo territorial. Adicionalmente, se puede hacer una consulta con actores externos mediante redes sociales o medios más directos tales como un café conversacional o un taller de identificación de riesgos a los grupos de interés de una entidad, en particular en relación a los procesos más sensibles.

Sensibilización y capacitación en riesgos de corrupción: La experiencia de acompañamiento del INVIMA evidenció una falta de conocimiento por parte de muchos de los funcionarios acerca de qué es corrupción y cuáles pueden ser los riesgos de corrupción relacionados con los procesos que maneja la entidad. Esta situación conllevó a que los funcionarios identificaron riesgos administrativos y/o identificaron la corrupción solamente como los riesgos asociados a las personas (falta de valores y educación en principios) y no identificaron los riesgos de corrupción de la institución y de sus procesos. Si la identificación de riesgos queda reducido a un tema de valores y principios morales, no se pueden identificar acciones anticorrupción más allá de la formación en ética o la educación a niños y jóvenes (cómo sucedió en el taller del café conversacional). Los riesgos asociados a la falta de valores se incluyen y se proponen acciones relacionadas con el código de ética, pero éstos no pueden ser la única respuesta al fenómeno complejo, adaptivo y multifacético de corrupción.

Capacitación en la metodología provista por parte de la de identificación de riesgos de corrupción con miras a explicar, entre otros, los cambios introducidos por la Secretaría de Transparencia en el documento *Guía para la Gestión de riesgo de corrupción*⁵, respecto a la metodología publicada en el año 2012 en el documento *Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano*.

Identificación de acciones anticorrupción: el proceso de acompañamiento al INVIMA evidenció que hubo confusión entre los participantes respecto a cuáles medidas pueden

⁵ Presidencia de la República. Guía para la gestión de riesgo de corrupción. Bogotá, 2015.

ser administrativas y cuáles serían medidas específicamente anticorrupción. Dado que la metodología de la *Guía para la Gestión de Riesgo de Corrupción* no es explícita al respecto cuando sugiere que se identifiquen controles para manejar los riesgos de corrupción y que se propongan acciones de mejora y dado que los funcionarios tienen poco conocimiento del tema, no se identificaron acciones que iban más allá de medidas para mejorar la eficiencia y el cumplimiento. En general vale anotar que las medidas administrativas están enfocadas en temas operativos que pueden contribuir a que la entidad sea más eficiente en el cumplimiento de su misión, pero no necesariamente contribuyen a que la entidad sea más transparente y luche contra la corrupción. Mientras que las medidas anticorrupción tienen el propósito de que las entidades asuman acciones de prevención, sanción e investigación de hechos de corrupción. Las entidades interesadas podrían considerar de acuerdo a los riesgos de corrupción identificados las siguientes medidas:

- Lineamientos anti-soborno
- Políticas de transparencia
- Código de ética
- Política de manejo de conflictos de interés
- Canales de denuncia
- Protocolos para el manejo de denuncias de corrupción
- Política de tratamientos de datos personales
- Lineamientos para el manejo de información clasificada y reservada
- Fortalecimiento de las oficinas de control interno disciplinario en investigaciones por hechos de corrupción
- Fortalecimiento de controles en procesos de supervisión, inspección y vigilancia
- Creación de grupos de reacción inmediata para investigar hechos de corrupción⁶

Percepciones y datos acerca de la corrupción: En el proceso llevado a cabo con el INVIMA, una de las dificultades adicionales para elaborar el mapa de riesgos de corrupción fue la falta de cifras e información concreta sobre hechos de corrupción que permitan dimensionar la importancia y frecuencia de los riesgos identificados. Para abordar este desafío relevante, es importante llevar estadísticas internas que permitan registrar y hacer

⁶ Fuentes de referencia para la identificación de tales medidas se encuentran, entre otros, en la Política Pública Integral Anticorrupción, la Ley de Transparencia y Acceso a Información Pública (Ley 1712 de 2014), las Convenciones Internacionales de la OEA y Naciones Unidas en la lucha contra la corrupción, el Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011) y herramientas que la Secretaría de Transparencia ha venido promoviendo.

seguimiento a irregularidades y prácticas de corrupción así como diseñar medidas adecuadas para prevenir y controlar los riesgos. También puede ser útil adelantar una encuesta de percepción interna y externa sobre los riesgos y prácticas de corrupción que se presentan en los distintos procesos de la entidad.

Percepciones acerca de lucha contra la corrupción: La experiencia del INVIMA evidenció un escepticismo por parte de los funcionarios frente a la efectividad de las acciones planteadas en el Plan y cómo pueden generar cambios. Estas apreciaciones se deben en particular a que generalmente los funcionarios consideran que los riesgos de corrupción están muy asociados a las decisiones y conductas de las personas. Frente a esta situación, es importante sensibilizar a los funcionarios acerca de las causas estructurales y sistémicas de la corrupción igual que sobre la idea de que cada uno es un agente anticorrupción y puede contribuir a disminuir los riesgos. De otra parte, es clave la implementación real y con resultados medibles y tangibles de prevención, investigación y sanción. Esto es importante para cambiar la cultura organizacional y la percepción de la corrupción. Además la comunicación de los resultados al interior de la entidad y hacia afuera permite generar confianza en el proceso, credibilidad en el ejercicio y en la entidad.

II. Síntesis descriptivo-analítica del proceso

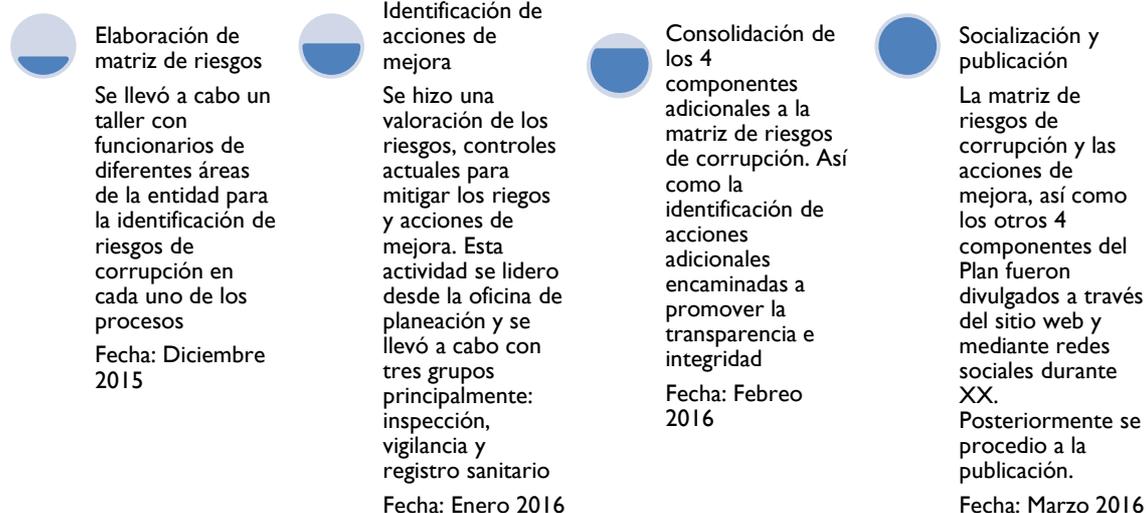
A continuación se hace primero una síntesis descriptiva de las actividades que se realizaron para la elaboración del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano en el INVIMA. Posteriormente, se hace una síntesis analítica del proceso de elaboración de los cinco componentes del Plan: i) mapa de riesgos de corrupción, ii) estrategia de rendición de cuentas, iii) componente de anti-trámites, iv) servicio al ciudadano, y v) el nuevo componente de transparencia y acceso a información pública introducido en la actualización del documento de *Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano – Versión 2*.

I. Síntesis descriptiva

Para la elaboración del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (PAAC) para el año 2016, el INVIMA inició sus actividades desde el mes de diciembre de 2015 y las finalizó hasta finales del mes de marzo de 2016, dentro del plazo otorgado por el decreto 124 de 2016 (31 de marzo del presente año). Las primeras actividades para la elaboración del

PAAC se dieron para el alistamiento institucional y la definición de la metodología que se iba utilizar.

Etapas para la elaboración del PAAC



1.1 Alistamiento institucional

El alistamiento institucional incluye la preparación de la entidad para la elaboración del PAAC, la identificación de los líderes del ejercicio, las áreas participantes, y las actividades necesarias para su cumplimiento.

1.1.1 Participantes

Por lineamientos de la Secretaría de Transparencia el Plan debe elaborarse anualmente y la Oficina de Planeación o quien haga sus veces le corresponde liderar su elaboración y su

consolidación. Cada área o funcionario responsable de la temática de los componentes al interior de la entidad junto con su equipo propondrá las acciones para Plan⁷.

De acuerdo con lo anterior, la Oficina de Planeación del INVIMA fue encargada de liderar el proceso. Por la importancia del ejercicio para identificar riesgos de corrupción en la entidad, desde la Alta Dirección del INVIMA y la Oficina de Planeación se incluyeron a funcionarios de todas las áreas (Ver Imagen I Mapa de Procesos INVIMA), principalmente de aquellos quienes son responsables de los macroprocesos y procesos donde se identifican mayores riesgos:

- Macroproceso de atención integral al ciudadano
Proceso Atención de solicitudes y tramites
- Macroproceso de inspección, vigilancia y control
Proceso de Inspección
Proceso de Vigilancia
Proceso de Control
- Macroproceso de aseguramiento sanitario
Proceso de Registros Sanitarios
- Macroproceso de gestión administrativa
Proceso de Adquisición de Bienes, servicios y suministros
- Macroproceso de gestión financiera y presupuestal
Proceso de Gestión de presupuesto
Proceso de Gestión contable
- Macroproceso de gestión del talento humano
- Proceso de Selección y vinculación

⁷ Presidencia de la República. Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de atención al ciudadano. Bogotá, 2015. Página 9.

Imagen I Mapa de Procesos INVIMA



Para los componentes de servicio al ciudadano, anti-trámites, rendición de cuentas, y transparencia y acceso a información, las áreas y/o funcionarios encargados de estos temas propusieron las acciones, de la siguiente manera:

Servicio al Ciudadano – Oficina de Servicio al Ciudadano

Anti trámites - Oficina de Servicio al Ciudadano

Rendición de Cuentas - Oficina de Servicio al Ciudadano (Grupo de comunicaciones), y Oficina de Planeación

Transparencia y Acceso a información - Oficina de Planeación y Oficina de Servicio al Ciudadano

1.1.2 Metodología para la construcción del Plan Anticorrupción

Construcción del Mapa de Riesgo

La metodología para la construcción del PAAC debe tener como propósito identificar acciones de lucha contra la corrupción como una apuesta institucional que le compete a todos. Para lo cual se debe hacer una sensibilización general de la problemática que se está atendiendo, explicar de qué se trata, cómo se pueden identificar los riesgos y permanentemente recordar las implicaciones para la entidad y la importancia de identificar acciones concretas. La metodología propuesta a la entidad tuvo tres componentes:

- Sensibilización y capacitación:

Una primera sensibilización se realizó para comprender la problemática de la corrupción e identificar cuáles son los riesgos de corrupción. Este ejercicio se llevó a cabo en el mes de diciembre de 2015 y participaron 57 funcionarios de la entidad. Posteriormente, en el mes de enero de 2016 se retomó el resultado del ejercicio de la primera sesión, para trabajar con 3 grupos de trabajo con 6 personas cada uno organizados por procesos para consolidar, analizar y valorar los riesgos de corrupción identificados. Al iniciar la sesión de trabajo se hizo una introducción sobre la diferencia entre los riesgos de corrupción y los riesgos administrativos.

Para el componente de servicio al ciudadano, anti trámites y el nuevo componente de transparencia y acceso a información pública, en las sesiones de trabajo se hizo una explicación sobre los lineamientos de la ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia) y 1755 de 2015 (Estatuto de Participación Ciudadana), con el propósito de incluirlos en las acciones del Plan. Para el componente de rendición de cuentas se hizo lo mismo respecto a los lineamientos del CONPES 3654 de 2006 y del Manual Único de Rendición de Cuentas.

- Ejercicio participativo:

Para iniciar el ejercicio de identificación de riesgos de corrupción se utilizó la metodología de café conversacional o “Café del Mundo”, en la que participaron los mencionados 57 funcionarios de la entidad. La metodología es un proceso de conversación que permite dialogar sobre unas preguntas para crear ideas entre todos, trabajar en equipo y generar conocimiento colectivo. Los participantes se ubican en mesas de 4 o 5 personas (dependiente del número de participantes). En cada mesa un participante tiene el rol de anfitrión, quien permanece durante todas las rondas en la misma mesa, mientras que los otros participantes van cambiando de mesa según la cantidad de rondas. Los participantes deben cambiar de mesa de manera aleatoria a medida que se va avanzando en las preguntas. De esta manera el anfitrión hace un resumen sobre los puntos en que han sido compartidos en cada mesa, para, al final de cada ronda, comentarlo de manera grupal.

Utilizar esta metodología permite a todos los participantes expresar sus puntos de vista sobre los riesgos de corrupción que se pueden presentar en los diferentes macroprocesos y procesos de la entidad. La visión externa de personas ajenas al proceso que se discute en cada mesa permite tener diferentes puntos de vista en la identificación de posibles riesgos de corrupción, sus causas y consecuencias. Permite hacer un ejercicio más participativo, desde una visión más amplia y no solamente con la visión del funcionario

encargado del proceso. El resumen sobre los riesgos identificados en cada mesa, se presentaba en carteleras, que posteriormente fueron consolidadas en una matriz en Excel.

La segunda parte para la consolidación del mapa de riesgos, se desarrolló mediante 3 grupos de trabajo de 6 personas cada uno organizados por procesos para consolidar, analizar y valorar los riesgos de corrupción identificados en el café conversacional. En los grupos de trabajo cada participante valoraba el riesgo y contribuía a identificar los controles actuales y las acciones de mejora.

En cuanto al componente de rendición de cuentas, se llevaron a cabo reuniones con los equipos de cada dirección de la entidad, la Oficina Asesora de Planeación, la Oficina Asesora Jurídica, Oficina de Atención al Ciudadano, la Oficina de Laboratorios y Control de Calidad (Ver Imagen 2 Estructura Orgánica-INVIMA). El propósito era identificar las acciones de información y diálogo que se promueven en cada área y aquellas planeadas para el 2016, con el propósito de dar conocer cuál era el objetivo de la construcción de la estrategia de rendición de cuentas y de la estrategia de comunicaciones, asimismo para que cada área comprendiera como esas acciones están asociadas a la estrategia de rendición de cuentas y/o la estrategia de comunicaciones de la entidad.

Imagen 2 Estructura Orgánica-INVIMA



Construcción del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano

La metodología utilizada para construir el PAAC es la propuesta en el documento *Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano – Versión 2* y la *Guía para la Gestión de riesgo de corrupción*. Para el análisis de riesgos de corrupción la Oficina de Planeación lideró el proceso de consolidar y depurar la matriz de riesgos de corrupción. Esta matriz fue socializada con los encargados de tres procesos claves de inspección, vigilancia y control. En estas reuniones se aplicó la metodología de análisis de riesgos de la *Guía* de la Secretaría de Transparencia.

Para la construcción de los componentes de servicio al ciudadano y trámites, cada oficina encargada de las temáticas desarrolló el componente de acuerdo al Plan de Acción para el año 2016, y siguiendo la metodología del documento de *Estrategias*. Para la construcción del componente de rendición de cuentas, se consolidó la información otorgada por cada dirección en una matriz de acuerdo a los componentes propuestos en el documento de *Estrategias* de la Secretaría de Transparencia, identificando las acciones generales de rendición de cuentas de la entidad.

2. Síntesis del Proceso

A continuación se presenta la síntesis del análisis de riesgos de corrupción que realizaron los funcionarios de la entidad que participaron en el proceso, las principales reflexiones sobre como disminuir esos riesgos y las acciones propuestas.

2.1 Identificación de riesgos de corrupción

En el café conversacional de identificación de riesgos los participantes señalaron en algunos casos riesgos puntuales de corrupción, como también riesgos administrativos y variables dependientes de las personas (como la falta de valores y principios de las personas, que pueden estar relacionados con la educación familiar). Desde el primer ejercicio participativo, se solicitó a los participantes ir más allá de identificar la corrupción como un problema por la falta de valores de la persona, y ver como es una problemática institucional que requiere unas acciones por parte de la entidad.

En los grupos de trabajo para consolidar la matriz del mapa de riesgos de corrupción, se evidenció que algunos riesgos de corrupción se identificaron como “causas” o “consecuencias”. Frente a esta situación, se recomendó a la entidad depurar la matriz y consolidar los riesgos de corrupción. Adicionalmente, se encontraron riesgos de corrupción y riesgos administrativos en la matriz, para lo cual se sugirió dejar los riesgos

administrativos para el ejercicio de gestión de riesgos que se realiza para el Sistema de Gestión Integral de la entidad, que tiene como propósito identificar riesgos operativos y administrativos que puedan presentarse por situaciones que pueden entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impida el logro de sus objetivos⁸. Mientras que el mapa de riesgos de corrupción tiene como propósito identificar posibles riesgos de corrupción, que se definen como la posibilidad de que por acción u omisión, se use el poder para poder desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado⁹.

Con la matriz consolidada se recomendó mejorar la redacción para que los riesgos quedaran más claramente formulados y para indicar como estaban asociados a los procesos analizados y las causas identificadas.

A partir de las recomendaciones la oficina de planeación lideró tres grupos de trabajo con: el grupo de inspección, el grupo de vigilancia y el grupo de registro sanitario. En las reuniones de trabajo se aplicó la metodología propuesta por la Secretaria de Transparencia con el objetivo de validar los riesgos, consolidar las consecuencias, hacer la valoración de los riesgos, identificar los controles actuales, y las acciones de mejora.

Las principales reflexiones sobre las causas y los riesgos de corrupción que se pueden presentar en la entidad son las siguientes:

Proceso de Inspección
<p><i>Riesgo de soborno en la expedición del concepto de la visita sanitaria(Cohecho)</i></p> <p>En la expedición del concepto se pueden presentar sobornos por la falta de controles.</p> <p>Un control para este riesgo, identificado por los funcionarios, son las denuncias de los ciudadanos. Esto ayudaría a mejorar el seguimiento a las visitas.</p> <p>Una acción de mejora se identificó en tener más visible en la página web del INVIMA, la información sobre cómo poner una denuncia, que sea de fácil entendimiento y acceso al ciudadano (se requiere que el formulario esté más visible) y generar confianza en la entidad para que la gente denuncie.</p> <p>De igual forma, los participantes consideraron que la percepción de soborno se puede presentar especialmente en relación con los intermediarios, quienes</p>

⁸ DAFP, Guía para la administración del Riesgo. Bogotá, D.C., septiembre de 2011. Página 24

⁹ Presidencia de la República. Guía para la gestión de riesgo de corrupción. Bogotá, 2015. Página 10

muchas veces son los que piden dinero para agilizar el trámite (se destacó que no suelen ser los funcionarios) desinformando al interesado o usuario sobre el proceso.

Riesgo de emitir un concepto sanitario o CIS, (Certificado de inspección sanitaria) sin que se cumplan los requisitos legales exigidos

En el proceso de “Emitir un concepto sanitario o CIS” se han evidenciado documentos falsificados por dos situaciones: fallas en la recepción documental, porque se parte de la buena fe respecto a la información entregada por el tercero; o por dejar pasar la mercancía sin que se cumplan los requisitos, con la promesa del usuario que va cumplir (especialmente sucede en Puertos).

Una opción para abordar estos riesgos es subir los documentos en una plataforma digital o en la nube mediante tablets, tomando fotos del hallazgo en el sitio de inspección para verificar si cumple o no, con miras a lograr que no haya oportunidad de dejar pasar la mercancía si no cumple, porque la información queda reportada en tiempo real. El punto crítico es la capacidad de almacenamiento de la información (tecnologías de información) de la entidad para permitir hacer este ejercicio en tiempo real y guardar la información (Esta idea surge de otros procesos que hace la entidad y sirven como acción de mejora).

Proceso de Vigilancia

Riesgo de tráfico de influencias para manipular la información requerida para la toma de decisiones de la vigilancia sanitaria. (Amiguismo, persona influyente)

En el ámbito de vigilancia, los funcionarios indican que sólo manejan información, no manejan inspección ni toman medidas correctivas. En el momento de control (in situ) se puede favorecer al usuario del proceso, pero en la expedición de las medidas sanitarias no se ve claro porque no hay contacto con el usuario.

El riesgo que se puede presentar está en la manipulación de información cuando en la INVIMA el personal encargado califica a los establecimientos para priorizar las visitas bajo un *modelo de riesgo* que tiene la entidad (es una sábana o matriz) mediante la cual se califica el establecimiento. Las variables de calificación de la matriz las valora una persona. El riesgo está en que se pueden manipular las variables para que no sea priorizado un establecimiento.

Las matrices del *modelo de riesgo* a veces van incompletas desde operaciones sanitarias, lo que evidencia una debilidad de mecanismo de control y seguimiento, por lo tanto si la información va incompleta se puede dar espacio a cambiar la información de las calificaciones.

Adicionalmente, la matriz del *modelo de riesgo* está en Excel, y el proceso no está automatizado. Se está haciendo unos pilotos para automatizar la matriz pero aún no se hace en todas las áreas del proceso de vigilancia, esta es una acción de mejora que se identifica para el largo plazo. Otra acción que identifican los funcionarios es manejar información codificada de las empresas (anonimizar) y se genere la decisión de vigilancia sin opción de manipulación.

Para las otras actividades de vigilancia la debilidad que se identifica está en el bajo control al acceso a las bases de datos y la información, cualquier funcionario puede conocer la información y se pueden presentar fugas de información que se considera reservada (el proceso de vigilancia es un proceso de investigación mientras se toma la decisión es información reservada).

Otra actividad de vigilancia son los planes de muestreo, los cuales se tercerizan con laboratorios externos mediante contratación con INVIMA, existe un temor en los funcionarios por el riesgo que se corre y que los resultados que emitan los laboratorios pueden ser imparciales y favorecer a terceros.

2.2 Identificación de acciones de mejora

En las acciones de mejora para abordar los riesgos de corrupción definidas por la entidad se identificaron acciones de tipo administrativo. Para complementar el ejercicio y teniendo en cuenta que el objetivo es identificar no solamente los riesgos sino acciones para controlar los riesgos de corrupción, se recomendó incluir acciones anticorrupción. En este punto, se constató que la entidad ya viene trabajando unas acciones, y la propuesta fue potencializarlas y hacerlas más efectivas. A continuación las acciones que la entidad ya tiene y las recomendaciones adicionales:

- *Política de conflicto de interés*: en la identificación de riesgos de corrupción se indicó que entre los principales riesgos está el favorecimiento a amigos, conocidos o terceros en la toma de decisiones de la entidad. Por esta razón se propuso implementar una política de conflicto de interés. , Los funcionarios informaron que cuentan con un procedimiento en la Oficina de Laboratorios y sólo en esta oficina se viene implementando. Se recomendó tener una política de conflicto de interés, no sólo el procedimiento, asimismo implementarla para toda la entidad, no sólo en una oficina. Y por último se recomendó establecer puntos de control y seguimiento para su efectiva implementación, indicando los responsables para hacerla (jefes de los procesos y/o jefe de control interno) dependiendo del procedimiento de cada proceso de cada área de la entidad.

- *Fortalecer canales de denuncia:* en las reuniones se identificó por parte de los funcionarios que las denuncias de la ciudadanía son útiles para indagar sobre procesos internos que se estén dando fuera de los parámetros establecidos y de la ley. El propósito es que sea visible para la ciudadanía el mecanismo para hacer las denuncias.
- *Política de transparencia:* esta política está diseñada, junto a la política de confidencialidad. Se recomendó separar las políticas, ya que la política de transparencia busca fortalecer el compromiso de los funcionarios con la transparencia, la integridad y los valores de la entidad. Mientras la política de confidencialidad se establece para manejar la información de la entidad (en el marco del Sistema de Seguridad de la Información de la Estrategia de Gobierno en línea). Teniendo en cuenta que la entidad ya hizo el ejercicio para definir qué información pública es divulgable y entregable, y cuales documentos tienen carácter clasificado y reservado, se recomendó incluir en los lineamientos de la política de confidencialidad una referencia al índice de información clasificada y reservada, para los casos en que se exige al funcionario no divulgar cierto tipo de información.

2.3 Componente de trámites

La entidad consolidó una matriz con los procedimientos de los trámites actuales que se iban a eliminar o racionalizar, se recomendó incluir acciones más allá del proceso de eliminación de trámites, y verificar de acuerdo a la disponibilidad presupuestal si pueden adelantarse acciones de mejora en interoperabilidad (tener cadena de trámites y ventanilla única).

2.4 Componente de servicio al ciudadano

La Oficina de Servicio al Ciudadano tiene las acciones para el año 2016 identificadas, en la presentación de las acciones se recomendó utilizar la metodología de la Secretaria de Transparencia para organizar la información de este componente, de forma tal que se identifiquen acciones puntuales, fechas y responsables con la nueva estructura del documento de *Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano – Versión 2*, que identifica los siguientes subcomponentes para definir las acciones:

- Fortalecimiento estructura administrativa y direccionamiento estratégico
- Fortalecimiento de canales de atención
- Talento humano

- Normativo y procedimental
- Relacionamiento con el ciudadano

2.5. Componente de rendición de cuentas

La metodología propuesta fue realizar reuniones con todas las áreas de la entidad para identificar los espacios de participación, encuentros con ciudadanos y ejercicios de rendición de cuentas que actualmente se hacen de forma aislada. Con el propósito de consolidar bajo una sola estrategia el proceso de rendición de cuentas de la entidad y construyendo sobre insumos como los insumos el CONPES 3654 de 2010 y el Manual Único de Rendición de Cuentas.

Las reuniones se llevaron a cabo con todas las direcciones, y quedó pendiente recibir insumos sobre el tipo de actividad, fecha, responsable y presupuesto. Por tal motivo se hizo una propuesta para desarrollar una estrategia de forma general a partir de la información recibida en las reuniones con las direcciones.

La propuesta incluye la definición de unos objetivos específicos y las acciones generales:

Subcomponente		Actividades	Productos
Subcomponente I Brindar información de calidad a los diferentes grupos de interés y ciudadanía en general sobre la gestión que la entidad realiza.	1.1	Generación de información en lenguaje comprensible sobre Educación Sanitaria	# Cartillas Videos
	1.2	Campañas informativas dirigidas al ciudadano para promover el consumo seguro (carnes, fiestas colombianas)	# Videos Cartillas Medios
	1.3	Socialización de medidas de aseguramiento sanitario con público interno y grupos de interés (licores, carnes, queso)	# Seminarios
	1.4	Socialización de información en cuanto a normatividad sanitaria con jueces y magistrados	# Seminarios
	1.5	Divulgación de información de interés sobre la gestión de la entidad y normatividad relacionada, mediante boletines informativos	Notivima (Frecuencia) Notinspector (Frecuencia) Boletín Jurídico (Frecuencia)
	1.6	Divulgación de los informes de rendición de cuentas de la entidad a diferentes instancias (sectorial y órganos de control)	Actualización mensual en el sitio web

	1.7	Aprovechar las redes sociales para dar a conocer las actividades que lideran las diferentes áreas.	Reporte mensual de indicadores (visitas, Publicidad y comunicados de prensa y número de boletines emitidos) y comportamiento de las redes sociales
	1.8	Divulgación del informe anual de gestión de la entidad a través de medios electrónicos	Informe Anual
Subcomponente 2 Generar espacios de diálogo con los grupos de interés de la ciudadana	2.1	Rendición de cuentas virtual de la gestión de cada una de las áreas de la entidad (1500 y Legalidad)	Dos capsulas virtuales
	2.2	Mesa de trabajo en gobierno electrónico	
	2.3	Realizar la audiencia pública anual de rendición de cuentas	Una audiencia pública
Subcomponente 3 Promover incentivos para motivar la cultura de la rendición de cuentas al interior de la entidad	3.1	Concurso interno "El soy yo"	5000 nuevos ciudadanos conociendo la entidad
Subcomponente 4 Evaluación y retroalimentación a la gestión institucional	4.1	Realización de consulta a los ciudadanos sobre su satisfacción frente al resultado de la audiencia pública	Realizar una encuesta de satisfacción a los ciudadanos sobre el resultado de la audiencia pública

2.6 Componente de transparencia y acceso a información pública

Las acciones planteadas en el documento de *Estrategias* de la Secretaría de Transparencia para la elaboración del PAAC buscan garantizar el efectivo cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a Información Pública. En el año 2015 la entidad tuvo un avance significativo en este componente, ya que fue una de las entidades priorizadas para el ejercicio piloto de la Secretaría de Transparencia.

En este sentido, las recomendaciones que se dieron están orientadas a:

- Incluir acciones concretas para garantizar la gestión adecuada de las solicitudes de información como: Capacitación, sensibilización sobre la gestión adecuada de las solicitudes.
- Revisar el procedimiento en tiempos (10 días para que la entidad dé respuesta al solicitante de información), lo que implica revisar y ajustar el procedimiento para identificar las solicitudes de información ya que actualmente el sistema de atención al

ciudadano no permite clasificar los tipos de derecho de petición, por lo tanto todas las peticiones que se radican quedan para dar respuesta en 15 días.

- Hacer una divulgación de los instrumentos de gestión de información (registro de activos de información, índice de información clasificada y reservada, y esquema de publicación) a través de redes, jornadas de socialización y sensibilización con los funcionarios. El objetivo es que los instrumentos sean utilizados tanto por ciudadanía como por los funcionarios.
- Implementar los lineamientos de accesibilidad a espacios físicos para la población en situación de discapacidad indicando metas concretas, es decir, indicando porcentaje de avance o el número de oficinas donde se va implementar.
- Realizar y publicar el informe de solicitudes de acceso a información que contenga:
 1. El número de solicitudes recibidas.
 2. El número de solicitudes que fueron trasladadas a otra institución.
 3. El tiempo de respuesta a cada solicitud.
 4. El número de solicitudes en las que se negó el acceso a la información.

2.7 Iniciativas adicionales

El documento *Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano – Versión 2* de la Secretaría de Transparencia propone un sexto componente para identificar iniciativas adicionales que las entidades trabajen para prevenir, sancionar y/o investigar la corrupción. El ejemplo que se plantea es el código de ética.

En las reuniones con cada dirección para identificar las acciones en el componente de rendición de cuentas, se identificaron otras acciones que le apuntaran a la lucha contra la corrupción al interior de la entidad y hacia afuera. Se recomendó incluirlas en el Plan Anticorrupción ya que hace parte de las iniciativas que fortalecen la integridad y la transparencia y harían parte del Plan. Estas iniciativas son:

- *Código de ética*: la entidad tiene un código aprobado y actualizado durante el año 2015, es importante avanzar en acciones de socialización y sensibilización de los valores promovidos por la entidad, así como de su apropiación por parte de los funcionarios.
- *GURI*: es el Grupo de Unidad de Reacción Inmediata para combatir la ilegalidad y la corrupción en las entidades y empresas que vigila el INVIMA. Este grupo

implementa acciones que promueven la legalidad que es uno de los elementos claves en la lucha contra la corrupción. Si bien las acciones de la GURI están encaminadas hacia los vigilados y no vigilados (establecimientos o productos ilegales), y no están enfocadas hacia el interior de la entidad, las acciones del Grupo si pueden blindar a la entidad frente a riesgos de corrupción desde aquellos actores que pretenden favorecerse de las decisiones de la entidad sin cumplir con la ley. Adicionalmente es una medida que contribuye a combatir la corrupción en el país.

2.8 Socialización y publicación

Las acciones de socialización identificadas con los líderes encargados de consolidar el PAAC, están enfocadas en la utilización de las redes sociales y en el sitio web para recibir comentarios de la ciudadanía, y al interior de la entidad, especialmente con los participantes de las reuniones y el café conversacional. Posterior a este ejercicio se hizo la publicación oficial del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

III. Fortalezas

Las fortalezas identificadas en el proceso de elaboración del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano- PAAC son:

El liderazgo y el compromiso de la alta dirección, así como de la Oficina de Planeación para apropiar el proceso y promover medidas anticorrupción en la entidad. Se identifica como una fortaleza y una clave para el éxito de este tipo de ejercicios la voluntad política de los más altos niveles directivos en las instituciones para hablar del tema y promover acciones puntuales de mejora. El liderazgo de la alta dirección es clave para que el PAAC sea una herramienta de gestión útil y efectiva en vez de quedarse en un nivel de “simple” cumplimiento con la norma.

El ejercicio participativo, involucrando a todos los cargos directivos y un amplio grupo de funcionarios de las distintas direcciones, sirvió para identificar acciones de mejora de unas áreas que pueden ser útiles para otros procesos: los mismos participantes reconocen la importancia de tener un espacio durante la construcción de la matriz de riesgos de corrupción para compartir experiencias sobre auto-control, controles, mecanismos de investigación y prevención. Este espacio permitió aprender entre todos y recibir propuestas de mejora de personas de la misma entidad que son ajenas a los distintos procesos en particular.

Concientización, a pesar de la falta de conocimiento sobre medidas específicas anticorrupción, los funcionarios identificaron la necesidad de avanzar en ese camino y están abiertos a implementarlas.

Plan de trabajo, la nueva metodología de la Secretaría de Transparencia para la construcción del Plan permite identificar acciones concretas, responsables y fechas; esta nueva estructura permite hacer seguimiento de las acciones y del plan en general.

IV. Aspectos por mejorar en procesos similares

3.1 Participación abierta

Aunque el ejercicio participativo realizado fue exitoso, para aquellas entidades como el INVIMA que tienen sedes o grupos regionales es importante incluir a futuro a los funcionarios de estas oficinas. Esto daría la oportunidad de acercarse más los posibles riesgos que en la práctica se presentan en los procesos de inspección, vigilancia y control; y con los actores directamente involucrados. Adicionalmente, se puede hacer una consulta con actores externos mediante medios más directos que las redes sociales, podrían incluirse en un café conversacional a los grupos de interés de la entidad de los procesos más sensibles, como inspección, vigilancia y control.

3.2 Sensibilización y capacitación en riesgos de corrupción

Se evidencia una falta de conocimiento por parte de muchos de los funcionarios acerca de qué es corrupción y cuáles pueden ser los riesgos de corrupción relacionados con los procesos que maneja la entidad. La metodología propuesta por la Secretaría de Transparencia tiene vacíos en explicar qué es corrupción y cuáles son riesgos de corrupción. Esto ha conllevado a que los funcionarios identifiquen riesgos administrativos y/o identifiquen la corrupción solamente como los riesgos asociados a las personas (falta de valores y educación en principios) y no identifiquen los riesgos de corrupción de la institución y de sus procesos. Si la identificación de riesgos queda reducido a un tema de valores y principios morales, no se van a identificar acciones anticorrupción más allá de la formación en ética o la educación a niños y jóvenes (cómo sucedió en el taller del café conversacional). Los riesgos asociados a esta falta de valores se incluyen y se proponen acciones relacionadas con el código de ética, pero no puede ser la única respuesta a esta problemática.

Adicionalmente, los temores de los funcionarios para tratar abiertamente aspectos relacionados con la corrupción como conductas delictivas hace más difícil la identificación de riesgos o probabilidades. Las resistencias para identificar y nombrar un riesgo de corrupción en la matriz, se debe también al desconocimiento del tema. Por lo anterior es importante considerar en procesos similares concientizar a los participantes sobre el fenómeno de la corrupción, las formas, causas y consecuencias, y capacitar a los funcionarios para trabajar con estas definiciones.

3.3 Capacitación en la metodología de identificación de riesgos de corrupción

El cambio en la metodología propuesta por la Secretaría de Transparencia en el documento *Guía para la Gestión de riesgo de corrupción* para la construcción de la matriz del mapa riesgos de corrupción generó dificultades para comprender la valoración de los riesgos en los siguientes aspectos:

- *Probabilidad de ocurrencia*: la metodología de la *Guía* pide identificar la probabilidad a partir de información que la entidad no tenía *Ver Imagen No 1 Calificación de Probabilidad* (casos presentados y ocurrencia de los hechos de corrupción), ya sea porque no han sucedido hechos o no existe la evidencia. Frente a esta situación los funcionarios no tienen seguridad de argumentación y sienten temor de indicar una probabilidad basada en una creencia o valoración personal respecto a la situación de la entidad.

Para los funcionarios se debería hablar de posibilidades (porque no se tienen datos), dado que sin cifras o información concreta no se puede dar una respuesta real sobre los hechos de corrupción que han ocurrido. Por esta razón la calificación que cada funcionario hacía, se hizo a partir de su percepción de la situación y la calificación final en la matriz del mapa de riesgos de corrupción se hizo por moda (es la estadística que indica el valor que con mayor frecuencia se repite), en este caso, la calificación de probabilidad que más se repetía según las respuestas de los funcionarios (entre rara vez, improbable, posible, probable, casi seguro).

Imagen No 1 Calificación de Probabilidad

Tabla 4. Medición del Riesgo de Corrupción - Probabilidad

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

- Calificación de riesgos de corrupción en impacto:** la pregunta que surgió en este punto fue: ¿por qué ahora la Secretaría de Transparencia considera que los riesgos de corrupción no son catastróficos? ¿Por qué se abren opciones más diferenciadas? La metodología propuesta en el año 2012 en el documento *Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano*, establecía que el impacto era único y catastrófico para la entidad. El cambio en la *Guía para la Gestión de riesgo de corrupción* (Ver Imagen No 2 Calificación del Impacto) indica que el impacto puede ser moderado, mayor o catastrófico, lo cual no fue comprensible para los funcionarios ya que para ellos y como lo indicaba el primer documento de 2012 la corrupción tiene un alto impacto para la entidad.

Imagen 2 Calificación del Impacto

Tabla 7. Clasificación del Riesgo de Corrupción Impacto

Calificación de Riesgo de Corrupción Impacto		
Respuestas	Descripción	Nivel
1-5	Moderado	5
6-11	Mayor	10
12-18	Castrófico	20

- *Identificación de los controles:* los controles que se identificaron son de tipo administrativo, más no son medidas anticorrupción. La *Guía* de la Secretaría debió indicar cuáles medidas pueden ser administrativas y cuáles serían medidas anticorrupción, con el propósito de que las entidades asuman acciones específicas de prevención, sanción e investigación de hechos de corrupción. Las medidas administrativas están enfocadas en temas operativos que pueden contribuir a que la entidad sea más eficiente en el cumplimiento de su misión, no necesariamente contribuyen a que la entidad sea más transparente y luche contra la corrupción. Por esta razón, para el ejercicio realizado con el INVIMA se incluyen los dos tipos de medidas.

3.4 Promover acciones anticorrupción

El Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano es una herramienta para que las entidades del orden nacional, departamental y municipal elaboren anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano según lo establece el artículo 73 del Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011). Como se hace referencia en el numeral anterior, en el procedimiento para la identificación de “controles” en la metodología propuesta por la Secretaría de Transparencia se señalan controles administrativos pero no se distinguen acciones anticorrupción.

La *Guía para la Gestión de riesgo de corrupción* termina en el análisis de riesgo residual y no explica el *paso a paso* para la identificación de “acciones asociadas al control” (que podría entenderse serían las acciones anticorrupción). Esto genera confusión sobre como diligenciar esta parte de la matriz (Ver Imagen 3 Mapa de riesgos de corrupción).

Imagen 3 Mapa de riesgos de corrupción

Tabla 12. Matriz del Mapa de Riesgos de Corrupción

Mapa de Riesgos de Corrupción																
Entidad: _____																
Identificación del riesgo				Valoración del Riesgo de Corrupción								Monitoreo y Revisión				
Procesos/Objetivo	Causa	Riesgo	Consecuencia	Análisis del riesgo			Controles	Valoración del riesgo					Fecha	Acciones	Responsable	Indicador
				Riesgo inherente				Riesgo Residual		Acciones asociadas al control						
				Probabilidad	Impacto	Zona del riesgo		Probabilidad	Impacto	Zona de riesgo	Periodo de ejecución	Acciones				

La Guía podría o debería dar insumos para identificar posibles acciones anticorrupción que estén asociadas a herramientas como por ejemplo la Política Pública Integral Anticorrupción, la Ley de Transparencia y Acceso a Información Pública, las Convenciones Internacionales de la OEA y Naciones Unidas en la lucha contra la corrupción, el estatuto anticorrupción, entre otras herramientas que la Secretaría de Transparencia ha venido promoviendo y liderando. Algunas acciones anticorrupción que la Guía podría plantear de acuerdo a los riesgos de corrupción identificados puede ser:

- Lineamientos anti-soborno
- Políticas de transparencia
- Código de ética
- Política de manejo de conflictos de interés
- Canales de denuncia
- Protocolos para el manejo de denuncias de corrupción
- Política de tratamientos de datos personales
- Lineamientos para el manejo de información clasificada y reservada
- Fortalecimiento de las oficinas de control interno disciplinario en investigaciones por hechos de corrupción
- Fortalecimiento de controles en procesos de supervisión, inspección y vigilancia
- Creación de grupos de reacción inmediata para investigar hechos de corrupción

Además de las acciones anticorrupción, cómo una de las dificultades para elaborar el mapa de riesgos de corrupción es la falta de cifras e información concreta sobre hechos de corrupción, es importante ***llevar estadísticas internas que permita registrar y hacer seguimiento a irregularidades y hechos de corrupción***. También puede ser útil adelantar una encuesta de percepción interna y externa sobre los riesgos de corrupción que se presentan en la entidad.

V. Conclusiones

Durante el ejercicio de acompañamiento al equipo de trabajo del INVIMA se identificó que existe un escepticismo frente a las acciones planteadas y cómo pueden generar cambios desde el Plan, ya que generalmente los funcionarios consideraron que los riesgos de corrupción están muy asociados a las decisiones y conductas de las personas.

Frente a esta situación, es importante sensibilizar a los funcionarios sobre la idea de cómo cada uno es un agente anticorrupción y puede contribuir a disminuir los riesgos. E incluir acciones de promoción y fortalecimiento de la integridad de los servidores además de acciones anticorrupción. La implementación efectiva de medidas de prevención, investigación y sanción es importante para cambiar la cultura organizacional y la percepción de la corrupción. Asimismo, la comunicación de los resultados de las medidas adoptadas en el Plan va generar una mejor percepción de los cambios que se pueden adoptar. Es importante que se comunique el avance al interior de la entidad y hacia afuera, esto genera confianza en el proceso y credibilidad en la entidad.

Para el caso del INVIMA, la implementación de las acciones anticorrupción (la política de conflicto de interés, la política de confidencialidad, los canales de denuncia, el código de ética), así como el control y seguimiento para su cumplimiento son claves para fortalecer la cultura de la transparencia. Impulsar aún más el trabajo que desde GURI se viene desarrollando, para comunicar y socializar sus resultados, asimismo, adoptar otras medidas encaminadas a generar procesos transparentes en la contratación y mejorar los procesos meritocráticos. Estos son mecanismos para combatir el escepticismo sobre cómo luchar contra la corrupción y son medidas complementarias al Plan Anticorrupción y de atención al ciudadano.