



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

ELEMENTOS PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA TRANSPARENCIA Y LA INTEGRIDAD EN EL INVIMA

Este documento busca describir los elementos básicos para la implementación de un sistema de gestión de la transparencia y la integridad en el INVIMA. Tiene como insumos por una parte las observaciones que provienen del diagnóstico realizado como parte de la consultoría; y por la otra, elementos tanto de desarrollo organizacional como de gestión del riesgo.

AUTOR: Juanita Olaya

FECHA: Diciembre 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.

Tabla de Contenidos

DESCRIPCIÓN GENERAL	4
ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL SISTEMA	6
A. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN (SIGRIC) DEL INVIMA	6
1. Insumos:	6
2. Contenido y estructura	7
3. Los Productos	11
B. EL SISTEMA DE PROMOCIÓN DE INTEGRIDAD	12
LA OPERACIÓN	12
PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN Y COMPATIBILIDAD CON ACTIVIDADES ACTUALES	13
CONCLUSIONES DE LA ETAPA ANTERIOR RELEVANTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA	17

Elementos para un Sistema de Gestión integral de la transparencia y la integridad en el INVIMA (Productos III y IV)

Este documento busca describir los elementos básicos para la implementación de un sistema de gestión de la transparencia y la integridad en el INVIMA. Tiene como insumos por una parte las observaciones que provienen del diagnóstico realizado como parte de esta consultoría, y por la otra elementos tanto de desarrollo organizacional como de gestión del riesgo. En esta medida algunos de los conceptos que se usan en este documento, han sido descritos en el documento diagnóstico por lo que su descripción no se repite aquí.

Este documento está dividido en tres partes: una primera parte, describe lo que sería el sistema de gestión; la segunda parte las principales actividades adelantadas para llegar allí y la tercera hace algunas recomendaciones para su implementación, con base en el aprendizaje y las conclusiones de las etapas anteriores.

Descripción General

El sistema que aquí se describe descansa en los siguientes principios:

- ❖ No se busca establecer estructuras nuevas sino simplificar, coordinar e integrar mejor las existentes por lo menos durante el esfuerzo inicial. En el mediano y largo plazos puede verse la necesidad de formalizar alguna estructura, pero eso sería una decisión futura.
- ❖ La simplificación es en principio clave que debe guiar toda la implementación.
- ❖ El cumplimiento de la ley es un supuesto fundamental de esta propuesta, debe darse por hecho, y debe asumirse como un medio y no como un fin del sistema.
- ❖ El sistema de gestión de la transparencia y la integridad debe estar orientado a que el INVIMA cumpla con su función misional.

Como se ilustra en la Gráfica 1, el “tablero de control” del sistema de gestión de la transparencia y la integridad en el INVIMA, está compuesto por estos dos elementos principales:

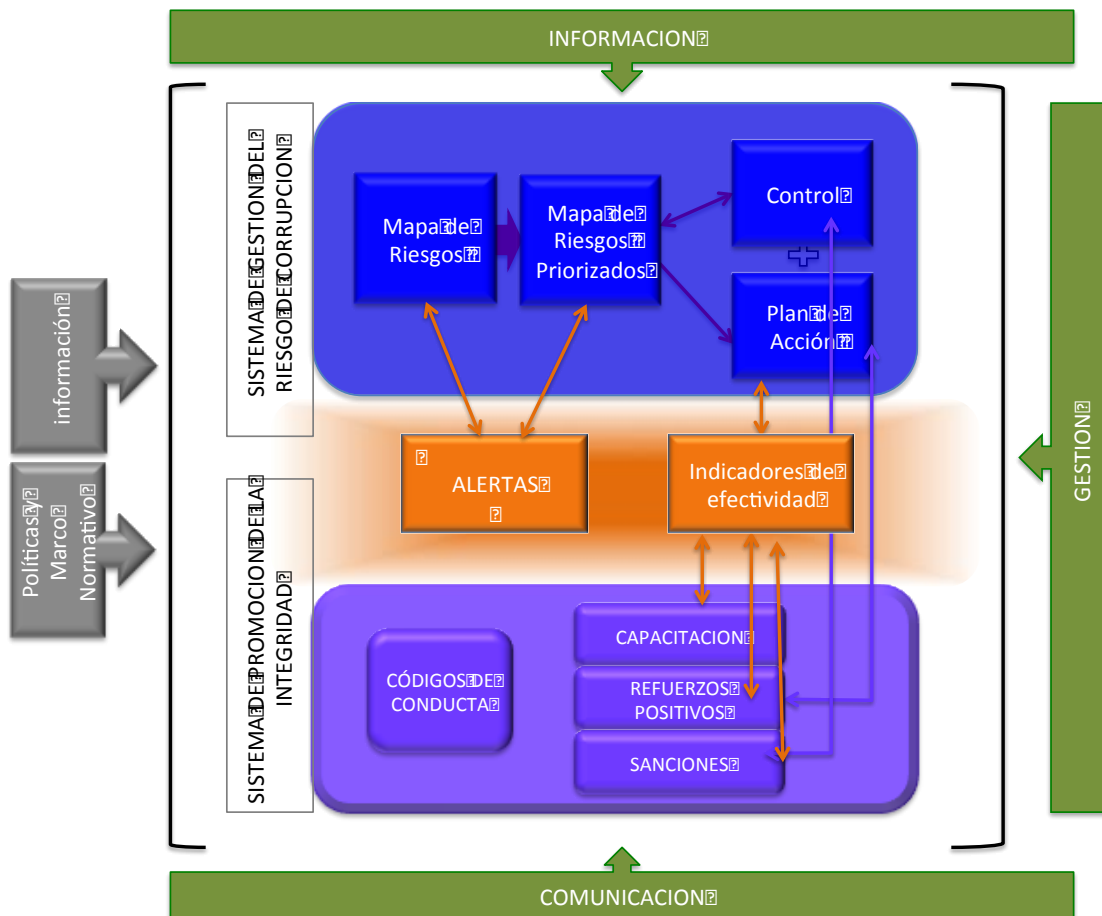
- a) El sistema integrado de gestión del riesgo de corrupción, incluidos los indicadores y flujos de información correspondientes.
- b) El sistema de promoción de la integridad en el INVIMA, que hace parte también de las acciones que se adelantan para manejar riesgos, pero no exclusivamente. La definición de sus contenidos y actividades puede cambiar con el tiempo.

No se trata de “sistemas” nuevos sino de la articulación de actividades y funciones existentes, realizadas en diversas áreas y donde éstas mantienen sus responsabilidades. Algunos aspectos de contenido si cambian o se ajustan (como la manera como se identifican los riesgos, se diseñan las acciones, se monitorea el sistema con alertas y con indicadores de eficacia etc.).

El sistema se “integra” gracias al Grupo de Trabajo del Sistema de Transparencia e Integridad (grupo semilla) quien tiene la función de articularlo, monitorear su funcionamiento y ver la película completa de todos sus elementos juntos, y no solo sus partes.

Este sistema produce principalmente tres “productos”: (1) la gestión de la integridad, incluidas la gestión de los riesgos de corrupción y la promoción de la integridad; (2) la Información que le permite al sistema retroalimentarse, aprender y modificarse con el tiempo; y (3) la base sólida para comunicar esfuerzos, progreso y trabajo por hacer.

Gráfica 1. Sistema de Gestión de la Transparencia y la Integridad del INVIMA



En las secciones siguientes, miramos en detalle qué son estos dos sistemas, con un especial énfasis en el de manejo del riesgo de corrupción.

Elementos que integran el sistema

A. Sistema integrado de gestión del riesgo de corrupción (SIGRIC) del INVIMA

Para efectos de caracterizar su función clasificaremos los elementos primordiales del sistema en tres categorías, los insumos, los elementos que lo componen y los productos.

I. Insumos:

Son los principales elementos de entrada que alimentan el sistema, y a partir del cual se produce o se procesa la gestión del riesgo. Se trata de:

a) Información

La información que alimenta al sistema es el principal ingrediente que permiten adelantar las diferentes acciones y actividades que le competen, esto es, monitorear, prevenir, y remediar. La información de entrada puede ser de diferentes tipos. Pueden ser información cuantitativa o cualitativa que alimenta tanto las alertas como los indicadores de gestión; o puede ser información sobre casos de corrupción o sobre circunstancias que alteren la exposición al riesgo.

Alguna de la información que requeriría el sistema ya se produce. Importante será establecer mecanismos para que esa información fluya en el sistema, y para que se genere la información faltante. En el mediano y largo plazo la información que el sistema requiera puede cambiar.

Una primera tarea para la implementación del sistema consistirá en inventariar la información existente y la faltante.

b) Políticas y estrategias relacionadas con la integridad, la transparencia, y la rendición de cuentas

Estas políticas, determinan el marco de referencia de lo que se considera riesgo de corrupción en el INVIMA. Responden no sólo a lo que establece la ley y las estrategias anticorrupción del gobierno nacional, sino también a la realidad y a la especificidad de la estructura y operación del INVIMA. Dentro de estas políticas se incluyen el o los códigos de conducta vigentes así como las estrategias correspondientes.

Existen actualmente en el INVIMA una serie de políticas que se relacionan con este tema directa o indirectamente, a saber:

- Código de ética y buen gobierno (sin fecha)
- Política del sistema integrado decisión del 19 de mayo del 2015
- Política de cumplimiento y ética del 19 de mayo del 2015

- Política de confidencialidad y de manejo de conflicto de interés del 3 de agosto del 2016
- Estrategia anti trámite
- Estrategia para la rendición de cuentas
- Plan anticorrupción
- Manual de calidad del 24 de agosto de 2015
- Política para la gestión integral del riesgo del 6 de enero del 2016
- Política institucional de calidad de atención y trato digno al ciudadano

Una primera tarea que puede adelantar un grupo de trabajo del grupo semilla es identificar vacíos inconsistencias y posibilidades de integración y simplificación de estas políticas. Por ejemplo una primera mirada sugiere lo siguiente:

- La política de cumplimiento y ética y la política de ética y buen gobierno podrían integrarse.
- El tema de la gestión del riesgo anticorrupción puede integrarse a la política de sistema integrado de gestión del riesgo del INVIMA
- La política de confidencialidad y de manejo de conflicto de interés no incluye el espectro completo de los potenciales conflictos de interés y puede mejorarse.

Cabe anotar que si bien la simplificación, la consolidación, y la eventual aclaración de las políticas es importante y necesaria, no debe esto tomarse como una condición o como un impedimento para adelantar los otros pasos necesarios para la consolidación de este sistema de gestión.

2. Contenido y estructura

a) Los actores

- El grupo semilla

El grupo semilla se formaliza en un grupo de trabajo de gestión de la transparencia y la integridad. No es necesario en este momento constituir formalmente un comité. En el futuro podría ser útil hacerlo, por ahora resulta más importante generar el impulso, la función creadora, y eventualmente el hábito de monitorear los riesgos anticorrupción con un criterio de gestión antes de formalizar un comité que cumpla esta función.

Las tareas de impulso y puesta en marcha del sistema que desarrolla el grupo de gestión del riesgo anticorrupción se ilustran en la segunda parte de este documento. El grupo debe sin embargo determinar en un comienzo para sí mismo una priorización, una secuenciación, y una ampliación de esas tareas. Si bien la Dirección General del INVIMA tiene una función de orientar al grupo, el grupo debe responder por sí mismo por las funciones y las tareas que tiene como grupo gestor del sistema. El grupo rendirá cuentas de su labor a la dirección general.

Funciones. Las funciones principales de este grupo de trabajo dentro del sistema son:

- Impulsar y movilizar la creación del sistema
- Monitorear la gestión del riesgo de corrupción del sistema
- Generar recomendaciones de acción para consideración de la Dirección General
- Identificar aspectos de mejorar el sistema
- Identificar fuentes de información que requiere el sistema y gestionar su producción
- Servir de mecanismo de retroalimentación del sistema.

Estructura. Se sugiere asignar dos funciones dentro del grupo: una especie de secretaria técnica que se encarga de dar apoyo al funcionamiento del grupo (entre ellas, agendar y convocar sus reuniones, proponer agenda y realizar actas correspondientes) e implementar junto con las dependencias competentes las tareas que asigne o que decida el grupo. Se sugiere que esta función sea desempeñada por la Oficina de Planeación pues coincidiría con la esencia de sus funciones. La oficina asesora de la Dirección General ejerce funciones de seguimiento y supervisión. El grupo deberá designar un miembro para que ejerza las funciones de vocería y moderación del grupo durante sus reuniones y para facilitar la comunicación y el seguimiento tanto con la Secretaría Técnica como con la oficina asesora de la dirección.

Los miembros el grupo. El grupo ha venido funcionando con una membresía a título personal pero que ha reunido las dependencias necesarias y competentes para adelantar sus funciones. Se recomienda que continúe funcionando bajo este esquema y que se mantenga una continuidad en las personas que participan.

Se considera relevante para las funciones del grupo que participen miembros que lo posible provengan de las siguientes dependencias:

- Oficina de planeación
- Oficina de control interno
- Oficina atención al ciudadano
- Oficina de control interno disciplinario
- Grupo de reacción inmediata GURI
- Una dirección misional

El grupo puede invitar a otras dependencias cuando lo considere útil y deberá consultar con la oficina jurídica cuando lo considere necesario.

- Los actores del sistema

Son todas las dependencias del INVIMA con las funciones que cada una actualmente desempeña. Estas incluyen no solo la Oficina de Planeación y la Oficina de Control Interno con sus funciones tal y como se encuentran asignadas en la ley, sino también cada una de las Direcciones y Grupos de Trabajo.

b) Mapa general de riesgos de corrupción

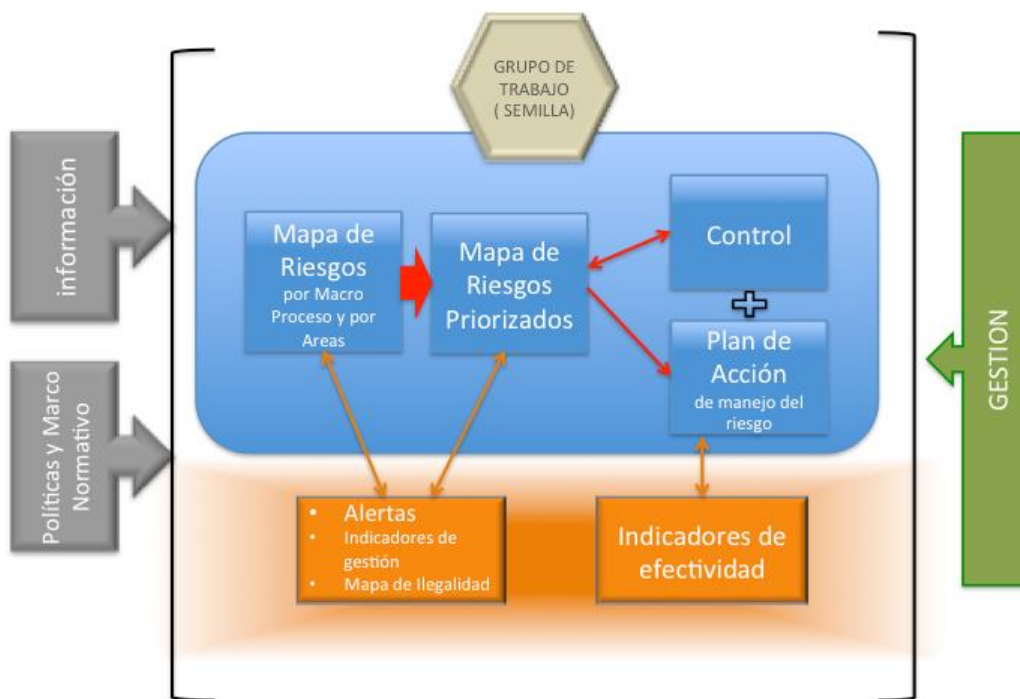
Este elemento consiste en un mapa general de riesgos de corrupción que opera a dos niveles: uno por macro-proceso y otro por dependencia. Este mapa da una visión de la película completa de los riesgos anticorrupción que enfrenta el INVIMA. Como todo mapa de riesgos, está claro que no identifica áreas donde exista corrupción sino donde se estima que hay una exposición al riesgo.

Este mapa de riesgos de corrupción contiene todos los riesgos probables y de mediano y alto impacto. Si bien debe ser completo, no puede ser exhaustivo en el sentido de considerar todo riesgo posible. Busca dar una descripción aproximada de los riesgos más relevantes que puedan presentarse. De este mapa se hace una priorización como se indica en el paso siguiente, de la cual se derivan acciones concretas para mitigar, manejar y en lo posible prevenir esos riesgos priorizados.

En este mapa general, se incluyen los riesgos que actualmente se encuentran en la matriz de riesgos anticorrupción calificados como de probabilidad baja, media y alta. Se agregan a estos otros riesgos que con el tiempo y con el esfuerzo de identificación que se adelanta en los talleres por área se vayan caracterizando como relevantes aun cuando tengan probabilidades bajas.

Este mapa le permite a la entidad monitorear a través del sistema de alertas si las probabilidades y los impactos de esos riesgos cambian, de una manera sistemática y objetiva.

Gráfica 2. Detalle del Sistema de Gestión del Riesgo de Corrupción en el INVIMA



Este mapa está soportado por una serie de **alertas**. Las alertas son indicadores o piezas de información tanto cuantitativas como cualitativas que indican si la probabilidad de que un riesgo ocurra o se materialice cambian. Aquí incluyo algunos ejemplos de lo que podrían constituir algunas de estas alertas:

- ❖ *Ejemplo 1. Una decisión de incrementar actividades de inspección y vigilancia para un producto específico puede conllevar alertas de riesgos de corrupción dependiendo del producto o de la zona geográfica donde estos se produzcan. Por ejemplo una inspección especial a un tipo de alimento que es producido por empresas de especial influencia política, o poder económico puede incrementar la exposición del INVIMA a riesgos de corrupción. Es una alerta que debe generar medidas especiales para mitigar este riesgo asociadas a la implementación de la decisión de intensificar esa actividad inspección particular.*
- ❖ *Ejemplo 2. Existen herramientas de control de gestión o de seguimiento a la gestión que puede generar alertas relevantes para la gestión del riesgo de corrupción. Por ejemplo, el mecanismo de seguimiento a los procesos de registro de la dirección dispositivos médicos permitiría identificar cambios en los volúmenes, en los tiempos, o en los turnos de los procesos de registro. Si bien estos cambios no tienen que producirse necesariamente solo por hechos de corrupción, si pueden indicar la presencia de oportunidades que puede evitarse. Esta información valorada adecuadamente dentro del sistema de alertas puede ser útil para la gestión del riesgo de corrupción al detonar medidas preventivas o correctivas adicionales a las usuales. Otro ejemplo, la medición de excepciones los trámites de importación pueden generar información relevante para la frecuencia y fuente de estas excepciones.*

Algunos indicadores pueden cumplir una o varias funciones al mismo tiempo: ser indicadores de efectividad de medidas de prevención, servir de alertas para la gestión del riesgo o ser indicadores de control de gestión.

c) Los riesgos de corrupción priorizados

Tal y como se indicó en la sección anterior, del mapa global de riesgos se hace una priorización con base en tres criterios: los riesgos de mayor probabilidad, los riesgos de mayor impacto, y los riesgos sobre los cuales la entidad pueda tener un control o una influencia directa. Este subconjunto de riesgos equivale a aquellos que actualmente se encuentran en la matriz de riesgos calificados como de alta prioridad y de alto impacto. Es con base en estos riesgos que se diseña un plan de acción que a su vez también se prioriza focalizándose en aquellas acciones que se consideran viables, efectivas, eficaces y de mayor impacto (**acciones principales**).

Esto permite mantener las acciones focalizadas y mantener los esfuerzos de prevención orientados eficientemente. Por esto este elemento del sistema consiste no sólo en las acciones que se adelanten tanto a nivel transversal (por macro-proceso) como por área, sino también en los indicadores de eficacia que permitan valorar el progreso de estas acciones. Adicionalmente sería ideal que para aquellos riesgos de mayor impacto, o de mayor probabilidad, o que en mayor medida se encuentran bajo el control del INVIMA, las áreas se permitan pensar y ensayar **acciones complementarias** que si bien no necesariamente entran en un principio al

sistema de gestión de calidad y de control, si hacen parte del esfuerzo anticorrupción y se formalizan en el sistema de calidad una vez se sienta que se trata de medidas eficientes, eficaces, y viables.

Algunas de estas acciones, tanto principales como complementarias, pueden consistir en esfuerzos de medición. En esta medida estas acciones pueden resultar teniendo múltiples funciones dentro del sistema.

La elaboración tanto que los mapas generales de riesgo como de las matrices de riesgo priorizadas, no implican la creación de nuevos formatos o sistemas. Se pueden continuar usando los actuales, haciendo simples ajustes a los contenidos de manera tal que:

- Se mejoren progresivamente las definiciones y caracterizaciones de los riesgos
- Se precise la identificación de actividades que manejan, mitigan, o previenen el riesgo y la pertinencia que tienen frente a los riesgos caracterizados y se logre que no sólo se registren sino que se implementen
- Se incluyan indicadores de eficacia de las acciones más allá de su puro cumplimiento, e inclusive indicadores que conectan las acciones con el cumplimiento de la misión del INVIMA.

3. Los Productos

El sistema de gestión de la integridad permite producir, administrar e implementar acciones para promover la integridad y para manejar y mitigar los riesgos de corrupción en el INVIMA. Por esto el principal producto del sistema es la gestión, y esta gestión incluye varios subproductos a saber:

- Acciones de prevención implementadas
- Sanciones implementadas
- Visibilización de los esfuerzos
- Posibilidad de identificar formas de reparación de los daños institucionales, sociales e individuales causados por deficiencias en la integridad de la operación del INVIMA.

El sistema también produce una información que tiene varios usos:

- Retroalimentación del sistema
- Retroalimentación a la gestión
- Material de publicación para cumplir con los deberes de transparencia
- Contenidos que orientan los elementos estratégicos para elaborar el plan anticorrupción que integra además las estrategias de transparencia y rendición de cuentas.

Finalmente, el sistema permite también comunicar externa e internamente sobre la gestión y sobre los esfuerzos de una manera sistemática y también estratégica.

B. El sistema de promoción de integridad

El INVIMA adelanta actualmente una serie de actividades, algunas de ellas regladas y orientadas por el DAFP, que incluyen la expedición de códigos de conducta (política de ética y buen gobierno), los entrenamientos de inducción de personal, las capacitaciones de personal, los talleres de liderazgo, la encuesta de clima organizacional etc. La idea es concebir e integrar esas actividades al sistema de gestión de la transparencia y de la integridad y considerar su sinergia.

Dentro de ese sistema de promoción de integridad caben todos los marcos y las herramientas que influyen y miden la cultura organizacional, como los de transparencia y rendición de cuentas, pero también las políticas y acciones que se manejan a partir del área de talento humano. Normalmente se podrían entender incorporadas dentro de las acciones que se conciben para manejar el riesgo de corrupción. Pero realmente algunas de ellas lo anteceden, o van más allá, por lo que su importancia merece que se mencione aparte. Esto también porque la noción de prevención de la corrupción con la que estamos trabajando, parte de la base de asumir que los entornos adecuados facilitan las conductas deseables y correctas, y que se trata de dar y empoderar a los funcionarios con las herramientas de ese entorno.

La operación

El grupo de trabajo se encarga de integrar y analizar los distintos elementos del tablero de control del sistema con el apoyo y las recomendaciones que para el efecto produce la oficina de planeación. Con base en la información y el análisis de los elementos del sistema, el grupo formula recomendaciones de acción, adicionales campos donde hacer seguimiento y también donde podría enfatizarse el control.

Para esto el grupo de trabajo se reúne con la frecuencia que estime necesaria. Posiblemente al inicio, durante el esfuerzo de establecerse y articular el sistema, deba reunirse más frecuentemente. Con el tiempo, el grupo de trabajo se reúne para valorar el sistema, valorar las alertas, considerar si hay cambios en las probabilidades y caracterizaciones de los riesgos, y para considerar la eficacia de las acciones, al menos dos veces al año.

Esa valoración incluye examinar de cerca los casos que han ocurrido de investigación y sanción y derivar de allí acciones adicionales (además de las correctivas que se requieran por caso) que se requieran incorporar al sistema (¿cómo mejorar las alertas para que nos demos cuenta de una situación similar en el futuro? ¿De qué manera se podría prevenir que una conducta así se repita?). El control hace parte integral del sistema.

Al operar como “sistema” tanto la Oficina de Planeación como el Grupo de Trabajo deben estar en capacidad de observar situaciones donde hay contradicciones, vacíos o situaciones que requieren intervención.

La **comunicación** es una herramienta indispensable durante la construcción y la operación del sistema. Internamente, es necesaria para

afianzar el sistema y comunicar progreso. Externamente, para comunicar progreso y comunicar de manera transparente la importancia que para la entidad tiene el tema, y la manera como lo maneja.

Ningún sistema previene o evita la corrupción en un 100%. Sin embargo un sistema de gestión del riesgo eficaz, reduce ese riesgo y reduce el impacto de los casos que se materialicen.

Proceso de implementación y compatibilidad con actividades actuales

Se propone una implementación progresiva, que parta de aprovechar las actividades que se han adelantado este año, y de las dinámicas de los procesos y ciclos habituales de planeación. Eso implica que no es necesario ni detener los procesos en curso, ni crear estructuras especiales, sino más bien que el sistema se desarrolle y fortalezca con el tiempo. Esta forma de desarrollo organizacional se inspira en los esquemas de las “organizaciones que aprenden” en las cuales los sistemas se retroalimentan y modifican antes de convertirse estructuras formales.

Aquí incluyo algunas orientaciones frente a los pasos siguientes y unas ideas sobre la manera como se integran a la construcción del sistema.

1) Actividades Sugeridas en el Diagnóstico y su integración al Sistema

Actividad actual (*)	Pasos siguientes – incorporación en el sistema
<p>Talleres de identificación de riesgos a acciones realizables</p> <p>Estos alimentan las matrices identificación De riesgos existentes y el mapa futuro de riesgos generales, así como los indicadores de gestión y eficiencia de los mismos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Refinamiento de riesgos y acciones en las áreas con quienes se ha hecho talleres (contrataciones, laboratorios, dispositivos médicos). Las acciones se incorporan a la matriz de este año, la precisión de los riesgos se incorpora a la matriz del año siguiente. 2. Planeación e implementación de talleres con las otras áreas. En la medida en que esos talleres se realizan se hacen ajustes a los resultados por área en las matrices correspondientes. 3. Se planteó la necesidad de adelantar un taller solo con el equipo directivo antes de hacer los talleres con las otras áreas. 4. Luego de los ejercicios de identificación de riesgos y acciones por áreas se introducen cambios o precisiones según se necesite ah las matrices por macro-procesos. Si bien este nivel de integración se mantiene, los análisis se hacen por área pues las acciones y las caracterizaciones de los riesgos pueden variar por área.
<p>Ejercicios de medición</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. El ejercicio de medición de la VUCE se continúa y se utiliza como alerta y como herramienta de gestión en cuanto mantenga su utilidad. Se puede considerar (entre la coordinadora de la VUCE, el director de operaciones y el

<p>Estos alimentan los puntos de información del sistema: las alertas, los indicadores de deficiencia o los indicadores de gestión.</p>	<p>grupo semilla) si la información que arroja la herramienta merece desarrollar acciones preventivas más allá de compartir la información que produce con los grupos de trabajo pertinentes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. El ejercicio de monitoreo de revisiones a los procesos de contrataciones se adelanta una vez hayan recursos que personal disponible para dar ese apoyo. Es posible que la definición y los formatos de que información capturar requieran apoyo de esta consultoría. 7. El grupo semilla puede considerar que otros ejercicios similares de medición pueden ser útiles y factibles para alimentar el sistema de alertas. Las diferentes oficinas, direcciones y grupos de trabajo del INVIMA pueden sugerir y crear otras con el mismo fin. Los talleres puede servir para identificar estas herramientas como parte de los ejercicios de identificación de acciones efectivas.
<p>Comunicación</p> <p>La comunicación constituye un elemento fundamental del sistema tanto la comunicación interna como la externa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 8. Es importante asegurarse que la comunicación tanto interna como externa de los esfuerzos para promover y gestionar la integridad en el INVIMA se produzca. Para esto, se pueden elaborar estrategias de comunicación para la construcción y gestión del sistema (interna, externa y proactiva). Los planes de comunicación de crisis pueden hacerse de manera especial para momentos en que se pueden anticipar eventos que lo requieran. 9. Las recomendaciones iniciales sobre la necesidad de simplificar y clarificar el mensaje sobre los esfuerzos y de ajustar los mensajes a la audiencia apropiada siguen estando vigentes. Esto es importante tanto internamente como externamente(en la página web de la entidad).
<p>Propuesta de trabajo sobre conflictos de interés.</p>	<p>Ésta se integra a diferentes elementos del sistema: a las políticas, a las alertas, a las acciones, y en la medida en que se clarifique su alcance puede incidir en la definición de los riesgos en la medida en que se integren riesgos asociados con posibles conflictos de interés que no se manejen adecuadamente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Está pendiente definirse por parte de la dirección del INVIMA si adelantar o no estas acciones propuestas o incluso adicionar otras nuevas.
<p>Refuerzos positivos</p> <p>Esto hace parte del sistema de promoción de integridad. Es posible también que acciones pendientes a</p>	<p>Acciones concretas en este sentido provienen de dos fuentes en este momento: por una parte los ejercicios de identificación de acciones por áreas. Por la otra, a nivel de la entidad, los resultados de la encuesta de clima organizacional de este año pueden dar elementos para pensar en herramientas y estrategias adicionales de refuerzos positivos.</p>

manejar o mitigar riesgos consistan en dar refuerzos positivos.

II. Evaluar encuesta de clima organizacional

(*) Para su definición y descripción favor remitirse al documento de diagnóstico.

2) Tareas requeridas para la construcción del sistema y sugerencias para los responsables en su implementación

Aquí se incluye un listado inicial de tareas en caminadas a la construcción y puesta en marcha del sistema de gestión de integridad del INVIMA, actividades que incluyen las mencionadas en la sección anterior. Este listado busca dar algunos insumos para que el grupo de trabajo y la dirección concreten y orienten el plan de acción a seguir; no contiene un orden de prioridad en las acciones, sobre el cual deben decidir la Dirección y el Grupo de Trabajo, así como los responsables de las acciones a seguir, los cuales aquí se incluyen solamente como indicativos.

Este cuadro también es un punto de referencia útil para una estimación inicial de los recursos necesarios en esta fase. Por tratarse más de actividades de coordinación, integración, y simplificación el recurso principal es el tiempo del recurso humano que participa y desarrolle estas actividades iniciales. Solo unas pocas actividades puntuales requerirían de recursos financieros adicionales para realizarlas (el trabajo con loa GTT, GPF, GAP y GP, por ejemplo; o aquellas actividades que requieran de apoyo externo para realizarlas). Con el tiempo se puede examinar de qué manera podrían usarse soluciones informáticas para compilar la información del “tablero de mando” del sistema, las cuales también requerirían de recursos financieros.

Actividad / Responsable	Gd T	O P	C I	AD	Apoyo de P. ACTU E	Otros
I. En relación con los insumos						
I.1 Simplificación e integración de políticas y estrategias	X		X			
I.2 Revisión de política de conflictos de interés	X	X	X		X	Direcciones interesadas
I.3 Seguimiento a Ejercicios de medición	X			X		
I.3.1 Revisiones de Contratación				X	X	Grupo de G. Contractual
I.3.2 VUCE – Excepciones. Listado completo y compartido al interior de la Dirección. Revisión periódica (2x Año?)	X			X		Dirección de Operaciones VUCE

Actividad / Responsable	Gd T	O P	C I	AD	Apoyo de P. ACTU E	Otros
1.3.3. Identificación de otros puntos relevantes de captura de información para ampliar el ejercicio	X	X				GURI
2. En relación con los elementos de contenido del Sistema						
2.1 Matrices general y priorizada de riesgos y acciones						
2.1.1 Ejercicio de identificación y priorización de riesgos y acciones por Área		X				Todas las Áreas
2.1.2 Taller de identificación y priorización de riesgos y acciones con el equipo directivo		X		X	X	
2.1.3 Inventario de acciones existentes que directa o indirectamente inciden sobre los riesgos de corrupción – construcción de indicadores correspondientes	X	X		X		
2.1.4 Incorporación Progresiva de revisiones a las matrices de riesgos priorizados actuales – por Área y por Macro-proceso tanto de los riesgos como de las acciones y los indicadores correspondientes		X				Todas las Áreas
2.1.4 Consolidación de Mapa general de riesgos	X	X				GURI
2.2 Sistema de Alertas anexo al Mapa general						
Identificación de alertas a diferentes niveles (generales o específicas por riesgo) e identificar cuáles requieren nuevos ejercicios de medición, cuáles cuentan con información que ya existe.	X	X	X			
2.3 Indicadores de eficacia de las acciones – revisar en la medida en que las áreas revisan sus riesgos nuevamente.		X	X			Todas las Áreas
2.4 Mecanismos de refuerzo positivo de conductas – identificación con base en encuesta de clima organizacional.				X		Talento Humano

Actividad / Responsable	Gd T	O P	C I	AD	Apoyo de P. ACTU E	Otros
3. En relación con los Productos del Sistema						
3.1 Valoración del conjunto (tablero de mando) del sistema – uso de los indicadores – retroalimentación (2xAño)	X	X		X		
3.2 Determinación de acciones generales o específicas nuevas	X					
3.3. Comunicación externa sobre los esfuerzos				X	X	Of. De Comunicaciones
3.4. Comunicación Interna sobre los esfuerzos	X			X	X	Of. De Comunicaciones
4. Actividades Puntuales adicionales						
4.1 Definición de estrategia para trabajar conflictos de interés				X	X	Dirección General
4.2 Definición de acciones para reforzar e incorporar al sistema de gestión de integridad a los GTTs, GAP, GP, GPF.				X	X	Dirección General Dirección de Operaciones

Conclusiones de la Etapa Anterior Relevantes para la Implementación del Sistema

- ❖ Los aspectos identificados en el diagnóstico y que pueden afectar la acción en la gestión del riesgo de corrupción siguen estando de alguna manera presentes. La creación del sistema aborda los factores que tienen que ver con la necesidad de simplificar e integrar iniciativas y funciones que no lo están y garantizar que los flujos de información produzcan valor. Pero aspectos como la resistencia y la prioridad y complejidad que introducen la necesidad de cumplir con requisitos legales siguen presentes. Por esto es importante abordarlos para evitar que se conviertan nuevamente en elementos que impidan avanzar otros pasos adelante.
- ❖ En el mismo sentido, el factor tiempo y el compromiso de los directivos cumplen un papel fundamental. Sin excepción, los participantes de los talleres realizados en la etapa anterior manifestaron estos dos como los principales factores que impedirían implementar o usar los conocimientos adquiridos en taller. Por eso resulta importante involucrar y requerir liderazgo el nivel directivo. También considerar que las actividades que se hagan para construir y operar este sistema deben ser eficientes, considerar las restricciones de tiempo pues son reales y sobretodo,

visibilizar a cada paso la conexión entre estos esfuerzos y el cumplimiento de la misión del INVIMA.

- ❖ Un obstáculo presente que dificulta la elaboración de mapas completos de riesgos de corrupción es el error de pensar que identificar riesgos de corrupción equivale a ser corrupto. Otra dificultad se encuentra en que un estricto control a las acciones de mitigación des-incentiva ensayar acciones nuevas, por temor a generar una calificación de gestión negativa para las áreas. La implementación de este mecanismo debe buscar romper con esas ideas, las cuales afectan la gestión del riesgo
- ❖ El papel que ejerce el control en la gestión del riesgo de corrupción sigue siendo importante. El sistema aquí expuesto así lo reconoce. De hecho, el control debe ser igualmente fuerte a los esfuerzos de prevención. Sin embargo es importante anotar que:
 - Ningún sistema evita la materialización del riesgo de corrupción al 100%. Pero es diferente el impacto y la recuperación cuando se trata de un sistema robusto.
 - Es altamente factible que al avanzar en la construcción de este sistema y al adelantar iniciativas para combatir la corrupción en el INVIMA, las conductas no deseadas sean más visibles, o se identifiquen casos de corrupción. Es importante entender que lejos de ser esto una deficiencia de la institución, es un síntoma de acción decidida al respecto. La comunicación que se haga sobre estas situaciones debe reflejar esta conexión y hablar sobre estos esfuerzos.
 - Como se ha enfatizado en los talleres, no todas las acciones de mitigación del riesgo de corrupción son acciones de control. Muchas cumpliendo una función preventiva, también tienen incidencia en hacer mejoras a la operación.
- ❖ Al determinar el plan de acción para implementar este sistema, es importante definir también que se considera una implementación exitosa. Por ejemplo algunos indicadores pueden ser:
 - ⇒ El haber logrado integrar y simplificar los esfuerzos
 - ⇒ El haber generado el hábito de pensar en los riesgos de corrupción y su mitigación en la programación de actividades
 - ⇒ El haber descubierto o detectado casos de corrupción
 - ⇒ El incremento en los indicadores de gestión de la misión del INVIMA