

Ejecución y análisis de la actividad de colaboración: Riesgos de corrupción

Tabla de contenido

Ejecución y análisis de la actividad de colaboración: Riesgos de corrupción..... 1

- A modo de introducción 1**
- ¿Cuál fue el reto propuesto?..... 2**
 - Definición del reto de innovación:..... 2
- Implementación del ejercicio de Colaboración..... 2**
 - ¿Cómo se abordó el espacio? 2
 - ¿Quiénes asistieron? 3
- Desarrollo de la sesión..... 4**
 - Presentación del contexto:..... 4
 - Primer ejercicio de ideación 6
 - Segundo ejercicio de ideación 8
- Resultados, aprendizajes y algunos compromisos por evaluar 9**

A modo de introducción

La Autoridad Nacional de Licencias Ambientales se propuso en el Plan de trabajo del Programa de Transparencia y Ética en el Sector Público 2024, en el Estándar de debida diligencia, la realización de un ejercicio que permita incluir el principio de colaboración en la metodología de identificación de riesgos de corrupción. Esto en el marco de la metodología de colaboración e innovación de la entidad, que permite acciones concretas de viabilización de compromisos según lo establecido en la metodología interna.

El presente documento tiene el objetivo de condensar las ideas más importantes que fueron expuestas durante la sesión, la cual se realizó el día 24 de septiembre en las instalaciones de la entidad con expertos de entidades invitadas y colaboradores internos. Esto, con el fin de analizar las propuestas más relevantes realizadas por los asistentes, e identificar posibles cambios y compromisos frente al reto propuesto.

¿Cuál fue el reto propuesto?

Definición del reto de innovación:

La identificación de riesgos de corrupción es un ejercicio que hasta el momento se ha desarrollado de manera interna entre los colaboradores de la ANLA y con el liderazgo de la Oficina Asesora de Planeación. De esta manera, cada año se realizan mesas de trabajo que permitan con los líderes de los procesos y equipos de apoyo: 1. Identificar nuevos riesgos de corrupción con los líderes de procesos y equipos de apoyo, causados por posibles cambios de contexto interno y externo, o por procesos disciplinarios internos en curso que puedan tener una connotación de posible riesgo de corrupción; 2. Actualizar los riesgos existentes por la posible materialización o para mejorar la identificación de causas, controles y acciones de tratamiento. 3. Realizar consulta pública en la página web para observaciones de los grupos de valor.



Ilustración 1. Pasos de construcción del Mapa de Riesgo de Corrupción

El primer paso que se realiza a la hora de actualizar el mapa de riesgos de corrupción de la entidad **es el análisis del contexto, el cual tiene en cuenta variables internas y externas.** Actualmente el contexto se revisa anualmente o cada vez que se requiera a través mesas de trabajo realizadas con los diferentes procesos, mediante el instrumento DOFA. Sin embargo, es un ejercicio que debe fortalecerse, ya que presenta debilidades en el análisis de los factores internos y externos, por parte de los equipos de trabajo de las dependencias. **Desde esta perspectiva, se identificó como una oportunidad mejorar la metodología para el análisis del contexto, como parte integral de la identificación de riesgos de corrupción,** que podría fortalecerse si se integran elementos de colaboración, que permitan involucrar y conocer experiencias exitosas implementadas por otras entidades, que aporten a la mejora de nuestros procesos para identificar, gestionar y administrar los riesgos de corrupción.

Implementación del ejercicio de Colaboración:

¿Cómo se abordó el espacio?

HORA	ACTIVIDAD	Líder
9:00	Palabras jefe OAP	Erika Cortes
9:15	Presentación mesa de expertos	Erika Cortes

HORA	ACTIVIDAD	Líder
9:35	Presentación de la Actividad	Angelica Castillo
9:50	¿Cómo la ANLA realiza el análisis de su contexto interno y externo? (PPT)	Nohora Velásquez
10:40	Espacio de ideación	Camilo Ángel
	<p>"Metodología:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para este primer espacio de ideación se utilizó una herramienta interactiva web, de licencia libre, para generar un espacio de consulta y articulación, a través de tres preguntas para ser diligenciadas en la plataforma (bien en el computador o en el celular) 2. Se solicita a los participantes que se conecten al ejercicio virtual con el enlace: https://partici.fi/27035889 o tomando una foto con el celular al código QR: 3. El código, como las preguntas y respuestas (ver punto 6) se proyectarán en la pantalla dispuesta para el encuentro. 4. Los participantes podrán avanzar sobre las preguntas según su disposición. <p>El equipo moderador estará atento al tiempo, para motivar la participación rápida y efectiva. Las preguntas propuestas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoces otras metodologías para el análisis del contexto de una entidad? Mencione, brevemente, las metodologías para el análisis del contexto que conoce • ¿Cómo incentivar a colaboradores a reconocer la importancia y no tener miedo a reconocer sus debilidades? 	
11:20	Socialización del espacio de ideación	Camilo Ángel
11:25	Lecciones Aprendidas	Nohora Velásquez
11:40	Cierre y Conclusiones	Angelica Castillo

¿Quiénes asistieron?

Los siguientes fueron los participantes invitados internos y externos, quienes a través de sus experiencias retroalimentaron el problema planteado por la ANLA:

Entidad/Organización	Nombre
Transparencia por Colombia	Luisa Fernanda Sarmiento
	Angela María Zamara
	Mario Alejandro Blanco
Departamento Administrativo de la Función Pública	Paola Gonzales

Entidad/Organización	Nombre
Universidad Nacional de Colombia	Liliana Cañas
Fundación Corona	Armando Burgos
Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	Jorge Enrique Vega
	Paola Gonzales
	John Peña Gutiérrez
	Sonia Montaña
	Raúl Trujillo

Desarrollo de la sesión

Presentación del contexto:

Se inició con la definición del contexto como la combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos¹. Asimismo, se referenció **la identificación del contexto como fundamental** desde la perspectiva del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG- en la dimensión 2 que aborda la política de planeamiento institucional y la dimensión 3 que incluye la política fortalecimiento y simplificación de procesos y la política de administración de riesgos.

Además se señala que la entidad construyó un instructivo para implementar la Metodología contexto Interno y externo², la cual se basa en 6 pasos: Socialización metodología, mesas de trabajo, análisis del contexto, matriz de estrategias, identificación de acciones, y monitoreo y seguimiento:

- Socialización de la metodología con los procesos de la ANLA
- Mesas de trabajo en los que se hace énfasis en ciertos roles :
 - Los líderes de los procesos dentro de la ANLA; se trata de conocimiento a través del liderazgo y la experiencia -conocimiento sobre el trabajo misional- también incluye a los facilitadores de calidad.
 - Enlaces dentro de los grupos, a quienes recae la responsabilidad de liderazgo por ser los facilitadores, pero que no tienen todo el conocimiento del quehacer cotidiano de los equipos de trabajo).

El Deseo-a-Futuro se enfoca a que el proceso sea más integral: que en los diferentes espacios, proyectos y planes de la entidad se incluyan las acciones que desde el contexto surjan, y que todo lo que se derive pueda ser incluido e **implementado**. Esto se traduce en

¹ NTC ISO 9000:2015

² DPI-IN-01 V3

incluir el análisis de contexto en la toma de decisiones de la alta gerencia (clave y gran objetivo de este proceso de identificación del contexto).

Como elemento transversal, la actualización del contexto de la ANLA se ejecuta a través de la metodología DOFA, la cual se centra la toma de decisiones por medio del análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

- Análisis de contexto³ a partir de la metodología de DAFP y la Secretaría de Transparencia. Requiere de la identificación de factores externos, debilidades⁴ –. En 2021 se intentó mejorar al hacer revisiones cruzadas entre equipos para valorar el quehacer de los grupos) y Factores internos (talento humano, estratégicos, financieros, tecnológicos, infraestructura, comunicaciones, partes interesadas, procesos –enfoque a gestión del conocimiento y la innovación, así como gestión del cambio). Análisis con la herramienta PESTEL (impactos en lo político, lo económico, lo social, lo tecnológico, lo ambiental, lo legal).
- Se establecen unos criterios de calificación, para determinar las variables a intervenir (criterios cualitativos, con enfoque a la **relevancia**).
- Se diseñó una herramienta en Miró (matriz 2x2) para entender las temáticas por agrupación. Se enfocan en entender lo bueno, lo que se debe mejorar, ya que las oportunidades y lo negativo que se debe enfrentar. Es una herramienta FODA.
 - Matriz de estrategias: La instrucción es abordar siempre las debilidades para construir las estrategias. Se intenta que las estrategias queden cruzadas (articuladas) con las políticas
 - Acciones: implementación de lo que se ha diseñado.
 - Monitoreo y Seguimiento: trimestral

Entre varios elementos que se exponen, se afirma que esta metodología además permite ir más allá de la caracterización de los grupos de valor, y lograr la identificación de sus necesidades y requerimientos, ya que esto es fundamental para el fortalecimiento organizacional, otros elementos claves que se mencionaron son: Es clave la identificación de riesgos y le brinda relevancia a la misión de la entidad y se pretende alinear con la planeación estratégica.

Finalmente, se señala que el contexto es un elemento clave para identificar los riesgos, pero en los análisis pareciera como si no fuera realmente funcional (el contexto) para identificar o anteponerse a los riesgos. No se conecta el contexto con los riesgos que luego se identifican.

Una vez señalados los elementos más importantes sobre la identificación o actualización del contexto institucional se planteó como problema:

A pesar de contar con una metodología documentada, estandarizada y socializada para el análisis del contexto interno y externo, y como resultado de su implementación cruce

³ Se identifica debilidad en la participación de los grupos de valor

⁴ Se hace énfasis en la exposición en que existe un rechazo de las entidades a aceptar las falencias, no hay reconocimiento ni autocrítica

FODA y se han formulado estrategias, **es necesario mejorar la metodología para que facilite la identificación de posibles riesgos institucionales como son: corrupción, fiscales, gestión, lavado de activos, etc.**

Para los procesos en general no es fácil identificar este tipo de riesgos, por lo que se identificó la necesidad de realizar un ejercicio de colaboración con entidades externas, para compartir experiencias y metodologías con un enfoque proactivo y efectivo para identificar y gestionar riesgos institucionales.

Primer pregunta de ideación

A la pregunta sobre metodologías de análisis de contexto que se conozcan, se mencionan las siguientes:



- El **contexto ASD (Acción Sin Daño)**: se refiere a un planteamiento metodológico (no se aplica únicamente a una herramienta, sino que es un sistema completo de abordaje y análisis de investigación) que propone un abordaje desde el territorio identificando el papel/impacto de la ANLA en el contexto analizado. Esto se refiere a identificar cómo impacta positiva y negativamente la intervención de la entidad en el contexto, grupos de valor y sus poblaciones, para establecer la mejor forma de acción sobre el mismo contexto. Se trata de evidenciar los intereses, requerimientos, necesidades y metas de la entidad sobre el contexto y entablar un diálogo con las particularidades de este.
- El **Grupo Delphi** se refiere a una metodología de trabajo que complementa herramientas cuantitativas y cualitativas para el análisis de contexto. Propone levantar información cuantitativa (por ejemplo, a través de encuestas o datos econométricos) que reflejen las particularidades de los territorios y las poblaciones, y que luego sea analizada y sintetizada a través de procesos cualitativos (como grupos focales) donde estén presentes los diferentes grupos de valor; estos expertos tomarán decisiones colegiadas a partir de los datos presentados.
 - Un valor adicional de este grupo es que puede presentar información y tomar decisiones a través de resultados agregados y no por silos (como ocurre actualmente, donde cada grupo opera desde sus conocimientos y

requerimientos específicos). Esta herramienta evita la fractura de la información del contexto.

- El **Benchmarking** se refiere a un sistema de análisis, usado mayormente en la industria de tecnología, que se basa en la comparación de variables comunes a los actores con intereses en un mismo sector. Se trata de una propuesta enfocada a compartir la información que generan los diferentes sectores usuarios de la ANLA (especialmente los sectores extractivos). Se podría pensar como un tipo de retroalimentación compartida entre la información que registra la Entidad y aquella que es reportada por los grupos de valor.

Ahora bien, algunos hallazgos y recomendaciones asociados a la metodología de la ANLA:

- Frente a la metodología DOFA, los expertos externos plantean varias problemáticas o limitaciones a tener en cuenta:
 - La DOFA plantea un modelo de pensamiento y análisis tradicional que no permite salirse de los parámetros ya establecidos. **Esto afecta directamente la capacidad de innovación y novedad en los procesos de la ANLA.**
 - La herramienta no permite conocer las particularidades del territorio (de las áreas) porque unifica los criterios **sobre las particularidades y prioridades de quienes diligencian la herramienta.**
 - Resulta muy particular para los expertos externos, y en concordancia con el punto anterior, que la variable de calificación y valoración usada sea la **relevancia**. Esto es problemático pues plantea una **priorización sobre valores subjetivos que no son claros e impiden pensar un análisis de contexto con proyección a largo plazo.**
Es decir, **la margen de interpretación resulta muy alta** si se definen los procesos de evaluación desde la **relevancia**, pues dependerá de quienes sean los tomadores de decisión en la entidad.
 - Otra limitación de la metodología DOFA es que se posiciona bajo una falsa objetividad, es decir, que la entidad se establece como “transparente” sin ningún tipo de injerencia o interés sobre el contexto.
 - El ejercicio DOFA implementado por la ANLA tiene un énfasis interno, por lo que Transparencia por Colombia planteó la importancia de adelantar iniciativas locales para el análisis de contexto, que incluyan el diálogo permanente entre sociedad-empresas-gobierno. Esto, a través de espacios de conversación para la definición de los intereses plasmados en el contexto. **Lo que requiere necesariamente, poder ampliar los espacios de diálogo que alimenten el contexto**, ya que se parte del punto de vista de que múltiples canales de participación, no condicionados y que vayan más allá de herramientas digitales como la consulta pública (por ejemplo, un formulario en la página web de la entidad).

Segunda pregunta de ideación

¿Cómo incentivar a los colaboradores a reconocer la importancia y no tener miedo a reconocer sus debilidades?

partici.fi/27035889 3 / 3

¿Cómo incentivar a colaboradores a reconocer la importancia y no tener miedo a reconocer sus debilidades?

Aceptar el miedo como una emoción válida del servicio público, incluir en el diseño la identificación de las causas del miedo y el abordaje de esta emoción. Hacer que el análisis de contexto tenga relevancia en los procesos de las dependencias y en la consolidación de los equipos de trabajo.

Buscar practicidad en los planes de acción, algunas veces considero que evitan colocar debilidades por la carga laboral "adicional" que podría originarse de ahí. Además de resaltar la importancia del cambio positivo en los procesos vs la gestión o carga laboral que surge de esta gestión.

Quizás generar estrategias de reflexión para que el reconocimiento de debilidades se haga de manera conjunta y no desde la individualidad

Crear canales anónimos

Resaltando la posibilidad de mejorar a partir de las debilidades. Reconociendo que siempre se está en proceso de fortalecimiento y esto no es negativo.

Abstentions x 4

 9 Answers

- Frente a las emociones – o el miedo- que siente en el servicio público, aparece una nueva herramienta no mencionada en el ejercicio anterior, y es el **mapa de empatía**. Se trata de un ejercicio de diseño de servicios, centrado en la interlocución de los actores involucrados, la experiencia y la observación, para reconocer las debilidades, potencialidades y aspiraciones, para así establecer las dificultades que se quieren abordar a partir del análisis de contexto. Se trata, **entonces, de un ejercicio de reflexividad para reconocer críticamente la labor de la entidad y el impacto que esta tiene en el quehacer de sus grupos de valor**. De esta manera, se reconoce un ejercicio de vinculación y recuperación de la dimensión emocional de servidores y colaboradores en el quehacer misional de la Entidad, que pareciera estar centrado exclusivamente en la racionalidad de los procesos.
- Asociado al punto anterior, se dimensiona el miedo a la “carga de trabajo adicional”. El grupo explora, en esa misma dimensión emocional, la sensación de una falta de vínculo afectivo de los y las contratistas con las entidades públicas (y esto se da sobre experiencias en general de los participantes y no por hechos particulares de la ANLA) donde la dedicación está limitada por la visión cortoplacista de la duración de un contrato, afectando una proyección a largo plazo.
- También, se plantea la necesidad de identificar líderes dentro de la entidad; aquellos embajadores encargados de la sensibilización entorno a estas nuevas visiones se han planteado durante este conversatorio.
- Además del **enclave emocional** (demostrar el valor y la utilidad como estrategia para afrontar la carga negativa que podrían acarrear los procesos de análisis de contexto) se recomienda en la mesa de discusión promover un **enfoque colectivo** que implique quitar el señalamiento individual (cargar un tipo de “culpa” a quien hace las cosas bien o promueve nuevas ideas al sentirse que se convierte en una nueva carga de trabajo) y se convierta en el reconocimiento de un compromiso de grupo por la mejora constante.

- Frente a esta propuesta, surgen ideas que implican, por ejemplo, vincular los procesos festivos y colectivos de los servidores y colaboradores con espacios de reflexión y discusión sobre el contexto y sus problemáticas. Un ejemplo ideal: usando como excusa celebrar la navidad (haciendo pesebres por equipos, por ejemplo) plantear el escenario para hablar del contexto al que se enfrenta el equipo de trabajo en su quehacer.
- Finalmente, frente a un ejercicio prospectivo que surge durante la conversación, los participantes afirman que el futuro ideal de procesos como el análisis de contexto radicaría en generar **un espacio más cercano al gobierno abierto**, esto a través del involucramiento de actores externos y territoriales en el análisis; que no necesariamente serían los actores más expertos en la temática, pero podrían dar pistas muy interesantes para entender y abordar el contexto.
- Pensar en cómo acercarse más a las ciudadanías, involucrar a los grupos de valor de forma directa en la identificación de sus propias dolencias. Se recuerda la plataforma Vital, como ejemplo de las vicisitudes que estos procesos pueden generar.

Resultados, aprendizajes y algunos compromisos por evaluar

El problema que se presentó al inicio de la sesión centraba su atención en la metodología de análisis de contexto, ya que esta no respondía efectivamente a los intereses de la misionalidad de la ANLA. De esta manera, pueden plantearse dos aristas del problema una vez aplicados los ejercicios de ideación:

1. La metodología DOFA no recoge de manera adecuada los elementos que se quieren recoger en la entidad para tener un análisis de contexto completo y que constituya un insumo para la planeación y toma de decisiones de la entidad.
2. Los colaboradores han desarrollado acciones para limitar el alcance de las acciones en el marco del análisis del contexto, lo que afecta el producto mismo que la entidad requiere.

Como se expresó arriba, el Deseo-a-Futuro de la Oficina Asesora de Planeación se enfoca a que el proceso de análisis del sea más integral, de esta manera, con la información brindada por los asistentes se podría decidir por parte de la ANLA, cambiar de metodología o ajustar al funcionamiento de la entidad el DOFA. Uno de los principales hallazgos, es que el DOFA es una metodología completa, que permite profundizar en las variables más importantes del contexto, sin embargo a la hora de implementarlo se pueden dar prácticas que permitan mayor participación de grupos de valor, o en cada uno de los pasos mejorar la comprensión sobre los participantes, de tal manera, que se mitigue el riesgos a auto restringir el ejercicio por miedo o cargar adicionales.

Por otro lado, la ANLA cuenta con metodologías innovadoras para enfrentar barreras del cambio, por lo que acudir a estas metodologías podría facilitar la participación de colaboradores. En este sentido, el mayor compromiso adquirido de la sesión es ¿cuál va ser la decisión de innovación para la identificación del contexto?

