



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

1. GUÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN EN AYUNTAMIENTOS





Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
2.	DEFINICIÓN DEL CONTEXTO. EL RÉGIMEN DE CONTROL INTERNO LOCAL COMO BASE DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	6
2.1.	Definición del contexto externo	6
2.2.	Definición del contexto interno	8
2.2.1.	Planificación estratégica y cultura en relación con la integridad y valores éticos ...	8
2.2.2.	Estructura orgánica y asignación de responsabilidades.....	9
2.2.3.	Sistemas de información y procesos de toma de decisiones	10
2.2.4.	Los sistemas de control interno y externo	11
2.2.4.1.	La función interventora.....	13
2.2.4.2.	El control financiero	15
2.3.	Identificación y valoración de riesgos	17
2.3.1.	Paso 1. Identificación de los procesos y las actividades de la organización	17
2.3.2.	Paso 2. Consideración de los factores de riesgo que afectan a cada proceso o actividad.....	18
2.3.3.	Paso 3. Identificación de los riesgos	20
2.3.4.	Paso 4. Valoración de los riesgos	21
2.4.	Tratamiento de los riesgos	26
2.5.	Programa de gestión de los riesgos	27
2.5.1.	Acciones planificadas.....	27
2.5.2.	Responsable del riesgo.....	28
2.5.3.	Indicadores.....	28
2.5.4.	Objetivo	29
2.5.5.	Marco temporal	29
2.5.6.	Resultado final	29
2.6.	Seguimiento y Revisión del programa de gestión de riesgos	30
2.6.1.	Seguimiento	30
2.6.2.	Revisión	30
3.	ANEXO I. AYUNTAMIENTOS DE LAS ILLES BALEARS ORDENADOS POR TAMAÑO DE POBLACIÓN (2017).....	32



4. ANEXO II. RÉGIMEN DE FISCALIZACIÓN LIMITADA PREVIA Y CONTROL FINANCIERO APLICADO POR LOS AYUNTAMIENTOS DE LAS ILLES BALEARS (2017)
34
5. ANEXO III. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN AYUNTAMIENTOS
36



1. INTRODUCCIÓN

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

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

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

A través de la Guía Marco de Gestión de los Riesgos de Corrupción en los Organismos Públicos (Guía Marco, en adelante), esta Oficina ha diseñado y planificado el diseño de la estrategia que permita implantar en todas las entidades públicas programas que contemplen las siguientes medidas para fortalecer la integridad institucional:

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

Partiendo de esa Guía Marco, deben desarrollarse los diferentes programas de gestión de riesgos de corrupción por organismos y por sectores de actividad.



Pues bien, esta Guía para la Gestión de los Riesgos de Corrupción en las Ayuntamientos constituye la primera de estas guías particularizadas por organismos, en concreto para los Ayuntamientos, distinguiendo entre:

- Según el régimen de control interno del ayuntamiento:
 - Régimen de control ordinario.
 - Régimen de control simplificado.
- Según el tipo de entidad:
 - Entidad principal
 - Organismos autónomos y consorcios, sujetos a función interventora.
 - Sociedades mercantiles y fundaciones, no sujetas a función interventora.

Palma, 21 de septiembre de 2020



2. DEFINICIÓN DEL CONTEXTO. EL RÉGIMEN DE CONTROL INTERNO LOCAL COMO BASE DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGOS

Tal como se explica en la Guía Marco, la primera fase del programa de gestión de riesgos es la del análisis del contexto en el que opera el organismo público.

Cada entidad deberá definir de manera individual su propio contexto y sus propios riesgos, con la finalidad de que las estrategias que desarrolle para gestionarlos sean adecuadas y efectivas. En este sentido, el conocimiento particularizado de la propia organización, de su estructura interna, y de las interacciones que realiza con el exterior contribuirá a determinar cuáles son, en cada caso, las principales debilidades y fortalezas.

2.1. Definición del contexto externo

Conforme a la Constitución de 1978, el Estado se organiza territorialmente en municipios, provincias y comunidades autónomas, garantizando la autonomía de los municipios, que tienen personalidad jurídica plena. De acuerdo con lo previsto en la Ley 20/2006, de 15 de diciembre, municipal y de régimen local de las Illes Balears, la comunidad autónoma de las Illes Balears articula su organización territorial en islas y municipios. Las instituciones de gobierno de las islas son los Consejo y las de los municipios los ayuntamientos.

De acuerdo con lo establecido en la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen local, el objetivo de los municipios es servir con objetividad los intereses públicos que les están encomendados y asegurar su derecho a intervenir en cuantos asuntos afecten directamente al círculo de sus intereses, atribuyéndoles las competencias que proceda en atención a las características de la actividad pública de que se trate y a la capacidad de gestión de la Entidad local de conformidad con los principios de descentralización, proximidad, eficacia y eficiencia, y con estricta sujeción a la normativa de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera.

En su calidad de Administraciones públicas de carácter territorial, y dentro de la esfera de sus competencias, corresponden en todo caso a los municipios, provincias e islas, las siguientes potestades:

- la potestad reglamentaria y de autoorganización,
- tributaria y financiera,
- de programación o planificación,



- la potestad expropiatoria y de investigación, deslinde y recuperación de oficio de sus bienes,
- la presunción de legitimidad y la ejecutividad de sus actos,
- las potestades de ejecución forzosa y sancionadora, y
- plena capacidad jurídica para adquirir, poseer, reivindicar, permutar, gravar o enajenar toda clase de bienes, celebrar contratos, establecer y explotar obras o servicios públicos.

Los municipios tienen competencias propias, en el marco de las leyes, de las siguientes materias, entre otras:

- gestión del padrón municipal,
- ordenación y gestión del territorio, urbanismo y disciplina urbanística, gestión del patrimonio municipal,
- creación y gestión de museos y bibliotecas municipales,
- normalización lingüística,
- conservación y mantenimiento de los bienes de dominio público local, parques y vías públicas municipales,
- policía local,
- regulación y gestión del abastecimiento de agua potable a domicilio, tratamiento de aguas residuales y tratamiento de residuos sólidos urbanos,
- gestión del transporte de viajeros municipal,
- regulación y gestión de equipamientos deportivos y de ocio.

Sentado lo anterior, el análisis del contexto externo consiste en la identificación y descripción de las características, aspectos culturales, sociales y económicos del territorio y del organismo específico de análisis, así como las relaciones existentes con las partes interesadas y cómo esto último puede influir en la actividad de la administración, posiblemente favoreciendo la ocurrencia de fenómenos de corrupción dentro de ella.

A continuación, se indican una serie de fuentes, a las cuales es posible referirse para la realización del análisis del contexto externo:



- fuentes externas, relacionadas con datos judiciales relacionados con la tasa de criminalidad general de territorio de referencia y, más específicamente, a delitos contra la Administración Pública (soborno, malversación, tráfico de influencias, etc.).
- fuentes internas:
 - entrevistas con el grupo directivo político o los responsables de las diferentes estructuras;
 - informes recibidos a través del canal de denuncia de irregularidades;
 - resultados de la revisión del estado de implementación del sistema de gestión del riesgo.

2.2. Definición del contexto interno

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

- La planificación estratégica
- La cultura de la organización en relación con la integridad y los valores éticos
- La estructura orgánica de la entidad y la manera de asignar responsabilidades (mesas de contratación, responsables de la ejecución de contratos, miembros de comités de selección de personal, gestores tributarios, inspectores de actividades y/o tributarios, miembros de la policía, etc.).
- Los sistemas de información y los procesos de toma de decisiones (manuales, automatizados), y la naturaleza y complejidad de las actividades y operaciones de la organización:
 - Objetivos y tipo de actividades realizadas para conseguirlos.
 - Complejidad de procesos y actividades.
 - Nivel de formación y cualificación del personal.
- Los sistemas de control interno y externo.

2.2.1. Planificación estratégica y cultura en relación con la integridad y valores éticos



Los ayuntamientos, como administraciones públicas que son, tienen sus funciones, competencias y objetivos, claramente regulados en la normativa estatal y autonómica sobre los mismos.

En particular, respecto de la cultura en relación con la integridad y valores éticos, existen dos normas con rango legal al respecto:

- La Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, que establece principios de buen gobierno (art. 26) aplicables a los altos cargos y asimilados de las corporaciones locales, incluidos los miembros de las Juntas de Gobierno de las Entidades Locales.
- El Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, que establece en su artículo 52 el Código de Conducta de los empleados públicos, configurado por los principios éticos y de conducta regulados en los arts. 53 y 54.

2.2.2. Estructura orgánica y asignación de responsabilidades

La Ley 7/1985, de 2 de abril, establece en el Capítulo II del TÍTULO II la organización básica de los Ayuntamientos. Todos los temas abordados en dicho Capítulo deben ser considerados como configuradores de la estructura organizativa mínima o elemental y, por lo tanto, deberán ser recogidos con fidelidad en el Reglamento Orgánico de cada Ayuntamiento, con las adaptaciones que resulten precisas y legalmente viables en razón de sus circunstancias particulares.

El Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Corporaciones Locales (ROF) aprobado por RD 2568/1986, de 28 de noviembre, completa el diseño organizativo anterior, si bien tendrá prioridad la legislación de las Comunidades Autónomas y a continuación el ROM, quedando el ROF como norma supletoria de segundo grado.

La estructura organizativa básica de los ayuntamientos se prevé en el artículo 20 de la Ley 7/1985 de 2 de abril (LRBRL), de acuerdo con los siguientes criterios:

A) Órganos obligatorios: Existen en todos los municipios

- El Alcalde.
- Los Tenientes de Alcalde
- El Pleno.



- B) Órganos cuya obligatoriedad depende de la población del municipio o porque así lo disponga el ROM o lo acuerde el Pleno:
- a. En todos los municipios de más de 5.000 habitantes de derecho y también en los de menos de 5.000 habitantes cuando así lo disponga su Reglamento Orgánico Municipal (ROM) o lo acuerde el Pleno, existirá:
 - La Junta de Gobierno Local
 - Órganos que tengan por objeto el estudio, informe o consulta de los asuntos que han de ser sometidos a la decisión del Pleno
 - Órganos que tengan por objeto el seguimiento de la gestión del Alcalde, la Junta de Gobierno Local o los Concejales que ostenten delegaciones, sin perjuicio de las competencias de control que corresponden al Pleno

Cada uno de estos órganos tiene asignadas diversas y diferenciadas funciones.

2.2.3. Sistemas de información y procesos de toma de decisiones

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

En el ámbito de los ayuntamientos, podemos diferenciar entre los siguientes procesos centrales y los procesos de apoyo.

- Procesos centrales: son los relacionados con los deberes derivados del mandato legal de la organización o de los objetivos contemplados en su planificación:
 - *Elaboración de normativas: normativa interna, normativa reguladora de sectores de actividad, ordenanzas fiscales, etc.*
 - *Ejercicio de funciones de autoridad, en general*
 - *Planificación urbana en general y, en especial, recalificaciones de suelo*
 - *Provisión de servicios públicos en general y aquellos en los que la demanda supera la oferta (cuantitativa o cualitativamente) en particular. Servicios de gestión de residuos, alumbrado, suministro de agua, transporte público, actividades educativas, protección del medio ambiente.*
 - *Atención a personas en situaciones de especial debilidad*
 - *Emisión de documentos acreditativos*



- Procesos de apoyo: los procesos que directa o indirectamente facilitan los procesos centrales o primarios en los ayuntamientos son los siguientes:
 - *Gestión de personal (recursos humanos)*
 - *Gestión financiera y patrimonial*
 - *Contratación*
 - *Subvenciones y ayudas*
 - *Gestión de ingresos*
 - *Gestión de la información*
 - *Funciones de regulación, inspección y sanción*
 - *Relaciones con entes externos y partes interesadas*

2.2.4. Los sistemas de control interno y externo

El Real Decreto 424/2017, de 28 de abril, por el que se regula el Régimen Jurídico del Control Interno en las Entidades del Sector Público Local tiene por objeto el desarrollo del reglamento previsto en el artículo 213 del texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, (Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo), y su finalidad es la regulación de los procedimientos de control interno, la metodología de aplicación y los criterios de actuación, con el fin de hacer posible la aplicación generalizada de técnicas, como la auditoría en sus diferentes modalidades, a las entidades locales, en términos homogéneos con los desarrollados en otros ámbitos del sector público.

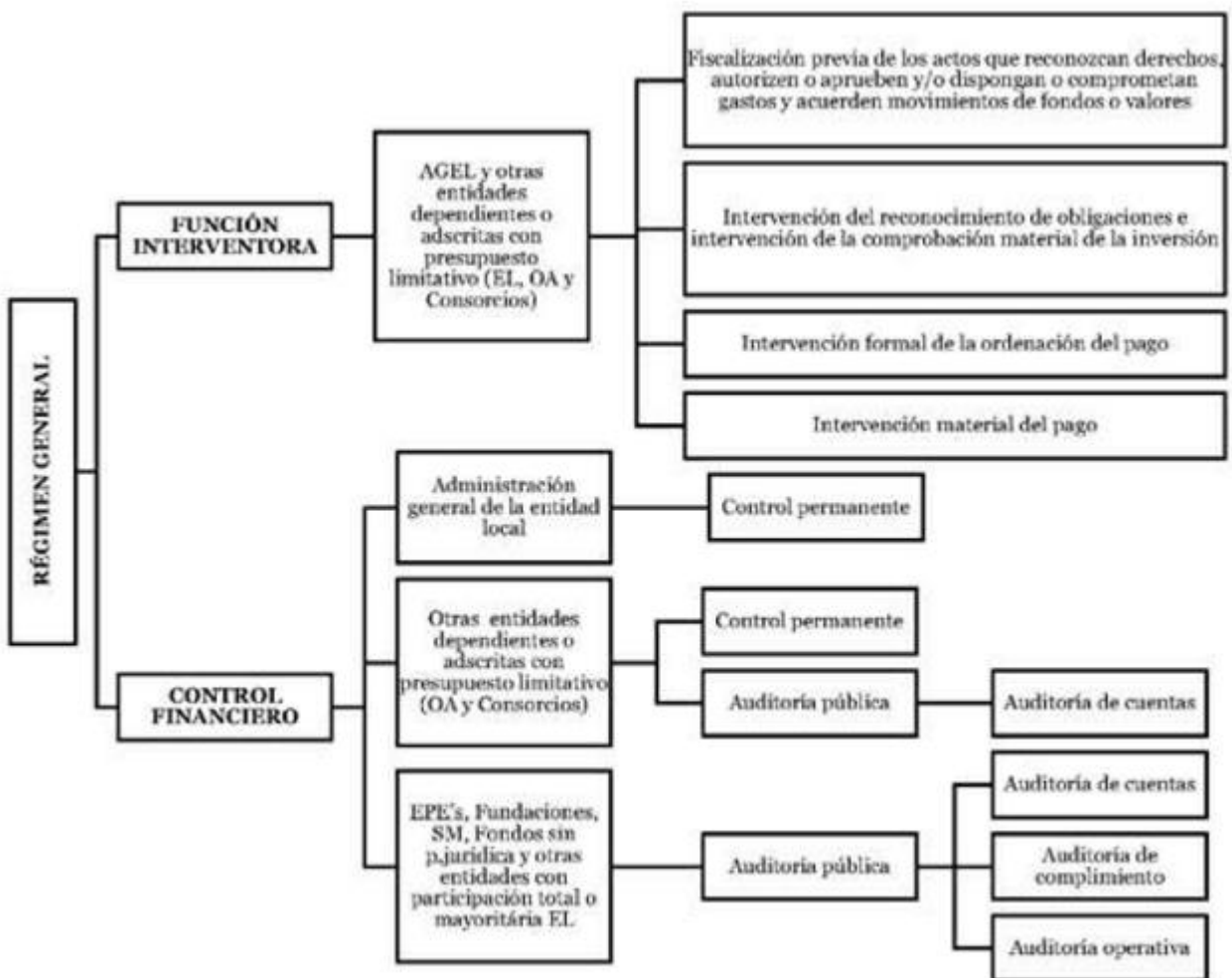
Tal y como se establece en el artículo 2, el control al que se refiere el título VI del texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales ha de ser ejercido, sobre la totalidad de entidades que conforman el sector público local, por los órganos de intervención con la extensión y los efectos que determinan los artículos siguientes. A los efectos de este RD 424/2017, forman parte del sector público local:

- a. La propia entidad local.
- b. Los organismos autónomos locales.
- c. Las entidades públicas empresariales locales.
- d. Las sociedades mercantiles dependientes de la entidad local.
- e. Las fundaciones del sector público dependientes de la entidad local.
- f. Los fondos carentes de personalidad jurídica cuya dotación se efectúe mayoritariamente desde los presupuestos generales de la entidad local.



- g. Los consorcios dotados de personalidad jurídica propia adscritos a la entidad local, de conformidad con la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.
- h. Las entidades con o sin personalidad jurídica distintas de las mencionadas en los apartados anteriores con participación total o mayoritaria de la entidad local.

El Real Decreto regula el régimen de control configurando un modelo consistente con el implantado para el Sector Público Estatal, que estructura el control interno en dos modalidades, la función interventora y el control financiero, diferenciando en este último dos regímenes: el control permanente y la auditoría pública. El esquema es el siguiente:





Veamos el contenido de ambos tipos de control, a los efectos de utilizar y completar las actuaciones que realicen los órganos interventores, en la gestión de riesgos de fraude y corrupción¹.

2.2.4.1. La función interventora

Tiene por objeto controlar los actos de la entidad local y de sus organismos autónomos², cualquiera que sea su calificación, que den lugar al reconocimiento de derechos o a la realización de gastos, así como los ingresos y pagos que se deriven, y la inversión o aplicación en general de sus fondos públicos, con el fin de asegurar que su gestión se ajuste a las disposiciones aplicables en cada caso.

1) El ejercicio de la función interventora comprenderá las siguientes fases (art. 7.1.a):

- La fiscalización previa de los actos que reconozcan derechos de contenido económico, autoricen o aprueben gastos, dispongan o comprometan gastos y acuerden movimientos de fondos y valores. Están exentos:
 - a. Los gastos de material no inventariable.
 - b. Los contratos menores.
 - c. Los gastos de carácter periódico y demás de tracto sucesivo, una vez fiscalizado el gasto correspondiente al período inicial del acto o contrato del que deriven o sus modificaciones.
 - d. Los gastos menores de 3.005,06 € que, de acuerdo con la normativa vigente, se hagan efectivos a través del sistema de anticipos de caja fija
- La intervención del reconocimiento de las obligaciones e intervención de la comprobación material de la inversión.
- La intervención formal de la ordenación del pago.
- La intervención material del pago.

¹ Téngase en cuenta que el órgano interventor dispondrá de un modelo de control eficaz que deberá asegurar, con medios propios o externos, el control efectivo **del 80%** (como mínimo) del presupuesto general consolidado del ejercicio, mediante la aplicación de las modalidades de función interventora y control financiero. En el transcurso de **tres ejercicios** consecutivos y en base a un análisis previo de riesgos, deberá haber alcanzado **el 100%** de dicho presupuesto.

² En los supuestos en que así lo determine la normativa aplicable, se realizará la función interventora en los consorcios, cuando el régimen de control de la administración pública a la que estén adscritos lo establezca.



2) Fiscalización limitada previa de requisitos básicos:

El art. 13 del RD 424/2017 diferencia entre la fiscalización e intervención **previa ordinaria** y el régimen de fiscalización **limitada previa de requisitos básicos**, y establece que, previo informe del órgano interventor y a propuesta del presidente, el Pleno de la entidad local podrá acordar el régimen de fiscalización e intervención limitada previa. En estos casos, el órgano interventor se limitará a comprobar los requisitos básicos siguientes (si bien estas obligaciones o gastos serán objeto de otra comprobación plena con posterioridad, que se llevará a cabo en el marco de las actuaciones del control financiero que se planifiquen):

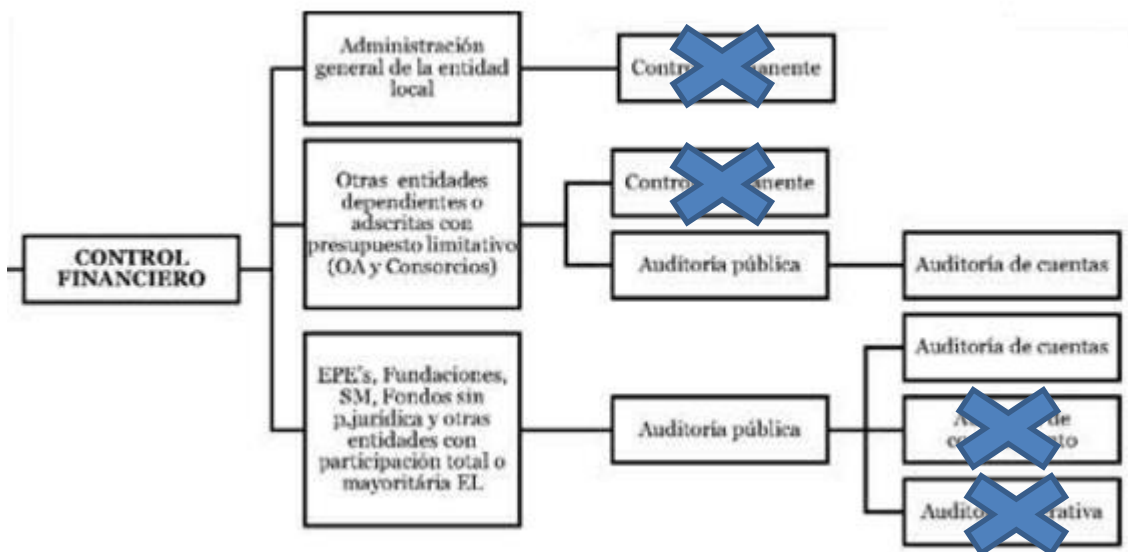
- a. La **existencia de crédito presupuestario** y que el propuesto es el adecuado a la naturaleza del gasto u obligación que se proponga contraer.
- b. Que las obligaciones o gastos se generan por **órgano competente**.
- c. Aquellos otros extremos que, por su trascendencia en el proceso de gestión, se determinen por el Pleno. En todo caso, se considerarán trascendentes en el proceso de gestión los **extremos fijados en el Acuerdo del Consejo de Ministros**, vigente en cada momento (actualmente, Acuerdo de 30-5-2008, actualizado por los Acuerdos de 7 de julio de 2011 y de 22 de noviembre de 2019, y de fecha 20 de julio de 2018).
- d. Además, al efectuar la intervención previa de la liquidación del gasto o **reconocimiento de obligaciones** se deberá comprobar (art. 19):
 - Que las obligaciones responden a gastos aprobados y, en su caso, fiscalizados favorablemente,
 - Que los documentos justificativos de la obligación se ajustan a las disposiciones legales y reglamentarias que resulten de aplicación. En todo caso, en la documentación deberá constar:
 - La identificación del acreedor.
 - El importe exacto de la obligación.
 - Las prestaciones, servicios u otras causas de las que derive la obligación del pago.
 - Que se ha comprobado materialmente, cuando proceda, la efectiva y conforme realización de la obra, servicio, suministro o gasto.

Finalmente, ante la heterogeneidad del sector público local, el RD 424/2017 desarrolla en los



artículos 39 y 40 un régimen de control simplificado de aplicación potestativa para las entidades locales incluidas en el ámbito de aplicación del **modelo simplificado de contabilidad local**³.

La particularidad está en que estas entidades que apliquen el modelo simplificado de contabilidad, ejercerán la función interventora igual que todas las demás, en sus dos modalidades de régimen ordinario y especial de fiscalización e intervención limitada previa, pero **no será de aplicación obligatoria la función de control financiero** (excepto la auditoría de cuentas en los supuestos previstos en el artículo 29.3.a) del Reglamento y de aquellas actuaciones cuya realización por el órgano interventor derive de una obligación legal).



2.2.4.2. El control financiero

El control financiero tiene por objeto **verificar el funcionamiento** de los servicios del sector público local en el aspecto económico para comprobar el cumplimiento de la normativa y directrices que los rigen y, en general, que su gestión se ajusta a los principios de **buena gestión financiera**, comprobando que la gestión de los recursos públicos se encuentra orientada por la **eficacia, la eficiencia, la economía, la calidad y la transparencia**, y por los principios de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera en el uso de los recursos públicos locales. El control financiero así definido comprende las modalidades de control

³ Deben aplicar las normas del modelo simplificado de contabilidad local (Orden HAP/1782/2013, de 20 de septiembre):

- a) Los municipios cuyo presupuesto no exceda de 300.000 euros, así como aquellos cuyo presupuesto supere este importe pero no exceda de 3.000.000 de euros y cuya población no supere 5.000 habitantes.
- b) Las demás entidades locales siempre que su presupuesto no exceda de 3.000.000 de euros.
- c) Los organismos autónomos dependientes de las entidades locales contempladas en los apartados anteriores..



permanente y la auditoría pública, incluyéndose en ambas el control de eficacia referido en el artículo 213 del TRLHL.

Lo que da sentido al establecimiento del control es la existencia de un riesgo, entendido como la posibilidad de que se produzca un evento que afecte negativamente a la consecución de los objetivos de la organización, que se trata de prevenir o mitigar. Aquí es donde interviene el **análisis de riesgos**, que deberá ayudar a orientar las actividades de control hacia aquellas áreas o actividades en las que hay mayor probabilidad de que se produzcan deficiencias o que, de producirse, las consecuencias son de mayor gravedad.

El Plan Anual de Control Financiero (no la función interventora) incluirá todas aquellas actuaciones cuya realización por el órgano interventor derive de una obligación legal y las que **anualmente se seleccionen sobre la base de un análisis de riesgos**. De este modo, la identificación de los riesgos que no están cubiertos por el ejercicio de la función interventora, lo debe realizar el órgano interventor ayudándose de diferentes métodos:

- Indagaciones: Mediante entrevistas a los gestores, y análisis de los resultados de controles anteriores o de los derivados del ejercicio de la función interventora.
- Procedimientos analíticos: Mediante el análisis de ratios, tendencias, comparaciones de datos, etc.
- Observaciones e inspección: Mediante el análisis de los estilos de dirección, las regulaciones internas de procesos, y la información obtenida de actuaciones realizadas por otros órganos de control.

De acuerdo con ello, el órgano interventor deberá preparar su propio mapa de riesgos, adoptando un enfoque global por áreas de riesgo en el que realizará una valoración general de las distintas áreas en que se desarrolla la gestión financiera de la Entidad, detallando a continuación un catálogo de riesgos concretos.

Vemos, por tanto, que el sistema de controles introducidos en las CCLL a través del RD 424/2017 es lo suficientemente completo como para que la gestión de riesgos de fraude y corrupción en los ayuntamientos, se base en este sistema de control interno y sea complementado en aquellos aspectos relacionados con el fraude y la corrupción no previstos ni en la función interventora ni en el Plan Anual de Control Financiero de la entidad, pues la prevención o detección de los riesgos de fraude y corrupción no puede diseñarse ni funcionar de forma aislada, sin relación con los riesgos previstos por el órgano de control interno, so pena de solapamiento y duplicidad.



En el Anexo I se recogen los datos sobre población e importe inicial del presupuesto de gastos de cada entidad para el año 2017, y en el Anexo II, información sobre la fiscalización limitada previa y el control financiero en los diferentes ayuntamientos en el año 2017⁴.

De acuerdo con todo ello, la matriz de riesgos que se explica en los apartados 2.3.3. y 2.3.4. ha sido diseñada teniendo en cuenta este completo régimen de control interno.

2.3. Identificación y valoración de riesgos

Siguiendo el esquema previsto en la Guía Marco, el objetivo de esta fase es generar una lista de riesgos lo suficientemente amplia como para que cubra todos los procesos y actividades de cualquier ayuntamiento, de forma que se obtenga una lista o inventario de procesos vulnerables que permita diferenciar entre los que están bajo control de la intervención, y aquellos que no lo están y que, por lo tanto, deberán ser gestionados de alguna forma.

No obstante, dado que se pretende la implementación del sistema de prevención a través de un enfoque material y no como un mero cumplimiento formal, evitando la burocratización, es necesario establecer:

- **Una gradualidad temporal** en la implantación del proceso de gestión de riesgos, especialmente en pequeños ayuntamientos;
- **Una gradualidad por áreas** en función de las de prioridades de tratamiento;
- **La integración** entre el proceso de gestión del riesgo de corrupción y el de medición y evaluación del desempeño por parte de la Oficina, a través de las herramientas informáticas adecuadas.

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

En el ámbito de los ayuntamientos, podemos diferenciar entre los siguientes procesos centrales y los procesos de apoyo.

- Procesos centrales: son los relacionados con los deberes derivados del mandato legal de la organización o de los objetivos contemplados en su planificación:

⁴ Fuente: Informe 171/2019 de la Sindicatura de Comptes de les Illes Balears sobre els acords i les resolucions contraris a les objeccions que la Intervenció local ha formulat de l'exercici 2017



- *Elaboración de normativas: normativa interna, normativa reguladora de sectores de actividad, ordenanzas fiscales, etc.*
 - *Ejercicio de funciones de autoridad, en general*
 - *Planificación urbana en general y, en especial, recalificaciones de suelo*
 - *Provisión de servicios públicos en general y aquellos en los que la demanda supera la oferta (cuantitativa o cualitativamente) en particular. Servicios de gestión de residuos, alumbrado, suministro de agua, transporte público, actividades educativas, protección del medio ambiente.*
 - *Atención a personas en situaciones de especial debilidad*
 - *Emisión de documentos acreditativos*
- Procesos de apoyo: los procesos que directa o indirectamente facilitan los procesos centrales o primarios en los ayuntamientos son los siguientes:
 - *Gestión de personal (recursos humanos):*
 - *Gestión financiera y patrimonial:*
 - *Contratación:*
 - *Subvenciones y ayudas:*
 - *Gestión de ingresos:*
 - *Gestión de la información:*
 - *Funciones de regulación, inspección y sanción:*
 - *Relaciones con entes externos y partes interesadas:*

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

Como se indica en la Guía Marco, los factores de riesgo son los hechos o circunstancias que incrementan la probabilidad de que se produzcan incumplimientos.

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

- Informes internos o externos, informes de auditoría, resoluciones judiciales o denuncias.
- Información procedente de la experiencia de los empleados de la entidad, a través de entrevistas o cuestionarios.
- Información sobre experiencias en entidades similares obtenida a través de informes públicos o páginas web.
- Las listas de verificación, que son listas destinadas a identificar los elementos importantes del proceso o sus actividades para resaltar los problemas críticos con respecto a la dimensión del riesgo que se analiza.



- El análisis del flujo del proceso, a través de la representación gráfica de las actividades y fases, sus conexiones, en términos de entradas y salidas, y responsabilidades, que permite visualmente la identificación de los momentos en que podrían ocurrir eventos de riesgo o de las vulnerabilidades del proceso.

Partiendo de esta información previa, en los Ayuntamientos podemos identificar los siguientes factores de riesgo de fraude y corrupción, en los procesos centrales y de apoyo:

- Área de Riesgo RRHH: Gestión de personal (recursos humanos):
 - Selección de personal fijo o temporal (funcionario, interino, laboral o eventual).
 - Evaluación y promoción de personal.
 - Remuneración, horas extras, dietas, ayudas sociales y anticipos y otros complementos retributivos
 - Clima laboral (condiciones de trabajo, salud y seguridad).
 - Formación del personal.
 - Planificación y asignación de tareas a los empleados
 - Incompatibilidades y conflictos de interés:
 - Ejercicio simultáneo de otros puestos de trabajo o realización de tareas profesionales para otros organismos, empresas o particulares
 - Obtención de un puesto de trabajo en el sector privado después de ocupar un cargo público
- Área de Riesgo GEFP: Gestión económico-financiera y patrimonial:
 - Gestión de tesorería y cuentas corrientes
 - Gestión de caja con manejo de efectivo
 - Inventario de patrimonio público
 - Uso de patrimonio público fuera de las instalaciones o en horarios no habituales (coche oficial, ordenador, teléfono móvil o despachos) y uso de tarjeta de crédito institucional.
 - Convenios con otras organizaciones públicas o privadas
 - Enajenaciones o permutas de patrimonio
- Área de Riesgo CON: Contratación:
 - Actuaciones preparatorias.
 - Proceso de licitación.
 - Proceso de adjudicación.
 - Ejecución del contrato
 - Proyectos de concesión de obras o servicios por importe significativo o en sectores de especial sensibilidad.
 - Encargos: de informes o dictámenes a profesionales, despachos, bufetes y consultoría externas
- Área de Riesgo TSA: Subvenciones y ayudas:



- Otorgamiento de subvenciones, ayudas, avales y créditos a empresas y organizaciones
- Otorgamiento de ayudas, bolsas, subsidios u otros beneficios a individuos
- Actuaciones de asignación discrecional de recursos a organizaciones
- Área de Riesgo ING: Gestión de ingresos:
 - Deficiencias en la aplicación de la vía de apremio.
 - Datado de deudas por motivos diferentes del ingreso
 - Imposición o reconsideración de multas y sanciones
 - Aplazamientos o fraccionamientos de deudas
 - Ventas y cobros en metálico
- Área de Riesgo DAT: Gestión de la información:
 - Mantenimiento de los sistemas de información.
 - Acceso a los sistemas de información y protección de datos de personas y organizaciones
- Área de Riesgo REG: Funciones de regulación, inspección y sanción:
 - Emisión de licencias y autorizaciones
 - Inspección sobre el cumplimiento de normas
 - Emisión de informes, dictámenes o peritajes necesarios para decisiones administrativas o judiciales
 - Inspección y evaluación del cumplimiento de normas urbanísticas en locales, viviendas, empresas y organizaciones, maquinaria y equipos, vehículos y productos
- Área de Riesgo EXT: Relaciones con entes externos y partes interesadas:
 - Actividades comerciales de empresas públicas y organismos autónomos
 - Política de aceptación de invitaciones o regalos
 - Acuerdos de patrocinio
 - Constitución y gestión de empresas mixtas y otras iniciativas público-privadas
 - Delegación de competencias en órganos subordinados
 - Tratos habituales con el sector empresarial privado
 - Relaciones con organizaciones y profesionales que representan intereses privados (lobbies)

2.3.3. Paso 3. Identificación de los riesgos

El objetivo de este paso consiste en generar una lista de riesgos basada en eventos que podrían obstaculizar o retrasar el logro de los objetivos a que están sujetos los ayuntamientos.

Tal como se explica en la Guía Marco, podemos identificar como riesgos más vinculados a distintas formas de fraude y corrupción:



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

Un detalle completo de cada riesgo identificado se encuentra en el Anexo III.

2.3.4. Paso 4. Valoración de los riesgos

Este momento es el de la construcción del Mapa de Riesgos de Corrupción, y está conformado por dos fases.

- Determinación del riesgo bruto o inherente:

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

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



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

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

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

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

VALOR	GRAVEDAD	FACTORES DE GRADUACIÓN
-------	----------	------------------------



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

Para facilitar la asignación del puntaje es aconsejable diligenciar el siguiente formato:

Formato para determinar el Impacto

Si el riesgo de corrupción se materializa podría...

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

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

- Si se responde afirmativamente entre 1 y 3 preguntas, el impacto se prevé bajo. Puntuación 1.
- Si se responde afirmativamente entre 4 y 6 preguntas, el impacto se prevé medio. Puntuación 2.



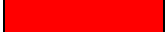


- Si se responde afirmativamente entre 7 y 9 preguntas, el impacto se prevé alto. Puntuación 3.

- Elaboración de la matriz de riesgos:

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

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

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

- Determinación del riesgo residual:

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

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

- *Según su naturaleza, pueden ser:*
 - Preventiva: tiene por objeto eliminar el riesgo antes de su ocurrencia. Es decir, actúan como incentivos negativos (o desincentivos). Temporalmente, es previa al comportamiento corrupto. Permiten reducir en mayor medida los riesgos inherentes.
 - Detectiva: tiene por objeto conocer el riesgo en el momento en el que acontecen. Son equiparables a sistemas de “alerta temprana”. Temporalmente, es simultánea al comportamiento corrupto.



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

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

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



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

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

2.4. Tratamiento de los riesgos

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

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

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

- Prevenir el riesgo. Cuando el riesgo representa una amenaza para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, deberán adoptarse medidas dirigidas a disminuir la probabilidad de ocurrencia (acciones de prevención) y su impacto (acciones de contingencia), que deberán consistir en:
 - **mejorar los procedimientos dentro de los órganos gestores o**
 - **implantar, reforzar o mejorar las actuaciones específicas de control interno.**
- Evitar el riesgo. Supone **abandonar las actividades o eliminar los factores generadores** de riesgos. Sin embargo, este tipo de estrategia es más limitada en el sector público que en el sector privado, ya que hay actividades que son llevadas a cabo desde la esfera pública por la imposición legal o social de conseguir el resultado que redundará en el beneficio público.



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

2.5. Programa de gestión de los riesgos

Una vez que se haya evaluado el riesgo y la organización haya decidido elegir la opción para abordarlo, se debe establecer un programa de gestión que incluya los siguientes seis elementos: acciones planificadas, responsable, indicadores, objetivo, marco temporal y resultado final.

2.5.1. Acciones planificadas

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

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

1. Control;
2. Transparencia;
3. Definición y promoción de la ética y las normas de comportamiento;
4. Regulación;
5. Simplificación y automatización: cuando el principal riesgo del proceso es una regulación excesiva o poco clara, como para generar una fuerte asimetría de información entre el ciudadano / usuario y el que tiene la responsabilidad / interviene en el proceso;
6. Formación, conciencia y participación: cursos de capacitación ad hoc y difundir información y comunicaciones sobre deberes y comportamientos adecuados a seguir en situaciones concretas particulares;
7. Rotación: La rotación de personal es una medida organizativa preventiva destinada a limitar la consolidación de las relaciones que pueden alimentar dinámicas inadecuadas en la gestión administrativa, como consecuencia de la permanencia en el tiempo de ciertos empleados en el mismo rol o función. Viene limitada, lógicamente, por el tamaño de la organización, por la necesaria especialización en determinadas funciones, y por la necesaria pertenencia del empleado a categorías específicas o habilidades profesionales o servicios cuyo



desempeño está directamente relacionado con la posesión de una calificación profesional determinada (arquitectos, ingenieros, etc.)⁵.

8. Gestión adecuada de conflictos de interés;
9. Regulación de las relaciones con "representantes de intereses particulares" (grupos de presión).

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

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

2.5.2. Responsable del riesgo

Deberá designarse la unidad responsable de implementar las acciones, con indicadores e informar periódicamente. Un responsable del riesgo puede coordinar a varios gestores de riesgo. Por ejemplo, el responsable de los riesgos asociados con los recursos humanos puede ser el responsable del área o el responsable de la gerencia, y en este último caso, coordinar varios de los indicadores de riesgo.

2.5.3. Indicadores

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

Una vez que se ha determinado la acción, se definen uno o más indicadores para evaluar el resultado en particular. Tenemos un objetivo a alcanzar en relación con el indicador. Por

⁵ En los casos en que la rotación no se puede utilizar como medida preventiva de corrupción, las administraciones deben proporcionar medidas alternativas, tales como mecanismos para compartir los pasos procesales en las áreas identificadas como más en riesgo. Por ejemplo, el instructor puede ser acompañado por otro funcionario para la adopción de la decisión final, o articulando tareas y habilidades para evitar una mayor atribución de responsabilidades múltiples a una sola persona.



ejemplo: el establecimiento de un canal de denuncias, o el número (o %) de seguimiento de la ejecución de contratos a la alta dirección.

Ejemplos de indicadores:

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

2.5.4. Objetivo

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

2.5.5. Marco temporal

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

2.5.6. Resultado final

Hay tres posibilidades de resultado final:

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



- La acción ha terminado y la organización, por ejemplo, ha alcanzado el 80% del objetivo inicial.

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

2.6. Seguimiento y Revisión del programa de gestión de riesgos

2.6.1. Seguimiento

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

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

En cuanto a la efectividad del sistema, los órganos de control interno, a través de su función de independencia de las operaciones dentro de su organización, proporciona un juicio y una garantía sobre todo el marco de gestión de riesgos de fraude y corrupción. La Oficina puede realizar su propia auditoría o solicitar el resultado de la auditoría de la unidad de control interno del organismo público.

2.6.2. Revisión

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

En esta fase se debe:

- Garantizar que los **controles son eficaces y eficientes**.
- Obtener información adicional que permita **mejorar la valoración** del riesgo, mediante observaciones, investigaciones disciplinarias, penales, o de entes reguladores, o hallazgos por parte de la Oficina o de los órganos de Control Interno.



- **Analizar y aprender** lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
- Detectar **cambios en el contexto** interno y externo que den lugar a nuevos riesgos.
- Identificar **riesgos emergentes**.



3. ANEXO I. AYUNTAMIENTOS DE LAS ILLES BALEARS ORDENADOS POR TAMAÑO DE POBLACIÓN (2017)⁶

Ayuntamientos	Población (2017)	Presupuesto de gastos (2017) inicial	Mancomunidad en la que participa
1 Palma	406.492	411.743.000,00 €	
2 Eivissa	49.689	57.357.007,00 €	Intermunicipal de Serveis Públics Insulars
3 Calvià	49.063	89.354.220,00 €	
4 Manacor	41.095	33.370.272,00 €	
5 Santa Eulària des Riu	36.605	37.623.300,00 €	Intermunicipal de Serveis Públics Insulars
6 Marratxí	36.383	29.050.000,00 €	Es Raiguer
7 Lluçmajor	35.513	38.230.800,00 €	
8 Inca	31.255	26.622.228,00 €	Es Raiguer
9 Ciutadella	28.838	31.281.382,00 €	
10 Maó	28.161	34.497.600,00 €	
11 Sant Josep de sa Talaia	26.133	30.182.847,00 €	Intermunicipal de Serveis Públics Insulars
12 Sant Antoni de Portmany	25.290	25.977.100,00 €	Intermunicipal de Serveis Públics Insulars
13 Alcúdia	19.395	29.295.640,00 €	
14 Felanitx	17.333	17.062.000,00 €	
15 Pollença	16.157	21.648.897,12 €	
16 Sóller	13.936	16.955.637,00 €	Tramuntana
17 Pobla, sa	12.793	13.458.608,00 €	
18 Santa Margalida	11.801	13.540.400,00 €	
19 Santanyí	11.348	20.900.000,00 €	
20 Capdepera	11.267	45.461.419,00 €	
21 Son Servera	11.265	16.056.454,00 €	
22 Andratx	10.930	22.235.193,00 €	
23 Campos	10.418	11.475.533,00 €	Migjorn
24 Alaior	9.097	10.458.598,00 €	
25 Sant Llorenç des Cardassar	8.328	15.535.471,00 €	
26 Binissalem	8.143	6.752.734,00 €	Es Raiguer
27 Artà	7.541	10.800.000,00 €	
28 Castell, es	7.343	6.426.936,00 €	
29 Santa Maria del Camí	7.062	5.097.282,00 €	Es Raiguer
30 Sant Lluís	6.954	12.307.820,00 €	
31 Muro	6.829	12.742.663,00 €	

⁶ Fuente: Informe 171/2019 de la Sindicatura de Comptes de les Illes Balears sobre els acords i les resolucions contraris a les objeccions que la Intervenció local ha formulat de l'exercici 2017



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

32	Bunyola	6.636	5.510.383,00 €	Tramuntana
33	Sant Joan de Labritja	6.139	7.077.651,00 €	Intermunicipal de Serveis Públics Insulars
34	Lloseta	5.799	5.675.000,00 €	Es Raiguer
35	Algaida	5.430	3.583.670,00 €	Pla de Mallorca de Mallorca
36	Alaró	5.389	4.358.642,00 €	Es Raiguer
37	Porreres	5.256	3.451.408,00 €	Pla de Mallorca
38	Esporles	4.942	3.887.362,00 €	Tramuntana
39	Salines, ses	4.860	6.086.000,00 €	Migjorn
40	Mercadal, es	4.788	10.515.600,00 €	
41	Ferrerries	4.633	5.352.524,00 €	
42	Consell	3.962	3.244.412,00 €	Es Raiguer
43	Selva	3.869	2.948.000,00 €	Es Raiguer
44	Sineu	3.641	2.572.801,95 €	Pla de Mallorca
45	Sencelles	3.154	2.667.611,00 €	Pla de Mallorca
46	Vilafranca de Bonany	3.047	1.895.703,00 €	Pla de Mallorca
47	Montuïri	2.836	2.883.000,00 €	Pla de Mallorca
48	Petra	2.794	1.630.801,77 €	Pla de Mallorca
49	Campanet	2.512	2.247.146,00 €	Es Raiguer
50	Llubí	2.206	1.584.746,00 €	Pla de Mallorca
51	Maria de la Salut	2.159	1.774.938,00 €	Pla de Mallorca
52	Sant Joan	2.064		Pla de Mallorca
53	Puigpunyent	1.997	2.966.451,32 €	Tramuntana
54	Valldemossa	1.950	3.851.422,00 €	Tramuntana
55	Santa Eugènia	1.653	1.709.365,00 €	Pla de Mallorca
56	Mancor de la Vall	1.449	1.719.640,00 €	Es Raiguer
57	Migjorn Gran, es	1.356	2.631.132,00 €	
58	Lloret de Vistalegre	1.277	1.057.000,00 €	Pla de Mallorca
59	Costitx	1.247	859.500,00 €	Pla de Mallorca
60	Búger	1.046	1.167.759,00 €	
61	Ariany	854	1.159.217,00 €	Pla de Mallorca de Mallorca
62	Fornalutx	663		Tramuntana
63	Deià	637	2.224.812,00 €	Tramuntana
64	Banyalbufar	495	1.532.742,00 €	Tramuntana
65	Estellencs	305		Tramuntana
66	Escorca	217	1.137.700,00 €	Tramuntana



4. ANEXO II. RÉGIMEN DE FISCALIZACIÓN LIMITADA PREVIA Y CONTROL FINANCIERO APLICADO POR LOS AYUNTAMIENTOS DE LAS ILLES BALEARS (2017)⁷

Ayuntamientos		Fiscalización limitada previa				Control financiero
		S/N	Exist.credito	Competencia	Otros controles	
1	Alaior	N	na	na	na	N
2	Alaró	N	na	na	na	N
3	Alcúdia	N	na	na	na	N
4	Algaida	N	na	na	na	N
5	Andratx	S	S	S	S	N
6	Ariany	N	na	na	na	N
7	Artà	N	na	na	na	N
8	Banyalbufar	N	na	na	na	N
9	Binissalem	na	na	na	na	na
10	Búger	na	na	na	na	na
11	Bunyola	N	na	na	na	N
12	Calvià	S	S	S	S	N
13	Campanet	N	na	na	na	N
14	Campos	N	na	na	na	N
15	Capdepera	S	S	S	na	N
16	Castell, es	S	S	S	S	S
17	Ciutadella	S	S	S	na	N
18	Consell	S	S	S	na	N
19	Costitx	N	na	na	na	N
20	Deià	N	na	na	na	N
21	Eivissa	N	na	na	na	N
22	Escorca	na	na	na	na	na
23	Esporles	S	S	S	S	N
24	Estellencs	N	na	na	na	N
25	Felanitx	N	na	na	na	N
26	Ferrerries	N	na	na	na	N
27	Fornalutx	N	na	na	na	N
28	Inca	N	na	na	na	N
29	Lloret de Vistalegre	S	S	S	na	N
30	Lloseta	N	na	na	na	S
31	Llubí	N	na	na	na	S

⁷ Fuente: Informe 171/2019 de la Sindicatura de Comptes de les Illes Balears sobre els acords i les resolucions contraris a les objeccions que la Intervenció local ha formulat de l'exercici 2017



32	Llucmajor	N	na	na	na	N
33	Manacor	S	S	na	na	N
34	Mancor de la Vall	N	na	na	na	S
35	Maó	N	na	na	na	N
36	Maria de la Salut	na	na	na	na	na
37	Marratxí	N	na	na	na	N
38	Mercadal, es	N	na	na	na	S
39	Migjorn Gran, es	S	S	S	na	N
40	Montuïri	S	S	S	na	N
41	Muro	N	na	na	na	N
42	Palma	N	na	na	na	N
43	Petra	N	na	na	na	N
44	Pobla, sa	S	S	S	na	N
45	Pollença	N	na	na	na	N
46	Porreres	N	na	na	na	N
47	Puigpunyent	N	na	na	na	N
48	Salines, ses	N	na	na	na	N
49	Sant Antoni de Portmany	S	S	S	S	N
50	Sant Joan	S	S	S	na	N
51	Sant Joan de Labritja	N	na	na	na	N
52	Sant Josep de sa Talaia	N	na	na	na	N
53	Sant Llorenç des Cardassar	S	S	S	na	N
54	Sant Lluís	S	S	S	S	N
55	Santa Eugènia	S	S	S	na	N
56	Santa Eulària des Riu	N	na	na	na	N
57	Santa Margalida	N	na	na	na	N
58	Santa Maria del Camí	N	na	na	na	N
59	Santanyí	N	na	na	na	S
60	Selva	S	S	S	S	S
61	Sencelles	N	na	na	na	N
62	Sineu	na	na	na	na	na
63	Sóller	N	na	na	na	N
64	Son Servera	S	S	S	S	N
65	Valldemossa	N	na	na	na	N
66	Vilafranca de Bonany	N	na	na	na	N



5. ANEXO III. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN AYUNTAMIENTOS

Área de Riesgo	Código	Procedimiento afectado por el riesgo	Descripción del riesgo	Área responsable
RRHH	RH1	PC: Aprobación normativa interna	Aprobación de cláusulas o pactos laborales contrarios a la legalidad	RRHH / Secretaría
RRHH	RH2	PC: Aprobación normativa interna	Incumplimiento de la legislación laboral en relación a los contratos de interinajes o duración determinada	
RRHH	RH3	PC: Aprobación normativa interna	Aprobación de la RPT no conforme con la normativa aplicable	
RRHH	RH4	PA: Planificación y asignación de tareas	Ausencia de planificación y de ordenación del personal	
RRHH	RH5	PA: Planificación y asignación de tareas	Inadecuada atribución de competencias	
RRHH	RH6	PA: Clima laboral	Quiebra de valores, tales como la independencia, la integridad, la responsabilidad, la transparencia, la objetividad, la imparcialidad y la confidencialidad	
RRHH	RH7	PA: Selección de personal	Incumplimiento de los principios de igualdad, publicidad, mérito y capacidad en el acceso al empleo público	RRHH / Secretaría
RRHH	RH8	PA: Evaluación y promoción del personal	Ausencia de un sistema de evaluación del desempeño / carrera profesional	RRHH / Secretaría
RRHH	RH9	PA: Evaluación y promoción del personal	Inadecuación del perfil técnico al ejercicio de las funciones	RRHH / Secretaría
RRHH	RH10	PA: Formación	Ausencia de un plan de formación y actualización continua	RRHH / Secretaría
RRHH	RH11	PA: Formación	Capacitación deficiente e insuficiente del personal para el desempeño de sus funciones	RRHH / Secretaría
RRHH	RH12	PA: Remuneraciones	Inexistencia o incorrección de la aprobación de la masa salarial del personal laboral	RRHH



RRHH	RH13	PA: Remuneraciones	Defectos o incorrecciones en la confección y aprobación de las nóminas mensuales	RRHH
RRHH	RH14	PA: Remuneraciones	Incrementos retributivos no previstos en las leyes de presupuestos	RRHH
RRHH	RH15	PA: Remuneraciones	Atribución de complementos de productividad (o similares) no ajustada a la normativa de aplicación	RRHH
RRHH	RH16	PA: Remuneraciones	Riesgo de gastos de representación/dietas elevados	RRHH
RRHH	RH17	PA: Remuneraciones	Percepción de indemnizaciones por razón del servicio de forma improcedente o en cuantía diferente a la estipulada legalmente	RRHH
RRHH	RH18	PA: Remuneraciones	Incorrecta aplicación de los criterios aprobados para la percepción de indemnizaciones por asistencias a órganos colegiados	RRHH
RRHH	RH19	PA: Remuneraciones	Percepción de ayudas sociales sin causa justificativa	RRHH
RRHH	RH20	PA: Incompatibilidades	Incumplimiento de la Ley de incompatibilidades	RRHH
RRHH	RH21	PA: Incompatibilidades	Existencia de conflictos de interés	RRHH
RRHH	RH22	PA: Incompatibilidades	Realización de actividades privadas tras ocupar un cargo público	RRHH
TSA	TSA1	PC: Aprobación normativa interna	Ausencia o incorrecciones en la confección del Plan estratégico de subvenciones	
TSA	TSA2	PC: Aprobación normativa interna	Falta de competencia normativa para la concesión de la subvención. Especial referencia a la competencia en materia internacional	
TSA	TSA3	PC: Aprobación normativa interna	Posibilidad de inadecuación de las Bases reguladoras de subvenciones a la normativa de aplicación	
TSA	TSA4		Concesión de subvenciones sin el apoyo del Plan estratégico de Subvenciones	
TSA	TSA5		Falta de evaluación de los resultados derivados de la aplicación del Plan estratégico de subvenciones (D ^a 17 ^a LGS)	



TSA	TSA6	PA: Otorgamiento de subvenciones a empresas y organizaciones	Financiación estructural de diferentes organizaciones sin una definición de actuaciones a desarrollar, ni de los objetivos a alcanzar	
TSA	TSA7	PA: Otorgamiento de subvenciones a empresas y organizaciones	Concentración recurrente y dependencia de las ayudas de cara a la subsistencia estructural del beneficiario al margen del objetivo o finalidad concreta que se persigue con la ayuda	
TSA	TSA8	PA: Otorgamiento de subvenciones a empresas y organizaciones	Financiación porcentajes muy elevados de proyectos, sin exigir un mínimo esfuerzo propio a los beneficiarios	
TSA	TSA9	PA: Otorgamiento de subvenciones a empresas y organizaciones	Ausencia de verificaciones sobre la concurrencia de ayudas en un mismo beneficiario	
TSA	TSA10	PA: Actuaciones de asignación discrecional	Ausencia de criterios objetivos para la concesión de subvenciones en concurrencia competitiva que puedan limitar la concurrencia	
TSA	TSA11	PA: Otorgamiento de subvenciones a empresas y organizaciones	Sobrefinanciación de la actividad por encima de los costes reales	
TSA	TSA12	PA: Otorgamiento de subvenciones a empresas y organizaciones	No adecuación de los anticipos al calendario de ejecución previsto por el beneficiario	
TSA	TSA13	PA: Otorgamiento de subvenciones a empresas y organizaciones	Abuso de concesión de subvenciones directas susceptibles de ser contempladas en un procedimiento de concurrencia competitiva	
TSA	TSA14		Gastos no conformes con lo estipulado en las bases reguladoras, la resolución de subvención o el convenio por el que se instrumentalice la subvención o ayuda	



TSA	TSA15		Incumplimiento de los criterios previstos en las Bases Reguladoras (BBRR) para la selección de proyectos subvencionables	
TSA	TSA16	PA: Otorgamiento de subvenciones a empresas y organizaciones	Elevada permisividad en la modificación de las condiciones de la resolución de concesión	
TSA	TSA17		Gastos generados por el solicitante de una subvención fuera del periodo de elegibilidad de la subvención otorgada	
TSA	TSA18	PA: Otorgamiento de subvenciones a empresas y organizaciones	Abusos en la fijación de sueldos excesivos con motivo de la financiación con fondos públicos de las ayudas	
TSA	TSA19	PA: Otorgamiento de subvenciones a empresas y organizaciones	Subcontratación no admisible de la actividad o proyecto para el que se concedió la subvención	
TSA	TSA20		Concesión de prórroga de subvención sin la oportuna previsión normativa o con justificación insuficiente	
TSA	TSA21		Ausencia o incorrecto suministro de información a la BDNS	
TSA	TSA22		Incorrecta aplicación y / o justificación de las dotaciones económicas a los grupos políticos	
TSA	TSA23		Riesgo de utilizar la concesión directa de subvenciones en materias de naturaleza contractual	
TSA	TSA24		Insuficiencia de las memorias justificativas del gasto subvencionado	
TSA	TSA25		Falta de la justificación del carácter singular de las subvenciones concedidas directamente y de las razones que acrediten el interés público, social, económico o humanitario u otras causas que justifican la dificultad de su convocatoria pública (art 67.3 RLGS)	
TSA	TSA26		Posibilidad de que el informe de auditor de revisión de la cuenta justificativa no reúna los requisitos de la Orden EHA / 1434/2007	



GEFP	GEFP1	PC: Prestación de servicios públicos de competencia municipal	Prestación de servicios a las entidades locales con un incorrecto encaje en el plan de servicios de asistencia	
GEFP	GEFP2	PC: Prestación de servicios públicos de competencia municipal	Realización de actividades sin la correspondiente competencia o relación con el objeto social y actividad de la entidad	
GEFP	GEFP3	PA: Inventario de patrimonio público	No concordancia entre la situación de los activos inmobiliarios según el inventario y su realidad	Intervención / Tesorería
GEFP	GEFP4	PC: Aprobación normativa interna	Riesgo de incumplimiento de la valoración de las repercusiones y efectos de las exigencias de los principios de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera en la elaboración y aprobación de las disposiciones legales y reglamentarias, los actos administrativos, los contratos y los convenios de colaboración, así como cualquier otra actuación que afecten a los gastos o ingresos públicos presentes o futuros (art 7.3 LOEPSF)	Intervención / Tesorería
GEFP	GEFP5	PA: Gestión tesorería	Riesgo de ausencia de restricciones en el uso de dinero efectivo	Intervención / Tesorería
GEFP	GEFP6	PA: Gestión tesorería	Ausencia de controles de caja	Intervención / Tesorería
GEFP	GEFP7	PA: Gestión tesorería	Riesgo de inadecuada seguridad física de efectivo	Intervención / Tesorería
GEFP	GEFP8	PA: Gestión tesorería	Riesgo de utilización abusiva del sistema de anticipos de caja fija o pagos a justificar	Intervención / Tesorería
GEFP	GEFP9	PA: Gestión tesorería	Existencia de gastos devengados pendientes de imputar al presupuesto	Intervención / Tesorería
GEFP	GEFP10	PA: Gestión tesorería	Riesgo de deuda fuera del balance	Intervención / Tesorería
GEFP	GEFP11	PA: Gestión tesorería	Concesión de garantías públicas a personas de riesgo	Intervención / Tesorería



GEFP	GEFP1 2	PA: Gestión tesorería	Extinción anticipada de deudas sin estudio de impacto	Intervención / Tesorería
GEFP	GEFP1 3	PA: Convenios	Externalización de servicios sin controles adecuados sobre su ejecución	
GEFP	GEFP1 4	PA: Convenios	Utilización injustificada de los encargos de gestión	
GEFP	GEFP1 5	PA: Ventas o permutas de patrimonio	Valoración inadecuada en las enajenaciones de inmuebles	Intervención / Tesorería
GEFP	GEFP1 6	PA: Uso de patrimonio público	Uso personal no autorizado de activos	
GEFP	GEFP1 7	PA: Uso de patrimonio público	Uso de tarjeta de crédito institucional para fines particulares	Intervención / Tesorería
ING	ING1	PC: Aprobación normativa interna	Implementación de tasas o precios sin la aprobación o falta de cobertura por la correspondiente ordenanza fiscal	Intervención / Tesorería
ING	ING2	PC: Aprobación normativa interna	Ausencia, incorrección o falta de actualización de estudios económicos de costes e ingresos justificativos de tasas y precios públicos	Intervención / Tesorería
ING	ING3	PC: Aprobación normativa interna	Falta de actualización de padrones, registros o valores catastrales	Intervención / Tesorería
ING	ING4		Incorrecta aplicación y / o gestión de tasas y precios públicos aprobados	Intervención / Tesorería
ING	ING4		Incorrecta aplicación de beneficios fiscales	Intervención / Tesorería
ING	ING5		Riesgo de elevados importes o antigüedad de partidas pendientes de aplicación	Intervención / Tesorería
ING	ING6	PA: Datado por motivos diferentes del ingreso	Ausencia de criterios para la declaración de deudor fallido y de crédito incobrable	Intervención / Tesorería
ING	ING7	PA: Datado por motivos diferentes del ingreso	Riesgo de anulaciones o devoluciones significativas de derechos o ingresos	Intervención / Tesorería



ING	ING8	PA: Datado por motivos diferentes del ingreso	Riesgo de prescripción de derechos pendientes de cobro	Intervención / Tesorería
ING	ING9	PA: Datado por motivos diferentes del ingreso	Entidades declaradas fallidas sin derivación posterior de responsabilidad	Intervención / Tesorería
ING	ING9	PA: Datado por motivos diferentes del ingreso	Falta de revisión de deudores declarados fallidos	Intervención / Tesorería
ING	ING10	PA: Aplazamientos	Concesión discrecional de aplazamientos de pago	Intervención / Tesorería
ING	ING11	PA: Aplazamientos	Concesión de aplazamientos de pago con excesivo límite de tiempo	Intervención / Tesorería
ING	ING12	PA: Aplazamientos	Concesión de aplazamientos de pago a largo plazo y con una sola cuota de amortización	Intervención / Tesorería
ING	ING13	PA: Aplazamientos	Concesión reiterada de reconsideraciones de aplazamientos de pago al mismo deudor	Intervención / Tesorería
ING	ING14	PA: Aplazamientos	Dispensas de aportación de garantía no previstas en la norma	Intervención / Tesorería
ING	ING15	PA: Aplazamientos	No ejecución de garantías en aplazamientos incumplidos	Intervención / Tesorería
ING	ING16	PA: Vía de apremio	Excesivo período de tiempo transcurrido desde el fin del período voluntario de pago y el inicio de las actuaciones de embargo	Intervención / Tesorería
ING	ING17	PA: Vía de apremio	Excesivo período de tiempo transcurrido entre las distintas fases de embargo	Intervención / Tesorería
ING	ING18	PA: Vía de apremio	Existencia de elementos patrimoniales no embargados	Intervención / Tesorería
ING	ING19	PA: Vía de apremio	Ausencia de enajenación forzosa de los bienes embargados	Intervención / Tesorería
ING	ING20	PA: Vía de apremio	No personación en procesos concursales	Intervención / Tesorería



ING	ING21	PA: Multas y sanciones	Riesgo de anulación de multas y sanciones vía recurso.	Intervención / Tesorería
ING	ING22	PA: Ventas y cobros en metálico	Existencia de derechos de cobro no reconocidos ni recaudados	Intervención / Tesorería
ING	ING23	PA: Ventas y cobros en metálico	Riesgo de percepción de moneda falsa	Intervención / Tesorería
ING	ING24		Riesgo de reintegro de subvenciones recibidas	Intervención / Tesorería
REG	REG1	PA: Inspección y evaluación del cumplimiento de normas	Falta o inadecuación de procedimientos de inspección tributaria	
REG	REG2	PC: Decisiones urbanísticas	Riesgo de que se lleve a cabo la ordenación urbanística sin concretar los objetivos que se pretenden conseguir	
REG	REG3	PC: Decisiones urbanísticas	Riesgo de que las reclasificaciones o modificaciones urbanísticas encubran una revisión del planeamiento o la legalización de actuaciones ilegales	
REG	REG4	PC: Decisiones urbanísticas	Riesgo de elaboración de los informes técnicos a través de consultorías externas	
REG	REG5	PC: Funciones de autoridad	Riesgo de flexibilizar los controles previos de gestión urbanística y que no se produzcan inspecciones posteriores	
REG	REG6	PC: Funciones de autoridad	Riesgo de inactividad ante actuaciones urbanística ilícitas	
REG	REG7	PC: Funciones de autoridad	Riesgo de que se legalicen edificaciones/obras/actuaciones contrarias al planeamiento	
REG	REG8	PC: Funciones de autoridad	Riesgo de no atender los mecanismos de denuncia y acción popular	
REG	REG9	PC: Funciones de autoridad	Riesgo de no imposición y ejecución de las sanciones urbanísticas	
REG	REG10	PC: Funciones de autoridad	Riesgos en la externalización de la gestión urbanística	
REG	REG11	PC: Funciones de autoridad	Riesgo de que trabajadores no funcionarios ejerciten potestades públicas	



REG	REG12	PA: Licencias y autorizaciones	Riesgo de concesión de licencias y autorizaciones no adecuadas a la normativa	
CON	CON1	PA: Preparación del contrato	Impulsar y preparar contratos innecesarios, sobredimensionados, de imposible ejecución o perjudiciales para la institución pública o para el interés general.	Órgano de contratación
CON	CON2	PA: Preparación del contrato	Elección de procedimientos inadecuados que limiten la concurrencia, especialmente el procedimiento negociado sin publicidad	Órgano de contratación
CON	CON3	PA: Preparación del contrato	Utilización de la tramitación de emergencia por causas diferentes a las excepcionales previstas en la normativa	Mesa de contratación
CON	CON4	PA: Preparación del contrato	Preparar pliegos que proporcionen un margen de discrecionalidad innecesario a la mesa de contratación a la hora de valorar las ofertas, en perjuicio de la precisión que requieren los licitadores para preparar ofertas ajustadas a lo que realmente se valorará.	Órgano de contratación
CON	CON5	PA: Preparación del contrato	Diseñar pliegos que faciliten comportamientos colusorios.	Órgano de contratación
CON	CON6	PA: Preparación del contrato	Preparar pliegos que faciliten que el contratista se convierta de facto un «poder adjudicador» a través de la subcontratación.	Órgano de contratación
CON	CON7	PA: Preparación del contrato	Filtrar información privilegiada a determinadas empresas sobre las contrataciones que se prevén realizar	Órgano de contratación
CON	CON8	PA: Preparación del contrato	Proporcionar información que no se prevé incluir en los pliegos pero que puede condicionar la concurrencia o que puede contribuir a que el receptor prepare una mejor oferta.	Órgano de contratación
CON	CON9	PA: Preparación del contrato	Contravenir las obligaciones y deberes de publicidad establecidos aplicando de manera manifiestamente injustificada los límites definidos en la normativa	Mesa de contratación
CON	CON10	PA: Preparación del contrato	Trato de favor a determinados licitadores mediante el establecimiento de las prescripciones técnicas, criterios de solvencia o criterios de adjudicación	Órgano de contratación



CON	CON11	PA: Preparación del contrato	Evitar la incoación de un nuevo expediente de contratación aprovechando un contrato ya formalizado.	Órgano de contratación
CON	CON12	PA: Preparación del contrato	Incorrecta o insuficiente definición del objeto del contrato en el PPT	Órgano de contratación
CON	CON13	PA: Preparación del contrato	Calificación errónea del contrato	Órgano de contratación
CON	CON14	PA: Preparación del contrato	Ausencia o inapropiada justificación del precio de licitación del contrato no ajustado al mercado	Órgano de contratación
CON	CON15	PA: Preparación del contrato	División del objeto del contrato en fases	Órgano de contratación
CON	CON16	PA: Licitación del contrato	Crear déficits o asimetrías en la información facilitada a los operadores económicos.	Mesa de contratación
CON	CON17	PA: Licitación del contrato	No detectar prácticas colusorias o no responder de forma adecuada.	Mesa de contratación
CON	CON18	PA: Licitación del contrato	No velar por la confidencialidad de las proposiciones hasta su apertura pública.	Mesa de contratación
CON	CON19	PA: Licitación del contrato	Falsear la negociación en aquellos procedimientos que la contemplen antes de la presentación de las ofertas definitivas.	Mesa de contratación
CON	CON20	PA: Licitación del contrato	Rechazar ofertas incursas en presunción de anormalidad sin evaluación o motivación suficientes	Mesa de contratación
CON	CON21	PA: Licitación del contrato	Aplicar irregularmente el procedimiento para valorar las ofertas o los criterios de adjudicación y sus reglas de valoración, de forma que se favorezca o perjudique determinados candidatos o licitadores.	Mesa de contratación
CON	CON22	PA: Licitación del contrato	Emitir juicios de valor sin las garantías de objetividad e imparcialidad mínimas establecidas (motivación suficiente y razonada de las valoraciones y, en los casos previstos, emitida por un comité de expertos adecuadamente constituido).	Mesa de contratación



CON	CON23	PA: Licitación del contrato	Modificar de facto los criterios de adjudicación o las reglas para valorarlos, configurando unas reglas distintas de las que se habían dado inicialmente a los licitadores para preparar las ofertas.	Mesa de contratación
CON	CON24	PA: Licitación del contrato	No adjudicar o suscribir el contrato o desistir del procedimiento de forma injustificada.	Mesa de contratación
CON	CON25	PA: Licitación del contrato	Tramitar o resolver irregularmente los recursos administrativos al acuerdo de adjudicación.	Mesa de contratación
CON	CON26	PA: Licitación del contrato	Formalizar el contrato irregularmente.	Mesa de contratación
CON	CON27	PA: Licitación del contrato	Incorrecta configuración de la mesa de contratación de la entidad	Mesa de contratación
CON	CON28	PA: Licitación del contrato	Posibilidad de que no se aprueben las actas de las mesas de contratación	Mesa de contratación
CON	CON29	PA: Adjudicación del contrato	Adjudicación directa irregular mediante uso indebido de la contratación menor	Mesa de contratación
CON	CON30	PA: Adjudicación del contrato	Proveedores que vienen prestando servicios de forma sucesiva, a través de contratos menores, cuando superen las cuantías establecidas para este tipo de contratos en la LCSP	Mesa de contratación
CON	CON31	PA: Adjudicación del contrato	Ofertas incoherentes de un mismo licitador en licitaciones de similar o idéntico contenido	Mesa de contratación
CON	CON32	PA: Adjudicación del contrato	Similitudes sospechosas entre las ofertas	Mesa de contratación
CON	CON33	PA: Adjudicación del contrato	Los precios de las ofertas bajan bruscamente cuando nuevos licitadores participan en el procedimiento	Mesa de contratación
CON	CON34	PA: Adjudicación del contrato	Ofertas no competitivas o "de acompañamiento" que no pretenden ser adjudicatarias y que se sirven de sospechosos incumplimientos de las condiciones establecidas en los pliegos	Mesa de contratación



CON	CON35	PA: Adjudicación del contrato	UTES entre licitadores, sin justificación aparente, creada por empresas capacitadas para competir individualmente. Este indicio es más fuerte cuando el número de licitadores es muy reducido.	Mesa de contratación
CON	CON36	PA: Adjudicación del contrato	Procedimientos abiertos en los que no se presenta nadie para boicotearlos y obligar a iniciar procedimientos restringidos	Mesa de contratación
CON	CON37	PA: Adjudicación del contrato	Adjudicaciones de contratos a empresas con prohibición de contratar, declaradas fallidas con deudas vivas en ejecutiva, o en situación de concurso de acreedores	Mesa de contratación
CON	CON38	PA: Ejecución del contrato	No detectar alteraciones de la prestación contratada durante la ejecución	Responsable de la ejecución del contrato
CON	CON39	PA: Ejecución del contrato	Ausencia o deficiente justificación de las modificaciones contractuales no necesarias para cumplir el objeto del contrato	Responsable de la ejecución del contrato
CON	CON40	PA: Ejecución del contrato	Recibir prestaciones deficientes o de calidad inferior a las ofrecidas por el adjudicatario	Responsable de la ejecución del contrato
CON	CON41	PA: Ejecución del contrato	Autorizar incrementos de precios y pagos injustificados o irregulares	Responsable de la ejecución del contrato
CON	CON42	PA: Ejecución del contrato	No exigir responsabilidades por incumplimientos contractuales	Responsable de la ejecución del contrato



CON	CON43	PA: Ejecución del contrato	Aprobar modificaciones que afecten al contenido esencial del contrato: que alteren el objeto o importe global; que cambien el equilibrio del contrato en beneficio del contratista; que introduzcan condiciones que habrían permitido la selección de candidatos diferentes o la selección de un adjudicatario diferente en fase de licitación ...).	Responsable de la ejecución del contrato
CON	CON44	PA: Ejecución del contrato	Aceptar modificaciones de facto del objeto del contrato o las condiciones de ejecución.	Responsable de la ejecución del contrato
CON	CON45	PA: Ejecución del contrato	Aprobar o no detectar, según el caso, la sustitución injustificada o irregular del adjudicatario o del ejecutor (si se subcontrata) del contrato.	Responsable de la ejecución del contrato
CON	CON46	PA: Ejecución del contrato	Aprobar prórrogas del contrato innecesarias o injustificables.	Responsable de la ejecución del contrato
CON	CON47	PA: Ejecución del contrato	Aprobar contratos complementarios injustificados o irregulares.	Responsable de la ejecución del contrato
CON	CON48	PA: Ejecución del contrato	Avanzar pagos antes de que el contratista tenga el derecho.	Responsable de la ejecución del contrato
CON	CON49	PA: Ejecución del contrato	Autorizar pagos irregulares o fraudulentos	Responsable de la ejecución del contrato
CON	CON50	PA: Ejecución del contrato	No exigir responsabilidades a los servidores públicos que incurren en prácticas irregulares, fraudulentas o corruptas o facilitan su materialización	Responsable de la ejecución del contrato



CON	CON51	PA: Ejecución del contrato	Superación del plazo de duración del contrato, por encima del límite legal y de lo previsto en los pliegos, sin que exista la posibilidad de prórroga del mismo o se haya agotado	Responsable de la ejecución del contrato
CON	CON52	PA: Ejecución del contrato	Ausencia o incorrecto procedimiento de recepción de bienes no susceptibles de la intervención material de la inversión	Responsable de la ejecución del contrato
CON	CON53	PA: Encargos	Sustituir irregularmente la tramitación de un expediente de contratación por otras fórmulas de colaboración no competitivas (convenios, encargos a «medios propios» que no reúnen los requisitos para serlo, etc.).	Secretaría / Intervención
CON	CON54	PA: Encargos	Riesgo de gastos de asesoramiento o consultoría elevados y de prestaciones de carácter personal/profesional	Secretaría / Intervención
REG	REG1	Emisión de licencias y autorizaciones	Riesgo de no emitir licencias para el desarrollo de actividades económicas que así lo exijan por razones de orden público, salud y seguridad pública o protección del medio ambiente (de las que se puede tener noticia vía denuncia, p.ej) o su emisión sin atender a informes que las desaconsejen.	
REG	REG2	Inspección sobre cumplimiento de normas	Riesgo por falta de actuaciones administrativas de control, en los supuestos en que la exigencia de licencia tanto urbanística, como de apertura de establecimiento o actividad, fuera sustituida por declaración responsable o comunicación previa.	
REG	REG3	Inspección sobre cumplimiento de normas	Riesgo de no inspeccionar y sancionar, en su caso, si tienen delegada la competencia, establecimientos y actividades comerciales y espectáculos públicos.	



REG	REG4	Emisión de informes, dictámenes o peritajes necesarios para decisiones administrativas o judiciales	Riesgo por delegación en empresas externas de la ejecución de las peritaciones o informes necesarios	
REG	REG5	Inspección y evaluación del cumplimiento de normas urbanísticas		
EXT	EXT1	Actividades comerciales de empresas públicas y organismos autónomos	Riesgo de hacer prevalecer las oportunidades comerciales o de negocio sobre los programas y procedimientos de actuación del personal, basados éstos en la ética y la integridad.	
EXT	EXT2	Actividades comerciales de empresas públicas y organismos autónomos	Riesgo de distorsión de precios por interferencias políticas.	
EXT	EXT3	Política de aceptación de invitaciones o regalos	Riesgo de aceptación de pequeñas dádivas para acelerar tramites en la provisión de servicios públicos o concesión de licencias.	
EXT	EXT4	Acuerdos de patrocinio	Riesgo de excederse de la finalidad del patrocinio, como promoción de la actividad comercial, por falta de una política, criterio y proceso de aprobación del patrocinio y las contribuciones benéficas, establecido y divulgado públicamente	
EXT	EXT5	Constitución y gestión de empresas mixtas y otras iniciativas público-privadas		



EXT	EXT6	Delegación de competencias en órganos subordinados	Riesgo de que el acuerdo de delegación incluya competencias indelegables o no detalle convenientemente el ámbito de asuntos a que se refiere, facultades que se delegan y condiciones específicas de su ejercicio, si se apartan del régimen general (ROF EELL)	
EXT	EXT7	Delegación de competencias en órganos subordinados	Riesgo, en las delegaciones especiales relativas a determinados servicios, de que se dicten actos administrativos que afecten a terceros.	
EXT	EXT8	Delegación de competencias en órganos subordinados	Riesgo de que el órgano delegante no sea informado previamente a la adopción de decisiones trascendentes, por el órgano delegado.	
EXT	EXT9	Tratos habituales con el sector empresarial privado	Riesgo de que los partidos políticos reciban donaciones privadas finalistas y/o que superen los límites legales	
EXT	EXT10	Relaciones con organizaciones y profesionales que representan intereses privados (lobbies)	- Riesgo de que los responsables políticos participen en reuniones con los grupos de presión que no se divulguen ni sean transparentes.	
EXT	EXT11	Relaciones con organizaciones y profesionales que representan intereses privados (lobbies)	- Riesgo de que los responsables políticos consideren en sus decisiones comentarios e informaciones de expertos, facilitados sin transparencia ni neutralidad política.	