

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y
Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia



**Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y
Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia**

Nancy Edith Mancera Linares

Yudy Adriana Espinel Aguas

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

noviembre de 2024

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y
Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

**Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y
Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia**

Nancy Edith Mancera Linares

Yudy Adriana Espinel Aguas

**Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título Especialista en Gerencia
Financiera**

Asesor

Ph.D. Campo Elías López-Rodríguez

Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

noviembre de 2024

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y
Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado en primera medida a Dios porque gracias a su sabiduría hizo posible colocar las palabras, las personas y lugares adecuados para lograr este proyecto, a nuestras familias cuya comprensión y fe en nosotras nunca vacilaron, incluso cuando dudamos de nuestras capacidades. A quienes nos recuerdan día a día que la perseverancia es la clave del éxito en nuestro camino, y a todas las personas que de alguna forma contribuyeron a que hoy culmine un capítulo más de nuestras vidas.

A nuestros hijos, por estar siempre allí, observando como dedicamos tiempo en nuestros proyectos y apoyándonos para seguir adelante.

Y por último a nosotras mismas por tomar la decisión de fortalecer nuestros conocimientos y contribuir con ellos a las mejoras en el desarrollo empresarial.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Agradecimientos

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos al Profesor Campo Elías López (Asesor disciplinar) de nuestro trabajo de grado, ya que, sin su invaluable asesoría y guía, no se hubiera logrado sacar adelante nuestro trabajo de grado.

Al Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC, entidad que nos suministró los insumos necesarios para llevar a cabo la investigación.

A los profesores que nos acompañaron en este tiempo de estudio, por que, gracias a sus aportes, sus consejos y sus enseñanzas contribuyeron significativamente al desarrollo de este trabajo.

Y finalmente a nuestras familias, por su amor incondicional, su confianza y por su apoyo constante, sin su respaldo, este logro no sería posible.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y
Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Contenido

Resumen.....	8
Introducción	10
1. Problema.....	13
1.1. Descripción del problema	13
1.2. Pregunta de investigación	15
2. Justificación.....	16
3. Objetivos.....	19
3.1. Objetivo general	19
3.2. Objetivos específicos.....	19
4. Marco de referencia	20
4.1. Marco teórico	20
4.2. Marco legal.....	26
5. Metodología.....	27
5.1. Alcance de la investigación	27
5.2. Enfoque metodológico	27
5.3. Población y muestra.....	28
5.4. Instrumentos.....	29
5.5. Procedimientos.....	32
5.6. Consideraciones éticas	40
6. Resultados.....	41
7. Conclusiones.....	74
8. Recomendaciones	77
Referencias bibliográficas.....	79

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y
Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Lista de tablas

Tabla 1. Marco teórico para entrevista.....	35
Tabla 2. Análisis mapa de riesgos V2 2024 Control Interno y Gestión Disciplinaria.....	47
Tabla 3. Análisis mapa de riesgos V2 2024 Logística y Abastecimiento.....	49
Tabla 4. Análisis mapa de riesgo Proceso Gestión Financiera.....	52
Tabla 5. Análisis mapa de riesgo Proceso Gestión Documental.....	56
Tabla 6. Análisis mapa de riesgo Proceso Gestión Talento Humano.....	58
Tabla 7. Propuesta de mejora área Control Interno y Gestión Disciplinaria.....	63
Tabla 8. Tabla 8 Propuesta de mejora área Logística y Abastecimiento.....	65
Tabla 9. Propuesta de mejora área Gerencia Financiera.....	67
Tabla 10. Propuesta de mejora área Talento Humano.....	71
Tabla 11. Propuesta de mejora área Gestión Documental.....	73

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y
Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Lista de figuras

Figura 1. Proceso de análisis documental en el ámbito financiero.....	40
Figura 2. Identificación y evaluación de riesgos operativos.....	43
Figura 3. Estrategias de Mitigación de riesgos	44
Figura 4. Monitoreo y revisión de riesgos operativos	45
Figura 5. Cifras de ingresos de estado de resultados 2023 vrs 2022.....	60
Figura 6. Cifras de gastos de estado de resultados 2023 vrs 2022.....	61
Figura 7. Cifras balance general 2023 vrs 2022.....	62

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Resumen

En cualquier tipo de organización es de vital importancia identificar los riesgos a los que está expuesta la empresa en el desarrollo de sus actividades con el fin de encontrar alternativas para mitigarlos, y por lo tanto, es imprescindible que puedan analizar el riesgo operativo, por esta razón, el objetivo general de esta investigación es desarrollar una propuesta que permita minimizar los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá Colombia. Se utilizó la metodología descriptiva, con la cual se recopilaban datos mediante el análisis documental y entrevistas, utilizando gráficos y tablas para la comprensión de los datos. Dentro de los hallazgos se resalta la falta de capacitación al personal, la desactualización de políticas y procedimientos, la falta de organización en la gestión documental y la falta de implementación de metodologías de planeación. Se concluye que hay una percepción general de ineficiencia en el desarrollo de la gestión de riesgo y que se debe abordar inmediatamente para trabajar en su minimización.

Palabras claves: Riesgos operativos, gerencia financiera, control interno.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y
Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Abstract

In any type of organization it is of vital importance to identify the risks to which it is exposed in the development of its activities in order to find alternatives to mitigate them, and therefore, it is essential that they can analyze the operational risk, for this reason, the general objective of this research is to develop a proposal to minimize the operational risks of the National Penitentiary and Prison Institute INPEC of Bogota Colombia. Descriptive methodology was used, with which data was collected through documentary analysis and interviews, using graphs and tables to understand the data. Among the findings, the lack of staff training, outdated policies and procedures, lack of organization in document management and lack of implementation of planning methodologies stand out. It is concluded that there is a general perception of incompetence in the development of risk management and that it should be addressed immediately to work on its minimization.

Keywords: Operational risks, financial management, internal control.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Introducción

Esta investigación se realiza con el fin de presentar una propuesta para la gestión de riesgos operativos en el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia, y a través de esta, queremos resaltar la importancia de la gestión de riesgos en todas las organizaciones, la implementación de controles que permitan optimizar el sistema empresarial enfocándose en cada uno los riesgos operativos y financieros a los que la entidad está expuesta en el desarrollo de sus actividades diarias, y que pueden llegar a afectar la reputación de la entidad; el foco de la investigación es la presentación de una propuesta de mejora para reducir la exposición de riesgo en cada uno de los procesos.

Este trabajo inició a partir de la necesidad de identificación de los riesgos operativos de cada área de la organización y el análisis del impacto negativo que estos generan en el funcionamiento de la entidad, los hallazgos se identificaron mediante la revisión de la matriz de riesgo, el análisis documental, y la revisión de las auditorías realizadas; a su vez se tiene como objeto ofrecer propuestas que permitan mitigar esos eventos de riesgo materializado, mejorando los procesos para contribuir a una mejora continua oportuna en cada una de las áreas de la entidad.

La investigación se sustentó mediante postulados conceptuales de varios autores con conocimiento en los riesgos operativos de las organizaciones, entre ellos autores de revistas científicas de investigación como (Santillán et al., 2022) quienes conceptualizan el riesgo operativo y su importancia, autores como Molina (2021), quien enfatiza en el estudio del riesgo en torno a la administración pública y el control interno y también se consultaron autores como Soto & Rodríguez (2022) quienes han analizado a fondo las disfuncionalidades presentadas al interior del sistema penitenciario y carcelario en donde existen situaciones de favorecimiento de intereses

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

privados, tales como el mejoramiento indebido de las condiciones de reclusión, el acceso irregular a bienes y servicios, y acciones de actuar criminal como la extorsión. Se tuvieron en cuenta muchos autores más, que, con su aporte, ayudaron a conceptualizar la investigación.

La metodología de esta investigación es descriptiva, y mediante esta, se recopilaron datos y documentos para realizar el análisis de la gestión del riesgo operativo en el Instituto nacional penitenciario y carcelario INPEC Bogotá, Colombia, abordando tanto los riesgos internos como externos que afectan la operatividad de la entidad, analizando acontecimientos, hallazgos, situaciones presentadas sin una revisión exhaustiva o un seguimiento permanente, se utilizaron tablas para describir la situación de cada área y la propuesta de mejora por cada una de ellas y se tuvieron en cuenta las consideraciones éticas necesarias para abordar la investigación.

El proyecto de investigación dio como resultado la generación de una propuesta por área, según los hallazgos presentados en cada área funcional de la entidad, los cuales deben ser tratados independientemente. La mayoría de las actividades propuestas se conforman por la adopción de nuevas políticas, planes de capacitación, control de programas, creación de nuevos manuales y cronogramas, apertura de canales de comunicación nuevos, control y seguimiento a las auditorías realizadas, seguimiento y evaluación de indicadores, protocolos de custodia en la documentación y control en la gestión documental.

Finalmente, con esta investigación se puede concluir la importancia de la gestión de riesgos en las organizaciones a través de políticas, procedimientos, control y seguimiento, por medio de la contratación de talento humano idóneo, de las auditorías, de los planes de acción ejecutados, dado que, un riesgo requiere un seguimiento constante mediante la identificación, análisis y control de eventos que disminuyan la probabilidad de ocurrencia y pérdidas económicas. Así mismo, resaltamos que esta investigación le deja un gran aporte al Instituto Nacional Penitenciario y

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y
Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia, en cuya entidad, sus directivos podrán iniciar con un plan de implementación por área y adaptarse a los tiempos propuestos para el cumplimiento de cada propuesta de mejora, podrá beneficiarse de la disminución de los riesgos operativos en su entidad, además de cuidar su reputación al establecer políticas de mejoramiento continuo en la misma. Este trabajo también contribuye al Estado por tratarse de una entidad pública que debe adoptar las medidas de entes regulatorios y que, por tanto, debe ir a la vanguardia de la búsqueda de metodologías que le permitan llevar una operación íntegra en el desarrollo de sus actividades. Por último, esperamos que esta investigación también genere un aporte importante a la Corporación Universitaria Minuto de Dios para el desarrollo integral de sus estudiantes y de sus egresados.

1. Problema

1.1. Descripción del problema

Según Santillana (2015) un riesgo es la probabilidad de que un evento adverso obstaculice o impida el logro de los objetivos, metas institucionales y resultados de una entidad, logrando incidir negativamente en su funcionamiento. El riesgo de negocio o riesgo operativo es un riesgo derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias.

En el contexto de proyectos, el riesgo es un acontecimiento o condición incierta que, de presentarse, tiene un efecto positivo o negativo en los objetivos del proyecto. El riesgo tiene una causa y si ocurre, una consecuencia. Es posible identificar algunos eventos que en potencia implican un riesgo antes de que se inicie un proyecto, los riesgos pueden ser consecuencias anticipadas, como faltas del cumplimiento del programa o costos excesivos. Los riesgos pueden ir más allá de lo imaginable, como el ataque a las Torres Gemelas de Nueva York el 11 de septiembre de 2001 (Larson & Gray, 2008).

La gestión de riesgos pretende que los procesos estén alineados con los objetivos estratégicos y de negocio de la empresa, proporcionando controles que ayuden a optimizar el rendimiento de todo el sistema empresarial, esto quiere decir, que se deben implementar prácticas de control estandarizadas y vigentes de alta calidad, que incluyen la identificación, evaluación y mejora de los procesos actuales. Los procesos operativos de una empresa son fundamentales para el éxito y la competitividad de esta, por lo que al entender cómo se están realizando las actividades

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

operativas diarias, se toman decisiones correctas para mejorar la calidad del servicio, detectar posibles fallos y aumentar la eficacia de los niveles de productividad (Pérez Arévalo, 2024).

En una investigación reciente, sobre el análisis de la gestión de riesgos operativos en los estados financieros de las instituciones se resalta la importancia de la resiliencia operativa como estrategia clave para la sostenibilidad a largo plazo, junto con el uso de datos no estructurados para mejorar la evaluación de riesgos. Se concluye que estas tendencias están redefiniendo la gestión de riesgos operativos, enfocándose en la anticipación y adaptación a entornos cambiantes. Estas conclusiones recalcan la necesidad de que las instituciones financieras adopten un enfoque integral y adaptativo para gestionar eficazmente los riesgos operativos en un entorno dinámico y desafiante (Uguña Vivar & Torres Palacios, 2024).

El Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá Colombia, posee una gran cantidad de riesgos en distintos procesos, que deben abordarse mediante el establecimiento de un adecuado sistema de control interno, con el objetivo de salvaguardar los recursos de la organización evitando pérdidas por fraude o negligencia. Un control interno bien aplicado contribuye a la obtención de una óptima gestión al generar beneficios para la administración de la entidad, en todos los niveles, en los procesos, subprocesos y actividades lo cual conlleva a la minimización de los riesgos a los que están expuestos (Torres, 2021).

Esta investigación se enfocará en la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá Colombia, en donde se revisará en cada proceso, las actividades que están generando pérdidas económicas para la entidad, debido a la falta de controles permanentes, así mismo, la posibilidad de que los funcionarios de la entidad acepten recibir o solicitar cualquier dádiva o beneficio a nombre propio o de terceros, violando las políticas y entorpeciendo el sistema, causando daño a la reputación institucional y generando conductas

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

inadecuadas que, en los medios de comunicación, generalmente son atribuidas al flagelo de la corrupción dentro de las prisiones de la de la ciudad de Bogotá, Colombia y que dan cuenta de la situación que se vive en estos lugares, y se relacionan con prácticas que evidencian dicho flagelo y que pese a los esfuerzos no disminuye en una proporción significativa (Soto & Rodríguez, 2022).

1.2. Pregunta de investigación

¿De qué manera se debe abordar la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia?

2. Justificación

El estudio se realiza en el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia, durante un tiempo estimado de 4 meses, y lo que se desea con la investigación es generar impactos positivos ante las problemáticas actuales que atraviesa la entidad, en donde los riesgos operativos están presentes en cada una de sus áreas. Se enfoca en estudiar la metodología del sistema del control interno de la entidad, y en crear políticas que ayuden a identificar los riesgos en cada uno de sus procesos, con sus más remotas probabilidades, y de esta forma garantizar que, aunque existan amenazas de terceros interesados en burlar el sistema, los controles sean fuertes y ayuden a mitigar este tipo de riesgos.

Las empresas cambian de manera constante operativa o estructuralmente, sea para responder a las necesidades del entorno institucional o para adecuarse a los cambios. Cualquier persona interesada en analizar una empresa tiene a su alcance herramientas de análisis que van desde determinar su liquidez, rentabilidad y solvencia o sus niveles de operación y los cambios que se generan en su estructura financiera; pero un análisis muy importante y difícil, por los sesgos que sus resultados pueden generar, es la determinación del riesgo inherente a la empresa (Figueroa & Parra, 2013).

El proyecto tiene como propósito determinar la relación existente entre el control interno y la gestión de riesgo operativo, que de acuerdo con investigaciones realizadas demuestra una fuerte relación directa y proporcional y en las cuales se concluye que las instituciones públicas deben gestionar el riesgo con mucha eficiencia y eficacia a partir del modelo COSO como herramienta gerencial para la toma de decisiones oportunas y efectivas (Intriago & López, 2023)

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Un daño o beneficio en un contexto financiero o económico implica pérdida o aumento de valor de un activo o activos, por otro lado, la posibilidad o contingencia implica un mundo incierto en el que los eventos no tienen una certeza completa de ocurrir. El riesgo de negocio se entiende como aquel que presenta cambios en las variables de un plan de negocio, destruyendo así la viabilidad del plan, incluyendo riesgos cuantificables, tales como el ciclo económico, variaciones de la demanda y riesgos no cuantificables como cambios en el comportamiento de los competidores del mercado o cambios tecnológicos (Berggrun, 2011).

En el marco de la gestión disciplinaria, se busca garantizar la función de los servidores públicos del INPEC de forma tal que se inicien y finalicen los procesos con las garantías procesales, así como la implementación de políticas de prevención de las conductas que constituyan falta disciplinar, que se identifiquen a tiempo las falencias en los controles establecidos en el adecuado desarrollo de un expediente disciplinario, buscando que los servidores trabajen siempre bajo el esquema de ética.

Es así, como también debe trabajarse en la corrupción que se presente al interior de la entidad, pues éste es un problema de todos los países, pero también es un grave obstáculo para el funcionamiento de las empresas. Es por esta razón, que, como estudiantes de la especialización de gerencia financiera de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, deseamos evidenciar que la corrupción afecta el funcionamiento de las actividades operativas y financieras del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia, y por esto, es importante evidenciar qué controles tiene la entidad para combatirlas, y qué acciones se pueden adoptar para prevenirla y defenderse de sus consecuencias (Argandoña, 2007).

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

En consecuencia, la ética juega un papel muy positivo y formará individuos para enfrentar las dificultades que se puedan presentar en la entidad y en el país en un momento dado, velando por la seguridad y defensa y cuidando que se realicen las políticas de los gobernantes, garantizando un apoyo constante y eficaz a la población (Medina & Garay, 2004).

Los beneficiados de esta investigación son los funcionarios del INPEC, la población PPL, la sociedad, debido a que la corrupción implica una mala asignación de los recursos públicos y afecta directamente a la población y los miembros de la Corporación Universitaria Minuto de Dios debido a que en el contexto internacional y nacional de educación superior, se le ha dado recientemente un valor cada vez mayor a la incorporación de experiencias pedagógicas basadas en los proyectos y el aprendizaje cooperativo, así como a la promoción de competencias de lectura y escritura universitarias, el presente trabajo busca contribuir a estos desarrollos, más específicamente, a la caracterización y el análisis del tipo de interacciones que ocurren en las entidades con respecto a cómo enfrentar los riesgos operativos.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta que permita minimizar los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá Colombia.

3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un acercamiento teórico y conceptual orientado al tema de los riesgos operativos que afectan la reputación y el cumplimiento de procedimientos de las empresas.
- Diagnosticar los riesgos operativos financieros a los que está expuesto el Instituto nacional penitenciario y carcelario INPEC de Bogotá, Colombia.
- Diseñar una propuesta que minimice los riesgos operativos financieros, que afectan la operatividad de las diferentes áreas evidenciadas en el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia.

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

El riesgo operativo es el riesgo de sufrir pérdidas debido a inadecuados controles, fallas en los procesos, errores del personal e ineficiencia en los controles internos establecidos por la institución (Santillán et al., 2022); además, Palacios & Ferrin (2022) mencionan que el riesgo es la probabilidad de incurrir en pérdidas por la materialización de un evento, teniendo en cuenta que el riesgo es una posibilidad no una certeza, es algo que se puede presentar en cualquier momento para cualquier individuo; es por ello que, los administradores de las empresas deben estar preparados para los riesgos financieros a los que están expuestas para tomar las medidas necesarias y minimizar las posibles pérdidas al interior de la entidad (Ayala & De la Torre, 2023). Luzuriaga et al, (2021) define el riesgo como la posibilidad de que ocurra un evento que tendrá un impacto sobre los objetivos, o que ocurran afectaciones sobre los objetivos esperados y se mide en términos de consecuencias y probabilidades.

Santillán et al., (2022) menciona que un procedimiento inadecuado o inexistente puede desencadenar la deficiencia en el cumplimiento de los procesos o lineamientos institucionales que interfieren en la calidad de la prestación de servicios, conllevando a generar riesgos operativos; por su parte (Palacios & Ferrin, 2022) consideran que en todo tipo de actividad económica existe el denominado riesgo operacional, el cual se deriva de las decisiones que se toman en la cabeza de la empresa en relación a cada uno de los procesos realizados en la entidad, y en consecuencia, Ayala & De la Torre (2023) alertan sobre la preocupación constante para los inversores y los profesionales en la gestión del riesgo de todo tipo de compañías en el sector donde se desempeñe

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

cada uno, donde el riesgo financiero es una parte importante de la gestión de la empresa; en los cuales, los riesgos asociados a la corrupción poseen consecuencias tangibles e inclusive pueden afectar la sostenibilidad de las operaciones y continuidad del negocio debido a que la mala reputación y la pérdida de activos pueden conllevar al cierre de la entidad (Luzuriaga et al., 2021).

Rodríguez & Rodríguez (2021) indican que un riesgo operacional es inherente a todas las actividades, productos, sistemas y procesos donde sus orígenes son muy variados, dentro de los riesgos operativos encontramos fraudes internos o externos, tecnológicos a los que se exponen las empresas; por lo cual es importante mencionar que el riesgo operacional es considerado uno de los factores que incurre en pérdidas monetarias para las entidades, de las cuales se identifican detrimentos financieros originados por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos tecnología y la presencia de eventos externos imprevistos (López y Espinosa, 2021). En consecuencia, es importante identificar los posibles riesgos que afecten el negocio, para cuantificar las repercusiones de la materialización de estos y elaborar un plan de contingencia que permita establecer los controles y acciones que puede tomar una institución para llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de los riesgos operativos (Rodríguez, 2011).

Palacios & Ferrin, (2022) indican que en todo tipo de actividad económica estará siempre presente el riesgo operativo y su gestión, la identificación, evaluación y mitigación deberá formar parte del día a día y así poder gestionar una mejora continua en aras de la búsqueda del progreso en eficiencia y calidad empresarial; para ello es importante destacar que los principales factores que constituyen el origen del riesgo operacional son los siguientes: **Procesos Internos:** La posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de estos. **Personas:** Hacen

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

referencia a la posibilidad de pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal”. **Eventos Externos:** Eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando los procesos internos, personas y tecnología de información (López & Espinosa, 2021). Es por esta razón que, Rodríguez (2011) resalta la importancia de la elaboración de la matriz de riesgo operativo clasificando los eventos según su nivel de riesgo y exposición asociada al riesgo, a su vez el nivel de riesgo está en función de dos variables fundamentales: la viabilidad y el impacto.

Yerren, (2022) menciona que, la aplicación de un sistema de control interno es importante en el funcionamiento de las organizaciones y entidades, pues en caso de no aplicarlo, repercute en el incumplimiento de las operaciones y objetivos; por otro lado, el control interno está bajo la responsabilidad directa de la entidad de gobierno, por el titular nominado, por la administración y por los funcionarios públicos que forman parte de la institución (Intriago & López, 2023). Motivo por el cual, Torres, (2021) señala que, el principal objetivo del control interno es permitir a la alta dirección de una organización dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos empresariales, por medio del establecimiento de aspectos básicos de eficiencia y efectividad en las operaciones, así como confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones.

Intriago & López, (2023) mencionan también que para que el modelo de control interno sea eficiente debe contener los componentes básicos: ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo con la finalidad de minimizar los riesgos operativos identificados; por otro lado, el riesgo financiero es uno de los mayores

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

desafíos a los que se enfrentan las empresas ya que están expuestas a una variedad de factores externos como: pérdidas de los activos de la empresa, aumento de los costos laborales, aumento en los costos de transporte entre otros (Ayala & De la Torre, 2023). Ahora bien, dentro de los riesgos que se generan al interior de las entidades, también se encuentra la corrupción, la cual es un fenómeno muy recurrente en el ámbito personal y profesional de cada individuo y se da muy frecuente en las empresas el sector público, pues se constituye una oportunidad propicia para la aparición de situaciones delictivas (Biderbost et al., 2020).

Ruiz & Gómez (2023) opinan que la corrupción es un delito que genera preocupación debido a su presencia a nivel global ya que es un problema que se presenta de manera diferente dependiendo del país o la región generando impacto negativo en el desarrollo. Yovera (2023) define la corrupción como un problema de nunca acabar, pues los individuos carecen de capacidad de tomar decisiones justas dentro de sus funciones, y es allí donde nace el soborno, el favor al amigo, la devolución de favores, para satisfacer intereses personales. La corrupción tiene un impacto significativo en el desarrollo humano y en el capital social, afectando de manera devastadora al Estado, las instituciones, la cédula familiar con secuelas degradantes, siendo considerado uno de los problemas más grandes de la posmodernidad (Rincón Muñoz et al., 2021).

Ruiz & Gómez (2023) consideran que existe una correlación entre la desigualdad y la presencia de elites que históricamente dirigen a los países, lo cual genera que la desigualdad económica y la riqueza aumenten, generando mayor corrupción en una región. Uno de los ejemplos es la corrupción en obras públicas, la cual representa un desafío contemporáneo que obstaculiza el desarrollo y la efectividad de las construcciones gubernamentales, esta se manifiesta a través de diversas prácticas ilícitas, como sobornos y manipulación en procesos de licitación (Sulluchuco, 2024). Molina (2021) enfatiza en que, las autoridades administrativas deben coordinar sus

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado, y la administración pública, debe tener un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley. Finalmente, a nivel internacional la economía arriesga un papel muy importante, ya que las organizaciones buscan mantenerse en el tiempo, y por lo tanto deben contar con personal capacitado con valores morales y ética profesional (Yovera, 2023).

En la mayoría de los estados del mundo, el 70% de su presupuesto es gastado en contrataciones de bienes o servicios; estos procesos presentan indicios de corrupción, porque los fondos destinados para el desarrollo del país pasan a bolsillos de algunos funcionarios (Correa & Bardales, 2020). La corrupción pública, según lo describen Ruiz & Gómez (2023) no solo genera la pérdida de recursos nacionales, sino que también desvía el uso de las ayudas y los préstamos internacionales que deberían invertirse en beneficio de la sociedad. Por otro lado, Molina (2021) menciona que, la Constitución Política adoptó la democracia participativa contemplando la oportunidad de controlar el ejercicio del poder por los ciudadanos, por ello, los gobernantes deben abrirse a la inspección pública y responder por sus actos.

Soto & Rodríguez (2022) manifiestan que, al interior del sistema penitenciario y carcelario, existen disfuncionalidades relacionadas con el favorecimiento de intereses privados, como el mejoramiento indebido de las condiciones de reclusión, el acceso irregular a bienes y servicios, y acciones de actuar criminal como la extorsión. Estos problemas se han presentado con mayor frecuencia en países de América Latina, con grandes escándalos de corrupción que desacreditan la imagen de las instituciones públicas, las cuales tiene problemas de control interno en su interior (Correa & Bardales, 2020). La detección de estos escenarios según Biderbost et al., (2020) requiere la aplicación de metodologías en los procesos de gestión del riesgo de las empresas, como, por ejemplo, el uso de mapas que permitan identificar los riesgos, cuantificarlos y establecer los

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

controles necesarios para evitarlos. Es bueno, también apoyarse en los organismos de la rama ejecutiva que pertenecen a la estructura del estado colombiano para luchar contra la corrupción, entidades de la rama judicial y autónomas del orden nacional y territorial cuyas funciones involucran acciones para luchar contra este flagelo (Ruiz & Gómez, 2023).

Correa & Bardales (2020) afirman que el control interno, está referido a un proceso de actividades que se desarrollan con eficiencia, con el fin de cumplir con los objetivos de las instituciones; también es considerado como una herramienta de apoyo administrativo para evaluar periódicamente el desempeño organizacional. Cada día la gestión del riesgo toma mayor importancia en la cultura organizacional, no solo en el contexto de las empresas privadas, sino también en el sector público, esencialmente como enfoque a la prevención de pérdidas de recursos tangibles e intangibles (Rincón-Muñoz et al., 2021). La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones (Molina, 2021).

Berggrun, L. (2011), manifiesta que la gestión del riesgo es el proceso de proteger los activos e ingresos de una organización empleando una aproximación científica para afrontar el riesgo, así la gestión de riesgos tendrá como objeto brindar protección a los activos y patrimonio de las empresas, conocer los riesgos a los cuales se enfrenta y cumplir con las exigencias de ciertos entes reguladores que requieren la implementación de un esquema de cubrimiento de riesgos; se concluye que el control permite supervisar el riesgo y corregir las desviaciones del plan de mitigación, esto acompañado del plan de comunicación que tiene como objetivo proveer información y retroalimentación (interna y externa) de las actividades y los riesgos actuales y futuros a todos los miembros de la entidad.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

4.2. Marco legal

Ley 65 de 1993

Por la cual se expide el Código Penitenciario y Carcelario.

Ley 87 de 1993

Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.

Ley 909 2004

Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

Ley 1474 de 2011

Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

Ley 1712 de 2014

Por la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.

Ley 1952 de 2017

Por la cual se expide el Código General Disciplinario se derogan la ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario.

5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es descriptivo y se centra en identificar y analizar las estrategias de la gestión del riesgo operativo en el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC Bogotá, Colombia, abordado tanto los riesgos internos como externos que afectan la operatividad de la entidad, incluyendo los objetivos estratégicos de la entidad principios, valores y cultura ética.

La investigación descriptiva consiste en la recopilación de datos que describen los acontecimientos y luego organiza, tabula, representa y describe la recopilación de datos. A menudo utiliza ayudas visuales tales como gráficos y tablas para ayudar en la comprensión de la distribución de los datos (Abreu, 2012); por su parte, Cauas, (2015) considera que la investigación descriptiva consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. La descripción consiste en poder responder las siguientes cuestiones al final de la investigación: ¿Qué es?, ¿cómo es?, ¿dónde está?, ¿qué actores están involucrados?, ¿qué elementos lo componen? " (p. 6-7).

5.2. Enfoque metodológico

El enfoque de la investigación será mixto, utilizando material descriptivo y entrevistas con funcionarios del INPEC expertos en seguridad penitenciaria y coordinadores de la operatividad de los procesos de la entidad, además se realizará la revisión de la documentación de la entidad

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

mediante el análisis documental. El enfoque mixto en la investigación es una estrategia que involucra tanto elementos cualitativos como cuantitativos en un solo estudio. Su objetivo es aprovechar las fortalezas de ambos enfoques para lograr una comprensión más profunda y completa del fenómeno en cuestión (Zúñiga et al., 2023); por su parte Galarza, (2020), define que, la investigación con alcance de tipo mixto, busca realizar estudios de tipo fenomenológicos o narrativos constructivistas, que busquen describir las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano sobre un determinado fenómeno y a su vez mezclarlo con en el proceso cuantitativo que busca aplicar análisis de datos de tendencia central y dispersión.

5.3. Población y muestra

La población para este trabajo es finita conformado por los funcionarios administrativos y cuerpo de custodia y vigilancia del Instituto nacional penitenciario y carcelario INPEC de Bogotá, Colombia, el cual es un organismo público, adscrito al Ministerio de Justicia y del Derecho, responsable de la ejecución de la pena y las medidas de seguridad interpuestas por las autoridades judiciales y la atención básica de la totalidad de la población reclusa y el tratamiento orientado a la resocialización de la población condenada con sede principal en Bogotá.

Salcedo et al., (2021) señala que la población finita es: “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades. La "población" se refiere al conjunto completo de individuos, elementos o fenómenos que comparten una característica común y son objeto de estudio, (Zúñiga et al., 2023).

5.4. Instrumentos

El instrumento que se utilizara es el estudio de caso y análisis documental, como técnica se realizarán entrevistas semiestructuradas al personal directivo y personal uniformado que tenga incidencia en el tema estudiado de la entidad.

Yacuzzi (2005) manifiesta que un estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, también afirma que una investigación de estudio se basa en múltiples fuentes de evidencia y se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos; además para (Simons, 2011) el estudio de caso tiene una intención de investigación y un propósito metodológico de mayor amplitud, es un enfoque y un estudio de lo singular, lo particular y lo exclusivo, en el cual se aplican varios métodos, tales como la entrevista, la observación, y la estrategia para los procesos; para finalizar el método del estudio de caso no es una técnica particular para conseguir datos (como en la entrevista), sino que, es una manera de organizar los datos con base en alguna unidad escogida, como puede ser la historia de vida del individuo, la historia del grupo o algún proceso social delimitado. Se pueden emplear todas las técnicas: entrevistas intensivas, cuestionarios, historias personales, documentos, informes de casos hechos por otras personas, cartas, etc. Solano (2005).

El Análisis Documental es la operación por la cual se extrae de un documento un conjunto de palabras que constituyen su representación condensada, esta representación puede servir para identificar al documento, para facilitar su recuperación, para informar de su contenido o incluso para servir de sustituto al documento (García, 1993); Por otra parte, Díaz & Vega (2003) señala que para la mayoría de los autores, el análisis documental es algo que se realiza como operaciones,

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

actividades, estudio, procedimientos o técnicas y algunos conceptos aparecen delimitadas estas operaciones, por ejemplo, en mecánicas e intelectuales, algunos lo conciben para identificar (físicamente, forma, continente) un documento y representar su contenido; es por ello que Corona (2023) manifiesta que la base de una investigación documental es la consulta de materiales con el propósito de analizar su contenido y un punto fundamental para tener éxito en el estudio a realizar es tener claro el objetivo que se persigue con el mismo; desde esta perspectiva, el analista (investigador) deberá plantear su estrategia para criticar, plantear puntos de vista, analizar, reflexionar o interpretar la información que encuentre en los documentos, ya que el conocimiento se construye a partir de este proceso.

Carazo (2006) considera que las proposiciones teóricas servirán de referencia o punto de partida para la recolección de los datos desde los distintos niveles de análisis del caso, y para el análisis posterior de los mismos, pues tanto las preguntas de investigación como las proposiciones teóricas contienen los constructos (conceptos, dimensiones, factores o variables) de los cuales es necesario obtener información; por tal motivo la entrevista estructurada se prepara con preguntas cerradas las cuales se centran en que el entrevistado conteste de forma precisa a la pregunta, sin divagar o ampliar sus respuestas. Es importante que se deban codificar las respuestas mediante valores numéricos para que el investigador pueda valorar los resultados de forma cuantitativa (González, 2020).

Se selecciona la técnica de entrevista semiestructurada porque permite obtener una visión interna detallada de los riesgos operativos desde la perspectiva de los actores clave en el INPEC, lo cual es fundamental para identificar las vulnerabilidades específicas y obtener recomendaciones prácticas basadas en la experiencia directa del personal, se realizara de forma virtual con algunos funcionarios del INPEC, entre los cuales se encuentran, cuadros de mando expertos en seguridad

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

penitenciaria y algunos coordinadores del área administrativa, los cuales han identificado los diferentes riesgos operativos a los cuales está expuesta la entidad.

Esta técnica se entiende como una interacción entre dos personas, planificada y que obedece a un objetivo, en la que el entrevistado da su opinión sobre un asunto y, el entrevistador, recoge e interpreta esa visión particular, la entrevista en profundidad se entiende como los encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de la propuesta de investigación por medio de una entrevista semiestructurada (Sánchez et al., 2021).

A través de las entrevistas se pueden identificar riesgos operativos que no están documentados formalmente, como problemas recurrentes en la comunicación interna o el incumplimiento de protocolos debido a la falta de personal. Trindade (2016) opina que la finalidad primordial de la entrevista en investigación cualitativa es acceder a la perspectiva de los sujetos, comprender sus percepciones y sus sentimientos, sus acciones y sus motivaciones, apunta a conocer las creencias, las opiniones, los significados y las acciones que los sujetos y poblaciones les dan a sus propias experiencias.

Troncoso & Amaya (2017) mencionan que la entrevista se debe realizar en un ambiente de diálogo, aceptación y empatía, lo cual es interesante para el sujeto de estudio y también para el investigador, pues es un momento no solo de conversación, sino de intercambio de vivencias, conocimientos, sensaciones, creencias y pensamientos de la persona entrevistada. Este último también debe tener capacidades comunicativas como el uso de un lenguaje apropiado, sin mayores tecnicismos, pero no muy coloquial, pues, de lo contrario, se pone en riesgo la empatía hacia el entrevistado.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

La entrevista se define como una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener información de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. Aplicar una encuesta a una muestra representativa de la población es con el ánimo de obtener resultados que luego puedan ser trasladados al conjunto de la población (Torres, 2019).

La entrevista será revisada por personas expertas en gestión de riesgos operativos y seguridad penitenciaria, quienes evaluarán la claridad de las preguntas para identificar si las preguntas permiten recoger información sobre los riesgos objeto de la investigación. Mamani & García (2021) indican que la entrevista no estructurada es flexible y abierta, se procede sin un concepto preconcebido del contenido o flujo de información que se desea obtener, aunque los objetivos de la investigación rigen las preguntas. El contenido, orden, profundidad y formulación se hallan sujetos al criterio del entrevistador.

5.5. Procedimientos.

Se aplica la entrevista semi estructurada porque da acceso a la investigación para tener una evaluación personalizada y permite analizar las repuestas del entrevistado de forma objetiva, para dicho proceso de la entrevista estructurada se realizará de forma online, identificando las personas que serán parte del estudio, la entrevista se realizara en un lugar separado donde el investigador pueda realizar las preguntas sin ruido y para que el entrevistado puede responder sin presión.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Para el análisis documental se buscarán artículos de periódicos, revistas y actas que contengan la información del tema en estudio por medio de la página de la institución, revistas, periódicos y demás entidades que hayan realizado auditorías, reportajes y estudios a la entidad objeto de estudio. La presente propuesta tiene como objetivo desarrollar una técnica de entrevista semiestructurada para la investigación de los riesgos financieros en el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC). Esta metodología se implementará con el fin de identificar, analizar y mitigar los riesgos financieros asociados a la administración de recursos en esta institución. Esta técnica busca obtener información cualitativa sobre la identificación de los riesgos financieros en el INPEC, se implementó esta técnica ya que permite profundizar en aspectos específicos y es necesario explorar las experiencias y conocimientos de los funcionarios del INPEC, esta metodología nos permite captar la información para realizar la matriz que pueda surgir y poder diseñar la propuesta para mitigar los riesgos, su implementación garantiza que la recolección de datos sea coherente y alineada con los fines de la investigación.

La entrevista de investigación es un proceso comunicativo, en el cual se obtiene información de una persona y resalta la importancia de la técnica que es útil para obtener informaciones de carácter pragmático, acerca de cómo los sujetos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales y de esta manera se recogen creencias y opiniones del entrevistado, entendiendo por creencias las unidades de conocimiento que no tienen o no pueden ser contrastadas con algún otro criterio independiente de verdad; es así como este estudio se centra en la entrevista semiestructurada como técnica ya que permite explorar distintos puntos de vista de manera subjetiva, así como profundizar en las distintas experiencias de las personas entrevistadas y adaptarse a distintos marcos teóricos o concepciones epistemológicas (Ibarra, et al, 2023)

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Tabla 1. Marco lógico para entrevista

Objetivos específicos	Categorías orientadoras	Ejes de indagación	Preguntas
Identificación y Evaluación de riesgos operativo en el INPEC de Bogotá, Colombia.	Riesgos operativos	Concepto sobre riesgo operativo	¿Qué entiende usted respecto a riesgo financiero operativo en el ámbito carcelario?
		Importancia de la gestión de riesgos operativos	¿Qué importancia tienen los riesgos financieros operativos en la institución?
Estrategia de Mitigación de riesgos operativos del INPEC de Bogotá, Colombia.	Prácticas de aplicación de riesgos operativos	Identificación de riesgos operativos	¿Cuáles son los principales riesgos financieros operativos que enfrenta el INPEC en la actualidad?
		Herramientas de identificación de los riesgos operativos.	¿Qué métodos o herramientas utiliza el INPEC para identificar los riesgos financieros operativos en el ámbito carcelario?
		Frecuencia de revisión de los riesgos operativos.	¿Con que frecuencia se revisan y actualizan los mapas de riesgos

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

		financieros operativos del INPEC?
Fallas en la seguridad	Controles y métodos de prevención	¿Qué controles preventivos y correctivos se han implementado recientemente para mitigar el riesgo financiero operativo en el INPEC? ¿Qué papel juega la tecnología en la gestión de riesgos financieros operativos en el INPEC?
Monitoreo y revisión de riesgos operativos del INPEC de Bogotá, Colombia.	Seguimiento de los riesgos operativos Monitoreo de los riesgos operativos	¿Cómo se monitorean los riesgos financieros operativos una vez se han identificado?
	Frecuencia de revisión de los riesgos operativos	¿Con que frecuencia se realizan las revisiones de los riesgos financieros operativos?
	Sanciones de investigación	Identificación de riesgos operativos ¿Cómo se gestionan las sanciones derivadas de las investigaciones de riesgos

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

es de riesgos	financieros operativos en el
operativos	marco del control interno?
	¿Qué cambios o mejoras
	crea que son necesarios
	para implementar en la
	gestión de riesgos
	financieros operativos en el
	INPEC?

Fuente: Elaboración propia

La metodología planteada para realizar el análisis documental inicia solicitando los procedimientos y políticas de la empresa, los cuales reposan actualmente en el aplicativo Isolución. El objetivo será analizar la periodicidad de la actualización de las políticas, procedimientos y manuales y verificar si el canal de divulgación de estos documentos a los empleados de la organización es efectivo. También se realizará una propuesta de aquellas políticas que falten para sugerir su implementación.

Arreola & Cruz (2024) consideran que el proceso especifica un conjunto de funciones dentro de la empresa para aprovechar al máximo los recursos existentes de manera correcta y eficaz, dando pie a emplear los procedimientos, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones y actividades secuenciales en relación con los responsables de la ejecución de cada proceso. Por su parte (Noriega & Alfonso, 2024) consideran que la adopción y actualización de una cultura organizacional sólida y coherente es fundamental para mantener la competitividad y la eficiencia y que ésta debe hacerse bajo la integración profunda en las políticas y prácticas diarias,

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

para que el personal no solo comprenda, sino que también se interese activamente en cumplir y promover estas normas, asegurando así un entorno de trabajo que refleje los valores de calidad, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

Luego de analizar las políticas y procedimientos de la organización, nos enfocaremos en la matriz de riesgos, esta matriz, es actualizada por el área planeación del INPEC cada año, por lo que se sugiere revisar si la actualización, se está realizando en los periodos indicados y si cada responsable del proceso es consciente de la importancia de la identificación de los riesgos en las funciones que desempeña. Muñoz & Córdova (2024), consideran que las matrices de riesgos son herramientas de trabajo que sirven para evaluar las probabilidades y gravedades de los distintos riesgos de la empresa durante el proceso de planificación del sistema; después de haber evaluado las probabilidades y gravedades, se anotan en la matriz para empezar a calcular la puntuación de impacto de cada riesgo, y el resultado servirá para asignar las prioridades del riesgo de las distintas actividades o procesos, gestionándolos de manera efectiva, luego se determina cada suceso como repercusión alta, media o baja y se le da un puntaje, y cuando se haya evaluado las gravedades y probabilidades, se otorgan las prioridades a cada uno para comenzar a prepararse para eludir las consecuencias.

En el ámbito financiero se verificará la información de los años 2022 y 2023, se analizará el estado de situación financiera, el estado de resultados, el análisis de flujo de efectivo y a partir de esto se realiza el análisis vertical y horizontal; según Rentería et al., (2023) estos análisis ofrecen parámetros que permiten evaluar la eficacia operativa y financiera de la empresa, y comparan las cuentas contables de los estados financieros entre los periodos anuales, por eso se denominan análisis dinámicos.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

El análisis financiero consiste en una serie de métodos, procedimientos y técnicas que permiten analizar la información contable de la empresa para comprender la situación actual y las tendencias de desarrollo futuras; permite obtener información relevante y sistematizada sobre los resultados históricos y presentes de un ente económico, identifica su viabilidad financiera futura, desde la que se podrán tomar decisiones que influirán directa o indirectamente en la marcha del negocio (Macías & Sánchez, 2022).

El INPEC maneja un sistema contable llamado SIIF Nación, éste le permite a la entidad controlar sus operaciones financieras en los diferentes periodos; sin embargo, es necesario identificar si esta herramienta cuenta con los beneficios suficientes para lograr un sistema contable integro y sin errores.

Villa et al., (2024) considera que, en la era digital, las empresas de desarrollo de software desempeñan su rol en la evolución de la tecnología y la satisfacción de las demandas del mercado, el software es un componente esencial de la infraestructura digital desde las pequeñas empresas hasta las grandes corporaciones; Posada et al., (2024) también menciona que las organizaciones hoy en día manejan grandes cantidades de datos, pero a menudo, las altas directivas no aprovechan plenamente esta riqueza de información en la gestión administrativa y la toma de decisiones, la complejidad del análisis se debe a la dificultad en construir estadísticas que reflejen con precisión la realidad empresarial, y por último, es necesario determinar si se están aprovechando todas las funcionalidades del sistema, para evitar costos de mantenimiento inoficiosos.

Gonzaga & Quizhpe (2024) consideran que la contabilidad es una herramienta empresarial, que permite el registro y control sistemático de todas las operaciones que se realizan en la empresa, encargándose de estudiar, medir y analizar la situación financiera de una empresa, además es la encargada de llevar el registro y control de los egresos e ingresos, así como, de los movimientos

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

financieros de una empresa y por esta razón se debe identificar si el software SIIF Nación permite una adecuada custodia de datos financieros, generación de informes periódicos y generación de indicadores para el control financiero.

Finalmente, una vez efectuado el respectivo análisis y verificados los indicadores financieros, se presentará la propuesta de mejora en el ámbito financiero; este proceso se llevará a cabo como se muestra en la figura a continuación:

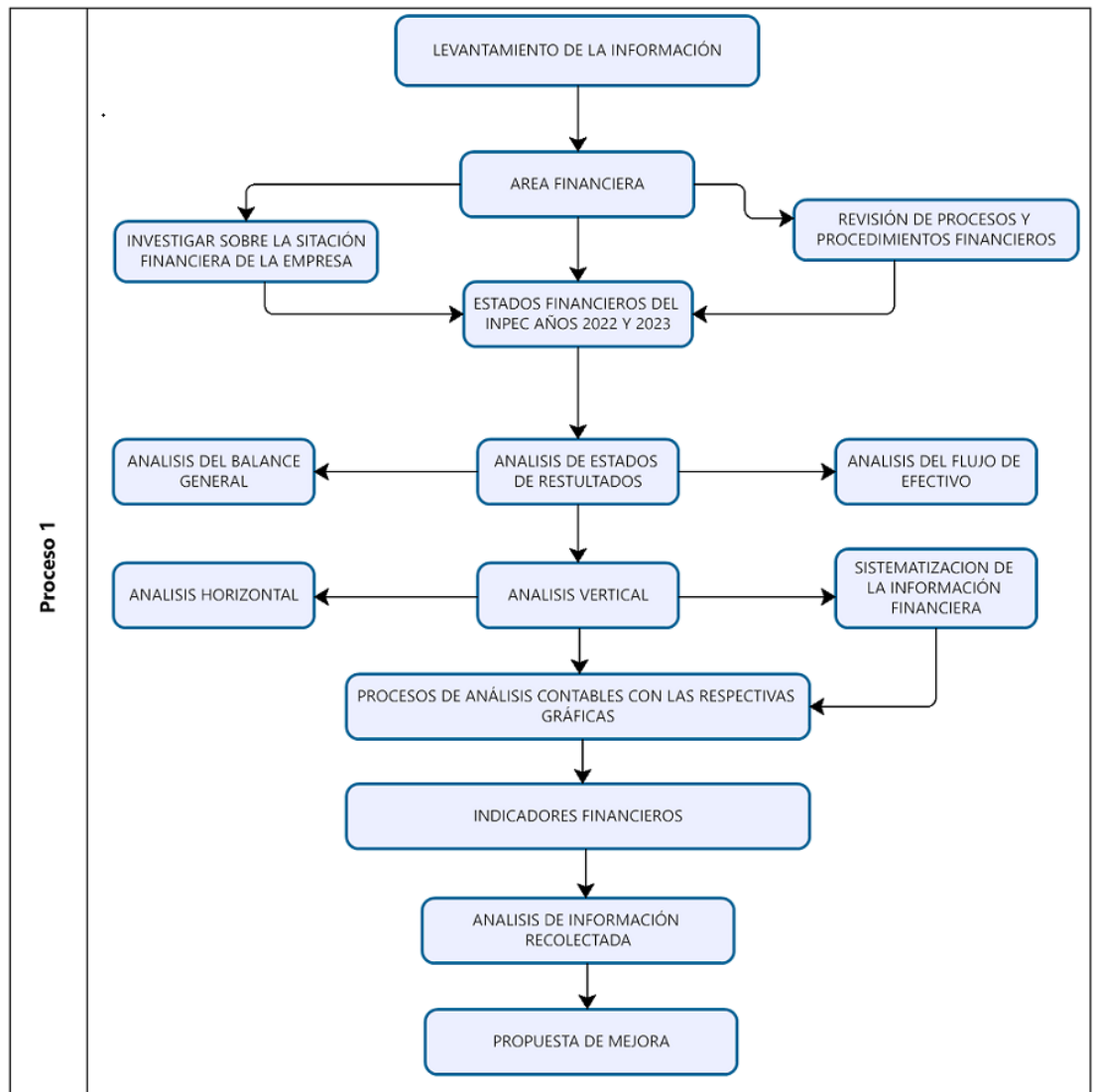


Figura 1. Proceso de análisis documental en el ámbito financiero

Fuente: Elaboración propia

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

La validación del instrumento será realizada a través del juicio de expertos, para garantizar la calidad de la información obtenida y asegurar que los datos recolectados sean confiables y reflejen la realidad para la identificación y gestión de los riesgos operativos en el INPEC. La validación de una entrevista semiestructurada es especialmente pertinente en contextos donde se requiere profundidad y flexibilidad en la recolección de datos, ya que estos instrumentos están diseñados para explorar aspectos complejos de la realidad social. Al validar la entrevista, se garantiza que se están abordando las temáticas adecuadas y que las respuestas obtenidas permitirán responder a las preguntas de investigación de manera rigurosa, estas.

Los métodos basados en el juicio de expertos se caracterizan por contar con un número de expertos que bien proponen los ítems o dimensiones que deben conformar el constructo de interés o evalúan los diferentes ítems (Nápoles & Barrueta, 2023); por su parte Apaza, et al., (2022) menciona las características psicométricas de un instrumento de medición justifican la fiabilidad de los datos que se obtienen con el mismo. Todo instrumento antes de ser utilizado en el ámbito de la investigación debe estar calibrado para producir resultados con el menor error posible.

5.6. Consideraciones éticas

La información que se recopilará en esta investigación no se utilizará para fines comerciales, ni para otros fines diferentes a una actividad académica, el proceso investigativo se ampara y está desarrollado desde 4 componentes: Beneficencia, no maleficencia, justicia y respeto por las personas que participarán en esta investigación.

6. Resultados

6.1. Diagnóstico

Durante el desarrollo de la investigación se realizaron entrevistas a funcionarios del INPEC de Bogotá Colombia, en cuyo proceso se entrevistaron a funcionarios administrativos y directivos de la entidad, quienes conocen los procesos e identifican los posibles riesgos operativos y financieros que podrían ocurrir dentro de esta. Al iniciar con el proceso de realización de la entrevista, se encontraron funcionarios dispuestos a colaborar y a entregar la información de manera libre y espontánea, sin embargo, también se presentaron inconvenientes relacionados con el tiempo y la disposición de algunos de los funcionarios para realizar las entrevistas, sobre todo en los cargos directivos; no obstante, dada la insistencia de parte nuestra para llevar a cabo la investigación, se logró contar con el tiempo necesario para el diligenciamiento de manera satisfactoria de las entrevistas.

Se solicitó el de mapa de riesgos de la entidad, cuya información se recibió digital y se requirió también copia de algunas de las auditorías realizadas en los establecimientos del INPEC de Bogotá Colombia, tales como Cárcel La Modelo, Picota y Reclusión de Mujeres, los cuales se analizaron para identificar los hallazgos enfocados en los riesgos operativos y financieros que afectan la entidad. Se realizó también solicitud al área contable de la entidad, de los estados financieros del año 2022 y 2023, y con esta información se realizó un análisis financiero enfocado a la estructura del balance general, debido a que, al ser un establecimiento público que se enfoca en la prestación de servicios al personal privado de la libertad, no genera recursos propios (son los generados por la venta de bienes y servicios) y se enfoca en los gastos para la resocialización de las personas privadas de la libertad que está a cargo de la entidad.

6.2. Resultados de entrevistas

En el mapa que se presenta en la figura 2 se observa el primer eje de indagación que corresponde a la identificación de riesgos operativos en el INPEC de Bogotá, Colombia, que está relacionado con la definición de riesgos financieros, su importancia y la identificación de los principales riesgos. Allí, los entrevistados resaltan la gestión de recursos, impactos, minimización de perdidas, control interno deficiencias, errores humanos, corrupción y falta de recursos además de la importancia de la tecnología en la mitigación de los riesgos financieros entidad objeto de análisis.

Por su parte, Penna & Sisa (2021) indican que el riesgo representa un escenario de incertidumbre empresarial, generando varias complicaciones en la organización debido al mal manejo administrativo y prácticas que los directivos ejecuten, en base a eso, es necesario establecer una gestión adecuada, centrándose en las estrategias de la compañía, mismas que permitirán en muchos escenarios reducir el posible impacto positivo o negativo que la empresa pueda enfrentar.

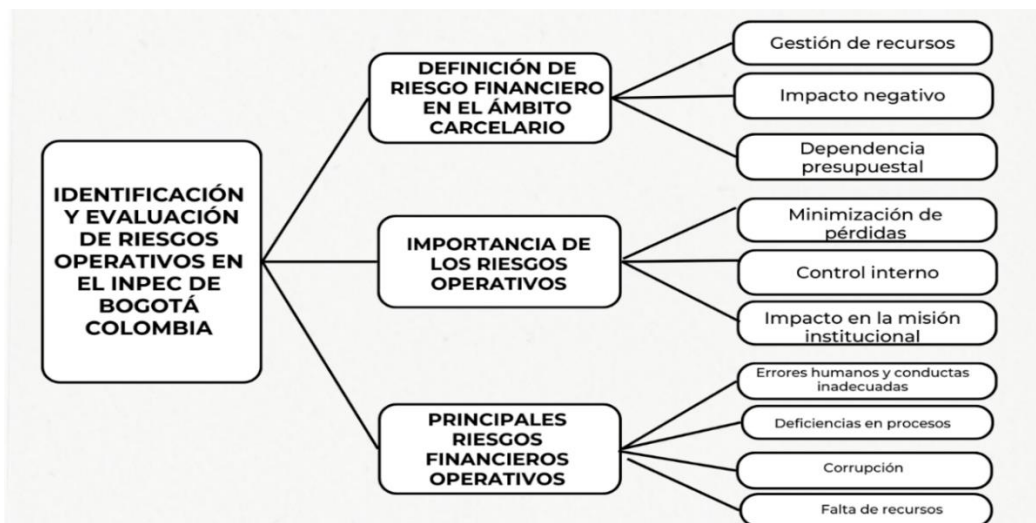


Figura 2. Identificación y evaluación de riesgos operativos en el INPEC de Bogotá Colombia

Fuente: Elaboración propia

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Para el segundo eje de indagación descrito en la figura 3 que corresponde a las Estrategias de Mitigación de Riesgos del INPEC de Bogotá, Colombia, en el mapa, se evidencian, los métodos y las herramientas para identificar dichos riesgos, frecuencia de la revisión y los controles y métodos de prevención de los riesgos financieros en los cuales los entrevistados mencionan auditorías, capacitaciones, mapa de riesgos, seguimientos continuos, revisión de recursos y controles de los riesgos financieros dentro de la entidad objeto de investigación.

Nunez et al., (2023) menciona que la importancia de la gestión de riesgos es esencial en cualquier modelo de gestión empresarial, sin importar el tamaño o la naturaleza de la organización, porque todas las empresas operan en entornos cambiantes. Los analistas de riesgos deben identificar y comprender las incertidumbres y determinar la magnitud de los riesgos en diferentes aspectos.



Figura 3. Estrategias de Mitigación de Riesgos del INPEC de Bogotá, Colombia

Fuente: Elaboración propia

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

El tercer eje de indagación como lo muestra la figura 4, corresponde al monitoreo y revisión de riesgos operativos del INPEC de Bogotá, Colombia, que está relacionado con las frecuencias, sanciones y sugerencias de los riesgos financieros en la entidad. Aquí, los entrevistados mencionan planes de mejoramiento, informes, auditorías, procesos de investigación, notificaciones, acciones correctivas, planes de trabajo comunicación activa, automatización y modernización de los riesgos financieros dentro de la entidad objeto de investigación.

La administración de riesgos está compuesta por la organización, planificación, estrategias de mitigación y el control de los procesos de las instituciones, ya que ésta evalúa eventos de amenaza tanto internos como externos, que pueden ocasionar un impacto en los objetivos de la entidad ya sea de manera positiva o negativa, lo que permite que se reafirme el sistema de control interno, por medio de autoevaluaciones internas y se adopte una cultura de autocontrol constante (Mora et al., 2023).



Figura 4. Monitoreo y revisión de riesgos operativos del INPEC de Bogotá Colombia

Fuente de elaboración propia

6.3. Análisis documental

Una vez analizados los resultados de las entrevistas se inicia con la revisión del mapa de riesgos del INPEC de Bogotá, Colombia, versión 2 de 2024. En la Tabla 2, se analizan las dependencias de control interno y gestión disciplinaria en donde existen riesgos como falta de talento humano, desconocimiento de las normas y pérdida de documentos, generando riesgo económico y afectando la gestión financiera de la entidad. Salazar & Bonilla (2020) mencionan que estas auditorías deben estar basadas en el diseño e implementación de mapas de riesgos, estructurados con base a los procesos que ejecuta la organización; y en cualquier caso la entidad debe tener establecida una adecuada planeación, y un sistema de administración de riesgos ajustado a las particularidades de la empresa.

Gómez (2018) considera que la mayoría de las entidades deben tener políticas específicas que faciliten el manejo documental dentro de ellas, y sobre todo cuando se trata de entidades del gobierno, ya que tienen que reglamentarse a las políticas que establece el Archivo General de la Nación; uno de los problemas que afecta el proceso del archivo físico en cualquier empresa es la rotación del personal y por esta razón se debe contar con políticas o procesos que establezcan el manejo del archivo físico y digital. No es viable que en pleno siglo XXI, las empresas sufran aún por la pérdida de documentación física.

Por último, las empresas deben acudir a las herramientas modernas y aprovechar las tecnologías emergentes de la cuarta revolución industrial, conocidas también en Colombia como Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), las cuales han impactado en la gestión documental, ya que éstas permiten el intercambio rápido y eficiente de datos en todo el mundo,

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

facilitando la comunicación, el acceso a la información y el desarrollo de nuevas aplicaciones y servicios (Saldarriaga, 2024).

Tabla 2. Análisis mapa de riesgos V2 2024 Control interno y Gestión disciplinaria

Área	Hallazgo	Descripción
Control interno	Falta de talento humano para el cumplimiento de las actividades de la OFICI.	Insuficiente evaluación de la calidad y monitoreo sobre los tiempos y requisitos establecidos para la deliberación de los trabajos de auditoría y consultoría.
	Desconocimiento de la normatividad y sus consecuencias.	Falta de interés de la Administración
Gestión disciplinaria	Perdida de documentos de importancia probatoria y/o expedientes disciplinarios.	Falta de control y cuidado en la custodia de los expedientes disciplinarios a cargo del profesional.
		Ingreso de personal no autorizado a la Oficina de Control Interno Disciplinario.
	Incumplimiento en trámites y términos procesales.	Falta de organización y control por parte del funcionario de la OFIDI en la revisión de la documentación en medio físico y magnético. Inaplicabilidad de la ley disciplinaria vigente.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Orjuela (2005).

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

En la tabla 3 se analizó el área de Logística y Abastecimiento en donde se identifican riesgos como ingreso de bienes sin el cumplimiento de los requisitos, inadecuada administración del material de defensa, reclamaciones tardías ante las entidades aseguradoras, incumplimiento en el diligenciamiento del plan de infraestructura, afectando el desempeño y misionalidad de la entidad. Rodríguez (2024) señala que el sistema penitenciario se compone de un conjunto de personas que garantizan el funcionamiento óptimo de la administración penitenciaria, es decir, de un conjunto de roles que se articulan para garantizar el acceso al buen funcionamiento de las cárceles y, por consiguiente, si una parte de este conjunto falla, todo el sistema se ve afectado por esos comportamientos inadecuados, la falta de capacitación para el Cuerpo de Custodia y Vigilancia es un error de la administración que le puede salir muy costoso.

Se evidencia también, una ineficiente gestión en la administración del programa de seguros del INPEC de Bogotá, Colombia, debido a que no se están realizando las reclamaciones ante las compañías aseguradoras en el tiempo determinado para solicitar la reclamación de un siniestro. Vera (2024) menciona que según el artículo 1081 del Código de Comercio, las compañías aseguradoras establecen dos escenarios para el reporte y solicitud de las indemnizaciones de seguros: la prescripción ordinaria y la extraordinaria, la primera es de dos años y empieza a correr desde el momento en que el interesado haya tenido o debido tener conocimiento del hecho del siniestro; la segunda es de cinco años, y empieza a contarse desde el momento en que nace el derecho. Por esta razón es imprescindible que el INPEC de Bogotá, Colombia, cuente el recurso humano capacitado en la materia, capaz de diseñar herramientas para actualizar la información de las pólizas de la entidad, sus fechas de inicio y vencimiento, reclamaciones realizadas y por realizar, tiempos de prescripción de reclamaciones y documentos requeridos para solicitarlas, así como la relación de los casos indemnizados para su respectivo control.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Tabla 3. Análisis mapa de riesgos V2 2024 logística y abastecimiento

Área	Hallazgo	Riesgo
	Desconocimiento y no aplicación de los procedimientos vigentes.	Posibilidad de pérdida económica y reputacional por hallazgos y/o sanciones de entes de control e insatisfacción de los grupos de valor debido al ingreso a almacén de los bienes sin el cumplimiento de los requisitos, conforme procedimientos vigentes.
Logística y abastecimiento	Falta de capacitación permanente al personal del Cuerpo de Custodia y Vigilancia.	Posibilidad de afectación reputacional y económica con sanción del ente de control por la inadecuada administración del material de defensa (armamento, equipos antimotines, agentes químicos e intendencia, y demás elementos de defensa), incumpliendo el propósito misional del Instituto.
	Presentación fuera de los términos establecidos ante la Compañía Aseguradora de la documentación requerida para las reclamaciones	Posibilidad de afectación reputacional y económica con sanción del ente de control debido a la prescripción ante la compañía de seguros para hacer la reclamación de un siniestro, afectando los recursos del instituto.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Posibilidad de afectación reputacional y Inoportunidad en la económica con sanción del ente de control por consolidación y reporte de entrega extemporánea e incompleta de necesidades de necesidades de infraestructura y/o dotación infraestructura y/o estructural a la USPEC para satisfacer los dotación estructural. requerimientos en cumplimiento de la misionalidad institucional.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Orjuela (2005).

Con relación a la tabla 4 el análisis se enfoca en la gestión financiera en donde se destacan las demoras en los procesos afectando los cierres y la apertura de los años fiscales, se evidencia una falta de razonabilidad contable y falta de ejecución presupuestal, situaciones que afectan el funcionamiento de la entidad y genera castigos económicos en la disminución del presupuesto o sanciones por parte de los entes de control.

Buitrago (2024) considera que las políticas contables son un conjunto de reglas, normas, procedimientos y lineamientos que son base fundamental para la elaboración de la información contable, todo ello alineado bajo las normas contables internacionales y nacionales; en este sentido, es indispensable que el INPEC de Bogotá, Colombia, aplique estas normas vigentes y garantice un registro y manejo adecuado de las cuentas contables, para obtener una razonabilidad en los resultados de sus informes financieros.

En cuanto al presupuesto para las entidades públicas, en primera instancia la contratación juega un rol fundamental en la ejecución presupuestal de las entidades públicas, ya que influye directamente en cómo se asignan y utilizan los recursos financieros, una gestión efectiva de la

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

contratación es esencial para la eficiencia en la administración de los recursos públicos, dado que puede representar una parte significativa del gasto gubernamental. En términos de eficiencia, la contratación adecuada permite a las entidades públicas adquirir bienes y servicios en condiciones óptimas de calidad y costo, lo que repercute en una ejecución presupuestaria más efectiva, lo que indica que un proceso de contratación bien estructurado asegura que los fondos asignados a diferentes proyectos y programas sean utilizados conforme a los planes establecidos, minimizando los riesgos de sobrecostos y retrasos, situación que debe revisar la entidad para tener una ejecución presupuestal adecuada (Gutiérrez & Garcés, 2024).

Continuando con el proceso de revisión de la documentación del INPEC de Bogotá, Colombia se procede a revisar el informe de auditoría de Gestión Financiera, Manejo de Efectivo, del establecimiento La Modelo de Bogotá, en febrero de 2024, correspondiente al periodo del 2 de octubre al 27 de diciembre de 2023, en donde se evidencian hallazgos que afectan a la entidad con relación al incumplimiento de procedimientos en la elaboración de conciliaciones bancarias mensuales, falta de bloqueo del código TD del Personal Privado de la Libertad (PPL) en el programa “Activa” y errores en los sistemas de información de saldos de los Personal Privado de la Libertad (PPL).

Frente a estos hallazgos, es importante mencionar que Rodríguez & Rodríguez (2021) manifiestan que la complejidad de los problemas de administración y dirección de las empresas ha requerido del desarrollo de técnicas y de procedimientos para la investigación y el análisis del proceso administrativo; en ese sentido, el objetivo principal es determinar la importancia de la auditoría de gestión en las empresas con respecto a sus realidades y perspectivas. En el caso del INPEC de Bogotá, Colombia, la entidad no cuenta con un cronograma anual en el que se

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

especifique la fecha de realización de auditorías a cada establecimiento, sino que, se escoge un establecimiento en cualquier momento y se realiza la auditoría.

Así mismo, se revisó el informe de auditoría de Gestión Financiera, Ciclo de activos fijos realizada en febrero de 2024, correspondiente al periodo del 24 de abril al 9 de junio de 2022, en el cual, se evidencian debilidades en los controles que aseguran que lo recibido corresponde con lo contratado y se presentan los hallazgos. Igualmente se encuentran debilidades en la asignación de bienes encontrando elementos pendientes de uso y disposición y, por último, en relación con la recepción de bienes, no se evidencian correo electrónicos o comunicaciones escritas que corroboren la entrega y recepción de los bienes.

Tabla 4 Análisis mapa de riesgo Proceso Gestión Financiera

Área	Hallazgo	Riesgo
Gestión financiera	Falta de lineamientos para las actividades a desarrollar que están relacionadas con el proceso de gestión financiera.	Posibilidad de afectación económica y reputacional por la atención extemporánea en las actividades del proceso de Gestión Financiero para la apertura y cierre del año fiscal debido a la falta de lineamientos en materia financiera.
	Idoneidad e insuficiencia de funcionarios para desarrollar las funciones del proceso contable (áreas que generan y suministran información contable).	Posibilidad de afectación reputacional por hallazgos de los entes de control por divulgar Estados financieros que no reflejan razonablemente la situación financiera del Instituto fuera de los requerimientos normativos.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Falta de oportunidad en la contratación de bienes y servicios. Posibilidad de pérdida económica y reputacional por la no ejecución presupuestal acorde con la meta de institucional debido a la falta de oportunidad en la contratación de los bienes y servicios de la entidad sin la y que no permite mover a tiempo los saldos presupuestales para cubrir diferentes necesidades requeridas para cubrir diferentes de la entidad. necesidades.

Falta de control en la identificación y conciliación de diferencias de las cuentas matriz. La última conciliación debidamente aprobada y firmada por parte de los responsables en el establecimiento, corresponde a abril de 2021. De igual manera y teniendo en cuenta que el procedimiento de conciliaciones Bancarias CÓDIGO: PA-GF-P09 en su numeral 3, establece: “La conciliación no busca legalizar los errores. La conciliación es un elemento que permite identificar las diferencias y sus causas, para luego proceder a realizar el ajuste y corrección.

Falta de oportunidad en el bloqueo de los TD de los PPL con baja en el aplicativo ACTIVA. Nombramiento de escaso y/o nada recurso humano, con el perfil calificado en Gestión Documental.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Errores de exactitud de los saldos de folios en el aplicativo Activa

Se identifican errores en el sistema ACTIVA, al generar el reporte de saldos (inactivos), se generan 68 PPL con saldos negativos. Verificados los folios de tres PPL (reporte detallado), se observa que el saldo negativo, coincide con la resta entre el saldo inicial (erróneo) y el abonado al folio del PPL. Esto ocasiona afectación sobre el saldo final de los folios de los PPL.

Debilidades en los controles que aseguran que lo recibido corresponde con lo contratado.

El supervisor del contrato generó un certificado de recibido a satisfacción de bienes, que no correspondía lo recibido con lo realmente contratado. Por otra parte, se observa que el área de Almacén no solicitó al supervisor del contrato, todos los documentos esenciales que le permitiera comparar la ficha técnica con la factura y realizar el ingreso de manera correcta.

Debilidades en la destinación de bienes con antigüedad superiores a 3 años.

Verificado el reporte de saldos en bodega central de elementos devolutivos, se analizó las fechas de ingreso de los elementos por vigencias, observando que de la muestra tomada 4 elementos presentan una antigüedad mayor a tres años, sin que a la fecha se haya definido su disposición, esto genera un posible detrimento patrimonial, dado que los bienes

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

almacenados sin ponerse en uso pueden dañarse, deteriorarse o quedar obsoletos.

	No. 181 de diciembre de 2022, al revisar la entrada No. 141, correspondiente a la compra de lectores de código de barras y los insumos para la implementación de la fase II de la solución
Recepción de bienes sin el lleno de los requisitos	De Bibliotecas KOHA en los ERON, no se observa la aplicación del formato PA-DO-G01-F02 y la lista de chequeo PA-LA-P04-F01, además, no se evidencia correo electrónico o comunicación que corroboré que los documentos para recepción de los bienes se revisaron antes de la entrega

Fuente: Elaboración propia adaptado de Orjuela (2005).

En la tabla 5, se encuentra el análisis del proceso de gestión documental; en este ítem se evidencia la falta de organización de los archivos de gestión y fondos acumulados y la falta de personal dedicado a la labor archivística lo cual podría acarrear sanciones.

Se evidencia que existe desconocimiento y/o falta de compromiso de los servidores penitenciarios frente al Manual de Gestión Documental, el procedimiento de Organización Documental y su aplicación, esto quiere decir que la entidad no está realizando capacitaciones al personal administrativo con el fin de que conozcan los manuales y procedimientos de la entidad, ante esto, es indispensable que exista un repositorio de documentación no solo física sino digital, a la que tengan acceso todos los miembros del INPEC de Bogotá Colombia, y tengan la

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

autorización de descargar las políticas y procesos inherentes de su cargo o de las áreas con las cuales tengan contacto.

Momblanc & Castro (2021) manifiestan que uno de los problemas que con frecuencia se presenta en las organizaciones está asociado a la correcta diligencia de la gestión documental, puesto que el documento archivístico, se concibe como aquel que registra una información sin importar su forma o soporte, creado por una organización o un individuo en el desarrollo de sus actividades o en virtud de sus obligaciones legales y es por esto que lo que define su naturaleza como documento archivístico es la razón por la cual debe ser conservado, es decir, su funcionalidad como instrumento para el registro de las acciones de las organizaciones y su valor como testimonio, prueba o evidencia de los actos o transacciones de la sociedad, es por esta razón que la entidad debe contar el talento humano idóneo para este proceso y a su vez contar con políticas y procedimientos para la gestión documental con el objeto de evitar la pérdida de documentación.

Tabla 5. Análisis mapa de riesgos V2 2024 Gestión Documental

Área	Hallazgo	Riesgo
Gestión Documental	Desconocimiento y/o falta de compromiso de los servidores penitenciarios frente al Manual de Organización Documental, el procedimiento de Organización Documental y su aplicación.	Posibilidad de afectación reputacional y sanciones por parte del ente regulador por la pérdida de información derivada de la falta de Organización y Fondos Acumulados de del Instituto a Nivel Nacional tal como lo establece la Ley General de Archivos 594 de 2000.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Posibilidad de afectación económica por sanciones del ente regulador por malas prácticas o manejos Nombramiento de escaso incorrectos de la documentación institucional, y/o mala gestión de recurso humano, debido al incumplimiento del ejercicio profesional con el perfil calificado en de la archivística, según lo dispuesto en la Ley Gestión Documental. 1409 de 2010 y la Resolución 0629 de 2018 del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Orjuela (2005).

En la tabla 6 se analizó el mapa de riesgos de Gestión de Talento Humano, factor importante en cada uno de los eslabones de la entidad en la cual se identifican riesgos como: falta de comunicación entre las sedes de trabajo y la sede central, errores en la revisión de documentos que afectan las novedades de nómina, incumplimiento en los tiempos de cobros a las EPS por el proceso de incapacidades, falta de control en las historias laborales, manipulación del sistema de pago de nómina, los cuales pueden ocasionar un desgaste administrativo y el pago de emolumentos de manera inadecuada.

Toala & Rodríguez (2024) consideran que la gestión administrativa eficaz es fundamental para el funcionamiento óptimo de cualquier organización, ya que establece el marco dentro del cual los empleados pueden operar de manera eficiente y efectiva; una gestión administrativa eficiente implica la implementación de procesos y políticas que optimizan la utilización de recursos, facilitan la comunicación y aseguran la alineación de los objetivos individuales con los objetivos organizacionales, por lo que se observa que en el INPEC de Bogotá, Colombia, hace

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

falta implementar políticas de comunicación asertiva a través de las cuales se puedan gestionar de manera eficiente la notificación de las actuaciones administrativas a los servidores penitenciarios. Se pueden también establecer reportes quincenales o mensuales de dichas actuaciones y su estado, para controlar la notificación en el tiempo correspondiente.

En cuanto al proceso de revisión y aprobación de las primas de vigilante instructor, se encuentra también que no existe una auditoría que realice inspección de los documentos presentados para la obtención de estos beneficios, y por consiguiente se puede presentar afectación económica por los errores que se presentan actualmente en la revisión de estos.

Tabla 6. Análisis mapa de riesgos V2 2024 Talento humano

Clasificación	Modalidad	Descripción
Gestión del Talento humano	Falta de comunicación de las sedes de trabajo frente a las situaciones administrativas de los servidores públicos	Posibilidad afectación económica por indebida notificación a los servidores penitenciarios de las actuaciones administrativas de ausentismo laboral debido a la falta de comunicación de las sedes de trabajo frente a las situaciones administrativas de los servidores públicos.
	Errores involuntarios en la revisión de documentación para la aprobación de las primas de vigilante instructor	Posibilidad de afectación reputacional y económica por aprobación de primas de vigilante instructor, unidad familiar y capacitación, sin el cumplimiento de requisitos establecidos debido a reportes extemporáneos de situaciones administrativas por parte de dependencias del nivel central, DIREG y

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

ERON y, errores en la revisión de documentación para la aprobación de primas de vigilante instructor.

Incumplimiento de los tiempos y requisitos establecidos para el trámite, reporte y recobro de incapacidades y licencias médicas antes las EPS o ARL.	Posibilidad de afectación económica por detrimento patrimonial, a causa del reconocimiento y pago de las prestaciones económicas a servidores del Instituto a través de la nómina, derivadas de las incapacidades y licencias médicas que posteriormente son negadas o rechazadas por parte de las EPS o ARL debido al incumplimiento de los tiempos y requisitos establecidos para el trámite, reporte y recobro de incapacidades y licencias médicas antes las EPS o ARL.
--	---

Falta de control en las historias laborales en las DIREG, ERON y EPN	Posibilidad de afectación reputacional y económica por pérdida, deterioro, duplicidad o información incompleta en las historias laborales, debido a la falta de control en las DIREG, ERON y EPN.
--	---

Cambios en las novedades del personal dentro del aplicativo HUMANO WEB por manipulación de una persona o servidor público no autorizado.	Posibilidad de afectación económica por manipulación del aplicativo HUMANO WEB debido a que una persona o servidor público sin autorización ingrese a este y efectúe o genere cambios de novedades de nómina no autorizados
--	---

Fuente: Elaboración propia adaptado de Orjuela (2005).

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Para continuar con el análisis de riesgos operativos financieros se analizó el balance general y el estado de resultados de la entidad de la vigencia 2023 y 2022 en los cuales se evidencia lo siguiente:

Al comparar el estado de resultados en el año 2023 con el 2022, se desglosa y examinan los ingresos, gastos, así como las variaciones en el análisis vertical y horizontal.

De acuerdo al análisis realizado a los estados de resultados del INPEC de Bogotá Colombia, se evidencia que al ser una entidad pública que presta servicios de vigilancia y custodia a las personas privadas de la libertad sus ingresos están representados por transferencias realizadas de otras entidades de gobierno como alcaldías y gobernaciones por medio de convenios interinstitucionales y de la dirección nacional del tesoro para gastos de funcionamiento y administrativos, además de la reversión de provisiones realizadas.

La entidad tiene proyectos productivos con fines de resocialización en los cuales se les enseña a los privados de la libertad a elaborar diferentes productos como (productos de panadería, cuidado de animales, bordados, elaboración de productos de madera, tejido de mochilas, cultivos de ciclo corto y largo, entre otros), se asigna un presupuesto anual para el funcionamiento de los proyectos y se recupera con la venta de productos con una utilidad del 10% que va destinado a los programas de resocialización del personal privado de la libertad.

La figura 4 presenta los ingresos para la vigencia 2023 fueron de \$4.101.492.809.701,54 en comparación de los de año 2022 \$2.299.279.461.762,33 presentando una variación absoluta de \$1.802.213.347.939,21 que indica un aumento significativo por los recursos recibidos del departamento del tesoro nacional para gastos de funcionamiento, además de la reversión de

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

provisiones, y existencia de venta de bienes recibidos de los proyectos productivos con fines de resocialización que son autosostenibles y no buscan rentabilidad.

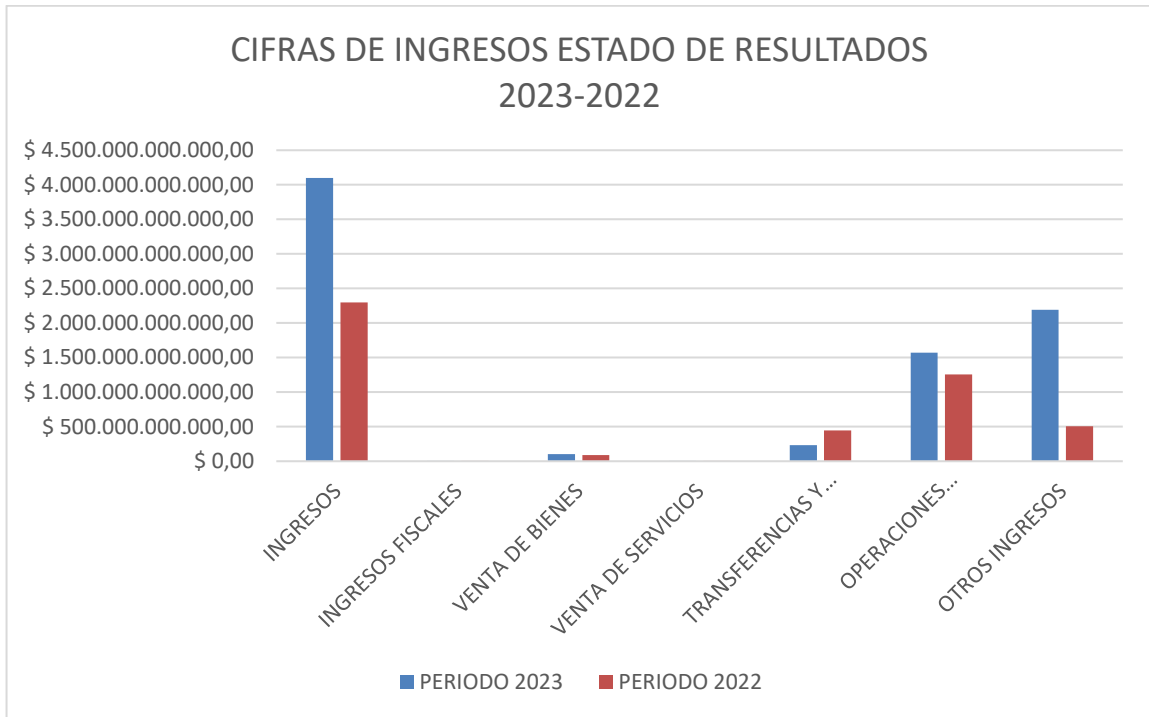


Figura 5 Cifras de ingresos de Estado de Resultados 2023 vrs 2022

Fuente: Elaboración propia adaptado de Orjuela (2005).

Con relación a los gastos se elaboró la figura 6 en la cual se presenta una variación de (-1.141.112.808.556,99), por la diferencia entre la vigencia 2023 que corresponde a \$2.914.626.203.368,26 y el 2022 de \$4.055.739.011.925,25, presentando una disminución significativa que corresponde a la reversión de provisión para litigios y demandas de los nuevos procesos de sentencias tanto administrativas como las laborales que presenta el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario -INPEC.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

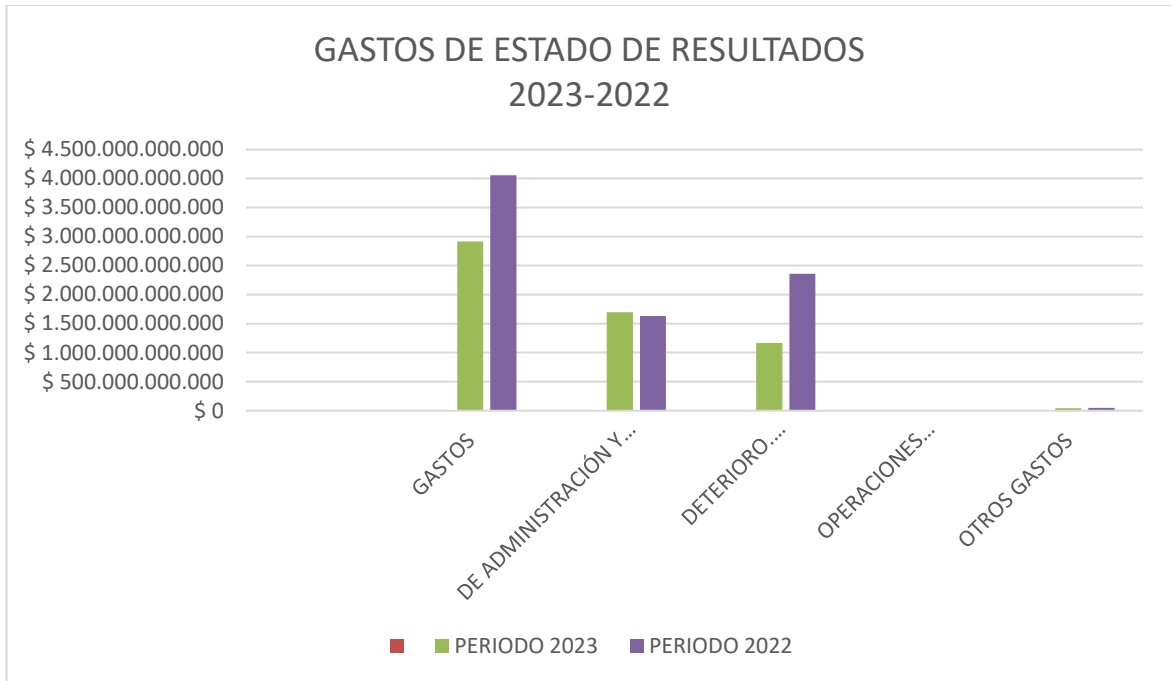


Figura 6 Cifras de Gastos de Estado de Resultados 2023 vrs 2022

Fuente: Elaboración propia adaptado de Orjuela (2005).

De acuerdo a la revisión del **balance general** y de acuerdo al análisis realizado la cuenta más representativa es la propiedad planta y equipo con una estructura de inversión del 89,73% en donde para la vigencia 2023 fue de 4.235.691.618.043,56 representado en los bienes que superan los 2smmlv de acuerdo a la política de propiedad planta y equipo entre los cuales se encuentran bienes para el funcionamiento administrativo y de atención social como (computadores, impresoras, maquinaria para uso de las diferentes actividades de los proyectos productivos, vehículos para el transporte de internos, armamento para custodia y vigilancia, caninos para la seguridad y equipos de comunicación).

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

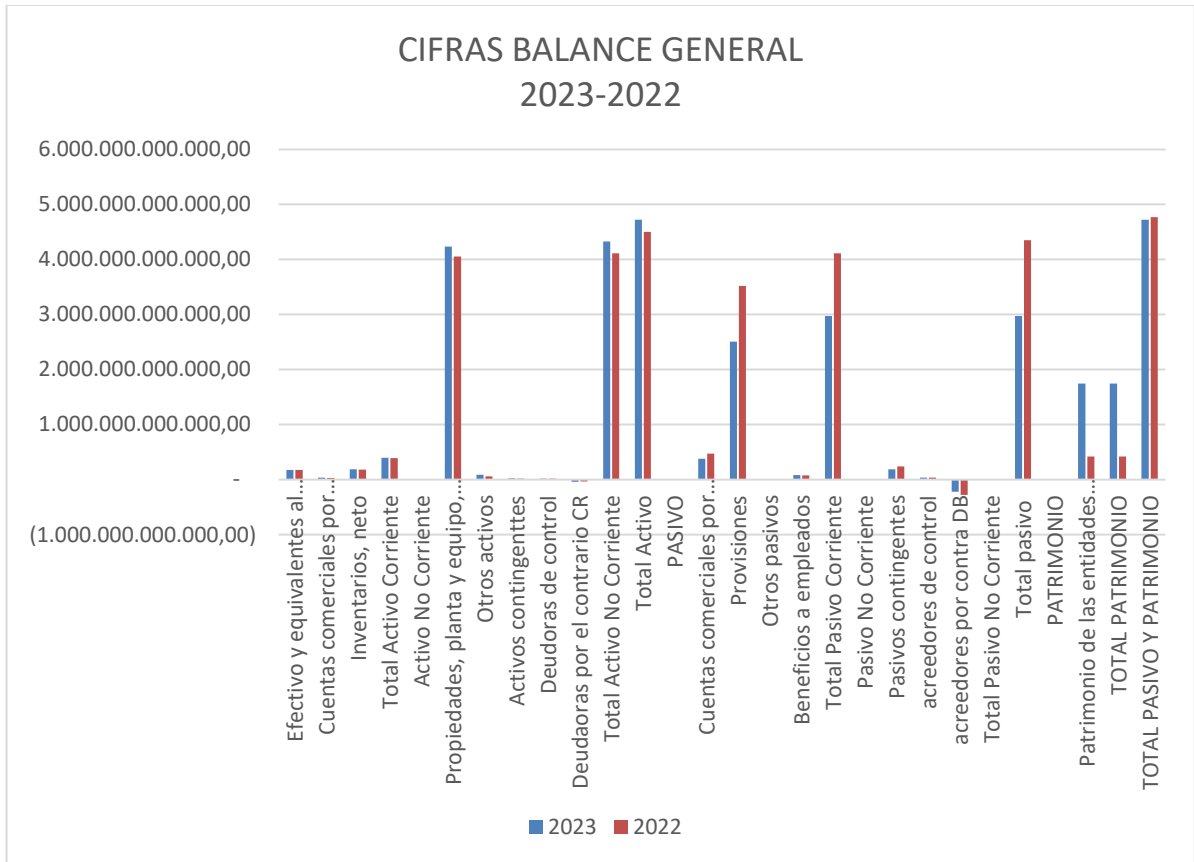


Figura 7 Cifras balance general 2023 vrs 2022

Fuente: Elaboración propia adaptado de Orjuela (2005).

Una vez relacionados y analizados los hallazgos de las áreas del INPEC de Bogotá Colombia, se realiza una propuesta por cada área, teniendo en cuenta que todos estos riesgos pueden ocasionar un riesgo financiero por el incumplimiento de procedimientos y podrían ocasionar demandas y pérdidas económicas considerables, debido a que cada una de ellas tiene necesidades diferentes, y, por lo tanto, es necesario implementar una serie de actividades a desarrollar por cada una.

6.4. Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Se inicia iniciando una propuesta de mejora en el área de Control Interno y Gestión Disciplinaria, en la cual se relaciona cada hallazgo, y se proponen procesos de: capacitación al personal para beneficiar a todos los funcionarios de la entidad minimizando los riesgos por desconocimiento de los procesos y manuales, elaboración y ajuste de políticas y procedimientos y actualización de los existentes, creación de sistema de seguimiento y control de indicadores, creación de controles de accesos que permitirán establecer más seguridad al acceso de las áreas restringidas y digitalización del archivo físico que permitirá contar con un espacio físico único destinado al resguardo de la documentación y permitirá contar con la información digital en un software destinado para la consulta. Así mismo se proponen controles y compromisos formales para la atención a requerimientos.

Tabla 7 Propuesta de mejora área Control Interno y Gestión Disciplinaria

Propuesta de mejora Control Interno y Gestión Disciplinaria			
Hallazgos	Propuesta	Responsable	Plazo
Evaluación de la Calidad y Monitoreo	Implementar un sistema de seguimiento y evaluación que contemple indicadores de desempeño	Coordinador de Auditoría.	3 meses.
Fomento del Interés de la Administración	Realizar capacitaciones periódicas sobre la importancia de la supervisión disciplinaria y sus implicaciones	Director de Recursos Humanos.	1 mes

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Control de Custodia de Expedientes	Establecer un protocolo de custodia y manejo de documentos, incluyendo controles de acceso	Jefe de Seguridad de Información	2 meses
Control de Acceso a la Oficina	Implementar un sistema de acceso restringido que registre entradas y salidas	Coordinador de Tecnología	1 mes
Organización y Control de Documentación	Digitalizar los documentos y establecer un sistema de gestión documental para un control eficiente	Jefe de Documentación	6 meses
Aplicabilidad de la Ley Disciplinaria	Capacitar al personal sobre la ley disciplinaria vigente y su aplicación	Asesor Legal	2 meses
Compromiso de Directivos y funcionarios	Crear un compromiso formal donde se establezcan responsabilidades claras y plazos para la atención a requerimientos	Director General	1 mes
Monitoreo y Evaluación	Realizar evaluaciones trimestrales para medir el avance de las acciones implementadas	Equipo de Auditoría Interna	Continuo

Fuente: Elaboración propia adaptado de Orjuela (2005).

Se realiza la propuesta para el área de logística y abastecimiento, la cual va enfocada al inicio de capacitaciones en varios frentes: capacitaciones en seguros, capacitaciones en manejo y cuidado del armamento para el Cuerpo de Custodia y Vigilancia, capacitaciones para los almacenistas y organizar eventos en donde se fortalezca la cultura corporativa y la mejora continua.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Tabla 8 Propuesta de mejora área Logística y Abastecimiento

Propuesta de mejora Logística y Abastecimiento			
Hallazgos	Propuesta	Responsable	Plazo
Presentación de la documentación requerida fuera de los términos establecidos ante la Compañía Aseguradora	Capacitar al personal sobre requisitos y plazos para reclamaciones. Crear un protocolo para la presentación de documentos ante la aseguradora.	Grupo de Seguros	1 mes
Falta de capacitación al personal del Cuerpo de Custodia y Vigilancia.	Capacitar al personal sobre manejo y cuidado de armamento y material de defensa entregado.	Escuela Penitenciaria	2 meses
Desconocimiento de los procedimientos vigentes en la recepción de bienes	Realizar un plan de capacitaciones a los Almacenistas de la entidad.	Grupo de Bienes Muebles	4 meses
Inoportunidad en la consolidación y reporte de necesidades de infraestructura y/o dotación estructural.	<p>Evaluar y priorizar las necesidades de infraestructura y dotación.</p> <p>Fomentar una cultura de cumplimiento normativo y de mejora continua.</p> <p>Establecer un calendario de presentación de documentos.</p>	Grupo de Bienes Muebles	

Fuente: Elaboración propia adaptado de Orjuela (2005).

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

En la propuesta de gestión financiera el objetivo es enfocarse en la actualización de políticas actuales y la creación de nuevas políticas que permitan conocer las actividades, los procedimientos, los responsables en cada una de las actividades del proceso financiero. Así mismo, se propone establecer un cronograma anual de compras en el que estén relacionadas las adquisiciones presupuestadas por año, el proveedor designado, el monto presupuestado y los plazos de contratación. Establecer cronogramas para el cumplimiento de las conciliaciones bancarias, los cuales deben ser elaborados por el área de Gestión Corporativa pero auditados por Auditoría.

Aquí también se busca que se realicen capacitaciones en temas específicos a los funcionarios de contabilidad con el fin de que afiancen y actualicen sus conocimientos en normatividad y temas financieros. Se propone también la creación de un calendario de planeación trimestral de movimientos presupuestales, el cual debe ir alineado con el presupuesto anual, con el fin de hacer seguimiento a los movimientos realizados y las ejecuciones presupuestales y realizar una auditoría exhaustiva al sistema Activa para la corrección de los saldos negativos y corregir los datos erróneos mensualmente.

Tabla 9 Propuesta de mejora área Gerencia Financiera

Propuesta de mejora Área Financiera			
Hallazgos	Propuesta	Responsable	Plazo
Desarrollo de un Manual de Procedimientos Financieros	Crear un manual con los procesos y procedimientos financieros	Grupo de Gestión corporativa	3 meses.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Capacitación y Reestructuración del Personal	Realizar un diagnóstico de competencias y ofrecer capacitación a los funcionarios en áreas clave del proceso contable.	Gestión Humana y Gestión corporativa	6 meses
Implementación de un Sistema de Planificación de Compras	Establecer un cronograma anual de compras que identifique necesidades y plazos de contratación	contratación	2 meses
Establecimiento de un Proceso de Revisión y Aprobación de Movimientos Presupuestales	Crear un calendario de revisión trimestral de las solicitudes de movimientos presupuestales	Grupo de Gestión corporativa	1 mes
Implementación de un Proceso Regular de Conciliación.	Establecer un cronograma mensual para la realización y aprobación de las conciliaciones bancarias.	Grupo de gestión corporativa	2 meses.
Desarrollo de un Manual de Procedimientos Financieros	Crear un manual que defina claramente los procesos y procedimientos a seguir en la gestión financiera.	Grupo de Gestión corporativa	3 meses.
Capacitación y Reestructuración del Personal	Realizar un diagnóstico de competencias y ofrecer capacitación a los funcionarios en áreas clave del proceso contable.	Gestión Humana y gestión corporativa	6 meses

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Implementación de un Sistema de Planificación de Compras	Establecer un cronograma anual de compras que identifique necesidades y plazos de contratación, optimizando tiempos.	Contratación	2 meses
Establecimiento de un Proceso de Revisión y Aprobación de Movimientos Presupuestales	Crear un calendario de revisión trimestral de las solicitudes de movimientos presupuestales	Grupo de Gestión corporativa	1 mes
Implementación de un Proceso Regular de Conciliación.	Establecer un cronograma mensual para la realización y aprobación de las conciliaciones bancarias. Incluir sesiones de capacitación para el personal encargado	Grupo de gestión corporativa	2 meses.
Reclutamiento y Capacitación en Gestión Documental.	Identificar el perfil necesario para la gestión documental y realizar un reclutamiento para cubrir las vacantes. Ofrecer capacitación al personal sobre la gestión y organización documental.	Gestión Humana y Gestión corporativa	6 meses
Auditoría y Corrección de Errores en el Sistema Activa	Realizar una auditoría exhaustiva del sistema Activa para identificar las causas de los saldos negativos. Proceder a la corrección de los datos erróneos y ajustar los saldos en los folios afectados. Establecer un	Área de sistema y Gestión corporativa	3 meses

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

procedimiento para la revisión

periódica de los saldos

Desarrollo de un Manual de Procedimientos Financieros	Crear un manual que defina claramente los procesos y procedimientos financieros.	Grupo de gestión corporativa	3 meses.
Capacitación y Reestructuración del Personal	Realizar un diagnóstico de competencias y ofrecer capacitación a los funcionarios en áreas clave del proceso contable.	Gestión Humana y Gestión corporativa	6 meses
Implementación de un Sistema de Planificación de Compras	Establecer un cronograma anual de compras que identifique necesidades y plazos de contratación, optimizando tiempos.	Contratación	2 meses
Establecimiento de un Proceso de Revisión y Aprobación de Movimientos Presupuestales	Crear un calendario de revisión trimestral de las solicitudes de movimientos presupuestales para garantizar la oportunidad y la planificación adecuada	Grupo de gestión corporativa	1 mes
Implementación de un Proceso Regular de Conciliación.	Establecer un cronograma mensual para la realización y aprobación de las conciliaciones bancarias. Incluir sesiones de capacitación para el personal encargado.	Grupo de gestión corporativa	2 meses.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

	Identificar el perfil necesario para la	gestión	
Reclutamiento y Capacitación en Gestión Documental.	gestión documental y realizar un reclutamiento para cubrir las vacantes.	Humana y gestión corporativa	6 meses
	Ofrecer capacitación al personal	corporativa	
	Realizar una auditoría exhaustiva del sistema Activa para identificar las causas de los saldos negativos.	Área de sistema y gestión corporativa	3 meses
Auditoría y Corrección de Errores en el Sistema Activa	Proceder a la corrección de los datos erróneos y ajustar los saldos en los folios afectados.	gestión corporativa	meses
	Implementar un protocolo estándar para la verificación de todas las demandas en contra de la entidad, incluyendo la revisión de documentos legales, análisis del estado del litigio y evaluación del riesgo asociado.	Jurídica y Grupo contable	2 meses
Errores en la constitución de provisiones en litigios y demandas	Adoptar software de gestión de casos para centralizar la información sobre litigios, facilitando el seguimiento y la actualización de las provisiones.		

Fuente: Elaboración propia adaptado de Orjuela (2005).

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Para el área de talento humano se propone un cronograma de capacitaciones, con el fin de establecer y dar a conocer los canales de comunicación formales, también se requiere implementar un sistema de doble verificación para la entrega de primas al personal de vigilancia instructor, y de esta forma evitar que se entreguen las primas sin la documentación necesaria. También se requiere fortalecer la seguridad en las herramientas Humano web.

Tabla 10 Propuesta de mejora área Talento Humano

Propuesta de Mejora Talento Humano			
Hallazgos	Propuesta	Responsable	Plazo
Mejora en la Comunicación Interna	Establecer canales de comunicación claros y eficientes entre las sedes, utilizando plataformas digitales.	Grupo de Talento humano	2 meses
	Realizar capacitaciones sobre la comunicación efectiva.		
Protocolos de Revisión de Documentación	Implementar un sistema de doble verificación en la revisión de documentación relacionada con las primas de los vigilantes instructores. Cree una lista de verificación estandarizada para asegurar que todos los documentos cumplan con los requisitos antes de la aprobación.	Grupo de Nomina	2 meses

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

Optimización de Trámites de Incapacidades	<p>Establecer un calendario claro con tiempos y requisitos para la presentación de incapacidades y licencias médicas.</p> <p>Crear un equipo dedicado a supervisar el cumplimiento de estos tiempos y requisitos.</p>	Grupo de Nomina	3 meses
Control de Historias Laborales	<p>Implementar auditorías periódicas a las historias laborales en Direg, Eron y Epn.</p> <p>Crear un protocolo para la actualización de la información</p>	Grupo de Hojas de Vida	4 meses
Seguridad en aplicaciones	<p>Fortalecer la seguridad del aplicativo Humano Web, limitando el acceso a personal autorizado y estableciendo registros de cambios.</p> <p>Realizar capacitaciones sobre el uso adecuado de la plataforma y la importancia de mantener la integridad de los datos.</p>	Grupo de Nomina	1 mes
Cultura de prevención	<p>Fomentar una cultura de prevención y responsabilidad compartida en todos los niveles</p>	Gestión del Talento Humano	2 meses

Fuente: Elaboración propia adaptado de Orjuela (2005).

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

En el caso del proceso de gestión documental, se propone de nuevo capacitación, con el fin de que todo el personal del INPEC de Bogotá Colombia pueda acceder a ellas y conocer el Manual de Gestión Documental y su importancia y realizar un proyecto de digitalización de la documentación física de la entidad, sede por sede.

Tabla 11 Propuesta de mejora área Gestión Documental

Propuesta de mejora Gestión Documental			
Hallazgos	Propuesta	Responsable	Plazo
	Implementar talleres y sesiones informativas sobre el Manual de Gestión Documental y su importancia, dirigidos a todos los servidores penitenciarios.	Gestión Humana y Gestión documental	4 meses.
	Realizar un análisis de necesidades para identificar el número y perfil de personal requerido en Gestión Documental. Publicar convocatorias para la contratación de profesionales especializados y ofrecer programas de formación continua para el personal existente.	Gestión Humana y Gestión documental	6 meses

Fuente: Elaboración propia adaptado de Orjuela (2005).

7. Conclusiones

Una vez analizada la información y revisada la documentación objeto de análisis se evidencia que la literatura analizada concuerda con los hallazgos evidenciados en la investigación; por esta razón la propuesta se encaminó a minimizar los riesgos operativos financieros de la entidad objeto de estudio; allí se encontraron similitudes con los autores mencionados y referenciados en el trabajo; así mismo, se analizó el mapa de riesgos en donde se evidenció la falencia en las auditorías por la falta de personal, por la falta de capacitación y el incumplimiento con los cronogramas establecidos por el ente auditor. Ávila et al, (2022) indica que la auditoría inspecciona el proceso administrativo, actividades de apoyo, financieras, operativas, evalúa el control interno y la gestión, esto se logra con el trabajo de equipos multidisciplinarios para medir la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño, se está realizando, acorde a los principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia de la auditoría de gestión.

Lo anterior, se complementa con el proceso de gestión del talento humano, área que ayuda a ejecutar la consecución de los perfiles con la calidad y capacitación necesaria para el desarrollo de las actividades en la empresa y también logra engranar de manera adecuada el recurso humano en los roles que se requieran, constituyendo un área interdisciplinaria formada por numerosas dinámicas que alimentan y enriquecen a la organización; así como aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también de tecnología del aprendizaje, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, ocio, incentivos, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y otros asuntos diversos (Castro, 2021).

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

De acuerdo con el análisis realizado y a los resultados obtenidos, se desarrolló un acercamiento teórico y conceptual orientado al tema de los riesgos operativos que afectan la reputación y el cumplimiento de procedimientos de la entidad y que el problema de investigación presenta implicaciones para la disciplina de gerencia financiera; es así como, Rojas, (2022) resalta la importancia de que los equipos de trabajo desarrollen un proceso que anticipe los riesgos a partir de procedimientos cíclicos claros de medir y repetir, para ajustar las acciones permanentemente.

A través del análisis de las encuestas realizadas y del estudio del mapa de riesgo, se logró analizar los riesgos operativos financieros a los que está expuesta la entidad, la importancia de minimizar dichos riesgos y la gestión adecuada en las entidades para lograr eficiencia y eficacia administrativa; por esta razón, se busca establecer un control efectivo en entidades públicas según normativas de la Contraloría General del Estado para garantizar transparencia y legalidad en la gestión de recursos. También, se evidenció la necesidad de establecer un control y cumplimiento exhaustivo en las auditorías internas para llevar a cabo las recomendaciones contenidas en los informes de control interno, mientras la auditoría externa supervisa y sanciona posibles incumplimientos (Campoverde & Reyes, 2024).

Al finalizar el estudio del material objeto de análisis, se diseñó una propuesta que minimiza los riesgos operativos financieros de la entidad, con los cuales se pretende coadyuvar en la búsqueda de soluciones ante los riesgos evidenciados, es importante que la entidad lleve a cabo la propuesta por área, debido a que cada área tiene necesidades diferentes. La seguridad de la información involucra la tecnología, las personas y la estructura organizacional (procesos), las normativas, lo cual hace necesario un amplio conocimiento sobre la gestión de estos recursos. Sin embargo, esta gestión puede servir parcialmente, poco o nada si existen fallas de hardware, de

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y
Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

software, fallas humanas, desastres naturales, ataques terroristas, entre otros, sin que la organización haya estado preparada para estos eventos (Chávez, 2021).

Las entidades públicas, igual que otras organizaciones, necesitan tomar decisiones bajo circunstancias cambiantes y con recursos escasos, de ahí la necesidad de ampliar el conocimiento de investigación y dirigir la mirada hacia el análisis de control interno en el ámbito carcelario y en organizaciones públicas donde la información contable es la base para respaldar y apoyar esas decisiones; en este caso, Poveda et al, (2016) menciona que la implementación del sistema de control interno en los organismos y entidades públicas, es responsabilidad del representante legal de la entidad, para lo que se deben aplicar métodos y procedimientos, al igual que la calidad, la eficiencia y eficacia, es también responsabilidad de los jefes de cada una de las dependencias de la entidad, sin embargo, la responsabilidad de la buena marcha de la entidad pública es de todas las personas que laboran en ella.

8. Recomendaciones

Dentro de la investigación realizada en el INPEC de Bogotá Colombia, encontramos algunos sesgos en la ejecución de entrevistas, en donde algunos funcionarios se mostraron incómodos al responder las preguntas planteadas, por tratarse de compartir opiniones acerca de las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas de la entidad, y que la administración no ejerce de la mejor manera; sin embargo, se logró obtener la información requerida para continuar con la investigación y desarrollar la propuesta de mejora.

De la misma forma, consideramos que, a pesar de que con la propuesta se podrán implementar actividades de control interno, ejecución de nuevas políticas, planes de capacitación, ejecución y control de programas, con los cuales se minimizarán notablemente los riesgos operativos y financieros de la entidad, se recomienda centrarse en aquellas actividades que podrían llegar a afectar la imagen reputacional de la entidad, y estudiar uno a una las acciones que conllevan a este riesgo. Esta recomendación se hace, debido a que, es un tema fundamental y trascendente en el proceso, y que tiene que ver con los riesgos operativos y financieros de la entidad, ya que en la medida en que éstos se controlen se controlará de la misma forma la reputación de la entidad ante el ambiente externo.

La propuesta realizada para la minimización de riesgos operativos y financieros en el INPEC de Bogotá, Colombia, ayudará a fortalecer el actual proceso de gestión de riesgos que está aplicando la entidad porque esta implica llevar a cabo una a una las medidas en las áreas de apoyo, operativas y financieras de la organización.

Se recomienda también que la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMNUTO continúe afianzando la educación y el fortalecimiento de ejecución de los proyectos de

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y
Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

investigación de riesgos operativos en empresas no solo privadas sino gubernamentales, para que dichas instituciones se beneficien de los resultados de los estudios e inicien de manera inmediata con la implementación de las propuestas de mejora realizadas por los estudiantes, quienes pueden tener una perspectiva diferente a la visión que tienen ellos día a día en el desarrollo de las funciones de sus labores diariamente y podrán aportar nuevos enfoques en temas de interés para el área financiera.

Referencias bibliográficas

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197.
- Apaza, Z. R., Ramos, G. T., & Chang, E. L. G. (2022). Construcción y validación de instrumentos de medición en el ámbito de la salud. Revisión de Literatura. *Revista odontología pediátrica*, 21(1), e206-e206.
- Argandoña, A. (2007). La corrupción y las empresas. Recuperado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-21.pdf>.
- Arreola, M. A. A., & Cruz, E. M. (2024). La Importancia de los procesos y procedimientos dentro de las empresas.: Procesos y Procedimiento dentro de las empresas. *RICT Revista de Investigación Científica, Tecnológica e Innovación*, 2(Especial 1), 1-5.
- Ávila, G. M. C., Cazar, J. C. Y., & García, I. P. M. (2022). Importancia de la auditoría de control interno en la gestión empresarial. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(6), 199-215.
- Ayala-Jácome, A. D., & De La Torre-Lascano, C. M. (2023). Evaluación del Riesgo Financiero en las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Florícola. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 10(02).
- Berggrun, L. (2011). *Introducción al análisis de riesgos financiero*. Ecoe ediciones.
- Biderbost, P., Boscán, G., & Rochin, N. (2020). Gestión de riesgos de corrupción en el sector público ante la administración de desastres. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (76), 215-236.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

- Buitrago, R. (2024). Prefacio: Políticas contables para el fortalecimiento de los procesos organizacionales en el sector empresarial. *Revista Científica Ideas y Tendencias Socioeconómicas*, 1(2), 112-113.
- Campoverde-Jara, C. I., & Reyes-Cárdenas, N. A. (2024). Auditoría gubernamental y control interno en entidades públicas: un análisis comparativo en Sudamérica. *CIENCIAMATRIA*, 10(2), 249-264.
- Castro, M. F. G. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(8), 318-329.
- Carazo, P. C. M. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & gestión*, (20), 165-193.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia, 2, 1-11.
- Chávez, W. A. A. (2021). Propuesta de un plan de seguridad de la información para incrementar la fiabilidad de datos en una financiera. *Innovación y Software*, 2(2), 27-43.
- Corona, J. I. M., Almón, G. E. P., & Garza, D. B. O. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Revista Ra Ximhai*, 19(1), 67-83.
- Correa, S. R., & Bardales, J. M. D. (2020). El control interno en el proceso de contrataciones en las instituciones públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1333-1350.
- De Salcedo, C. M., Rodríguez, J. L. R., & Terrero, A. R. V. (2021). El cortometraje como herramienta pedagógica para el trabajo colaborativo en estudiantes del ISFODOSU. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(2), 237-255.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

- Díaz, M. S., & Vega-Valdés, J. C. F. (2003). Algunos aspectos teórico-conceptuales sobre el análisis documental y el análisis de información. *Ciencias de la Información*, 49-60.
- Figuerola, R. C., & Parra, M. E. L. (2013). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial? *Revista escuela de administración de negocios*, (52), 68-75.
- Galarza, C. A. R. (2020). Los alcances de una investigación. *Ciencia América: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.
- García, A. C. (1993). Análisis documental: el análisis formal. *Revista general de información y documentación*, 3(1), 11.
- Gómez, J. S. (2018). Propuesta de mejoramiento de la administración documental del área encargada del sistema de gestión de calidad de la empresa Fiduprevisora S.A.
- González, J. L. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica. Arequipa, Arequipa, Perú.
- Gutiérrez, Z. M. D., & Garcés, P. E. C. (2024). Contratación pública por ínfima cuantía y la ejecución presupuestaria. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 457-466.
- Ibarra-Sáiz, M. S., González-Elorza, A., & Gómez, G. R. (2023). Aportaciones metodológicas para el uso de la entrevista semiestructurada en la investigación educativa a partir de un estudio de caso múltiple. *Revista de Investigación Educativa*, 41(2), 501-522.
- Intriago, M. A. L., & López, V. L. P. (2023). Modelo COSO como herramienta de gestión del riesgo operativo en el sector público ecuatoriano. Una mirada desde sus actores. *Contabilidad y Negocios*, 18(35), 139-156.
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2008), *Administración de proyectos*, Mac Graw Gill, cuarta edición

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

- López-Rodríguez, C. E., y Espinosa-Rodríguez, M. A. (2021). Riesgo operacional: comportamiento de sus factores en el sector bancario de Bogotá Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 439-456.
- Yovera, Y. M. R (2023). Modelo de gestión antisoborno para la prevención de riesgo de corrupción en una entidad del estado de Tumbes, 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 3917-3928.
- Luzuriaga, M. T. O., Sánchez, J. F., Leones, W. C., & Guartazaca, M. O. (2021). Prevención del riesgo de lavado de activos. Caso: Colombia y Ecuador. *Revista Universidad de Guayaquil*, 133(2), 27-40.
- Macías-Arteaga, M. F., & Sánchez-Arteaga, A. A. (2022). El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE. ISSN: 2600-6030*, 5(10), 2-20.
- Mamani-Sánchez, B., & García-Murillo, R. A. (2020). Micropropagación de dos variedades de frutilla (*Fragaria ananassa* Duch.) en diferentes medios de cultivo: Mamani-Sánchez Beatriz; Murillo-García Rafael Adolfo. *Revista de Investigación e Innovación Agropecuaria y de Recursos Naturales*, 7(1), 69-78.
- Medina, C. C. C., & Garay, O. G. Estilos de liderazgo en la formación militar del Ejército Nacional de Colombia, 2014-2019. *Ética y competencias psicosociales en el liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia*, p 10.
- Molina, C. A. R. (2021). Rendición de cuentas en la contratación pública colombiana. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 71(281-2), 599-614.
- Momblanc Camilo, L., & Castro-Milán, H. Y. (2021). La gestión documental y el control interno: Un binomio indispensable. *Santiago*, 118-129.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

- Mora Morales, K. L., Clavijo Barbosa, Y. A., & León Avendaño, V. A. (2023). Importancia de la Gestión de los Riesgos Empresariales a Nivel Operativo (Lavado de Activos y Financiación al Terrorismo): Caso Ecopetrol.
- Muñoz Quinteros, A. P., & Córdova Moreno, B. S. (2024). *Identificación y evaluación de riesgos mecánicos con el método INSHT NTP 330, en la asociación de Productores Agrícola Zhucay-Industria Chocolatera* (Bachelor's thesis).
- Nápoles, M. R., & Barrueta, N. (2023). Metodología para la validación de instrumentos de medición. *A3manos*, 10(19), 33-42.
- Noriega Sarmiento, A. D., & Alfonso Hernández, J. S. (2024). *Actualización del plan de comunicación de la cultura organizacional de Postobón SAS con base en las herramientas ISO 9001, ISO 26000, ISO 14001* (Bachelor's thesis, Ingeniería Industrial-Virtual).
- Núñez, A. I. M., Granizo, G. G. U., & Núñez, C. L. T. (2023). Avances en la gestión de riesgos: modelo ISO 31000 y enfoques actuales. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 8(4), 135-157.
- Palacios-Álvarez, G. C., & Ferrín-Morales, K. R. (2022). La gestión de riesgo operativo en empresas aduaneras ecuatorianas: Experiencia en manabí. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN*-ISSN: 2697-3456, 6(11 Ed. esp), 29-50.
- Penna, R. B., & Sisa, F. G. P. (2021). Gestión estratégica del riesgo y su importancia en las buenas prácticas empresariales. *Revista Eruditus*, 2(1), 9-24.
- Pérez Arévalo, A. L. (2024). Gestión de riesgos para mejorar los procesos operativos de la Empresa de Transporte de Carga Jhosy SAC, provincia de Jaén.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

- Poveda, J. E. G., Tituaña, S. P. P., & Franco, P. Y. V. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista publicando*, 3(8), 487-502.
- Posada Beltrán, A. E., Parra Ramírez, M. W., & Cañón Marroquín, S. P. (2024). *Formulación del proyecto de implementación de un sistema de información gerencial para el departamento financiero de la empresa RT SAS* (Master's thesis, Maestría en Administración de Empresas-MBA-Virtual).
- Rentería, Y. G. G., Trujillo, V. R. A., & Silvera, O. S. S. (2023). Análisis horizontal y vertical a los estados financieros para la toma de decisiones en empresas de servicios—caso: empresa de transportes Bella Esperanza EIRL-2023. *DIVULGACIÓN CIENTÍFICA DE INVESTIGACIÓN Y EMPRENDIMIENTO*, (1), 41-41.
- Rincón-Muñoz, J. O., Tovar-Cardozo, G., & Ramón-Polanía, L. (2021). La gestión del riesgo de corrupción en la administración territorial: municipio de San Vicente del Caguán (Caquetá). *LOGINN Investigación Científica y Tecnológica*, 5(2).
- Rodríguez, C. E. L., & Rodríguez, M. A. E. (2021). Riesgo operacional: comportamiento de sus factores en el sector bancario de Bogotá Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(6), 439-456.
- Rodríguez, C. E. L., & Cruz-Linares, J. K. (2021). Propuesta para la disminución del riesgo en el otorgamiento de crédito: un estudio de caso en el sector salud colombiano. *Cooperativismo & Desarrollo*, 29(121), 1-31.
- Rodríguez, C. P. (2011). ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? *Revista de Ciencias económicas*, 29(1).
- Rodríguez, G. M. Z., Pincay, D. E. Á., & Rodríguez, N. R. Y. (2021). La importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas: la

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

- auditoría de gestión realidades y perspectivas. Unesum. Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria, 5(3), 127-140.
- Rodríguez Torres, E. E. (2024). Análisis del sistema de administración carcelaria en Colombia y su impacto en la situación de derechos de la población privada de la libertad.
- Rojas, F. (2002). Gestión de riesgos en la organización. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 10(2), 18-38.
- Ruiz Acosta, L. E., & Gómez Miranda, O. M. (2023). Mecanismos para prevenir la corrupción: entre la normatividad y la efectividad. CIVILIZAR: Ciencias Sociales y Humanas, 23(44).
- Salazar, C. A. M., & Bonilla, C. A. V. (2020). Los mapas de riesgos en la auditoría interna. Contexto, 9(1), 76-101.
- Saldarriaga Arango, J. L. (2024). Blockchain una herramienta digital para la modernización y mejora en la función notarial y registral en el ordenamiento jurídico colombiano.
- Santillán, M. D. H., Urbina, P. A. G., & Salcedo, S. M. C. (2022). El riesgo operativo como factor predictor de la gestión administrativa en las instituciones educativas adventistas del Perú, 2021. Revista de Investigación Valor Agregado, 9(1), 1-27.
- Santillana, G. (2015). Sistemas de Control Interno. Pearson Educación, Edición 3
- Sánchez, M. J., Fernández, M., & Diaz, J. C. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista científica UISRAEL*, 8(1), 107-121.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Ediciones Morata.
- Solano, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y sociedad*, 17(32), 107-144.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

- Soto, J. M. D., & Rodríguez, H. A. R. (2022). El estado de cosas inconstitucional de las prisiones: un escenario propicio para la corrupción: El estado de cosas inconstitucional de las prisiones: un escenario propicio para la corrupción. *Control Visible*, (2), 90-99.
- Sulluchuco, C. W. H. (2024). Corrupción en la Gestión de las Asociaciones Público-Privadas: Caso Majes Siguan, 2017–2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 1974- 1996.
- Toala, A. M. G., & Rodríguez, N. R. Y. (2024). Gestión administrativa y el desempeño laboral en la unidad de administración del talento humano, UNESUM. *Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 413-422.
- Torres, H. D. (2021). El control interno como herramienta indispensable para la gestión de riesgos operativos en la UCI. *Revista cubana de transformación digital*, 2(4), 48-60.
- Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación.
- Trindade, V. A. (2016). Entrevistando en investigación cualitativa y los imprevistos en el trabajo de campo: de la entrevista semiestructurada a la entrevista no estructurada. *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*, 18(34), 1-19.
- Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332.
- Uguña-Vivar, A. G. & Torres-Palacios, M. M. (2024). Análisis de la gestión de riesgos operativos en los estados financieros de las instituciones financieras. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(especial), 148–155.

Propuesta para la gestión de los riesgos operativos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC de Bogotá, Colombia

- Vera, T. L. R. (2024). La interrupción de la prescripción por requerimiento privado en el contrato de seguro. *Revista Fasecolda*, (195), 50-55.
- Villa, M. I. P., Portero, R. E. N., & Caicedo, S. M. P. (2024). Rentabilidad en empresas de desarrollo de software empírico y tradicional: un enfoque comparativo. *Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 11(1), 72-85.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación (No. 296). Serie Documentos de Trabajo.
- Yerrén, R. H. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316-2335.
- Zúñiga, P. I. V., Cedeño, R. J. C., & Palacios, I. A. M. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762.