

GESTION ETICA
ELEMENTO ESCENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL EN UNA INSTITUCION PÚBLICA

WILSON JAVIER RODRIGUEZ RODRIGUEZ
COD. d5200538

ASESOR: JESÚS SALVADOR MONCADA
ASIGNATURA: SEMINARIO DE INVESTIGACION
TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA FAEDIS
BOGOTÁ D.C., 2016.



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA

RESUMEN

Luego de diferentes estudios globales y debidamente documentados, se ha logrado demostrar que los actos de corrupción y faltas a la ética en el ejercicio de la función pública, ha llevado a las instituciones en diferentes países a descabros no solamente económicos sino también estructurales y reputacionales. Estos hechos, han generado un profundo deseo de algunos líderes en la función pública procurando por el desarrollo de modelos administrativos que permitan no solo medir, sino también implementar modelos de gestión mediante el uso de herramientas gerenciales, con el fin último y primordial de contrarrestar el número de faltas disciplinarias y delitos contra el Estado en una nación como Colombia.

Partiendo de la premisa anterior, este documento muestra el desarrollo de una propuesta para la implementación de un modelo de gestión ética, haciendo uso de enfoques administrativos como la prospectiva y otros sistemas de gestión gerencial, tomando como unidad de estudio y piloto en la aplicación de este modelo a la Fuerza Naval del Caribe perteneciente a la Armada Nacional de Colombia y ubicada en la ciudad de Cartagena.

Se define dicho proceso en tres partes, la primera, la definición del enfoque y metodología para la Gestión Ética, sustentada en herramientas de investigación científica basada en la prospectiva y modelos administrativos; la segunda, realizando un levantamiento del mapa de riesgos éticos y determinando las medidas o controles de acuerdo con las variables de estudio definidas; finalmente, la formulación de una propuesta de plan de acción para el despliegue del proceso de Gestión Ética.

PALABRAS CLAVE

Ética, Responsabilidad Social, Sostenibilidad, Comportamiento, Corrupción, Faltas, Delitos, Carácter, Individuos, Grupos, Estructura Institucional.

ABSTRACT

After various global researches, properly documented, it has been possible to show that corruption and lack of ethics in the exercise of public office, has led institutions in different countries not only, to economic but also structural and reputational setbacks. These events have generated a deep desire of some leaders in the public function, to ensure the development of administrative models to not only measure, but also to implement management models through the use of management tools with the purpose of to counter the number of disciplinary offenses and crimes against the State in a nation like Colombia.

Starting from this premise, this paper shows the development of a proposal for the implementation of a model of ethical management, using approaches such as prospective administrative and other management systems management, taking as unit of study and pilot, the implementing of this model at Naval Force of Caribbean belonging to the Navy of Colombia and located in the city of Cartagena.

This process is defined in three parts, the first, defining the approach and methodology for Ethical Management, based on scientific investigation are based on tools in prospective and management models; the second, conducting a survey map of ethical risks and determining the measures and controls in accordance with the study variables defined; Finally, the formulation of a proposed action plan for the deployment of Ethics Management process.

KEY WORDS

Ethics, Social Responsibility, Sustainability, Behavior, Corruption Offences, Crimes, character, individuals, groups, organizational structure.

Gestión Ética
Elemento Esencial para el Fortalecimiento de la Responsabilidad Social
en una Institución Pública

¡Sin ética no es posible convivir!!

*“Cuando una sociedad renuncia a ser gobernada por la ética,
se expone al arrasamiento de su libertad,
a la total deformación de la esencia humana
y de aquellos que la integran”¹*

Introducción

Marco conceptual

La Gestión Ética cada día cobra mayor relevancia en todo tipo de organizaciones, dada la tendencia creciente de faltas a la ética con profundos impactos sociales, económicos y reputacionales entre otros, afectando en forma importante el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones.

De otra parte, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como bien lo mencionan Fontrodona y Argandoña en su artículo *“Una Visión Panorámica de la Ética Empresarial”*, es entendida como un compromiso moral, de una empresa o cualquier tipo de institución, en la construcción de una sociedad mejor, e implica que éstas integren criterios de responsabilidad social en sus propias operaciones. Así mismo, mencionan que, La RSE correctamente entendida no va de distribuir utilidades o beneficios con fines meramente sociales, sino que las empresas introduzcan criterios socialmente

¹ Código de ética del comportamiento militar
Republica de Colombia

responsables en sus operaciones y procesos internos, atendiendo, además de las cuestiones económico-financieras, aspectos medioambientales, sociales y ante todo éticos (Argandoña, 2011).

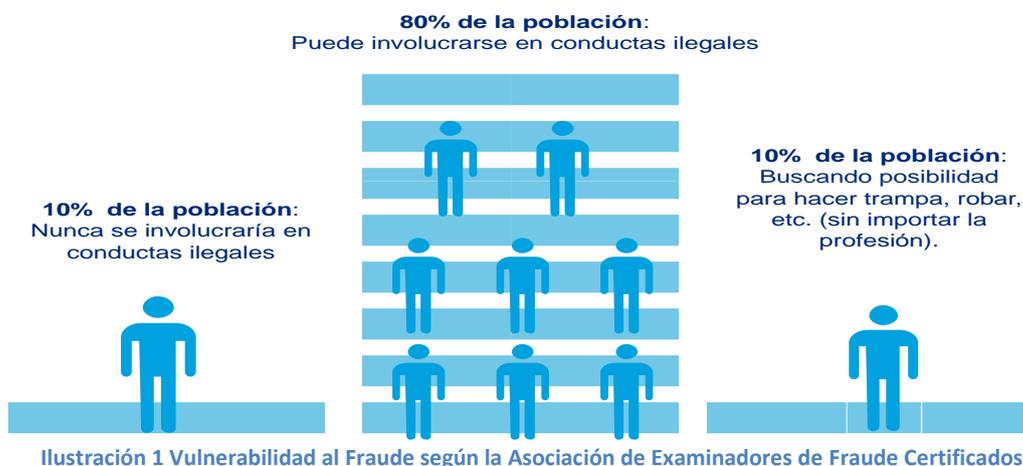
La ética, como elemento clave dentro del proceso de la Responsabilidad Social Empresarial, se convierte en pieza clave porque permite una condición de balance dentro de una institución u organización, que no solo pretende una rentabilidad o buen aprovechamiento de los recursos en el mediano o largo plazo, sino que, ante todo pretende solidez y sostenibilidad en el tiempo mediante mecanismos y directrices que procuran una mejor capacidad en sus integrantes para tomar decisiones acertadas. Así entonces, podría afirmarse que la ética se encarga de observar los comportamientos de una persona desde un enfoque que permite establecer cómo a través de esas, sus acciones, se constituyen como buenas o malas, e influyen o contribuyen así mismo en las acciones de los demás.

Retomando los conceptos de Fontrodona y Argandoña, la sumatoria de los aportes de cada individuo y de cada organización en relación con los comportamientos éticos socialmente aceptados dará como resultado el cambio que la sociedad espera y, como ellos mismos afirman *“...el primer paso para aliviar la pobreza global es un **cambio en los modelos mentales** que se manejan en las empresas. De este modo queda claro que la RSE tiene en su raíz última una referencia ética, y que no es sólo un conjunto de técnicas y procesos más o menos eficientes y complejos, sino, sobre todo, un modo distinto de plantear el papel de las empresas en la sociedad, que permite afrontar “los problemas de siempre” desde una mirada diferente”*. (Argandoña, 2011)

Un estudio realizado a mas de 5000 empresas por parte de ACFE - *Asociación de Examinadores de Fraude Certificados*, concluyó los siguientes resultados:

“Los encuestados estimaron que la organización típica pierde 5% de sus ingresos anuales por fraude. Si se aplica esta pérdida a la estimación del Producto Bruto Mundial 2013, esto se traduce en un potencial de pérdidas por

fraude mundial de cerca de 3.75 billones (millones de millones) de dólares” (ACFE, 2014)



El estudio describe la frecuencia de ocurrencia y su relación con las pérdidas económicas, para las principales modalidades de fraude, con los siguientes resultados:

Tipo	Frecuencia de Ocurrencia	Monto Promedio
Apropiación Indevida (Sustracción de efectivo, inventarios, otros activos)	85%	US\$ 130,000
Corrupción (Conflicto de intereses, soborno, lavado)	37%	US\$ 200,000
Estados Financieros Fraudulentos (reconocimiento de ingresos, estimaciones contables, transacciones complejas, otros)	9%	US\$1´000,000

Tabla 1 Fuente: Asociación de Examinadores de Fraude Certificados

Los anteriores resultados llevan a concluir en dicho informe que, el acto fraudulento es un problema de orden universal en cualquier tipo de organización. Aunque si existen leves variaciones, el estudio determina que las tendencias generales en los datos son muy consistentes, a través de las

fronteras y en el tiempo. Esta consistencia resalta la naturaleza y capacidad de penetración de la amenaza del fraude para todas las organizaciones (ACFE, 2014).

Solo para resaltar algunas consignas en relación a los actos fraudulentos en las instituciones públicas y privadas, que le dan contexto y relevancia al desarrollo del presente documento:

“La corrupción es una práctica empresarial que cada año se apropia de 10% del PIB mundial”

Fondo Monetario Internacional (Pachón, 2015)

“La corrupción solo es combatida por el 27% de las organizaciones y las múltiples conductas que atentan contra el patrimonio público le cuestan a los colombianos cerca de \$22 billones al año”

Informe de la firma Kroll. (Pachón, 2015)

“La corrupción es de lejos el factor más problemático para hacer negocios en Colombia”

Concejo Privado de Competitividad (CPC, 2014)

Todo lo anterior se traduce en un grave riesgo estratégico denominado riesgo de fraude o riesgo ético, el cual impacta directamente el desarrollo sostenible de cualquier tipo de organización y su entorno. Dicho riesgo sumado a la no aceptación social para operar y sus efectos reputacionales son los principales argumentos que motivan la Gestión de Responsabilidad Social Empresarial o Institucional – RSI en las organizaciones, conforme lo declara estudio de la Universidad de Harvard.

En consecuencia, la Gestión Ética emerge como imperativo para toda organización que aspira desarrollar su Responsabilidad Social Empresarial o Institucional - RSI, sobre bases firmes.



La Gestión de Responsabilidad Social Institucional tiene el propósito fundamental de construir con los grupos de interés estándares éticos de comportamiento que contribuyan al Desarrollo Sostenible y consecuentemente a mitigar los riesgos asociados

Concepto: Humberto Díaz G.

Ilustración 2 Riesgo de Aceptación Social para Operar. Fuente: PHVA Consultores

El fundamento de este documento, primeramente nace de la preocupación y, a su vez, un profundo interés de aportar de alguna manera un método que procure cambios sustanciales al interior de las instituciones públicas y de quienes las constituyen. Con base en esto, se tomó como elemento de prueba la institución pública Armada Nacional – ARC (Armada de La República de Colombia) de donde se tomó como base de investigación y estudio La Fuerza Naval del Caribe, ubicada en la ciudad de Cartagena, con el apoyo de la oficina Disciplinaria, teniendo en cuenta los siguientes antecedentes:

- La Armada Nacional a través del Segundo Comando de la Armada Nacional mediante la Circular No.157 MD-CGFM-CARMA-SECAR-IGAR-OFDISCA-41.1 se propuso como objetivo promover la campaña de Implementación campaña cultura de la prevención Disciplinaria, "la

cultura del actuar ético institucional', encaminado a la neutralización y previsión de los riesgos generadores de faltas disciplinarias y/o actos de corrupción. (ARC, 2015)

- El Comando de la Fuerza Naval del Caribe, mediante Circulares No. 041 y /MD-CG-CARMA-SECAR-JONA-CFNC-OFDISCA FNC-41.1, respectivamente, impartió instrucciones con el fin que cada Comandante de Componente implementara la Campaña de “cultura de la prevención Disciplinaria y Administrativa”.

Problema

¿Cómo reducir el número de faltas disciplinarias y delitos contra el Estado, que impiden un comportamiento socialmente responsable y necesario para la sostenibilidad de una institución pública?

Objetivo General

Aportar a la conceptualización e implementación de un método para fortalecer la gestión ética, como elemento esencial de la Responsabilidad Social Empresarial – RSE, en una institución pública.

Objetivos Específicos

1. Definir el enfoque y metodología para la Gestión Ética.
2. Realizar levantamiento de mapa de riesgos éticos y determinación de medidas o controles.
3. Formular una propuesta de plan de acción para el despliegue del proceso de Gestión Ética

CAPITULO 1. Enfoque y Metodología para la Gestión Ética

El desarrollo de este estudio tuvo en cuenta dos procesos clave para la metodología de investigación y desarrollo. El primero, parte de un estudio prospectivo en donde se plantearon diferentes escenarios futuros teniendo en cuenta información estadística de faltas disciplinarias y delitos contra el Estado en la Fuerza Naval del Caribe. Segundo, se sustenta el proceso de Gestión Ética sobre el enfoque de riesgos operando bajo el ciclo PHVA, lo que facilita su inclusión en los sistemas de gestión como herramienta gerencial.

Estudio Prospectivo

“La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables”. (Godet, 2007)

El estudio en prospectiva implica determinar escenarios futuros en un lapso de tiempo determinado, desde el presente hasta 30 años adelante o incluso más. Uno de los horizontes de tiempo usado en la prospectiva es la *Tendencia*, que podría definirse como: Tendencias de mercado (5 años adelante a partir de hoy). Es una extrapolación a futuro de un fenómeno del pasado o del presente, y que en los próximos 5 años continuará creciendo, o se mantendrá igual, o decrecerá. Lo llamamos como el “horizonte de las *tendencias*”. (Laverde, Prospectiva Estratégica, 2015)

Para el caso en estudio, se parte de la necesidad de la Fuerza Naval del Caribe de la Armada Nacional, de analizar y proyectar su Sistema de Gestión Ética al interior de la Unidad. Se emplearon como herramientas de medición prospectiva los software MICMAC o matriz de impacto cruzado que realiza un

análisis estructural y relaciona todos los elementos que constituyen el sistema y, SMIC PROB EXPERT que además de la matriz de impacto cruzado involucra la probabilidad fundamentada en la opinión de los expertos para finalmente establecer la construcción de escenarios viables y deseables y su probabilidad de ocurrencia como base fundamental de estudio, con el fin de identificar las variables con mayor o menor influencia y/o dependencia en el sistema, así como también, el planteamiento de escenarios del mismo proyectados al año 2020. Los resultados obtenidos demostraron que aspectos relacionados con el comportamiento individual y actitud frente a determinadas situaciones de los miembros que conforman la unidad de análisis (militares y civiles) son determinantes en los resultados positivos o negativos del sistema, independientemente de los controles que se tomen.

Hipótesis iniciales

Tabla 2 Variables de Estudio Análisis Prospectivo Fuerza Naval del Caribe

N°	Variables de estudio	Descripción
1	Indisciplina	Que tan probable es que en el 2020 el porcentaje de procesos disciplinarios por razones de "Indisciplina" (resultado de un mal Ejercicio de Autoridad), sea de máximo 20 % sabiendo que, el promedio anual hasta 2015 es de 70% del total de los procesos
2	Apropiación o Uso Indebido de Bienes	Que tan probable es que en el 2020 la frecuencia de ocurrencia de apropiación o uso indebido de bienes sea de 40% sabiendo que, en 2015 es de 86,3%

4	Tráfico de Influencias	Que tan factible es que en el 2020 como mínimo el 90% de los miembros de la FNC ARC cumplan con las competencias requeridas para ocupar el cargo en que están sabiendo que, por tráfico de influencias, en el 2015 solo el 35% (en promedio) del personal cumple con dichas competencias.
5	Corrupción	Que tan probable es que en el 2020 la frecuencia de ocurrencia de actos de corrupción (conflicto de intereses o soborno) sea de 15% sabiendo que, en 2015 es de 32,8%.
6	Capacitación	Que tan factible es que en el 2020 este institucionalizado en la FNC ARC un mínimo de 40 capacitaciones al año en temas de corrupción, métodos anti fraude y comportamiento ético, entre otros, sabiendo que en el 2015 no ha sido superior a 20 (cabe aclarar que no se realizaban en años anteriores y tampoco estaban dentro del programa de capacitaciones)

Escenarios (futuros) al 2020

El primero de los escenarios que arrojó en prospectiva el estudio es el “Escenario Tendencial”, el cual proyecta la probabilidad de ocurrencia a tiempo presente en caso de **no afectarse** ninguna de las variables de estudio, con una probabilidad de ocurrencia de 4,8%.

Escenario 05 – 111011 (Escenario Tendencial)

Fuerza Naval del Caribe con funcionarios sin competencias requeridas

Al año 2020 la Fuerza Naval del Caribe se encuentra con bajos niveles de indisciplina, sus miembros hacen uso adecuado de los bienes de la institución y hay baja ocurrencia de hurto, un bajo porcentaje de los funcionarios esta propenso a involucrarse en conductas ilegales, es poca la ocurrencia de actos de corrupción, el personal está altamente capacitado en temas anti fraude y comportamiento ético, pero un gran porcentaje del recurso humano no cumple con las competencias requeridas para responder por el cargo que ocupa.

Probabilidad de Ocurrencia 4,8%

El segundo escenario proyectado es el “Escenario de Ruptura” que establece en tiempo presente una probabilidad de ocurrencia de 30,6% en caso de afectarse cada una de las variables estudiadas, **si se tomarán acciones** relevantes a través a través de herramientas como el sistema de gestión ética propuesto.

Escenario 64 - 000000 (Escenario de Ruptura)

Fuerza Naval del Caribe sin equilibrio ético

Al año 2020 la Fuerza Naval del Caribe posee un gran número de procesos por indisciplina, existe un alto nivel de uso inadecuado de bienes y apropiación de los mismos, un gran porcentaje de funcionarios es susceptible de involucrarse en conductas ilegales, hay ocurrencia de actos de corrupción, el personal desconoce de técnicas anti fraude y es poco capacitado en temas de comportamiento ético, además, una gran parte del recurso humano no posee las competencias necesarias para ocupar el cargo que le fue asignado.

Probabilidad de Ocurrencia 30,6%

Finalmente, se determina el “Escenario Normativo”, que es el escenario viable y deseable que se quiere que ocurra, es decir, el escenario por el cual se trabaja a fin de lograrlo, mediante el manejo de las “*variables de cambio*”. (Laverde, Prospectiva Estrategica, 2015), que para el caso en estudio determinó una probabilidad de ocurrencia de 19,8%

Escenario Normativo

Fuerza Naval del Caribe distinguida por su excelencia ética

Al año 2020 los miembros de la Fuerza Naval del Caribe hacen un uso adecuado del ejercicio de la autoridad lo que genera disciplina en cada nivel de subordinación, hay sentido de pertenencia cuidando y respetando los bienes de la institución y no sacan provecho personal de ellos, no existe alta tendencia a involucrarse en conductas ilegales, no hay probabilidad de ocurrencia de actos de corrupción, el personal conoce y establece métodos anti fraude y se distingue por su comportamiento ético, finalmente el recurso humano es seleccionado mediante procesos de medición y gestión por competencias antes de ser asignados a un cargo específico.

Probabilidad de Ocurrencia...100% Si prevalece un alto nivel de compromiso en el desarrollo del Sistema de Gestión Ética FNC ARC

000% Si el Sistema de Gestión ética no se mantiene.

Conclusión del estudio prospectivo

El Sistema de Gestión Ética de la Fuerza Naval del Caribe Armada Nacional, requerirá de grandes esfuerzos para el cumplimiento de sus objetivos en relación a la previsión de los riesgos generadores de faltas disciplinarias, actos de corrupción y faltas a la ética.

Para alcanzar un estado viable y deseable del sistema se necesita de acciones muy contundentes encaminadas al control de las variables que generan cambio, pues de acuerdo con los resultados de SMIC PROB EXPERT existe una mayor probabilidad de ocurrencia de un escenario sin equilibrio ético, tal como lo muestra el escenario de ruptura con 30,6% de probabilidad. De otro lado, se encuentra el escenario ideal que identifica el cumplimiento de las 6 hipótesis al año 2020 y que presenta una probabilidad de ocurrencia del 19,8%.

Finalmente, el concepto de prospectiva confluye con el de ética partiendo de la premisa de que ambos involucran una acción y una decisión en el presente para provocar un resultado en el futuro, así que, toda estrategia establecida en este Sistema de Gestión, deberá ser encaminada a la afectación de la conducta del Ser de cada miembro de la Fuerza Naval del Caribe.

Ciclo de Gestión Gerencial PHVA

Teniendo en cuenta que los sistemas de gestión de calidad están fundamentados en la posibilidad de mejorar los planes y las acciones de la organización, hacia un estado cada vez más cercano a las necesidades de los grupos de interés y la sociedad, se pone de manifiesto la importancia de la implementación de métodos que logren a través de lo que se denomina la cultura de mejoramiento continuo, persiguiendo logros mayores y evolución en los sistemas de gestión. Llevado a la práctica se traduce a través del modelo

PHVA (Ciclo de Sheward). La continua realización de las fases que plantea el ciclo PHVA, genera la posibilidad de trascender hacia estados superiores de conocimiento y calidad. (UMNG, 2015)

Así entonces, se establece el ciclo administrativo que le permitirá a la Fuerza Naval del Caribe o cualquier institución Pública, una retroalimentación constante del sistema de Gestión Ética, partiendo de los elementos éticos esenciales que establece la institución como ente del Estado e involucrando las directrices, políticas, principios y valores que establezca cada unidad de trabajo y cada cargo con ejercicio de liderazgo (que para el caso será la Fuerza Naval del Caribe y los jefes de Departamento).

Tabla 3 Ciclo PHVA Sistema Gestión Ética Fuerza Naval del Caribe

CICLO	N o.	PASOS
Planear	1	Determinación de comportamientos éticos esenciales.
	2	Identificación y análisis de riesgos frente a comportamientos éticos esenciales definidos.
	3	Valoración y priorización de riesgos.
	4	Verificación de medidas y controles existentes / determinación de medidas y controles adicionales.
Hacer	5	Inclusión de comportamientos éticos esenciales en perfiles de cargos y competencias.
	6	Socialización y educación a grupos de interés en comportamientos éticos esenciales.
	7	Implementación o fortalecimiento de controles o medidas frente a riesgos éticos.
	8	Determinación y socialización de mecanismos de detección y reporte de faltas a la ética.
Verificar	9	Investigación de faltas a la ética, análisis de casos en instancias correspondientes y toma de decisiones.
	10	Registro de riesgos éticos materializados y evaluación de su tendencia.
	11	Evaluación de competencias relacionadas con comportamientos éticos esenciales.
Ajustar / Mejorar	12	Determinación de acciones preventivas para evitar la recurrencia de faltas a la ética.

El desarrollo de este estudio luego de establecer los pasos a trabajar en el ciclo administrativo PHVA para el sistema de Gestión Ética, dio alcance a los cuatro (4) pasos de la fase “Planear” del ciclo, de donde los pasos 1 y 2 dieron como resultado los productos que se describen a continuación, luego del trabajo de un grupo interdisciplinario conformado por miembros de diferentes áreas de la Fuerza Naval del Caribe :

Paso 1: Determinación de comportamientos éticos esenciales

 <p>ARMADA NACIONAL FUERZA NAVAL DEL</p>	<h2>Comportamientos Éticos Esenciales</h2>	
S O M O S	E JEMPLO	Nuestro Liderazgo se evidencia con el ejemplo, la disciplina y evitamos cualquier accion que desacredite la institucion.
	T RANSPARENCIA	No robamos, no mentimos, no hacemos trampa. Evitamos conflicto de intereses o influencia indebida sobre terceros.
	I NTEGRIDAD	Actuamos con Honor y Lealtad militar, con respeto profundo hacia la dotrina Naval, sus principios y sus valores.
	C OMPROMISO	Nos comprometemos con los objetivos de la Institución, somos solidarios entre equipos, servimos a la comunidad.
	O BJETIVIDAD	Evitamos prejuicios, nos comunicamos con hechos y datos.
	S ABIDURIA	Pensamos antes de hablar, obramos con justicia.

El establecimiento de los comportamientos éticos son de alta relevancia en el desarrollo del modelo de gestión ética pues, éstos son esenciales y conforman el eje transversal que dará equilibrio al sistema, relacionado con la identidad en el comportamiento de los miembros de la institución y dará fundamento a la promulgación de un actuar ético y socialmente responsable.

Paso 2: Identificación y análisis de riesgos frente a comportamientos éticos esenciales

Con base en los estadísticos de faltas disciplinarias y delitos contra la Institución y el Estado, se determinaron las diferentes causas de dichas faltas, los riesgos o los que se expondría la institución por la ocurrencia de las mismas y los efectos secundarios:

Tabla 4 Relación de Causas - Riesgos y Efectos por ocurrencia de faltas disciplinarias o a la ética

CAUSAS / ORIGEN	RIESGOS ÉTICOS	EFFECTOS
<ul style="list-style-type: none"> Falta de compromiso, compañerismo y trabajo en equipo Faltas al honor militar 	Deslealtad	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de confianza Incumplimiento de compromisos y objetivos Deserción
<ul style="list-style-type: none"> Conflicto de interés en compras o contratación / Manipulación de licitaciones. Recibir beneficios personales a cambio de "favores institucionales" Influencia para favorecer personal sin competencias (tráfico de influencias) Falta de entrenamiento al personal en temas anti fraude 	Corrupción	<ul style="list-style-type: none"> Pérdidas económicas / Deterioro patrimonial Deterioro de la reputación Sanciones, multas, intervenciones
<ul style="list-style-type: none"> Desorden financiero o administrativo Desembolsos fraudulentos por nomina Desembolsos fraudulentos para pagos a terceros. Reporte falso de gastos de viaje, viáticos, otros 	Uso indebido de bienes / Apropiación indebida de activos	<ul style="list-style-type: none"> Pérdidas económicas / Deterioro patrimonial Deterioro de la reputación Sanciones, multas, intervenciones
<ul style="list-style-type: none"> Falsedad en reportes / documentos internos Falsedad en reportes / documentos externos Sobreestimación de resultados de la gestión Revelación de información de ejecución presupuestal falsa o incompleta 	Reportes fraudulentos	<ul style="list-style-type: none"> Pérdidas económicas / Deterioro patrimonial Deterioro de la reputación Sanciones, multas, intervenciones

CAUSAS / ORIGEN	RIESGOS ÉTICOS	EFFECTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Inapropiada ejercicio de la autoridad • Desconocimiento de las políticas institucionales • Estrategias inadecuadas para incentivar la disciplina 	Indisciplina	<ul style="list-style-type: none"> • Accidentes laborales • Insubordinación • Sanciones penales y disciplinarias • Incumplimiento de compromisos • irrespeto a personas y el entorno
<ul style="list-style-type: none"> • Discriminación • Conflicto de intereses • Abuso de poder o autoridad (Incentivos o presiones) • Faltas al honor militar 	Parcialidad / Inequidad	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones indebida o inadecuada • Deserción • Vulnerar la moral del personal • Inequidad
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de entrenamiento al personal en temas anti fraude, • Falta de independencia en la revisión de controles. • Mecanismos insuficientes y falta de competencia. para reportar denuncias. • Inexistencia o no efectividad de controles frente a riesgos eticos. • Extralimitación de funciones 	Fallas en la gestión del control	<ul style="list-style-type: none"> • Vulneración de bienes e información • Percepción de debilidad en la autoridad • Perdidas económicas / Deterioro patrimonial • Sanciones, multas, intervenciones

El anterior ejercicio permitió establecer con mejor precisión los riesgos puntuales a los que potencialmente se vería afectada la institución en caso de no tomarse acciones relevantes en el ejercicio del modelo de gestión ética.

Así entonces, una vez identificados dichos riesgos, se podrá establecer la ruta para minimizar los mismos mediante acciones y mecanismos que logren plantear el modelo. Inicialmente será necesario plantearlo por prioridades mediante un análisis con mapa de riesgos que podrá observarse a continuación.

CAPITULO 2. Mapa de riesgos éticos y determinación de medidas o controles.

Paso 3: Valoración y priorización de riesgos.

Continuando con los pasos establecidos en el ciclo PHVA, se procede a establecer la valoración de riesgos con el fin de identificar los riesgos inherentes mas relevantes y que requieren de mayor prontitud y efectividad en las acciones preventivas y correctivas del modelo de gestión ética.

De esta manera, se procede a determinar los criterios de valoración en terminos de probabilidad de ocurrencia y las variables que pueden ser impactadas con el riesgo establecido.

Criterios de Valoración

Se califica de 1 a 5, siendo 1 la calificación que se le da al riesgo que tiene menor probabilidad de ocurrencia y 5 al riesgo que es esperado por causa de de la ocurrencia alta de diferentes faltas. La tabla que se determinó para dicha valoración establece la medición y la valoración:

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
Ha ocurrido en la institución o puede ocurrir por lo menos una (1) vez en 6 años o no ha ocurrido	Ha ocurrido en la institución o puede ocurrir por lo menos una (1) vez en 5 años	Ha ocurrido en la institución o puede ocurrir por lo menos una (1) vez cada año	Ha ocurrido en la institución o puede ocurrir por lo menos una (1) vez cada semestre	Ha ocurrido en la institución o puede ocurrir por lo menos una (1) vez cada mes
Moderado (1)	Poco Probable (2)	Probable (3)	Altamente Probable (4)	Esperado (5)

Posteriormente, se determinan las variables a las que puede afectar el riesgo y se califica el nivel de impacto de 1 a 5, siendo 1 un impacto insignificante y 5 un impacto significativo, tal y como se representa en la tabla siguiente:

VARIABLES A LAS QUE IMPACTA EL RIESGO				
Económico	Legal y Regulatorio (Institución)	Comunidad	Reputacional "Imagen Institucional"	NIVEL DE IMPACTO
Detrimento grave del patrimonio (> a 300 SMLMV)	Intervención entidades de control Estatal	Impacto negativo grave en la comunidad del área de influencia que lleva a la no aceptación social	Afectación de la reputación a nivel Nacional	Significativo (5)
Detrimento alto del patrimonio (151 a 300 SMLMV)	Sanciones con multas o indemnizaciones	Impacto negativo importante en la comunidad del área de influencia que afecta la aceptación social	Afectación de la reputación a nivel Regional	Alto (4)
Detrimento moderado del patrimonio (3 a 150 SMLMV)	Apertura de procesos jurídicos	Impacto negativo moderado en la comunidad del área de influencia que afecta la aceptación social	Afectación de la reputación a nivel Local	Medio (3)
Detrimento bajo del patrimonio (<= a 2 SMLMV)	Sanciones y "llamados al orden"	Impacto negativo leve en la comunidad del área de influencia.	Afectación moderada de la reputación a nivel Interno	Bajo (2)
Sin detrimento del patrimonio	Requerimientos de las entidades Oficiales	Sin impacto negativo en la comunidad del área de influencia.	Afectación leve de la reputación a nivel Interno.	Insignificante (1)

Una vez definidos los parámetros de medición y valoración, se procede a calificar en una matriz a la que se le denomina "Mapa de Riesgos" en donde el eje "x" relaciona la probabilidad de impacto del riesgo y el eje "Y" el nivel de

impacto, teniendo en cuenta las siguientes convenciones se definió el mapa correspondiente:

Mapa de Riesgos

- R1 Indisciplina
- R2 Reportes fraudulentos
- R3 Corrupción
- R4 Uso indebido de bienes / Apropiación indebida de activos
- R5 Fallas en la gestión del control
- R6 Parcialidad / inequidad

Finalmente se determina el nivel de criticidad de cada riesgo multiplicando el valor de la probabilidad por el valor de impacto y de esta manera poder establecerse cuáles son los riesgos a los que mayormente se está expuesto en la institución que para el caso es la Fuerza naval del Caribe, tal y como se relaciona en la siguiente tabla:

Impacto	Significativo					
	Alto					
	Medio			R3, R4, R5	R2	R1
	Bajo				R6	
	Insignificante				R7	
		Moderado	Poco Probable	Probable	Altamente Probable	Esperado
		Probabilidad				

Los riesgos ubicados en el área de color rojo son aquellos que se encuentran en un nivel crítico pues tienen alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto en las variables del entorno. Los riesgos en el color amarillo son aquellos que deben ser atendidos con premura pero que de alguna manera ya se esta

ejerciendo control sobre ellos. Y el Color verde, son aquellos riesgos potencialmente ocurrentes y llegase a disminuir los mecanismos de control.

Tabla 5 Nivel de Criticidad del Riesgo

No	Riesgo	VALORACION INHERENTE			
		Probabilidad	Impacto	Variable que impacta	Nivel de Criticidad
R1	Indisciplina	5	3	Reputacional	15
R2	Reportes fraudulentos	3	4	Económico	12
R3	Corrupción	3	3	Económico	9
R4	Uso indebido de bienes / Apropiación indebida de activos	3	3	Económico	9
R5	Fallas en la gestión del control	3	3	Legal y regulatorio	9
R6	Parcialidad / inequidad	4	2	Reputacional	8
R7	Deslealtad	5	1	Reputacional	5

El ejercicio realizado con la Fuerza Naval del Caribe, logró establecer que los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia y alto impacto son los de “Indisciplina” y “Reportes Fraudulentos” por lo que se sugirió en este caso, el desarrollo de acciones preventivas y correctivas, así como el uso de mecanismos de control que busquen mitigar dichos riesgos a una zona de mayor control y menor afectación al sistema de gestión ética que se incorpore.

Paso 4: Verificación de medidas y controles existentes

Plenamente identificados los riesgos y su nivel de criticidad, es necesario establecer las medidas o controles existentes que ayudaran a mitigar los riesgos mencionados y poner de manifiesto las normativas de control.

Tabla 6 Controles para la Mitigación de Riesgos

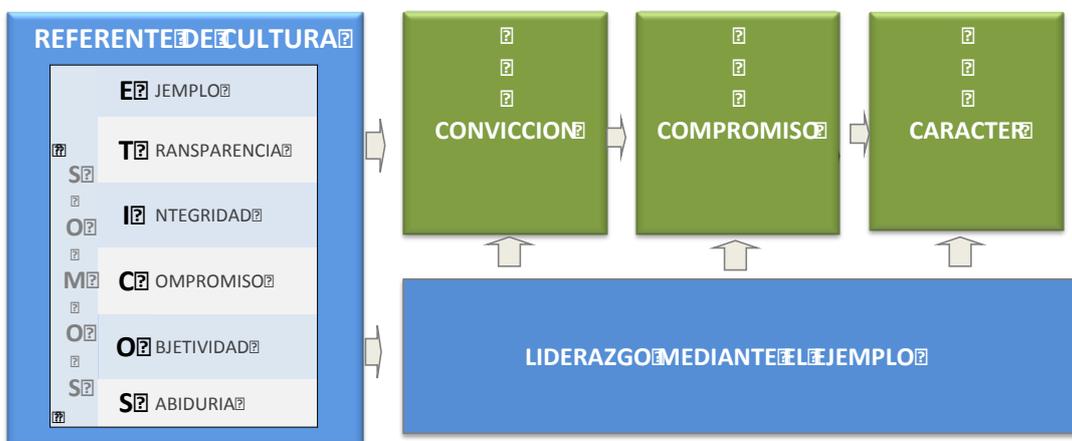
No	RIESGO	CAUSAS	MEDIDAS O CONTROLES EXISTENTES
R1	Indisciplina	<p>Inapropiada ejercicio de la autoridad</p> <hr/> <p>Desconocimiento de las políticas institucionales</p> <hr/> <p>Estrategias inadecuadas para incentivar la disciplina</p> <hr/> <p>Discriminación</p>	<p>Código penal militar Ley 836 de 2003 - Medios correctivos / Medios sancionatorios Ley 1476 de 2011 Ley 734 de 2002 Auditorías internas Inspecciones</p>
R3	Corrupción	<p>Conflicto de intereses en compras o contratación. Manipulación de licitaciones.</p> <hr/> <p>Recibir beneficios personales a cambio de "favores institucionales"</p> <hr/> <p>Influencia para favorecer personal sin competencias (tráfico de influencias)</p> <hr/> <p>Falta de entrenamiento al personal en temas anti fraude</p>	<p>Código penal militar Ley 836 de 2003 - Medios correctivos / Medios sancionatorios Ley 1476 de 2011 Ley 734 de 2002 Planes de capacitación área jurídica Programa de formación integral y humanística</p>
R2	Reportes fraudulentos	<p>Falsedad en reportes / documentos internos</p> <hr/> <p>Falsedad en reportes / documentos externos</p> <hr/> <p>Sobreestimación de resultados de la gestión</p> <hr/> <p>Revelación de información de ejecución presupuestal falsa o incompleta</p>	<p>Código penal militar Ley 836 de 2003 - Medios correctivos / Medios sancionatorios Ley 1476 de 2011 Ley 734 de 2002 Planes de capacitación área jurídica Programa de formación integral y humanística</p>
R4	Uso indebido de bienes / Apropiación indebida de activos	<p>Desorden financiero o administrativo</p> <hr/> <p>Desembolsos fraudulentos por nomina</p> <hr/> <p>Desembolsos fraudulentos para pagos a terceros.</p> <hr/> <p>Reporte falso de gastos de viaje, viáticos, otros</p>	<p>Programa de formación integral y humanística Inspecciones formales y totales Auditorías internas Auditorías externas de órganos de control</p>
R5	Fallas en la gestión del control	<p>Falta de entrenamiento al personal en temas anti fraude,</p> <hr/> <p>Falta de independencia en la revisión de controles.</p> <hr/> <p>Mecanismos insuficientes y falta de competencia. para reportar</p>	<p>Auditorías internas Auditorías externas</p>

		denuncias. Inexistencia o no efectividad de controles frente a riesgos éticos. Extralimitación de funciones	
R6	Parcialidad / Inequidad	Discriminación Conflicto de intereses Abuso de poder o autoridad (Incentivos o presiones) Faltas al honor militar	Campañas del buen trato Ley 1010 de 2006 - Acoso laboral
R7	Deslealtad	Falta de compromiso compañerismo y trabajo en equipo Faltas al honor militar	Régimen disciplinario Campaña de prevención de comisión de faltas Reconocimientos Planes de estímulo y bienestar Régimen disciplinario

CAPITULO 3. Propuesta de Plan de Acción para el despliegue del Proceso de Gestión Ética

Para fortalecer las medidas o controles existentes se sugiere formular plan de acción que incluya las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollar programa para el fortalecimiento de la cultura ética mediante:
 - El despliegue de comportamientos éticos esenciales y su inclusión en las competencias requeridas de cada cargo en el manual de funciones.
 - Articular los programas o acciones existentes que fomentan la cultura ética.
 - Fortalecer programa de educación continua en gestión ética aplicada a procesos de inducción, re inducción y entrenamiento.
 - Implementar método para evaluar sistemáticamente la cultura ética.
 - Fortalecer la práctica de Liderazgo mediante el ejemplo como principal medio para generar convicción, compromiso y carácter en los integrantes de la institución.



2. Fortalecer el ambiente de control que incluya:

- La articulación de las disposiciones legales existentes y las directrices del comando, relacionadas con Gestión Ética.
- La socialización de mecanismos de detección y reporte de faltas a la ética.
- El establecimiento de mecanismos que generen y consoliden estadísticas de contravenciones o faltas a la ética y análisis sistemático de su tendencia.
- La evaluación sistemática de la efectividad de medidas y controles definidos para los riesgos éticos

3. Modelar el Comportamiento Organizacional

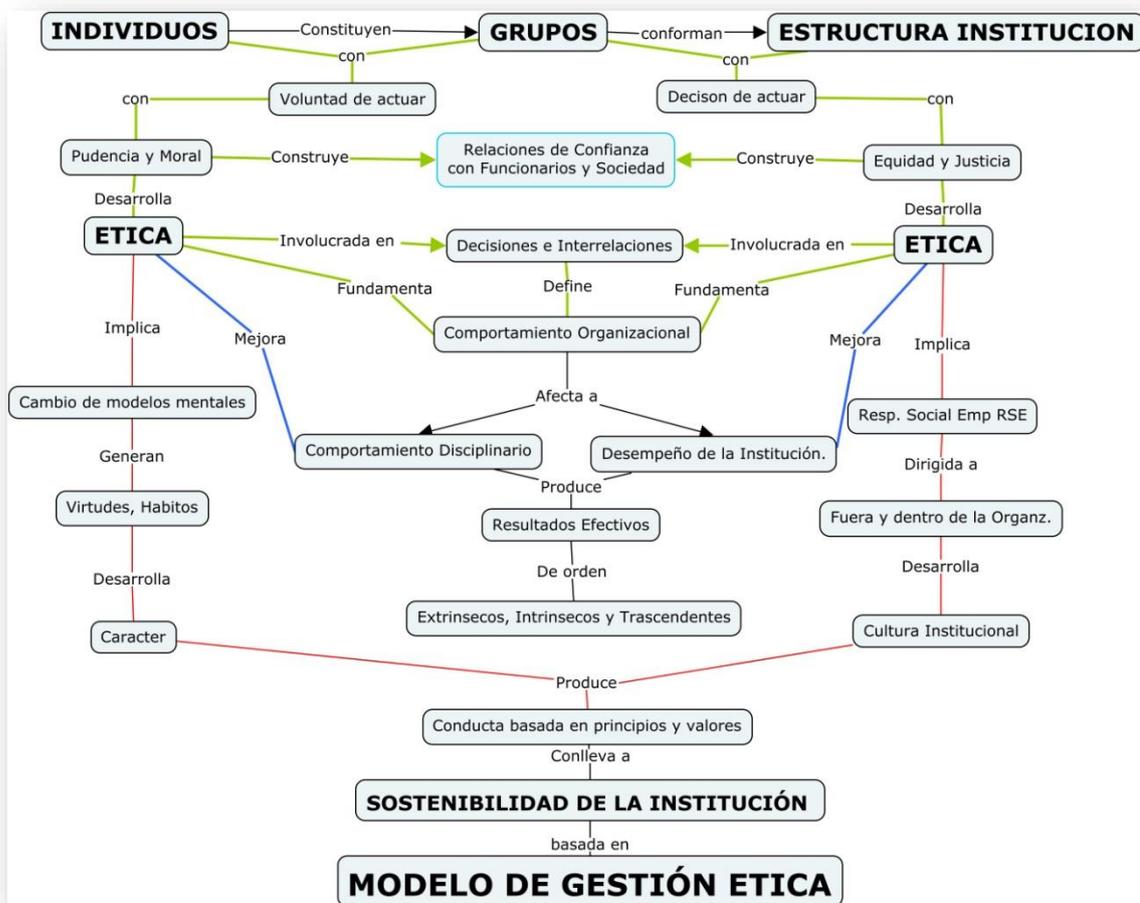
Establecer un modelo de Comportamiento Organizacional será una pieza clave para el desempeño de los individuos y equipos que conforman la institución. De ahí que, mediante la presentación gráfica a través de un mapa conceptual se propone un modelo de cultura y comportamiento organizacional que puede interpretar la sostenibilidad de la institución, sus individuos y los equipos que la conforman, procurando no solo sus intereses para lo cual fue creada, sino los intereses sociales.

Modelo de Comportamiento Organizacional Institucional

Tanto los individuos de la institución, como los grupos integrados por ellos y las estructuras que se conforman, buscan la satisfacción de sus necesidades y a su vez la obtención de resultados exitosos relacionados con el buen actuar disciplinario, comportamientos éticos y la sostenibilidad en el tiempo. El Mapa Conceptual desarrollado (ver figura 1) plantea que, para alcanzar dicha sostenibilidad que demanda la Responsabilidad Social Empresarial, es

necesario desarrollar actos de voluntad y decisión, que desde los individuos y los grupos deben ser fundamentados en la Prudencia y la Moral y, desde la Estructura de la Institución, en la Equidad y la Justicia (reflejada en la imparcialidad, los procedimientos y la satisfacción laboral); la manifestación y el equilibrio de estas variables darán fruto a una confianza recíproca que influirá considerablemente de manera positiva en las decisiones e interrelaciones naturales que se generan en el entorno de acción. A su vez, dará lugar a un ambiente construido sobre los fundamentos de la Ética, tan notables que identificarán los patrones de comportamiento de la Institución.

Figura 1 Modelo Propuesta de Comportamiento Organizacional Institucional



Fuente : El Autor

El Comportamiento Organizacional influenciado por acciones éticas determina un acertado comportamiento disciplinario, que se verá reflejado en un menor número de faltas y delitos, y el buen desempeño de la estructura, provocando efectividad en los resultados desde los puntos de vista extrínsecos (de orden económico), intrínsecos (Formación, crecimiento y desarrollo) y trascendentes (que trasciendan en otros).

Desde los individuos y los grupos, actuar con ética implica un cambio de modelos y paradigmas mentales que rompan con esquemas generados por la presión o los malos hábitos, que permitan afrontar los problemas de una manera diferente, buscando así fundamentos distintos para la resolución de conflictos y toma de decisiones, que en uso continuo, se convertirán en una virtud a razón del hábito, construyendo igualmente un carácter firme en los individuos y grupos que darán firmeza y objetividad en su posición sobre cualquier situación presentada.

La Estructura por su parte, en su actuar ético le implicará desarrollar principios de Responsabilidad Social Empresarial –RSE, que mas allá de su inherente compromiso con la sociedad, debe incorporar criterios socialmente responsables en sus operaciones y procesos, atendiendo, además de las cuestiones económico-financieras, a aspectos medioambientales, sociales y éticos hacia adentro y hacia afuera de la institución, lo que dará lugar a una cultura institucional.

Finalmente, la evolución del carácter de los individuos y la cultura institucional, fundamentados en la ética de su actuar, producirán una conducta basada en principios y valores, que conlleve a una sostenibilidad de la institución, viéndose reflejado en los resultados satisfactorios, tanto individuales como grupales e institucionales, basados en la eficiencia (adecuada administración de los recursos), Productividad (mejor desempeño de los individuos y resultados de la institución) y consistencia (Relaciones estables y sostenibilidad).

CONCLUSIONES

El desarrollo de un modelo de Gestión ética al interior de una Institución Pública cobra relevancia dentro de su proceso del ejercicio de la Responsabilidad Social que es inherente a su razón de ser. Minimizar los niveles de corrupción, de alguna manera reflejada en un alto número de faltas disciplinarias y delitos contra el Estado, que hoy día afectan contundentemente el ejercicio de la administración pública, dependerá directamente de la estructuración de un carácter institucional fundamentado en lo ético y reflejado en el actuar diario de cada individuo y su compromiso con el entorno al cual debe responder.

En la implementación del modelo, apoyarse de herramientas administrativas como la prospectiva o los sistemas de información gerencial, como los empleados en este trabajo (PHVA y Gestión de Riesgos) otorgan un soporte técnico, investigativo y de resultados mas precisos para la toma de decisiones relacionadas con las variables de mayor impacto en la institución de estudio, buscando siempre un desarrollo sostenible en el tiempo y mitigando todo riesgo que afectar.

Finalmente, el éxito de un modelo de gestión como éste dependerá de tres aspectos clave que se formularon como propuesta en el desarrollo del trabajo para el caso de la Fuerza Naval del Caribe; El primero, desarrollar un programa para el fortalecimiento de la cultura ética mediante la incorporación de políticas de inducción y formación, ancladas a su vez a los manuales de funciones y competencias mínimas para el ejercicio de cargos que requieran liderazgo; El segundo, fortalecer el ambiente de control incluyendo mecanismos legales y una revisión sistemática que busque promulgar los deberes y derechos de cada individuo en el ejercicio de sus responsabilidades como empleado público; Por último, modelar el Comportamiento Organizacional Institucional desde los individuos, los grupos que se conforman y y la estructura en sí de la institución con un fundamnto etico que propenda por la sostenibilidad en el tiempo.

BIBLIOGRAFIA

- ACFE, A. d. (2014). Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional. *Estudio Mundial del Fraude 2014*.
- ARC. (2015). *Circular No.157 MD-CGFM-CARMA-SECAR-IGAR-OFDISCA-41.1, fechada 29 de noviembre de 2013. Circular Interna*. Armada Nacional, Dirección General, Segundo Comandante. .
- Argandoña, A. y. (2011). Una Visión Panorámica de la Etica Empresarial. *Universia Business Review | ISSN: 1698-5117*.
- CPC, C. P. (2014). *Informe Nacional de Competitividad 2013 - 2014*. Bogotá, Colombia.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estrategica: Problemas y Metodos 2da Edicion*. Paris: Prospektiker —Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia—.
- Laverde, J. (2015). Prospectiva Estrategica. *Metodología Prospectiva Unidad 3. Material de Estudio Especialización Alta gerencia FAEDIS 2015 II*. UMNG.
- Laverde, J. (2015). *Prospectiva Estrategica. Metodología Prospectiva Unidad 3. Material de Estudio Especialización Alta gerencia FAEDIS 2015 II*.
- Pachón, V. (2015). Panorama de Corrupción en las Empresas. *LaRepública.com ; Extraído de: http://www.larepublica.co/solo-27-de-las-firmas-trabaja-contra-la-corrupci%C3%B3n_262116*.
- UMNG. (2015). Tendencias del Control de Gestión. *Material de Estudio, Especialización en Alta Gerencia* (pág. 6). Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, FAEDIS.