



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito



Matriz de análisis para la identificación de elementos de prevención de la corrupción, posiciones y procesos más vulnerables a los riesgos de corrupción en las instituciones deportivas.



Contenido

Introducción	3
Herramienta. Matriz de análisis para la identificación de procesos más vulnerables a los riesgos de corrupción.....	4
1. Institución pública que encabeza el Sistema Nacional del Deporte	4
2. Instituto Estatal del Deporte región norte.....	10
3. Instituto Estatal del Deporte región sur.....	13
4. Instituto Estatal del Deporte región centro.....	14
5. Institución privada del deporte 1.....	16
6. Institución privada del deporte 2.....	18
7. Institución privada del deporte 3.....	19
Conclusiones	21



Introducción

La presente “Matriz de análisis para identificar riesgos de corrupción en el sector deporte en México” fue producto de las siguientes tres actividades:

1. Con base en los hallazgos del diagnóstico sobre percepción y nivel de riesgos de corrupción de la institución, se revisaron los principales procesos identificados como áreas de riesgos de corrupción percibidos por los encuestados y entrevistados.
2. Revisión documental de los procedimientos existentes en las instituciones integrantes del sector deporte para prevención y gestión de riesgos de corrupción; apuestas ilegales; manipulación de competencias; prevención de lavado de dinero; reporte de quejas y denuncias por conductas de corrupción, así como los mecanismos existentes de protección de los alertadores internos, ayudó a identificar los procesos sustantivos con riesgos reales.

La presente matriz de análisis de la información recolectada a través del diagnóstico y la revisión documental permite identificar elementos de prevención de la corrupción, así como las posiciones y procesos más vulnerables a los riesgos de corrupción en las instituciones deportivas seleccionadas.

La matriz está basada en el análisis de procesos estratégicos¹ y/o sustantivos identificados en el mapeo, parte del diagnóstico y que o bien son servicios y trámites clave para los más altos objetivos y metas en el sector deporte o bien son extraídos de los objetivos y funciones de las posiciones clave en la toma de decisiones y la gestión de recursos en las instituciones públicas y privadas diagnosticadas.

Si bien se reconoce que la aplicación de la matriz debería ser un ejercicio participativo al interior de la institución, dadas las circunstancias, se realiza a manera de ejemplo para, posteriormente, diseñar una metodología que permita la autoidentificación de los puntos de la operación donde es más probable que ocurra algún acto de corrupción.

¹ Estratégicos en cuanto clave para el logro de los objetivos institucionales, la misión y la visión y sustantivos dada la naturaleza de los trámites, servicios y productos que brindan las instituciones públicas y privadas del sector deporte y que se encuentran relacionados con la naturaleza de éste.



Herramienta. Matriz de análisis para la identificación de procesos más vulnerables a los riesgos de corrupción

1. Institución pública que encabeza el Sistema Nacional del Deporte

Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad ²	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso ³	Identificación del riesgo ⁴	Naturaleza ⁵ y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia ⁶	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación) ⁷
Macroproceso estratégico: Rectoría del Sistema en el sector Deporte	Ausencia de procesos, procedimientos, reglas o	Uso indebido de poderes específicos, conocimientos y	Instrumento que regula: Ley y Reglamento del sector.	Desviación de la gestión	Naturaleza: capacidad de la institución para llevar a cabo sus funciones.	Si bien en la encuesta se menciona que no se constatan actos y no se cuenta con denuncias, hay	Altas consecuencias considerando que afectaría a todo el sistema.

² Se trata del análisis de los factores internos y externos que intervienen en el desarrollo del proceso y que lo vuelven vulnerable a actos de corrupción.

³ Se recomienda identificar el instrumento: lineamientos, manuales, etc y describir el proceso de realización de la función de mayor riesgo y más vulnerable. Es decir, identificar o diseñar aquel instrumento jurídico que mejor describa el proceso que se analizará.

⁴ Se utilizará las categorías o componentes para identificación de riesgo: acción u omisión, uso de poder, desviación de la gestión, beneficio privado e impacto negativo derivados de la definición de riesgo de corrupción.

⁵ La naturaleza del riesgo puede ser diversa, más allá de lo financiero, por ejemplo, relacionado con la reputación o con la capacidad de la institución para llevar a cabo sus funciones.

⁶ La probabilidad de ocurrencia parte del número de veces que se ha presentado o la expectativa de que se presente.

⁷ Se mide considerando el nivel de afectación que traería la materialización del riesgo anticorrupción. Al respecto, se midió el impacto utilizando la escala de tres niveles sugerida en: PNUD, SNA, USAID (2020) Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público, pág. 42



Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad ²	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso ³	Identificación del riesgo ⁴	Naturaleza ⁵ y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia ⁶	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación) ⁷
Operación del Sistema Operación estratégica y normativa del RENADE Relación interinstitucional dentro y fuera del Sistema	decisiones sistematizadas	acceso a la información ⁸			Causas internas ⁹ : ausencia de una descripción del proceso Causas externas: entorno regulatorio genérico sin considerar lo característico del sector deporte.	probabilidad de ocurrencia dado que se percibe y recomienda transparencia en la toma de decisiones Media (valor 2) ¹⁰	

⁸ UNODC (2020) State of integrity. Viena, pág.1.

⁹ Las causas identificadas deberían ser producto de un análisis interno que pudiera o no tener presencia de un externo. En este caso, sólo como un ejemplo, se sugieren algunas posibles causas que derivan del diagnóstico y del mapeo de procesos.

¹⁰ Escala basada en la aplicación de la metodología sugerida en: PNUD, SNA, USAID (2020) Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público, pág. 40



Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad ²	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso ³	Identificación del riesgo ⁴	Naturaleza ⁵ y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia ⁶	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación) ⁷
Macroproceso la dirección de la institución pública del deporte	Ausencia de procesos, procedimientos, reglas o decisiones sistematizadas	influir o eludir reglas, procedimientos y decisiones ¹¹	Instrumento que regula: Ley, Reglamento del sector y Manual de Organización	Desviación de la gestión	Naturaleza: capacidad de la institución para llevar a cabo sus funciones. Causas internas ¹² : ausencia de una descripción del proceso, lineamientos para el	Si bien en la encuesta se menciona que no se constatan actos y no se cuenta con denuncias, hay probabilidad de ocurrencia dado que se percibe y recomienda transparencia en las decisiones que afectan a la institución.	Mediana consecuencia para la institución.
Administración y representación							
Cumplimiento de acuerdos de la Junta Directiva							
Formulación, seguimiento y							

¹¹ UNODC (2020) State of integrity. Viena, pág.1.

¹² Las causas identificadas deberían ser producto de un análisis interno que pudiera o no tener presencia de un externo. En este caso, sólo como un ejemplo, se sugieren algunas posibles causas que derivan del diagnóstico y del mapeo de procesos.



Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad ²	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso ³	Identificación del riesgo ⁴	Naturaleza ⁵ y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia ⁶	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación) ⁷
rendición de cuentas					cumplimiento de acuerdos	Media (2) ¹³ 1	
Formalización de instrumentos jurídicos y cumplimiento de normativa					Causas externas: entorno regulatorio institucional general sin considerar lo específico de las funciones de la institución y lo característico del sector deporte.		

¹³ Escala basada en la aplicación de la metodología sugerida en: PNUD, SNA, USAID (2020) Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público, pág. 40



Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad ²	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso ³	Identificación del riesgo ⁴	Naturaleza ⁵ y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia ⁶	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación) ⁷
Aprovechamiento y control de calidad	Ausencia de manual de procesos, procedimientos que pudieran derivar en bajo rendimiento	influir o eludir reglas, procedimientos y decisiones	Manual de organización.	Acción u omisión de algún eslabón de los procedimientos y lineamientos	Naturaleza: capacidad de la institución para llevar a cabo sus funciones. Causas internas: gestión de trámites y servicios que ofrece. Externas: relación con otras instancias del sector público y privado	Bajo (1) aunque importante considerar en términos de eficiencia y eficacia institucional.	Mediana consecuencia para el acceso a los servicios que ofrece la institución.
Autorización de comprobación de	Ausencia de manual de procesos,	Exención de comprobaciones o	Normativa que la instancia hacendaria dicta	Beneficio individual y/o institucional	Naturaleza financiera	Medio (2) Se carece de procedimientos internos que disuadan	Mediana consecuencia para futuras



Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad ²	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso ³	Identificación del riesgo ⁴	Naturaleza ⁵ y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia ⁶	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación) ⁷
recursos federales	procedimientos, reglas o decisiones sistematizadas	encubrimiento de desvío de fondos Fraude relacionado con esquemas de facturación	para la comprobación y uso de las transferencias		Causas internas: desconocimiento de lineamientos y reglas para el uso de recursos federales Externa: relación con la instancia que asigna los recursos federales.	de cometer actos de corrupción relacionados con la comprobación de recursos fiscales	asignaciones de recursos federales.



2. Instituto Estatal del Deporte región norte

Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso	Identificación del riesgo	Naturaleza y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación)
Diseño técnico-metodológico en competencias y actividades deportivas	Ausencia de lineamientos y sistematización de los diseños de competencias y actividades	Influir o eludir reglas, procedimientos y decisiones	Ley, reglamento estatal y Manual de Organización.	Desviación de la gestión	Naturaleza: capacidad de la institución para llevar a cabo sus funciones. Causas internas: ausencia de documentos y evidencias de planeación Causas externas: marco programático para la operación	Medio (2) dado que no se contó con evidencia	Alta consecuencia para la capacidad de la institución y para el acceso de deportistas al ejercicio de sus derechos



Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso	Identificación del riesgo	Naturaleza y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación)
Identificación, seguimiento y promoción del talento deportivo	Ausencia de información de acceso público	Conflicto de intereses	Manual de Organización	Uso de poder	Capacidad de la institución para llevar a cabo sus funciones	Baja (1) dado que se cuenta con registro de deportistas	Alta consecuencia para el ejercicio de derechos de las personas deportistas y para la reputación institucional
Diseño y seguimiento a programas y actividades	Ausencia de evidencia sobre instrumentos que muestren el monitoreo lo que puede derivar en bajo desempeño	Influir o eludir reglas, procedimientos y decisiones	Ley, reglamento estatal y Manual de Organización.	Desviación de la gestión	Naturaleza: capacidad de la institución para llevar a cabo sus funciones. Causas internas: ausencia de documentos y evidencias de monitoreo	Medio (2) dado que no se contó con evidencia	Mediana consecuencia para la capacidad de la institución



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso	Identificación del riesgo	Naturaleza y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación)
					Causas externas: marco programático para la operación		



3. Instituto Estatal del Deporte región sur

Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso	Identificación del riesgo	Naturaleza y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación)
Promoción del deporte	Ausencia de lineamientos y sistematización del diseño de las políticas públicas de promoción al deporte	Acción u omisión en control interno ¹⁴	Manual de Organización	Desviación de la gestión	Capacidad de la institución para llevar a cabo sus funciones	Media (2) debido a que no se encontró evidencia de algún mecanismo o sistema de seguimiento de acceso público.	Moderada consecuencia para la institución en su capacidad institucional

¹⁴ Se refiere a todas aquellas series de acciones encaminadas a proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de objetivos y metas de la institución. Definición retomada de: Función Pública (2016) Acuerdo por el que se emiten las disposiciones y Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Control Interno.



4. Instituto Estatal del Deporte región centro

Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso	Identificación del riesgo	Naturaleza y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación)
Servicios al deporte	Ausencia de procesos, procedimientos, reglas o decisiones sistematizadas	Uso indebido de poderes específicos, conocimientos y acceso a la información	Manual de Organización	Desviación de la gestión	<p>Naturaleza: capacidad de la institución para llevar a cabo sus funciones.</p> <p>Causas internas: ausencia de una descripción del proceso</p> <p>Causas externas: entorno regulatorio genérico sin considerar lo característico</p>	Media (2)	Mediana consecuencia para el acceso a los servicios que ofrece la institución y para el acceso de deportistas al ejercicio de sus derechos



Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso	Identificación del riesgo	Naturaleza y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación)
					del sector deporte.		



5. Institución privada del deporte 1

Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso	Identificación del riesgo	Naturaleza y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación)
Organización, reglamentación, administración y control de las competencias oficiales y amistosas a nivel nacional e internacional para la LIGA, ASCENSO y las Selecciones Nacionales	Las personas participantes en el diagnóstico manifestaron que la documentación relacionada con la ISO 9001 no es conocida por todos los miembros institucionales e individuales en las instancias afiliadas.	Si bien se cuenta con procesos, procedimientos y reglas, el desconocimiento o deliberada omisión de su cumplimiento puede derivar en actos como influir o eludir reglas, procedimientos y decisiones	Códigos y documentos que se generan con la ISO 9001 y se encuentran en una etapa de diseño.	Desviación de la gestión	Naturaleza: capacidad de la institución para llevar a cabo sus funciones. Causas internas ausencia de una descripción del proceso clave y políticas, actividades y lineamientos para su cumplimiento,	Baja (1) dado que se cuenta con un marco regulatorio y normativo	Mediana consecuencia para la institución en cuanto a reputación se refiere.



Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso	Identificación del riesgo	Naturaleza y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación)
					Causas externas: entorno regulatorio internacional y relación con la coordinación internacional.		



6. Institución privada del deporte 2

Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso	Identificación del riesgo	Naturaleza y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación)
Gestión de la selección nacional	Ausencia de información de acceso público	Conflicto de intereses	Manual de Organización	Uso de poder	Capacidad de la institución para llevar a cabo sus funciones y brindar los servicios de calidad	Baja (a) debido a que no afecta en el logro de objetivos estratégicos de la institución, pero si merma sus potenciales resultados	Mediana consecuencia para el ejercicio de derechos de las personas deportistas y para la reputación institucional



7. Institución privada del deporte 3

Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso	Identificación del riesgo	Naturaleza y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación)
Participación en competencias	Ausencia de lineamientos y sistematización de los diseños de competencias y actividades	influir o eludir reglas, procedimientos y decisiones	Ley, reglamento del sector Deporte y Manual de Organización.	Desviación de la gestión	Naturaleza: capacidad de la institución para llevar a cabo sus funciones. Causas internas: ausencia de evidencias sobre la gestión y sus resultados. Causas externas: marco programático para la operación y de	Medio (2) dado que no se contó con evidencia	Mediana consecuencia para la capacidad de la institución y para el acceso de deportistas al ejercicio de sus derechos



Unidad de análisis (proceso)	Razones de la vulnerabilidad	Descripción del potencial acto que se podría cometer y el eslabón de proceso dónde se realizaría	Instrumento normativo que regula y describe ese proceso	Identificación del riesgo	Naturaleza y causas internas y externas del riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Daño que producirá (impacto, nivel de afectación)
					coordinación interinstitucional con la cabeza de sector.		



Conclusiones

La identificación de posiciones y procesos más vulnerables a actos de corrupción derivada del diagnóstico mostró algunos riesgos comunes: el probable uso indebido de poderes específicos, conocimientos y acceso a la información o, debido a que algunas instituciones encabezan federaciones, asociaciones o al sector a nivel estatal y nacional, existe la probabilidad de que se quiera influir o eludir reglas, procedimientos o decisiones y de ahí el enorme desafío que enfrentan las instituciones para identificar de forma participativa aquéllos puntos en sus operaciones donde es más probable que ocurra el acto de corrupción.

Un reto que de afrontarse, tendrá un efecto positivo en la integridad institucional y derivará en procesos transparentes y efectivos. Resulta importante, para este ejercicio, el involucramiento de equipos internos expertos en el desempeño de sus funciones, tanto a nivel directivo como a nivel operativo para identificar de forma más precisa aquéllos puntos en los procesos de operación y planear, en conjunto, decisores y operativos, los controles mitigantes.

Ante la ausencia de documentos que describan y transparenten los procesos estratégicos (clave) para el logro de objetivos y substantivos para la operación del sector deporte (servicios y trámites ofrecidos a deportistas y actores clave para la formación, entrenamiento-seguimiento y logro deportivo), la posibilidad de ocurrencia de alguna acción u omisión se incrementa, por lo que se recomienda cubrir las ausencias de normativa para el buen funcionamiento institucional y de la asociación, federación o sector, según el caso.

La identificación de elementos de prevención de la corrupción, posiciones y procesos más vulnerables sigue una metodología cuyos primeros casos se han podido facilitar:

A partir del análisis documental y de las entrevistas y encuestas se ha podido identificar algunos elementos en el entorno operativo que permiten entenderlo: mandatos, funciones y partes interesadas.

Sin embargo, lo ideal es la formación de un grupo de trabajo para la identificación de posibles riesgos que, auxiliados por la presente herramienta derive en un útil ejercicio para identificar elementos dentro de los procesos y posiciones dentro de la organización que se encuentren vulnerables o puedan materializar actos de corrupción.

El análisis de los riesgos y de los elementos o eslabones del procesos con mayor vulnerabilidad pasa por la posibilidad de que se cuente con los procesos documentados y



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

que se cuente con experiencia en su operación para a partir del conocimiento práctico, el ejercicio de evaluación de probabilidad e impacto pueda ser fructífero y permita priorizar los más urgentes sobre los que se diseñen planes de mitigación que consten de revisar los controles existentes y determinar las necesidades y viabilidad de nuevos controles. Con estos elementos se puede preparar un plan de mitigación que al implementarse puedan medirse sus resultados y efectos.