



# GUÍA

PARA LA GESTIÓN  
DE **RIESGOS**  
DE **CORRUPCIÓN**

**COMITÉ  
COORDINADOR**  
SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN  
MICHOCÁN



# GUÍA

PARA LA GESTIÓN  
DE **RIESGOS**  
DE **CORRUPCIÓN**

---

**COMITÉ  
COORDINADOR**  
SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN  
MICHOACÁN

Dr. César Arturo Sereno Marín  
*Presidente del Comité de Participación  
Ciudadana y del Comité Coordinador  
del Sistema Estatal Anticorrupción*

C.P. Marco Antonio Bravo Pantoja  
*Auditor Superior de Michoacán Interino*

Dr. Alejandro Carrillo Ochoa  
*Fiscal Especializado en Materia de Delitos  
Relacionados con Hechos de Corrupción*

Mtra. Azucena Marín Correa  
*Secretaria de Contraloría del Gobierno  
del Estado de Michoacán*

Dr. Jorge Reséndiz García  
*Magistrado Presidente del Supremo Tribunal  
de Justicia y del Consejo del Poder Judicial  
del Estado*

Mtro. Abraham Montes Magaña  
*Comisionado Presidente del Instituto  
Michoacano de Transparencia, Acceso  
a la Información y Protección de Datos  
Personales*

Mtro. Hugo Alberto Gama Coria  
*Magistrado Presidente del Tribunal  
de Justicia Administrativa del Estado  
de Michoacán*

Lic. Geovanni Daniel Cervantes García  
*Titular del Órgano Interno de Control  
del Ayuntamiento de Briseñas*

L.C. Moisés Salas Ballesteros  
*Titular del Órgano Interno de Control  
del Ayuntamiento de Indaparapeo*

L.A. Óscar Chávez Arriaga  
*Titular del Órgano Interno de Control  
del Ayuntamiento de Epitacio Huerta*

Dra. Miryam Georgina Alcalá Casillas  
*Secretaria Técnica de la Secretaría Ejecutiva  
del Sistema Estatal Anticorrupción*

# CONTENIDO

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Entendiendo la Gestión de Riesgos de Corrupción</b>	<b>5</b>
<b>ABC para el Proceso de Gestión de Riesgos de Corrupción</b>	<b>10</b>
<b>Recomendaciones Generales</b>	<b>33</b>
<b>Fuentes de Información</b>	<b>37</b>
<b>Anexo 1</b>	<b>38</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>39</b>

Se autoriza la reproducción parcial o total de la presente *Guía* sin autorización previa. Sólo se solicita que mencionen como fuente a la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Michoacán.

La presente *Guía* fue editado en su versión impresa y digital. Puede ser consultado en:

[www.sistemaanticorrupcion.michoacan.gob.mx](http://www.sistemaanticorrupcion.michoacan.gob.mx)

# INTRODUCCIÓN

El Sistema Estatal Anticorrupción de Michoacán, desde su Comité Coordinador, Comité de Participación Ciudadana, Comisión Ejecutiva y su Secretaría Ejecutiva, se han fijado como reto, diseñar, articular y evaluar de manera efectiva, las políticas encaminadas a prevenir, detectar y sancionar faltas administrativas y hechos de corrupción, así como los procedimientos de fiscalización y control de los recursos públicos en la entidad.

En este sentido, desde la Secretaría Ejecutiva, en su carácter de órgano de acompañamiento técnico del SEA, trabajamos en el diseño de insumos, propuestas y metodologías que faciliten una mayor comprensión del fenómeno de la corrupción y sus implicaciones en el bienestar social, así como la identificación de riesgos de corrupción y faltas administrativas, tanto aquellas cometidas por particulares como por personas servidoras públicas.

La segunda edición de la **Guía de Gestión de Riesgos de Corrupción** es un reflejo de esta tarea cotidiana, al poner a disposición de la ciudadanía, personas servidoras públicas, estudiantes y cualquier persona interesada en herramientas de apoyo para la prevención, atención y mitigación de los riesgos de corrupción. Para la elaboración de esta Guía, se observaron un conjunto de metodologías como el Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público, elaborado por la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); los Manuales para la Evaluación del Control Interno en la Administración Pública Estatal y Municipal publicados por la Auditoría Superior de Michoacán; las Normas de Aplicación General de Control Interno emitidos por la Secretaría de la Contraloría del Estado de Michoacán (SECOEM), además de diversos manuales, guías de apoyo, mapas de riesgos y bibliografía de referencia.



La finalidad de la presente Guía es proveer una orientación para diseñar, ejecutar y mejorar el control interno en las instituciones, mediante herramientas simples que permitirán identificar, evaluar, atender, monitorear, comunicar y mitigar los riesgos que, por acción u omisión, puedan afectar los intereses institucionales en beneficio de particulares, vulnerando el actuar ético e íntegro en el servicio público. Además de definir los conceptos básicos, se explican de forma detallada los pasos para la aplicación de dichas herramientas, acompañados de gráficos y modelos que se pueden adecuar a las necesidades de cada institución, entre ellos, el gráfico de Matriz de Riesgos, mismo que fase por fase, guiará su llenado.

Con esta Guía, se coadyuvará a que las instituciones públicas, lleven a cabo la gestión de riesgos eficientemente y aumenten sus capacidades para conducir de forma transparente las actividades y objetivos hacia el cumplimiento de metas, así como fortalecer la gestión interna y sus procesos, previniendo eventos contrarios a sus fines, como lo pueden ser los hechos de corrupción y la comisión de faltas administrativas.

Dra. Miryam Georgina Alcalá Casillas  
Secretaria Técnica de la Secretaría Ejecutiva del  
Sistema Estatal Anticorrupción  
2024.

# ENTENDIENDO LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

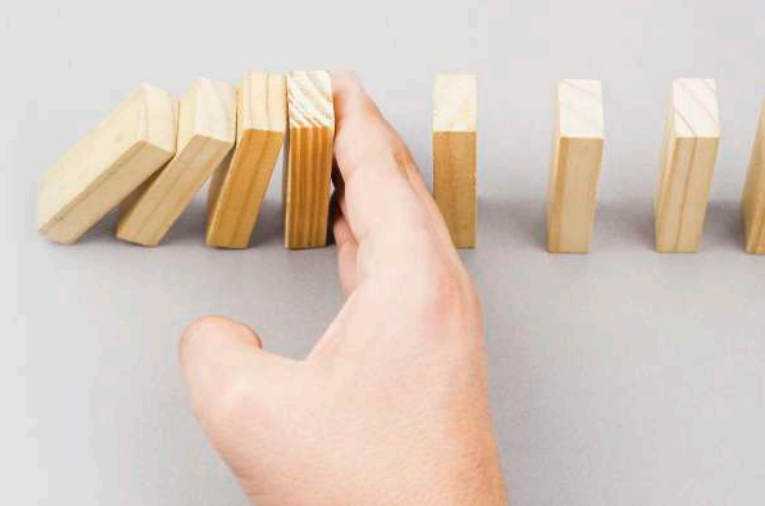
El actual y complejo contexto social demanda que las administraciones públicas estatales y municipales, así como cualquier organización pública, administre de forma eficiente los recursos con los que cuenta para cumplir con sus objetivos y metas en razón del poder público que les fue conferido.

No obstante, hay situaciones que afectan los procesos de planeación y el cumplimiento de objetivos, por ello se debe contar con una cultura de prevención y autoevaluación que busque reducir la incertidumbre y los riesgos desde el interior de la institución. Ante esto, lo deseable es que, si se detecta la presencia de riesgos se promuevan acciones para evitarlos, controlarlos y asegurar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Existen diversas técnicas que ayudan a identificar, prevenir, mitigar o atender los efectos negativos que las eventualidades pudieran ocasionar. Una de las más utilizadas es la **Gestión de Riesgos**, que refiere a tener un plan para generar una cultura de control y atención permanente en las distintas unidades o áreas que componen la institución pública; y que es mayormente conocida por su representación gráfica, llamada **Mapa** o **Matriz de Riesgos**.

Este mecanismo de Gestión de Riesgos busca administrar los riesgos, y en específico, los que tienen que ver con situaciones relacionadas con hechos de corrupción que puedan presentarse en los procesos, conductas y operaciones dentro de las instituciones gubernamentales. Lo que pretende un Sistema Interno de Control es **disminuir la probabilidad de ocurrencia de un acto o hecho de corrupción y aminorar sus efectos**, para favorecer el cumplimiento de la misión organizacional de la entidad responsable (Biderbost, 2016).

La Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción define a la Gestión de Riesgos de Corrupción como “**un conjunto sistemático de acciones que se ejecutan para dirigir y controlar una institución en relación con el riesgo de corrupción**” (SESNA, 2020).



En ese sentido, **un riesgo de corrupción** lo entendemos como **el espacio de oportunidad o la posibilidad** de que, por acción u omisión, se use la autoridad de personas servidoras públicas para desviar la gestión o cualquier tipo de recurso público hacia un beneficio privado. Cuando una situación contemple estos elementos se puede considerar como un evento afectado por una conducta fuera de la ética legal.

Por lo anterior, esta **Guía de Gestión de Riesgos de Corrupción** se ha desarrollado con apego a las **Cinco Normas de Aplicación General de Control Interno** de las administraciones estatales y municipales, con el objetivo de reducir áreas de oportunidad para la ocurrencia o presencia de actos de corrupción o posibles faltas administrativas en las instituciones públicas de Michoacán, bajo la implementación de diversas etapas.

**1** **NORMA**  
Establecer y mantener un ambiente de control

**2** **NORMA**  
Administración de riesgos

**3** **NORMA**  
Implementar y/o actualizar actividades de control

**4** **NORMA**  
Información y comunicación

**5** **NORMA**  
Supervisión y mejora continua del control interno



La primera de ellas, como lo señalan las *Normas de Aplicación General de Control Interno* (SECOEM; 2020), se refiere a establecer un **Ambiente de Control**. El cual se entiende como un conjunto de acciones (actividades, planes, políticas, normas, registros, organizaciones, procedimientos y métodos), incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales y promueven una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente en el marco de la Constitución y las leyes (ASM, 2020)<sup>1</sup>.

## Beneficios de contar con un SISTEMA DE CONTROL INTERNO



Impulsar una cultura de autoevaluación



Gestión de información confiable y oportuna



Reducción de riesgos de actos de corrupción



Una cultura de prevención frente a los riesgos operativos



Transparencia en los procesos

Aunado a lo anterior, las *Normas de Control Interno*<sup>2</sup> establecen que se conformará un **Comité de Control Interno** (también conocidos por sus abreviaturas COCOL o COCODI), como órgano colegiado de la institución o ayuntamiento, encargado del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, del establecimiento y actualización del Sistema de Control Interno Institucional y del análisis y seguimiento para la detección y administración de riesgos.

<sup>1</sup> Para un mayor conocimiento del Sistema de Control Interno que propone la Auditoría Superior de Michoacán visitar el enlace [http://www.asm.gob.mx/uploads/2020/07/Manual\\_Ev\\_Ci.zip](http://www.asm.gob.mx/uploads/2020/07/Manual_Ev_Ci.zip) En el anexo 1 y 2 se brindan como sugerencia las preguntas relacionadas con “Evaluación de Riesgos” de los manuales citados para las administraciones estatales y municipales, respectivamente.

<sup>2</sup> Artículo 29 de las Normas de Aplicación General de Control Interno (2020), disponibles en: <https://secoem.michoacan.gob.mx/wp-content/uploads/2021/02/NormasGeneralesControl-InternoGOBMICH.pdf>



# CÓMO SE CONFORMA UN COMITÉ DE CONTROL INTERNO



## PRESIDENCIA

El titular de la dependencia, coordinación o entidad será responsable de diseñar, establecer, actualizar y mantener en operación un **Sistema Integral de Control Interno**.



## COORDINACIÓN

La persona titular de la dependencia o entidad, designará por oficio, a un servidor público de nivel jerárquico inmediato inferior.

Su objetivo es **coordinar las acciones de la Administración de la institución y sus servidores públicos, para el adecuado funcionamiento del sistema y su mejoramiento continuo.**



## VOCAL EJECUTIVO

Secretariado Técnico, **titular de la Delegación Administrativa** (en el orden Estatal); y en la **Contraloría Municipal** (cuando sea ámbito municipal); preferentemente deberá recaer en la misma persona de Coordinador del Sistema de Control Interno.



## VOCALES DEL COMITÉ

Personas servidoras públicas que en su caso sean designadas, por impacto de acciones, encargo, información que generan o integran, o bien, por su incidencia en la gestión de riesgos de la institución.



## Órgano Interno de Control o Contraloría

Unidad administrativa a cargo de promover, evaluar y fortalecer el buen funcionamiento del control interno en las Entidades, así como de la investigación, substanciación y, en su caso, de sancionar las faltas no graves en materia de responsabilidades administrativas

**Órgano colegiado** que contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales; a impulsar el establecimiento y actualización del **Sistema de Control Interno Institucional, y al análisis y seguimiento para la detección y administración de riesgos.**

## Comité de Control Interno

## Sistema de Control Interno

**Conjunto de procesos, mecanismos y elementos organizados y relacionados** que interactúan entre sí, y que se aplican de manera específica por una Institución a **nivel de planeación, organización, ejecución, dirección, información y seguimiento** de sus procesos de gestión, para dar certidumbre a la toma de decisiones y conducirla con una **seguridad razonable al logro de sus metas y objetivos en un ambiente ético e íntegro**, de calidad, mejora continua, eficiencia y de cumplimiento de la ley.

No olvides que...

El **Órgano** Interno de Control, el **Sistema** de Control Interno y el **Comité** de Control Interno

**SON CONCEPTOS PARECIDOS PERO NO IGUALES**



**Gráfico 1.**

Integración del Comité de Control Interno, de conformidad con las Normas de Aplicación General en materia de Control Interno.

**Gráfico 2.**

Diferencias entre Órgano Interno de Control y Comité de Control Interno.

Como se mencionó previamente, la presente *Guía* está diseñada para que cualquier institución pública pueda utilizarla para gestionar los riesgos institucionales, basada en 3 pasos retomados de lo establecido en diferentes Modelos de Gestión de Riesgos de Corrupción, en especial en:

- El Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público propuesto por la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción en conjunto con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD),
- Los Manuales para la Evaluación del Control Interno en la Administración Pública Estatal y Municipal, de la Auditoría Superior de Michoacán, y
- Las Normas de Aplicación General en Materia de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Michoacán<sup>3</sup> emitidas por la Secretaría de Contraloría del Estado de Michoacán.

Para el caso de la administración pública municipal, **cada ayuntamiento deberá emitir su propia normatividad en materia de control interno**<sup>4</sup>, con fundamento en el artículo 115 fracciones I, II y IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 9 fracciones I y II de la Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Michoacán de Ocampo, así como el artículo 69 fracciones III, VI y X, 64 fracciones I y XV, 77 y 79 fracción II de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán.

<sup>3</sup> Para mayor detalle de las Normas que emitió la Secretaría de Contraloría del Estado de Michoacán, <https://secoem.michoacan.gob.mx/wp-content/uploads/2021/02/NormasGeneralesControl-InternoGOBMICH.pdf>

<sup>4</sup> Para más detalle, pueden tomarse como ejemplos la normatividad en materia de Control Interno que el Ayuntamiento de Tangamandapio, Michoacán publicó, y que se encuentra disponible en <http://congresomich.gob.mx/file/5a-6119-1.pdf>.

# A B C **GESTIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN**

El A B C para desarrollar la gestión de riesgos se plantea en **3 pasos**, a la par de herramientas y ejemplos para cada uno de ellos y que igualmente, pueden ser adaptados al contexto institucional respectivo. ¿Qué hacer?

**Gráfico 3.** Proceso de Gestión de Riesgos de Corrupción.



## MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

## PASO

# 1

## PLANEACIÓN



### ¿Qué hacer?

El primer paso de la Gestión de Riesgos es la planeación, la cual debe estar alineada con las metas y prioridades institucionales para definir qué camino se tomará durante el proceso.

Los componentes que formarán parte de la implementación del Modelo de Gestión de Riesgos son:

- El contexto en que se desarrollará.
- Los alcances que tendrá el análisis (las áreas/ unidades/ temas que abarcará).
- Los actores involucrados, es decir, el **Comité de Control Interno** que estará conformado por las unidades administrativas encargadas de llevar a cabo la Gestión de Riesgos, así como las personas servidoras públicas que estarán relacionadas en la detección, en el diseño y los responsables de su implementación.
- Señalar un plan de trabajo con los recursos necesarios y los tiempos en que se desarrollará.

### ACTIVIDAD

Atender el Cuestionario de Autoevaluación (anexos 1 y 2) del *Manual para la Evaluación del Control Interno en la Administración Pública Estatal y Municipal* de la Auditoría Superior de Michoacán, para conocer la situación actual de la institución en materia de control interno. Esto permitirá detectar situaciones previsibles y anticiparse a las consecuencias, creando una cultura de identificación y de prevención.

### RESULTADO

Se contará con una planeación estratégica de la Gestión de Riesgos de Corrupción, la cual servirá para la toma de decisiones y la asignación de recursos y funciones que se llevarán a cabo en los siguientes pasos del proceso.

## PASO

# 2

## CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN



Este paso tiene como objetivo conocer el origen del riesgo, sus causas y efectos, así como determinar los controles a implementar para la prevención y/o mitigación de los mismos; y de igual forma, establecer un cronograma de monitoreo y seguimiento. Para construirlo se seguirán **3 fases** (las cuales componen un Mapa de Riesgos).

**Gráfico 4.** Fases para la construcción del mapa de riesgos.

## FASES





## Identificación, Análisis y Valoración de Riesgos de Corrupción

### A) Identificación del Riesgo de Corrupción.

Una vez que se haya definido la Planeación (paso 1), es decir, que se tenga conciencia y compromiso de instaurar un ambiente de control en la institución, el segundo paso es identificar los riesgos. La identificación de riesgos se realiza determinando las amenazas y debilidades, incluyendo todos los componentes tanto internos como externos que puedan afectar el logro de objetivos. En específico, para determinar qué es un riesgo de corrupción habrá que analizar las causas y efectos en los que exista la probabilidad de que se cometa algún hecho de corrupción constitutivo de delito o se incurra en alguna falta administrativa.

#### ¿Cómo se identifica un riesgo?

Para el llenado de la primera parte de la Matriz de Riesgos, es necesario ubicar e identificar aquellos actos o situaciones que puedan constituirse como riesgos de corrupción. Para ello, se utilizan diversos métodos como: cuestionarios, experiencias, lluvias de ideas, encuestas de opinión, análisis de escenarios, diagnósticos y otras técnicas de levantamiento de información. También se recomienda revisar los procesos de auditorías, internas y externas, para conocer antecedentes de riesgos detectados previamente.

#### Preguntas clave para la identificación del riesgo:

**¿Qué puede salir mal?**  
**¿Cómo puede suceder?**

En la misma lógica, la identificación del Riesgo de Corrupción sigue los siguientes pasos:

**Gráfico 5.** Acciones para la identificación de riesgos de corrupción.



**Tabla 1.** Mapa para la Identificación del Riesgo de Corrupción y ejemplo.

Primera sección de la matriz de Riesgos <b>IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO</b>				
<b>PROCESO</b> (Proceso o actividad para el cual se realiza la identificación de riesgos)	<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b> (Exponer el objetivo del proceso)	<b>RIESGO</b> (Enlistar todos los eventos o sucesos que pueden afectar negativamente el desarrollo del proceso)	<b>CAUSAS INTERNAS Y EXTERNAS</b> (Enunciar los medios, circunstancias, agentes, o problemáticas que tienen un impacto directo e indirecto en la incidencia del riesgo)	<b>CONSECUENCIAS POTENCIALES</b> (Exponer cuáles son las consecuencias principales del riesgo, respecto al proceso en mención y a los objetivos generales de la institución. Las consecuencias pueden relacionarse con el personal, las finanzas, la transparencia, el cumplimiento de las normas, la eficiencia, etc.)
<b>EJEMPLO:</b> Expedición de licencias de conducir.	<b>EJEMPLO:</b> Expedir licencias de conducir a partir del cumplimiento de un proceso establecido que implica el pago predefinido y entrega de documentación.	<b>EJEMPLO:</b> Pagos extras cobrados fuera del proceso legal de expedición de licencias.	<b>EJEMPLO:</b> Presencia de personal dispuesto a obtener un beneficio personal.  Falta de transparencia en los requisitos de trámites.  Falta de ética e integridad en el servicio público.	<b>EJEMPLO:</b> Cobro indebido (sobornos).  Abuso de poder.  Pérdida de la reputación de la institución pública.  Daño a la economía familiar.
<b>ESCRIBE TUS EJEMPLOS:</b>				



Es fundamental, que al interior de las instituciones se realicen estos ejercicios de identificación de riesgos para conocer los efectos potenciales que puedan impedir el logro de objetivos, que pongan en peligro la imagen institucional, que impidan dar una correcta atención a la ciudadanía, que provoquen la violación de un derecho, o bien, un daño al patrimonio público.

**Gráfico 6.** ¿Cómo redactar un riesgo de corrupción?



## ¿CÓMO REDACTAR UN RIESGO?



**RIESGOS**

## REDACTAR EJEMPLO DE UN RIESGO

SUSTANTIVO

VERBO PARTICIPATIVO

ADJETIVO, ADVERBIO O COMPLEMENTO NEGATIVO

Se sugiere que los riesgos sean redactados de forma **clara, precisa y directa**, evitando utilizar calificativos como “malo” o “poco”, y no comenzar la redacción con “falta de”, por lo que se recomienda utilizar frases similares. Se describirá el riesgo a través de preguntas como:

- **¿Quién?** Es decir, los posibles actores más expuestos a posibles conductas de corrupción. *Por ejemplo, el Comité de Adquisiciones de una institución, persona servidora pública de ventanilla, las personas que supervisan establecimientos de comida, etc.*
- **¿Qué/Cómo?**, la acción o proceso que se requiere vigilar por ser vulnerable a un riesgo de corrupción. *Por ejemplo: los procesos de licitación de compras públicas, las contrataciones por honorarios, expedición de licencias o documentos.*
- **¿Dónde?**, El nivel de autoridad, proceso, trámite, oficina en la que tiene lugar el acto de corrupción. *Por ejemplo: Oficialía de partes, ventanilla, o durante reuniones con proveedores.*
- **¿Por qué?** Se refiere a los propósitos o razones por las que se cometería un acto de corrupción y cuál sería el beneficio que se obtiene. *Por ejemplo: Beneficio monetario, soborno, conflicto de intereses.*

Además de lo anterior, y para determinar si un riesgo puede ser considerado como corrupción, es importante tomar en consideración la propia definición del problema público. En este sentido, la Política Nacional Anticorrupción propone que la corrupción sea entendida como **“el orden social que privilegia modos de interacción e intercambio basados en el particularismo y el favoritismo que pueden manifestarse en comportamientos institucionales y sociales que transgreden principios éticos y de integridad. De igual forma, se concibe a la corrupción como un problema sistémico presente en todos los órdenes y ámbitos de gobierno”** (PNA, 2020).

A continuación, se presenta la Tabla 2, la cual constituye otra herramienta para poder identificar un riesgo de corrupción, dado que cada columna corresponde a un elemento de la definición de corrupción:

- **Acción y omisión.** Actividad u omisión de un servidor público que genere un posible acto o hecho de corrupción.
- **Uso del poder.** Si la persona servidora pública actúa en función de la autoridad o cargo que ostenta.
- **Desviación de la gestión pública.** La utilización de los recursos o bienes públicos para fines distintos a los programados.

- **Beneficio privado.** Si se obtienen ganancias o utilidades para el disfrute personal o grupal.
- **Impacto negativo.** Si la actividad trae consecuencias que afecten la imagen institucional o el servicio a la sociedad.

**Tabla 2. Componente de riesgo de corrupción.**

¿Cómo identificar si un riesgo institucional es un Riesgo de Corrupción?				
<b>Desviación de recursos en compra de computadoras</b>	<b>SI/NO</b>	<b>SI/NO</b>	<b>SI/NO</b>	<b>SI/NO</b>

## B) Análisis y valoración de Riesgos de corrupción

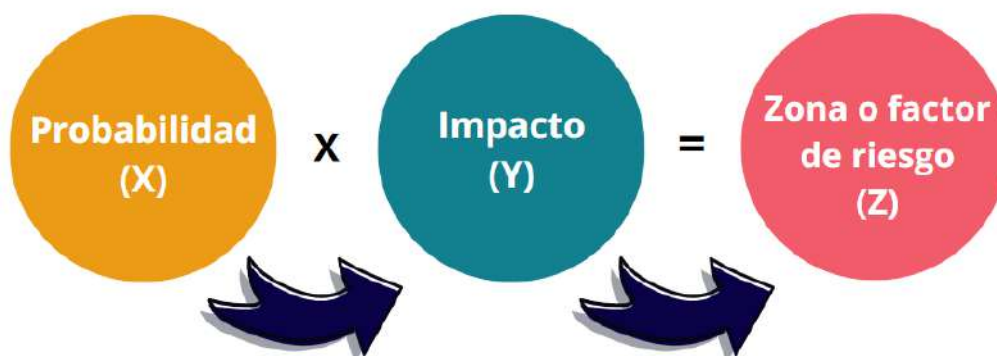
Esta etapa tiene como objetivo establecer una priorización en la atención de los riesgos potenciales de una organización. Es decir, las situaciones negativas no ocurren con la misma frecuencia ni impactan de manera igualitaria. Por ello, es fundamental establecer el nivel de daño o las posibles consecuencias que se puedan derivar de su ocurrencia, las cuales pueden referirse a pérdidas económicas, violaciones a los derechos humanos, daños directos o simbólicos a la hacienda pública, si se trata de procesos que pueden reponerse rápidamente o bien, represente un impacto a largo plazo, o de proporciones devastadoras para el medio ambiente.

Este cálculo, para establecer al riesgo en una escala de prioridades, se define al valorar **la probabilidad de que se materialice el riesgo y sus consecuencias o impacto**. Estos pasos permitirán definir los riesgos que serán incluidos posteriormente en la matriz o mapa.

### Pasos clave para la gestión de riesgos

1. Determinar probabilidad.
2. Valorar el impacto.
3. Clasificación del riesgo.

## ELEMENTOS PARA VALORAR UN RIESGO



Son dos los aspectos a considerar durante el análisis y valoración de riesgos identificados: **Probabilidad** e **Impacto**.

**X** **Probabilidad (x)** es la posibilidad de ocurrencia o materialización del riesgo, puede medirse con criterios de frecuencia (si se ha materializado) o de factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo aun cuando no se haya materializado.

Para calcular la probabilidad de ocurrencia del riesgo se propone que se utilice la siguiente escala:

**Tabla 3. Escala de la Probabilidad de ocurrencia de un Riesgo de Corrupción.**

Escala		Frecuencia	Valor
BAJO	Remota	Una o dos veces al año	1-2
	Inusual	Una o dos veces al semestre	3-4
MEDIO	Probable	Una o dos veces al trimestre	5-6
ALTO	Muy probable	Una o un par de veces al mes	7-8
	Recurrente	Diariamente o un par de veces a la semana	9-10

**Y Por impacto (Y)** se entiende las consecuencias que puede ocasionar a la institución la materialización del riesgo. Se recomienda la siguiente escala para determinarla:

- **Grave o catastrófico:** Si se llega a presentar el evento puede ocasionar graves consecuencias a la institución. Se asocia al color rojo.
- **Mayor:** Si el acto se llega a materializar puede generar una afectación media o relativamente importante a la institución. Genera altas consecuencias para la institución. Se asocia al color amarillo o naranja.
- **Leve o moderado:** Si el acto se materializa puede generar una afectación o consecuencia parcial, nula o baja a la institución. Se asocia al color verde.

**Tabla 5. Clasificación del Impacto de riesgo de corrupción.**

Escala	Valor
LEVE O MODERADO	1-3
MAYOR	4-7
GRAVE O CATASTRÓFICO	8-10

**Tabla 4. Ejemplo de cuestionario para determinar el impacto.**

No	PREGUNTA “Si el riesgo de corrupción se materializa qué podría/pasaría...”	Respuesta	
		Sí	No
<b>Impacto a las metas institucionales</b>			
1	¿Afectará el desarrollo o resultados de algún proceso institucional?		
2	¿Afectará el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia o institución?		
3	¿Afectará el cumplimiento de misión de la Institución o al sector al que pertenece la institución?		
<b>Impacto económico</b>			
4	¿Generará pérdida de recursos económicos?		
5	¿Afectará la generación de los productos o la prestación de servicios?		
6	¿Generará pérdida de información y predictibilidad en la institución al propiciar incertidumbre?		
<b>Impacto en la confianza/credibilidad</b>			
7	¿Generará pérdida de confianza en la institución afectando su reputación?		
8	¿Afectará la imagen gubernamental municipal o estatal?		

<b>9</b>	¿Dará lugar al detrimento de la calidad de vida de la comunidad al restringir el acceso a bienes o servicios, así como el ejercicio de los derechos humanos?		
<b>10</b>	¿Ocasiona lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		
<b>11</b>	¿Afectará directa o indirectamente a las mujeres?		
<b>12</b>	¿Afectará directa o indirectamente a grupos en situación de vulnerabilidad?		
<b>13</b>	¿Afectará al medio ambiente?		
<b>TOTAL</b>			

En este ejemplo, la determinación del impacto podría considerarse a partir de lo siguiente:

- Si se responde afirmativamente de UNO a CINCO preguntas, genera un impacto **LEVE o MODERADO**.
- Si se responde afirmativamente de SEIS a DIEZ preguntas, genera un impacto **MAYOR**.
- Si se responde afirmativamente de ONCE a DIECISÉIS preguntas genera un impacto **GRAVE o CATASTRÓFICO**.

**Z** **Factor o zona de riesgo (Z)** Ahora se procede a calcular el **factor o la zona de riesgo (Z)**, el cual corresponde a aquél que enfrenta una institución en ausencia de acciones de control efectivas. Esto ayudará a definir la zona del riesgo inicial en la que se encuentra y actuar en consecuencia. Para calcular el riesgo es necesario multiplicar el valor numérico que se le dio a la probabilidad y al impacto, aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{(Probabilidad)} \times \text{(Impacto)} = \text{Factor de riesgo}$$

Una vez que se obtiene el factor de riesgo, se puede ubicarlo en una zona de un plano cartesiano para determinar la gravedad del riesgo, y en consecuencia, su priorización de atención y la intensidad de sus controles, como se muestra enseguida:

**A) BAJO**

- Puntaje de 1-25.
- Probabilidad: Baja o media.
- Impacto: Leve.

- **Tratamiento:** Los riesgos de corrupción de las zonas bajas se encuentran en un nivel que pueden reducirse fácilmente con los controles esporádicos en la institución.

#### B) MODERADA

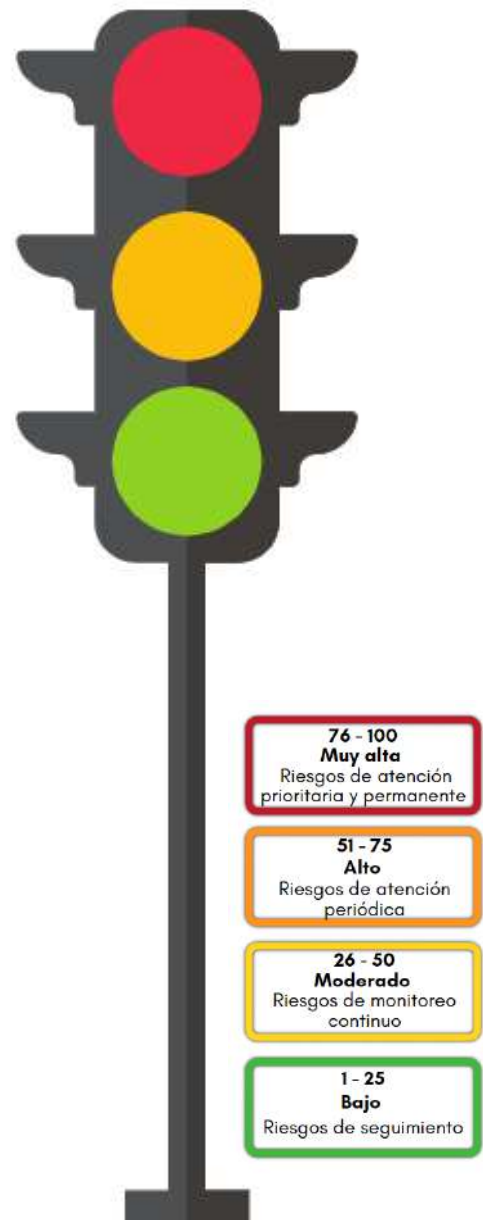
- Puntaje de 26-50.
- Probabilidad: Baja, Media o Alta.
- Impacto: Leve, medio.
- **Tratamiento:** Será necesario que se tomen medidas para que los riesgos de esta zona sean monitoreados periódicamente y sus controles estén actualizados.

#### C) ALTA

- Puntaje de 51-75.
- Probabilidad: Media o Alta.
- Impacto: Mayor o Grave.
- **Tratamiento:** Será necesario tomar medidas para que los riesgos sean monitoreados por varias áreas, que los controles sean detectivos y correctivos y que su periodicidad sea muy constante.

#### D) EXTREMA

- Puntaje de 76-100.
- Probabilidad: Muy Alta.
- Impacto: Grave o muy grave.
- **Tratamiento:** Estos riesgos necesitan un tratamiento prioritario. Es importante establecer varios tipos de controles, contar con mecanismos de apoyo a fin de disminuir el impacto de sus efectos y contar con un monitoreo permanente a las diversas causas que los puedan materializar.



**Gráfico 8.**  
Semáforo de zonas / factor de riesgo.

Esta valoración permitirá analizar qué medidas de control se deberán tomar para cada riesgo. Además, se definirán **los riesgos prioritarios de atención**. Con la ayuda de colores y calificaciones, en cada nivel se puede señalar que áreas de atención son más urgentes, cuáles requieren mayores recursos o bien, cuáles tendrán un monitoreo periódico como medida preventiva.



## 2 FASE

### Atención y Control de los Riesgos de Corrupción



#### Acciones para la atención de riesgos:

- Identificar controles existentes.
- Verificar la efectividad de los controles.
- Establecer prioridades de tratamiento.

**El objetivo de elaborar una matriz de riesgos es reducir el impacto** de estos; por lo que, una vez identificados y clasificados, se debe determinar el **qué y cómo** se controlan o mitigan. Esto a través de la implementación de estrategias y controles. Para ello habrá que buscar que la atención que se le dará a cada uno de los riesgos sea efectiva y viable.

*El Manual de Control Interno* de la ASM señala que las actividades de control son **“las acciones establecidas por la institución pública, mediante políticas y procedimientos, para responder a los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento y logro de los objetivos”**. Estas actividades deben realizarse en todos los niveles de la institución y se realizan conforme a la identificación de los riesgos, es decir, todas las medidas que la institución toma para prevenir, detectar o corregir un riesgo de corrupción.

Las principales actividades de control son las medidas que se establecen a través de políticas, procedimientos, reglas y manuales de operación, instructivos, lineamientos, descripciones de funciones y puestos, así como los elementos que a las dependencias y organizaciones les permitan administrar los riesgos asociados a los objetivos y metas institucionales.



Existe una gran diversidad de controles que se pueden implementar, por ejemplo: minutas, registros, sistemas informáticos, vigilancia, encuesta, reglamentos, lista de verificación, doble revisión, etc. Asimismo, la Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Michoacán de Ocampo, sugiere los siguientes controles como base en todos los Sistemas de Control Interno institucionales:

**Gráfico 9.** Controles básicos para atender los riesgos de corrupción.



Otras fuentes para establecer controles, está en ubicar los controles ya existentes, por lo que se estima necesario indagar sobre cómo la propia institución opera y cómo ha resuelto situaciones de crisis previamente.

El objetivo de los controles, como se ha señalado repetidamente, no es generar más procesos, dilatar tiempos o establecer mayor complejidad a la labor administrativa, sino la de prevenir la materialización de un riesgo o mitigar (nunca eliminar) su impacto. Por ello, pensar y repensar estas medidas refiere a la parte más estratégica en el ciclo de la gestión de riesgos:

**Gráfico 10.** Atención de los riesgos.



## 1.- TIPOS DE CONTROLES

**A. Preventivos:** Son aquellos que actúan sobre las causas de los riesgos para prevenir o disminuir la ocurrencia o materialización.

*Por ejemplo: Evaluaciones de riesgos, Códigos de conducta y normas, capacitación, comunicación y entrenamiento, etc.*

**B. Detectivos:** Conocen el riesgo en el momento en que se detecta un acto de corrupción, lo que hace posible cambiar las acciones que propiciaron la ocurrencia.

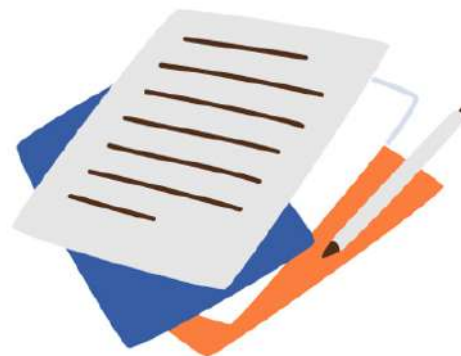
*Por ejemplo: Mecanismos de denuncia anónima, auditoría y supervisión interna u externa, etc.*

**C. Correctivos:** Permiten reestablecer las actividades, después de que se detecta el acto de corrupción, lo que posibilita modificar las acciones que propiciaron la ocurrencia.

*Por ejemplo: Medidas disciplinarias, inicio de la investigación interna, sanción preestablecida en el comité de ética, etc.*

## 2.- DOCUMENTACIÓN DE CONTROLES

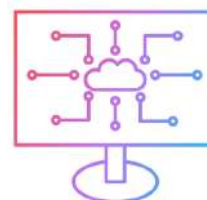
Cada control tiene objetivos específicos que buscan mitigar el impacto de un riesgo de corrupción, poder identificarlos antes de su materialización, o bien, contar con un plan de contingencia ante su manifestación. Por lo cual, es fundamental documentar los controles en manuales de organización, de procedimientos y en las comunicaciones internas, así como los responsables de aplicarlos.



En este sentido, cuando un control se encuentra documentado y socializado es más probable que se reduzcan de manera visible los niveles de riesgos inherentes; y en caso contrario, si no se documentan o conocen, hay bajas probabilidades de que se ayude a mitigarlos.

## 3.- FORMA DE OPERAR LOS CONTROLES

- **Manuales:** Son las políticas de operación aplicables, a través de autorizaciones mediante firmas, minutas, bitácoras, archivos físicos, controles de seguridad con el personal especializado, revisión de material, etc.
- **Automáticos:** Se utilizan herramientas tecnológicas como sistemas de información o software que están diseñados para prevenir, detectar o corregir errores o deficiencias, sin intervención humana.



## 4.- EVALUACIÓN DE CONTROLES EXISTENTES

Ya que se hayan definido la naturaleza, la documentación y la forma de operar los controles, se deben evaluar para conocer la eficacia. Quienes deben llevar a cabo esta evaluación deben ser los servidores públicos **responsables involucrados** en la ejecución de los controles.

La evaluación se realizará por medio del siguiente cuestionario para conocer la calificación del control. El cuestionario deberá describir el control existente que se va a calificar, identificar su naturaleza y responder a las preguntas. Las respuestas de forma afirmativa tendrán el valor que se establece en cada casilla y se sumarán al final. Se recomienda dar mayor valor a las preguntas referentes a medir la ejecución y la eficacia del control. Este cuestionario es un ejemplo y se debe adaptar al contexto de la institución.



**Tabla 6. Cuestionario para valorar los controles.**

<b>CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN</b>				
<b>Descripción</b> (Describir el control a evaluar identificando su naturaleza)				
<b>Detectivo</b>	<b>Detectivo</b>	<b>Correctivo</b>		
Implementar un canal de denuncia e investigaciones internas que permitan identificar la materialización del riesgo de corrupción	Implementar un canal de denuncia e investigaciones internas que permitan identificar la materialización del riesgo de corrupción	Implementar medidas disciplinarias para corregir la desviación al interior de la organización		
<b>CRITERIOS DE MEDICIÓN</b>		<b>Puntos en caso afirmativo</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
¿Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo del control?				
¿Está(n) definido(s) el(los) responsable(s) de la ejecución del control y del seguimiento?				
¿El control es automático?				
¿El control es manual?				
¿La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada (por lo menos dos veces al año)?				
¿Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?				
¿El control cuenta con enfoque de derechos humanos o perspectiva de género?				
¿En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva logrando mitigar o eliminar el riesgo de corrupción?				
<b>TOTAL</b>				

## 5.- CALIFICAR EL CONTROL

Una vez que se determina la calificación de los controles y se comparan los resultados obtenidos del **riesgo inicial o inherente** al proceso, frente a los controles que se instauraron para poder establecer la zona de riesgo final, y del que se obtiene el **riesgo residual**. Que es aquél que permanece después de implementar controles y/o acciones que reducen la probabilidad de materialización del posible evento, y se determina a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo Inherente} - \text{Control Existente} = \text{Riesgo Residual}$$

La resta del riesgo inherente menos el control existente da como resultado el **riesgo residual**. Idealmente el riesgo residual tiene que ser un valor o color menor que el inherente, ya que ello sería un reflejo de la efectividad en el control propuesto. Es decir, si un riesgo inherente al proceso de gestión de inventarios resulta en color rojo, lo lógico apuntaría a que, con un control idóneo, constante y efectivo, pase a tener un riesgo residual amarillo.

Si la valoración de nuestro riesgo inherente no cambia respecto a un control aplicado y se mantiene en misma zona en el riesgo residual, se debe ajustar el control propuesto o establecer otro.

### Monitoreo y Seguimiento



#### Monitoreo y Revisión

En esta fase, las personas servidoras públicas que coordinen o participen en el Sistema de Control Interno, estarían en la labor de **monitorear y revisar de forma constante** el Mapa de Riesgos, y en caso de ser necesario, ajustarlo.

Para realizarlo será necesario **recopilar la información suficiente** que garantice un ejercicio efectivo, sobre todo teniendo en cuenta que la corrupción es por sus propias características una actividad difícil de comprobar. Del mismo modo, **en sesión del Comité de Control Interno**, se integra la Matriz de



Riesgos de toda la organización. En principio, comunicando los riesgos propuestos por cada área, así como re-valorando las zonas de prioridad y los propios controles. Esto con la intención de que se pueda modificar, actualizar o mantener en las mismas condiciones los factores de riesgos.

Otra de las tareas a realizar es identificar la presencia de hechos importantes como:

- Riesgos materializados de corrupción.
- Las observaciones, auditorías o hallazgos por parte del Órgano Interno de Control.
- Cambios importantes en el entorno que den lugar a nuevos riesgos.

Importante recordar que la o el Coordinador del Sistema de Control Interno es la persona servidora pública encargada de verificar y evaluar la elaboración, visibilización, seguimiento y control del Mapa de Riesgos de Corrupción.

Para dar seguimiento al SCI se podrían realizar las siguientes actividades:

1. Publicar el Mapa de Riesgos de Corrupción en la página web de la institución.
2. Comunicar con cada área de la institución, las causas y los posibles efectos negativos de cada uno de los riesgos identificados.
3. Focalizar que los controles no son políticas o actitudes de desconfianza, sino medidas de prevención ante efectos que se deriven de los riesgos de corrupción.
4. Establecer canales de sugerencia respecto a la mejora continua.
5. Aplicar encuestas o instrumentos de identificación hacia el exterior de la institución, con el público usuario, con proveedores, con otras instituciones con las que se tenga contacto o con particulares.



## ACTIVIDAD.

Llenado del apartado de monitoreo a controles.

Tabla 7. Formato de Seguimiento

TERCERA SECCIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN							
Ejemplo de apartado de Seguimiento en la Matriz de Riesgos de Corrupción							
Responsable:							
Mapa de riesgos de corrupción			Cronograma		Acciones		
Causa	Riesgos	Control	Elaboración	Publicación	Efectividad de los controles	Medio de Verificación	Observación
Fecha:							

En caso de que se materialice un riesgo de corrupción, es importante realizar algunas de las siguientes acciones:

1. Denunciar a las autoridades correspondientes del hecho de corrupción y en caso de que no se cuente con un canal de denuncia, llevar a cabo las acciones necesarias para implementarlo.
2. Impulsar la prevención de la materialización de riesgos y evitar la recurrencia con la atención de la causa raíz identificada.
3. Revisar de forma periódica el Mapa de Riesgos de Corrupción, sobre todo en causas, riesgos y controles.
4. Verificar que se hayan tomado las acciones correspondientes y se les ha dado la atención efectiva a los controles designados para cada registro.
5. Buscar mecanismos de reparación del daño y la no repetición.



## PASO

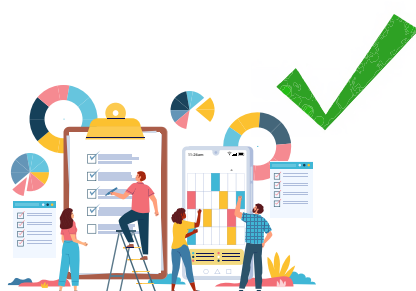
# 3

## COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN



El último paso de la gestión de riesgos, de conformidad con la Cuarta Norma, es elaborar una campaña de comunicación y difusión dentro de la institución, así como hacer públicas todas las etapas del proceso, como un ejercicio de rendición de cuentas, lo que fortalecerá la transparencia institucional.

**Gráfico 12.** Pasos de comunicación y difusión.



## PASO

### 1 PLANEACIÓN



## PASO

### 2 CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN



## PASO

### 3 COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN



**La campaña de difusión** estará enfocada en definir los canales de comunicación, las herramientas y responsables para hacerlo. Las etapas para hacerlo son las siguientes:

- **La etapa previa:** Se trata de sensibilizar a las personas servidoras públicas, así como a los actores involucrados, acerca de la importancia de realizar un proceso de gestión de riesgos de corrupción, esto con la finalidad de que se apropien del proceso. Capacitaciones sobre riesgos de corrupción, podrían ser un primer paso.
- **Etapla durante el proceso:** Se recomienda informar de manera interna acerca de los avances del proceso de gestión de riesgos de corrupción, así como al exterior sobre los avances en la construcción de la matriz de riesgos.
- **Etapla de resultados:** Estos serán comunicados dentro de la institución/organización, para socializar los riesgos prioritarios así como los controles colectivos; a la par como una forma de rendición de cuentas.

Finalmente, se sugiere una serie de recomendaciones para comenzar con la implementación de los Sistemas de Control Interno y su correspondiente elaboración de matrices de riesgos.

# RECOMENDACIONES GENERALES

1. Conformar el Comité de Control Interno para llevar a cabo la gestión de riesgos de corrupción.



2. Tener un enfoque de resultados y metas institucionales.

3. Capacitación a los actores involucrados (personas servidoras públicas, proveedores, revisores, autoridades, etcétera.).



4. Contar con los recursos técnicos y económicos necesarios para su implementación.

5. Adaptar y flexibilizar el Modelo.



6. Aplicar un proceso de gestión de riesgos de corrupción incluyente y participativo.

7. Promover el compromiso de las y los involucrados en la implementación.



8. Impulsar el cumplimiento de programas y temas en materia de control y vigilancia.

9. Incentivar la confiabilidad, veracidad y oportunidad de la información.



10. Salvaguardar, preservar y mantener los recursos públicos en condiciones de integridad, transparencia y disponibilidad para los fines institucionales a que están destinados.

11. Iniciar con la construcción de la matriz de riesgos con pocos elementos.



12. Dar seguimiento a buenas prácticas.

## Resumen de la Integración de la Matriz o Mapa de Riesgos de Corrupción

Se han identificado, evaluado y valorado los riesgos de corrupción, así como los controles que se deben aplicar a cada uno de ellos. Los pasos anteriores fueron parte del proceso para la construcción del **Mapa de Riesgos de Corrupción**, este paso consiste en elaborar dicha matriz con base en la información obtenida en los pasos que le anteceden.



Para una correcta Gestión de Riesgos, es importante determinar acciones y medidas para el tratamiento que se les darán a los riesgos, tomando en cuenta las capacidades institucionales para identificar qué áreas de mejora son fáciles de implementar en el corto y mediano plazo.

Esta matriz está conformada por varias columnas, las cuales corresponden a cada uno de los pasos que anteceden. A continuación, se presenta el modelo para la elaboración con cada uno de los apartados; cada inciso refiere a cada columna, la cual se puede llenar como se indica a continuación:

- a) Indicar el nombre de la institución/ ayuntamiento/ organización.



### FASE

- b) Se refiere a alimentar la matriz con los datos generados en el Proceso de Identificación de Riesgos (tabla 2) está conformada por:
  - a. Proceso.
  - b. Causas.
  - c. Riesgo.
  - d. Consecuencia.
- c) Se refiere a añadir al Mapa de Riesgos el Análisis y la Valoración de los Riesgos de Corrupción, utilizando los datos e información de las tablas número 4 a la 7. Esta sección suele ir en colores de semáforo.
- d) Posteriormente se identifican los controles existentes, que se ubicaron mediante la aplicación de las tablas 8 y 9.



## FASE

- e) En esta parte, se insertan las nuevas acciones que se harán en el futuro cercano, asociadas a la atención, control o mitigación del riesgo, especificando el periodo de ejecución para hacerlo, el tipo de acciones y el registro de las mismas.



## FASE

- f) Finalmente, se lleva a cabo el monitoreo y revisión, en donde se establecerán las fechas de seguimiento, las acciones que se llevaron a cabo, la persona servidora pública responsable y los indicadores que forman parte de la revisión. Supervisión y mejora continua, para reiniciar nuevamente el ciclo de la gestión de riesgos.



## FORMATO BASE DE MATRIZ DE RIESGOS DE CORRUPCION

a) Nombre de la Institución Pública: \_\_\_\_\_

FASE 1 Identificación, Análisis y Valoración del riesgo					FASE 2 Atención y control de riesgos de corrupción		FASE 3 Monitoreo y Revisión							
Identificación del Riesgo				Análisis y Valoración del Riesgo			Atención y control de riesgos de corrupción		Monitoreo y Revisión					
b)				c)			d)		e)					
Proceso	Riesgo	Causas	Consecuencias	Tipo de riesgo	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Zona de riesgo	Controles propuestos	Periodicidad	Fecha	Acción	Responsable	Indicador

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Auditoría Superior de Michoacán (ASM). (2020). Manual de Evaluación del Control Interno en la Administración Pública Municipal y Estatal [http://www.asm.gob.mx/uploads/2020/07/Manual\\_Ev\\_Cl.zip](http://www.asm.gob.mx/uploads/2020/07/Manual_Ev_Cl.zip)
- Biderbost, P. (2016). Guía para la Construcción de Mapas de Riesgos de Corrupción <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=719777>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2011). Guía para la administración del riesgo <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>
- HM Government (2020). The Orange Book, Management of Risk [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/866117/6.6266\\_HMT\\_Orange\\_Book\\_Update\\_v6\\_WEB.PDF](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/866117/6.6266_HMT_Orange_Book_Update_v6_WEB.PDF)
- Metrolínea (2017). Manual de Riesgos de corrupción. [https://www.metrolinea.gov.co/v3.0/sites/default/files/70-101.8.1.mO\\_-\\_manual\\_de\\_riesgos\\_de\\_corrupcion.pdf](https://www.metrolinea.gov.co/v3.0/sites/default/files/70-101.8.1.mO_-_manual_de_riesgos_de_corrupcion.pdf)
- Secretaría de Contraloría del Estado de Michoacán (SECOEM). (2016). Criterios básicos del Modelo de Control Interno para los Entes Públicos Estatales y Municipales <https://secoem.michoacan.gob.mx/capacitaciones/>
- Secretaría de Contraloría del Estado de Michoacán (SECOEM). (2020). Normas de Aplicación General en Materia de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Michoacán <https://secoem.michoacan.gob.mx/wp-content/uploads/2021/02/NormasGeneralesControl-InternoGOBMICH.pdf>
- Presidencia de la República de Colombia (2015). Guía para la gestión del riesgo de corrupción [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/28622221/guia\\_gestion\\_riesgo\\_corrupcion.pdf/16e69de7-8d31-11dd-61c2-5038f790f181?version=1.0](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/28622221/guia_gestion_riesgo_corrupcion.pdf/16e69de7-8d31-11dd-61c2-5038f790f181?version=1.0)
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2020). Mapeo de Buenas Prácticas. Metodologías para la Gestión de Riesgos de Corrupción [https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic\\_governance/mapeo-de-buenas-practicas-metodologias-para-la-gestion-de-riesgo.html](https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/mapeo-de-buenas-practicas-metodologias-para-la-gestion-de-riesgo.html)
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en coordinación con la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA) y el Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción (CPC). (2022). Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público, versión 2.0. Disponible en <https://www.undp.org/es/mexico/publications/modelo-para-la-gesti%C3%B3n-de-riesgos-de-corrupci%C3%B3n-en-el-sector-p%C3%ABlico>

# Anexo 1. Cuestionario sobre “Evaluación de Riesgos (Estatal)”.

Retomado del Manual para la Evaluación del Control Interno en la Administración Pública Estatal (ASM, 2020).

		CUESTIONARIO	
		RESPUESTA	
		SÍ	NO
1.	¿Cuentan con un Plan de Desarrollo Estatal o Plan o Programa Estratégico o documento análogo, en el que se establezcan sus objetivos y metas estratégicos?		
2.	¿Qué Metodologías utilizan para la realización de las actividades de planeación en el ámbito de su jurisdicción?		
3.	¿Qué Indicadores se usan para medir el cumplimiento de los objetivos de su Plan de Desarrollo Estatal / Plan o Programa Estratégico, o documento análogo?		
4.	Respecto de los indicadores seleccionados en la pregunta 3, indique si se establecieron metas cuantitativas y si se determinaron parámetros de cumplimiento respecto de las metas establecidas.		
5.	La programación, presupuestación, distribución y asignación de los recursos se realiza con base en los objetivos estratégicos establecidos por el Ente o Unidad Programática Presupuestal.		
6.	A partir de los objetivos estratégicos ¿se establecieron objetivos y metas específicos para las diferentes unidades o áreas de la estructura organizacional del Ente o Unidad Programática Presupuestal?		
7.	¿Cuáles son los Objetivos generales y específicos del plan o programa estratégico, comunicados y asignados a los titulares de las áreas responsables de su cumplimiento?		
8.	¿Cuentan con un Comité de Administración de Riesgos/Control Interno formalmente establecido?		
9.	¿Tienen una unidad específica responsable de coordinar el proceso de Administración/Gestión de Riesgos?		
10.	¿Cuentan con objetivos alineados y vinculados al cumplimiento de la normativa específica que regula sus funciones y los servicios públicos que presta?		
11.	¿Tienen identificados Riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?		
12.	¿Tienen desarrollada una Metodología de gestión de riesgos de corrupción para identificar, evaluar, administrar y controlar los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el Plan de Desarrollo Estatal / Plan o Programa Estratégico?		
13.	¿Se realiza la revisión periódica de las áreas susceptibles a posibles actos de corrupción, para garantizar que están operando adecuadamente?		
14.	¿A qué Instancia se le informa sobre la situación de los riesgos y su administración?		

## Anexo 2. Cuestionario sobre “Evaluación de Riesgos (Municipal)”.

Retomado del Manual para la Evaluación del Control Interno en la Administración Pública Municipal (ASM, 2020).

		RESPUESTA	
		SI	NO
<b>CUESTIONARIO</b>			
1.	¿Cuentan con un Plan de Desarrollo Municipal o Plan o Programa Estratégico o documento análogo, en el que se establezcan sus objetivos y metas estratégicos?		
2.	¿Qué Metodologías utilizan para la realización de las actividades de planeación en el ámbito de su jurisdicción?		
3.	¿Qué Indicadores se usan para medir el cumplimiento de los objetivos de su Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico, o documento análogo?		
4.	Respecto de los indicadores seleccionados en la 3, indique si se establecieron metas cuantitativas y si se determinaron parámetros de cumplimiento respecto de las metas establecidas.		
5.	La programación, presupuestación, distribución y asignación de los recursos se realiza con base en los objetivos estratégicos establecidos por el Municipio.		
6.	A partir de los objetivos estratégicos ¿se establecieron objetivos y metas específicos para las diferentes unidades o áreas de la estructura organizacional?		
7.	¿Cuáles son los Objetivos generales y específicos del plan o programa estratégico, comunicados y asignados a los titulares de las áreas responsables de su cumplimiento?		
8.	¿Cuentan con un Comité de Administración de Riesgos/ Control Interno formalmente establecido?		
9.	¿ Tienen una unidad específica responsable de coordinar el proceso de Administración/Gestión de Riesgos?		
10.	¿Cuentan con objetivos alineados y vinculados al cumplimiento de la normativa específica que regula sus funciones y los servicios públicos que presta?		
11.	¿ Tienen identificados Riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?		
12.	¿ Tienen desarrollada una Metodología de gestión de riesgos de corrupción para identificar, evaluar, administrar y controlar los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal / Plan o Programa Estratégico?		
13.	¿Se realiza la revisión periódica de las áreas susceptibles a posibles actos de corrupción, para garantizar que están operando adecuadamente?		
14.	¿A qué instancia se le informa sobre la situación de los riesgos de la administración?		





# GUÍA

## PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

---

El contenido y edición fueron realizados por la Dirección de Riesgos, Políticas Públicas, Evaluación y Seguimiento de la SESEA, integrada por:

Mtra. Elizabeth del Carmen Juárez Cordero

Mtra. Eréndira Sarahí Pérez Ponce

Lic. Julissa de la Torre Bucio

Lic. Jorge Antonio Rodríguez Moguel

C. Iván Rubén Hernández Alejandro

C. Jazmín Santoyo Durán

Publicado en el sitio web  
[www.sistemaanticorruptcion.michoacan.gob.mx](http://www.sistemaanticorruptcion.michoacan.gob.mx)  
en el mes de enero de 2024  
Morelia, Michoacán, México

# #Somos ANTICORRUPCIÓN

**COMITÉ  
COORDINADOR**  
SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN  
M I C H O A C Á N

[www.sistemaanticorrupcion.michoacan.gob.mx](http://www.sistemaanticorrupcion.michoacan.gob.mx)



**Nos encontramos en**

Batalla de Casa Mata 1286, Col. Chapultepec Sur,  
Morelia, Michoacán.

[contacto@seseamichoacan.com](mailto:contacto@seseamichoacan.com)



443 298 4009



443 870 78 41



SESEA Michoacán