

**ACUERDO /  
LINEAMIENTO:**

**GUÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN.**

**ÓRGANO QUE LO  
EMITIÓ:**

**COMITÉ COORDINADOR DEL SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN.**

**FECHA DE  
APROBACIÓN:**

**25 DE MARZO DE 2022.**

**FECHA DE  
PUBLICACIÓN:**

**N/A**



# GUÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

**COMITÉ  
COORDINADOR**  
SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN  
MICHOACÁN

## Contenido

<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b>Entendiendo la Gestión de Riesgos de Corrupción</b>	<b>4</b>
<b>PASO 1. Planeación</b>	<b>9</b>
<b>PASO 2. Construcción del Mapa de Riesgos de Corrupción</b>	<b>11</b>
<b>Fase 1. Identificación, Análisis y Valoración de Riesgos de Corrupción</b>	<b>12</b>
<b>Fase 2. Atención y Control de los Riesgos de Corrupción</b>	<b>26</b>
<b>Fase 3. Monitoreo y Seguimiento.</b>	<b>34</b>
<b>PASO 3. Comunicación y Difusión.</b>	<b>40</b>
<b>Recomendaciones Generales:</b>	<b>42</b>
<b>Fuentes de Información.</b>	<b>44</b>
<b>Anexo 1. Cuestionario sobre “Evaluación de Riesgos (Estatal)”.</b>	<b>45</b>
<b>Anexo 2. Cuestionario sobre “Evaluación de Riesgos (Municipal)”.</b>	<b>46</b>

# Introducción

El Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción pone a disposición la presente **Guía de Gestión de Riesgos de Corrupción** para los Órganos del Estado de Michoacán, como una herramienta de apoyo y de control que coadyuve a la prevención, atención y mitigación de los riesgos de actos u omisiones que constituyen hechos de corrupción o faltas administrativas, a través de la elaboración de una serie de etapas o pasos metodológicamente convenidos para identificar, analizar, evaluar, atender, monitorear, comunicar y mitigar los riesgos que, por acción u omisión, puedan dañar los intereses institucionales para obtener beneficios particulares, vulnerando el actuar ético e íntegro en el servicio público.

Para la elaboración de este instrumento, se observaron un conjunto de metodologías en materia de gestión de riesgos, tales 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 emitidas 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 en el tema.

La finalidad de la presente Guía es proveer una orientación que permita diseñar, evaluar, ejecutar y mejorar el control interno en las instituciones públicas, mediante una herramienta simple y amigable para la gestión de riesgos institucionales y, en específico, de los riesgos de corrupción.

Las instituciones que llevan a cabo de forma correcta gestión de riesgos, en un ambiente de control, disminuyen la posibilidad de afectaciones en sus capacidades para conducir de forma transparente las actividades y objetivos hacia el cumplimiento de metas, al igual que fortalece la gestión interna y sus procesos, pero, sobre todo, previenen eventos contrarios a sus finalidades, como lo pueden ser los hechos de corrupción y la comisión de faltas administrativas.

Además de definir los conceptos utilizados en la metodología para la Gestión de Riesgos, cada uno de los pasos se explican de forma detallada, acompañados de gráficos y modelos para apoyar en el proceso de implementación, al ser formatos que se pueden adecuar a las necesidades de cada institución pública. A lo largo del proceso de Gestión de Riesgos de Corrupción, se podrá ir paso a paso en su diseño y en la construcción de las herramientas más utilizadas en esta materia, que es su representación gráfica, el Mapa de Riesgos, para su administración y atención.

Se espera que resulte ser una herramienta útil y de fácil comprensión que apoye a las personas servidoras públicas del Estado de Michoacán, para la implementación de su correspondiente Gestión de Riesgos de corrupción e incorporarlo en el Control Interno institucional, en aras de prevenirlos y en su caso, mitigarlos.

**Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción**

3

# 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 controlen y busquen 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 propongan 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 conocido por su representación gráfica llamada: **Mapa o Matriz de Riesgos**. Del mismo modo, se cuentan con diversas disposiciones normativas en Michoacán en materia de Control Interno que prevén su incorporación como parte de las actividades de gestión y evaluación de las instituciones.

Este mecanismo de Gestión de Riesgos, de reciente incorporación a las instituciones públicas michoacanas, 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 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, el **riesgo** dentro del plano de la **corrupción** se define como “**el espacio de oportunidad o la posibilidad de que, por acción u omisión, se use la autoridad de personas funcionarias públicas para desviar la gestión de lo 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 Normas de Aplicación 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.

La primera de ellas, como lo señalan las *Normas de Aplicación General de Control Interno* (SECOEM; 2020) se refiere a establecer un **Sistema de Control Interno**. 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).

Los beneficios de contar con un Sistema de Control Interno se pueden resumir en:

- 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* también señalan que se conformará un **Comité de Control Interno** (también conocido por sus abreviaturas: COCOI o COCODI); el cual es un 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. Mismo que, de conformidad con la normativa, se integra de la siguiente forma:



**Fuente:** Elaboración propia con base en las Normas de Control Interno, (SECOEM, 2020).

Un aspecto que debe aclararse es que un Comité de Control Interno no es lo mismo que un Órgano Interno de Control, y que por la similitud de palabras suele o puede llegar a confundirse, espor ello a través del siguiente gráfico se explica a detalle cada uno de los conceptos para evitar confusiones:

 **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.**

---

**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.

**Comité de Control Interno**

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.**

**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.



Fuente: Elaboración propia con base en las Normas de Control Interno de SECOEM, 2020.

La presente Guía está diseñada para que cualquier institución pública pueda hacer uso de ella para gestionar los riesgos, y está basada en 3 pasos, que se retoman 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, emitidos por la Auditoría Superior de Michoacán.
- Las Normas de Aplicación General en Materia de Control Interno para la Administración Pública del Estado de Michoacán, 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**, con fundamento en los artículos 9

fracciones I y II de la Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Michoacán de Ocampo; 16 fracciones IX, XX y XXV de la Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas del Estado de Michoacán de Ocampo; así como en la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán.

En cada uno de los **3 pasos** que conforman la Guía se explican las actividades a realizar y las herramientas que se utilizarán. Asimismo, para una mejor comprensión, se insertan ejemplos de cada una de ellas y éstos podrán ser adaptados al contexto institucional respectivo.



Fuente: Elaboración propia con base en Biderbost, 2016.

## PASO 1. Planeación

### ¿Qué hacer?

El primer paso de la gestión de riesgos es realizar la planeación, para definir qué camino se tomará durante el proceso, la cual debe estar alineada con las metas y prioridades institucionales. Es importante definir los componentes que formarán parte de la implementación del modelo de gestión de riesgos, como lo 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.

La actividad que se debe realizar en este primer paso es atender el **Cuestionario de Autoevaluación** (anexos 1 y 2), 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.

Al finalizar este **paso**, se estará contando 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. Los elementos por analizar son los siguientes:



## 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, así como establecer un cronograma de monitoreo y seguimiento. Para construirlo se seguirán **tres fases**, que a su vez son las tres partes que componen un Mapa de Riesgos de Corrupción:



# Fase 1. 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. El cual se realiza determinando las causas, 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 se incurra en alguna falta administrativa.

12

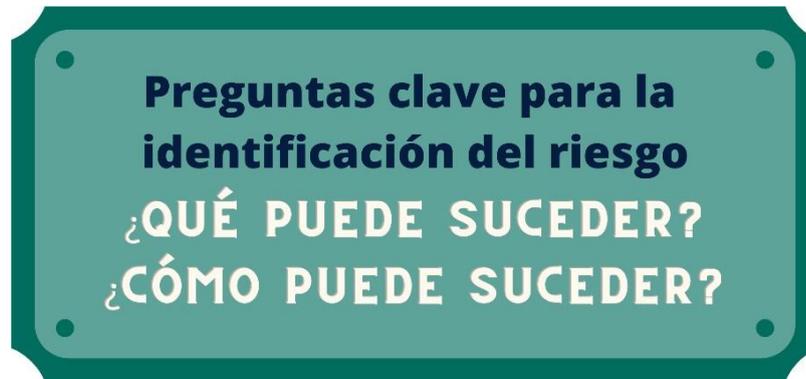
Es importante que dentro de las instituciones se realicen estos ejercicios de identificación de riesgos para conocer los efectos potenciales que puedan impedir el logro de objetivos o que pongan en peligro la imagen institucional, el cumplimiento de objetivos o el patrimonio público, además de que estos riesgos serán incluidos en el mapa y de los cuales se detectarán controles y se hará el monitoreo y seguimiento.

**Una recomendación**, es detectar los puntos de contacto gobierno-sociedad, porque en la mayoría de los casos es donde se presentan los mayores riesgos de corrupción, como lo pueden ser la expedición de licencias, trámites, o bien, las compras públicas, contrataciones, etc.

## ¿Cómo se identifica un riesgo?

Para el llenado de la primera parte de la Matriz de Riesgos, primeramente, habrá que ubicar e identificar aquellos 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 y resultados de auditorías tanto internas como externa para conocer antecedentes de riesgos detectados previamente.



En la misma lógica, la identificación del Riesgo de Corrupción sigue las siguientes acciones:



La primera acción se refiere a la identificación de los procesos, “lagunas de ley” o conductas que pueden ser susceptibles a riesgos de corrupción.

Enseguida se establecen cuáles son las causas, tanto internas como externas, en la que se pueden aplicar diversas técnicas (encuestas, grupos focales, archivos internos y externos, las denuncias, análisis FODA, etcétera.).

Además, se elabora una lista de riesgos que pueden estar relacionados con cada objetivo y, finalmente, se exponen las posibles consecuencias que se derivarían si se materializa un acto de corrupción.

**Tabla 1. Elementos para considerar en identificación de Riesgos de Corrupción**

Unidad de Análisis	La conducta, el proceso, o el marco normativo que se va a analizar dentro de la institución
<b>(Internas y Externas)</b>	Identificar las causas internas y externas que generan el riesgo.
<b>Causas del Riesgo</b>	Determinar situaciones que puedan generar actos o hechos de corrupción o faltas administrativas.
<b>Riesgo</b>	Se identifica dentro del proceso, el tipo de riesgo de corrupción, función, puesto o proceso que podría ser vulnerable.
<b>Consecuencias del Riesgo</b>	Los efectos negativos y consecuencias al bien público a proteger y a los objetivos de la institución que podría traer la ocurrencia del riesgo.

Un ejemplo de la identificación de un riesgo de corrupción, y primera parte de la Matriz, se muestra a continuación:

Tabla 2. Mapa para la Identificación del Riesgo de Corrupción y ejemplo.

Parte 1 del Mapa de Riesgos. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROCESO <i>(Proceso o actividad para el cual se realiza la identificación de riesgos)</i>	OBJETIVO DEL PROCESO <i>(Exponer el objetivo del proceso)</i>	CAUSAS INTERNAS Y EXTERNAS <i>(Enunciar los medios, circunstancias, agentes, o problemáticas que tienen un impacto directo e indirecto en la incidencia del riesgo)</i>	RIESGO <i>(Enlistar todos los eventos o sucesos que pueden afectar negativamente el desarrollo del proceso)</i>	CONSECUENCIAS POTENCIALES <i>(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.)</i>
<b>EJEMPLO:</b>  <i>Expedición de licencias de conducir</i>	<i>Expedir licencias de conducir a partir del cumplimiento de un proceso establecido que implica el pago predefinido y entrega de documentación.</i>	<i>Presencia de personal dispuesto a obtener un beneficio personal.</i>  <i>Falta de transparencia en requisitos del trámite</i>  <i>Falta de ética e integridad en el servicio público.</i>	<i>Pagos extras cobrados fuera del proceso legal de expedición de licencias.</i>	<i>Cobros indebidos</i>  <i>Soborno</i>  <i>Abuso de poder</i>  <i>Pérdida de la reputación de la institución pública.</i>

Además de lo anterior, y para determinar si un riesgo puede ser considerado como un riesgo de corrupción es importante tomar en consideración la propia definición del fenómeno, 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).

Otra herramienta que puede ser útil para identificar un riesgo es hacer las siguientes preguntas:

Tabla 3. Componente de riesgo de corrupción.

Pregunta Descripción del riesgo	¿Deriva de una acción u omisión?		¿Implica la decisión o uso del poder?		¿Desvía recursos públicos?		¿Genera un beneficio particular?		¿Generaría un impacto negativo a la sociedad o al erario?	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
Compra indebida de materiales de cómputo.	X		X		X		X		X	

▮ **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.

16

Como se puede ver en el ejemplo, la conducta referida aplica afirmativamente en todas las casillas, en consecuencia, se puede afirmar que ésta se trata de un riesgo de corrupción.

Una recomendación importante es que los riesgos sean redactados en forma clara, precisa y directa, evitando utilizar calificativos como “malo” o “poco” y no comenzar la redacción con “falta de”. 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, personas servidoras públicas de ventanilla, personal de tesorería, etc.);*

▮ **¿Qué/Cómo?**, la acción o proceso que se requiere vigilar por ser vulnerable a un riesgo de corrupción. *(Por ejemplo: los procesos de toma de decisión en la licitación de compras públicas, las tomas de decisiones para las contrataciones por honorarios, expedición de licencias de funcionamiento a cualquier giro);*

¿**Dónde?**, Es decir, 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, omisión)*



b) Análisis y Valoración del Riesgo de Corrupción

## ¿Cómo se analiza y valora el riesgo?

### Pasos clave para el análisis de riesgos

- DETERMINAR PROBABILIDAD
- DETERMINAR CONSECUENCIAS
- CLASIFICACIÓN DEL RIESGO
- ESTIMAR EL NIVEL DE RIESGO

18

Esta etapa tiene como objetivo, medir o calificar los riesgos, ello al **determinar la probabilidad de que se materialice el riesgo y sus consecuencias o impacto**. Este análisis va a depender de la información que se haya obtenido en la etapa de identificación de riesgos. Al respecto, se establecen con cada riesgo las posibles consecuencias que se puedan derivar de su ocurrencia, las cuales pueden referirse a pérdidas, daños a la hacienda pública o inmateriales, tales como la pérdida de confianza. Estos pasos permitirán definir de forma correcta los riesgos que serán incluidos posteriormente al Mapa.



Los aspectos para considerar durante el análisis y valoración de riesgos identificados son dos; **Probabilidad e Impacto.**

**La probabilidad,** 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.

Cada institución o área puede definir estos espacios temporales a fin de establecer una valoración de posibilidad, donde el valor más alto es el de mayor frecuencia.

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

- **Bajo:** es poco factible que el evento se presente. El acto de corrupción o falta administrativa ha ocurrido una vez en los últimos 5 años, por ejemplo.
- **Medio:** No es frecuente, pero es probable que se presente. El acto de corrupción o falta administrativa ha ocurrido una vez en los últimos 2 años por poner un estimado.
- **Alto:** Es muy factible que se presente y se puede esperar a que ocurra. El acto de corrupción o falta administrativa ocurre varias veces al año, mes o día.

Cada institución o área puede definir estos espacios temporales a fin de establecer una valoración de posibilidad, donde el valor más alto es el de mayor frecuencia. Para ilustrar, se presenta el ejemplo de la siguiente tabla.

**Tabla 4. Escala de la Probabilidad de ocurrencia de un Riesgo de Corrupción**

Escala	Frecuencia	Valor
<b>Bajo</b>	Una vez los últimos cinco años	1
<b>Medio</b>	Una vez los últimos dos años	2
<b>Alto</b>	Una o más veces en el último año	3

Fuente: Elaboración propia con base en SESNA, 2020.

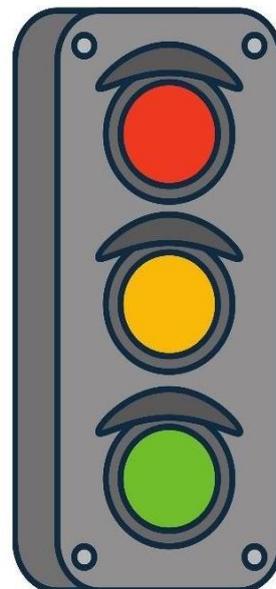
### ¡IMPORTANTE!

Para ejemplificar cada una de las acciones de valoración, se tomará como base un ejemplo hipotético de la “Organización Estatal contra la Pobreza” y para mejor referencia de cada ejemplo se utilizará el color morado para ubicarlo, como a continuación se muestra:

En el ejemplo hipotético de la Organización Estatal contra la Pobreza, el riesgo de corrupción detectado por una auditoría interna ha ocurrido una vez en el último año, por lo tanto, el valor de la probabilidad que se asignará al riesgo es de 3.

Ahora bien, **Por impacto,** 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. Inclusive se puede poner ambos para diferenciar niveles.
- **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. Ejemplo de plantilla-formato de preguntas 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	¿Afectaría el desarrollo o resultados de algún proceso institucional?		
2	¿Afectaría el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia o institución?		
3	¿Afectaría el cumplimiento de misión de la Institución o al sector al que pertenece la institución?		
<b>Impacto económico</b>			
4	¿Generaría pérdida de recursos económicos?		
5	¿Afectaría la generación de los productos o la prestación de servicios?		
6	¿Generaría pérdida de información y predictibilidad en la institución al propiciar incertidumbre?		
<b>Impacto en las sanciones</b>			
7	¿Sería denunciante ante algún órgano de control u otro ente de fiscalización?		
8	¿Daría lugar a procesos de investigación y responsabilidad administrativa (LRAEM)?		
9	¿Daría lugar a procesos penales?		
<b>Impacto en la confianza/credibilidad</b>			
10	¿Generaría pérdida de confianza en la institución afectando su reputación?		
11	¿Afectaría la imagen gubernamental municipal o estatal?		
12	¿Daría 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?		
13	¿Ocasionaría lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		
14	¿Afectaría directa o indirectamente a mujeres?		
15	¿Afectaría directa o indirectamente a grupos en situación de vulnerabilidad?		
16	¿Afectaría al medio ambiente?		
<b>Total de preguntas afirmativas:</b>			
<b>Total de preguntas negativas:</b>			

- 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**.

**Nota:** Los rangos y valores son determinados por cada equipo de trabajo. A continuación, se expone un ejemplo:

**Tabla 6. Ejemplo de Valores para la Clasificación del Impacto de Riesgo de corrupción**

Respuestas afirmativas	Escala	Valor (Orientativo)
<b>1-5</b>	<b>Leve o Moderado</b>	<b>5</b>
<b>6-10</b>	<b>Mayor</b>	<b>10</b>
<b>11-16</b>	<b>Grave o Catastrófico</b>	<b>20</b>

**En caso del ejemplo hipotético, al aplicar la guía de preguntas anterior, se obtienen 9 respuestas afirmativas; en la escala del riesgo se le ubica dentro de un riesgo mayor y su valor es de 10.**

Ahora se procede a calcular el **riesgo inherente**, 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 inherente es necesario utilizar el valor numérico que se le dio a la probabilidad y al impacto en los pasos anteriores, aplicando la siguiente fórmula:

## (Probabilidad) x (Impacto)= Riesgo inherente

*Para calcular el riesgo inherente, en el caso hipotético, se aplica la fórmula anterior de la siguiente manera:*

$$(3) \times (10) = 30$$

*Por lo tanto, el riesgo inherente es de **30***

Una vez que se obtiene el riesgo inherente, se puede ubicar en la **zona de riesgo** para determinar la gravedad inicial del riesgo hacia la institución en la sección de zona de riesgos en la matriz, como se muestra enseguida:

### a) Bajo

- Puntaje de 5-10
- Probabilidad: Baja o media.
- Impacto: Leve o mayor.
- **Tratamiento:** Los riesgos de corrupción de las zonas bajas se encuentran en un nivel que pueden eliminarse o reducirse fácilmente con los controles establecidos en la institución.

### b) Moderada

- Puntaje de 15-20.
- Probabilidad: Baja, Media o Alta.
- Impacto: Leve, mayor o grave.
- **Tratamiento:** Será necesario que se tomen medidas para que los riesgos de este rango pasen a zona de riesgo baja.

### c) Alta

- Puntaje de 30-40.
- Probabilidad: Media o Alta.
- Impacto: Mayor o Grave.
- **Tratamiento:** Será necesario tomar medidas para que los riesgos de corrupción de la zona alta pase a zona de riesgo moderada o baja.

**Caso del ejemplo**

d) Extrema

- Puntaje de 60.
- Probabilidad: Alta.
- Impacto: Grave.
- **Tratamiento:** Estos riesgos necesitan un tratamiento prioritario. Es importante establecer controles que coadyuven a reducir la posibilidad de ocurrencia del riesgo o disminuir el impacto de sus efectos y tomar las medidas de protección para eliminarlos o bajar la zona de riesgo.

En el ejemplo hipotético que se ha expuesto, ahora se procede a ubicarlo en la zona de riesgos. Al obtener un puntaje de 30 puntos, la probabilidad de ocurrencia es media o alta y el impacto es mayor o grave y se deberán tomar medidas inmediatas para que los riesgos de corrupción de la zona alta pase a zona de riesgo moderada o baja.

Tabla 7. Matriz de zona de riesgos

		Zona de riesgo		
Probabilidad	Alta	<b>Moderado</b> <i>Revisar regularmente</i>	<b>Alto</b> <i>Actuar inmediatamente con base en costo-beneficio</i>	<b>Extremo</b> <i>Tomar acción inmediata</i>
	Media	<b>Bajo</b> <i>Revisar ocasionalmente</i>	<b>Moderado</b> <i>Revisar regularmente</i>	<b>Alto</b> <i>Actuar inmediatamente con base en costo-beneficio</i>
	Baja	<b>Bajo</b> <i>Revisar ocasionalmente</i>	<b>Bajo</b> <i>Revisar ocasionalmente</i>	<b>Moderado</b> <i>Revisar regularmente</i>
		<b>Leve</b>	<b>Mayor</b>	<b>Grave</b>
		<b>Impacto</b>		

Esta valoración permitirá analizar qué medidas de control se deberán tomar de acuerdo con el riesgo inherente de cada uno. Además, se definirán los riesgos prioritarios para determinar el tratamiento a implementar. Con la ayuda de colores y calificaciones, en cada nivel se puede señalar que áreas de atención son urgentes o bien, cuales sólo tendrán un monitoreo periódico.



## Fase 2. Atención y Control de los Riesgos de Corrupción

### Acciones para la atención del riesgo

- IDENTIFICAR CONTROLES EXISTENTES
- VERIFICAR EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES
- ESTABLECER PRIORIDADES DE TRATAMIENTO

26

El objetivo de identificar, analizar y valorar los riesgos de corrupción es reducir su impacto y para ello se debe determinar el **qué y cómo** se controlan o mitigan. Lo ideal sería su eliminación, pero ello sería poco realista; entonces, a través de la implementación de estrategias y controles, habrá que buscar que la atención que se le dará a cada uno de los riesgos sea efectiva y viable. Para ello se deben tomar en consideración las capacidades institucionales a fin de identificar las áreas de mejora que sean factibles de implementar en el corto y mediano plazo.

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 controles, es decir, todas las medidas que la institución toma para prevenir o eliminar un riesgo de corrupción.

Con base en lo anterior, una de las acciones estratégicas de este paso es seleccionar las actividades de control que puedan dar solución a varios problemas y que atiendan de forma efectiva los riesgos detectados, además de definir quienes serán los responsables del control,

el calendario de avances y los medios de verificación, así como establecer indicadores que den seguimiento a las metas trazadas.

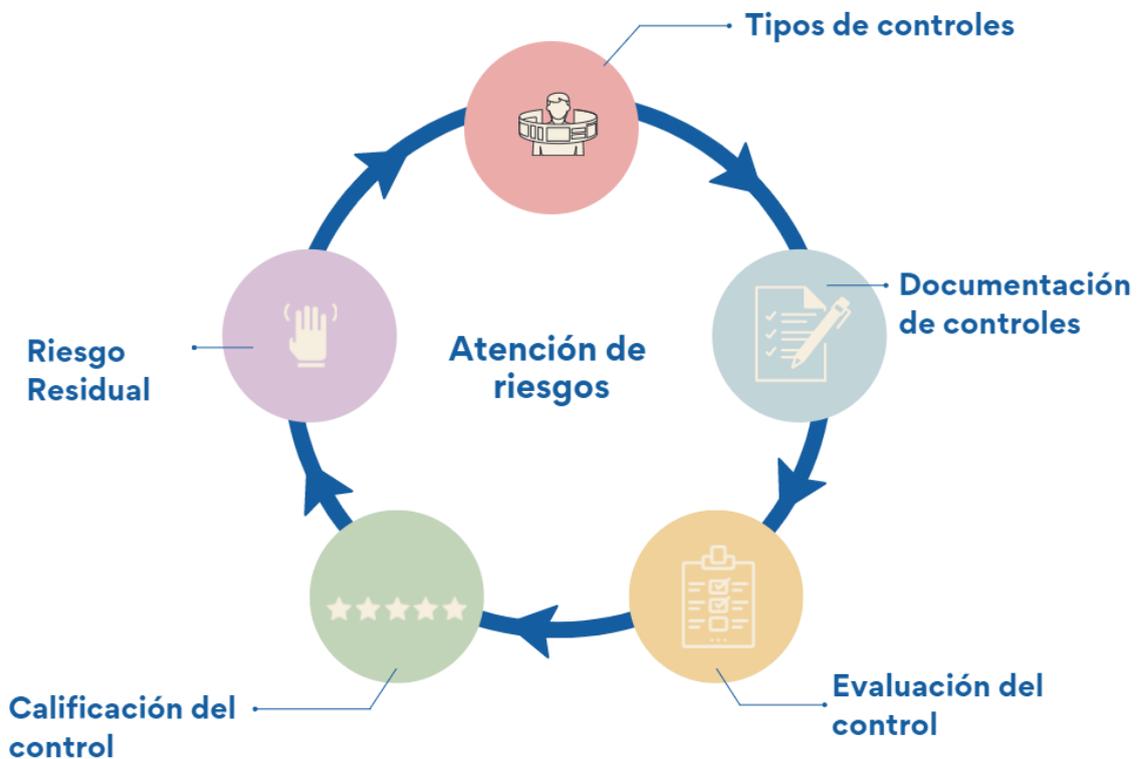
Las principales actividades de control son las medidas que se establecen a través de políticas, procedimientos, reglas y manuales de operación, instructivos, lineamientos, descripciones de funciones y puestos, así como los elementos que las dependencias y organizaciones les permitan administrar los riesgos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

Existe una gran diversidad de controles a implementar, la SESEA sugiere que los siguientes controles sean establecidos como base dentro del sistema de Control Interno de la institución:



Otra de las acciones que se debe llevar a cabo es identificar los controles existentes, por lo que es necesario investigar lo que la propia institución ha realizado previamente. Lo anterior, sirve para contrastar los resultados de la evaluación de riesgos con los controles establecidos, con ello se determinará la zona de riesgo final y se podrán tomar los controles necesarios para mitigar los riesgos de acuerdo con su priorización.

Las acciones para la atención y priorización de los riesgos son los siguientes pasos:



Fuente: Elaboración propia

## 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 o 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, sesión del Comité de Ética, etc.*

## 2. Documentación de controles

Cada control tiene objetivos específicos que buscan prevenir, disminuir o mitigar el riesgo de corrupción. Cada institución debe recabar la información necesaria sobre cada uno de los mismos. Por lo que es necesario documentar los controles en manuales ya que son los procesos que se siguen dentro de cada institución para enfrentar los riesgos y se dan a conocer las acciones que se deben llevar a cabo, así como los responsables de aplicarlos.

Cuando un control se encuentra documentado es más probable que se reduzcan de manera visible los niveles de riesgos inherentes, si no se documentan, 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, correo electrónico, archivos físicos, controles de seguridad con el personal especializado, revisión del 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 haya 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 puede adaptar al contexto de la institución.

Tabla 8. Cuestionario para la calificar los controles

Criterios para la evaluación					
Descripción (Describir el control a evaluar identificando su naturaleza)					
Detectivo		Preventivo		Correctivo	
Implementar un canal de denuncia e investigaciones internas que permitan identificar la materialización del riesgo de corrupción.		Monitorear los controles de pagos a terceros de forma recurrente (mensualmente) y revisar los principales servicios, montos y niveles de autorización, emitiendo reportes de sus análisis.		Implementar medidas disciplinarias para corregir la desviación al interior de la organización.	
Criterios De Medición				SI	NO
¿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>					

Fuente: Elaboración propia con base en SESNA, 2020.

5. Calificar el control

Se determinará el puntaje a disminuir el riesgo inherente derivado de las calificaciones obtenidas en el cuestionario anterior, de acuerdo con la valoración y número de respuestas positivas de los anteriores cuestionamientos

Tabla 9. Calificación de los controles

Calificación de los controles	Puntajes a disminuir
De 1 a 3 respuestas positivas (Ejemplo)	10
De 4 a 6 respuestas positivas	20
Más de 7 respuestas positivas	30

Para el caso del ejemplo, de acuerdo con la tabla de calificaciones, el control debe reducir 10 puntos.

Ya que se determina la calificación de los controles y se comparan los resultados obtenidos del riesgo inherente con los controles que se instauraron para poder establecer la zona de riesgo final, 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**.

**Ejemplo hipotético:** Si se cuenta con un control existente con calificación de 50 entonces al Riesgo inherente que era de 30 se le restará 10 puntos. Por lo tanto, el riesgo residual se calculará de la siguiente manera:

$$(30)-(10)=20$$

Con el riesgo residual puede haber disminución en la zona de riesgo a la que se determinó en el paso de evaluación. Para ello es necesario revisar la matriz de zona de riesgos para priorizar los riesgos de corrupción identificados de acuerdo con su puntaje en el Riesgo Residual.

## Fase 3. 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 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 detectar.

Para ello se podría realizar lo siguiente:

1. Garantizar que los controles sean eficaces y eficientes.
2. Obtener información adicional que permita mejorar la valoración del riesgo.
3. Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
4. Detectar cambios en el contexto interno y externo.
5. Identificar riesgos emergentes.
6. Publicar los resultados.

34

Este seguimiento y monitoreo se realiza en todas las etapas de la gestión para hacer una retroalimentación de todo lo que se planifica, recopila, registra y analiza. 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.

**Seguimiento**

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. Revisar las causas de cada uno de los riesgos identificados.
3. Focalizar las consecuencias y efectos que se deriven de los riesgos de corrupción.
4. Asegurar que los controles sean efectivos, que apunten al riesgo y que funcionen de forma adecuada.

La siguiente tabla es un formato ejemplo con los datos que se deberán llenar:

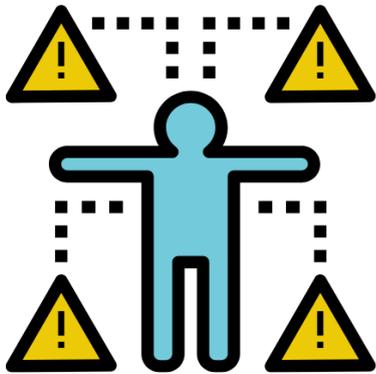
**Tabla 11. Formato de Seguimiento al Mapa de Riesgos de Corrupción**

PARTE 3 DEL MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN					
Ejemplo de Mapa de Riesgos de Corrupción					
Responsable: _____					
Mapa de Riesgos de Corrupción				Acciones de Control	
Causa	Riesgo	Evaluación del Riesgo	Control	Periodicidad de monitoreo	Reporte del control
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 si se les ha dado la atención efectiva a los controles designados para cada riesgo.
5. Monitorear de forma permanente.

## 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 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 factibles de implementar en el corto y mediano plazo.

37

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:

# IMPORTANTE

- a) Indicar el nombre de la Institución/Ayuntamiento/ Organización.
- b) **Fase 1.** 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.
- e) **Fase 2.** Enseguida, 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.
- f) **Fase 3.** 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.

## Formato de la Matriz / Mapa de Riesgos de Corrupción

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

FASE 1 Identificación, Análisis y Valoración del riesgo								FASE 2 Atención y control de riesgos de corrupción e)			FASE 3 Monitoreo y Revisión f)				
Identificación del Riesgo b)				Análisis y Valoración del Riesgo c)			Controles existentes	Riesgo Residual d)	Periodo de ejecución	Acciones	Registro	Fecha	Acción	Responsable	Indicador
Procesos/Objetivo	Causa	Riesgo	Consecuencia	Riesgo Inherente											
				Probabilidad	Impacto	Zona de riesgo	Zona de riesgo								

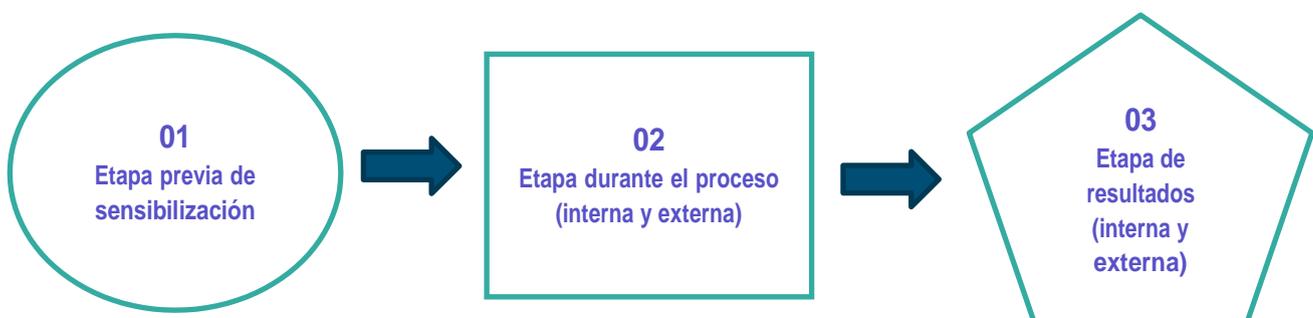
## PASO 3. Comunicación y Difusión

El último paso de la gestión de riesgos 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.



La campaña estará enfocada en definir los canales de comunicación, las herramientas, los responsables para hacerlo, las etapas para llevarlo a cabo son las siguientes:

Gráfico 9. Etapas de comunicación



Fuente: Elaboración propia

**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, para que se apropien del proceso.

**Etapa 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 de dicho proceso.

**Etapa de resultados.** Estos serán comunicados dentro de la institución/organización, así como publicarlos en medios oficiales como una forma de rendición de cuentas.

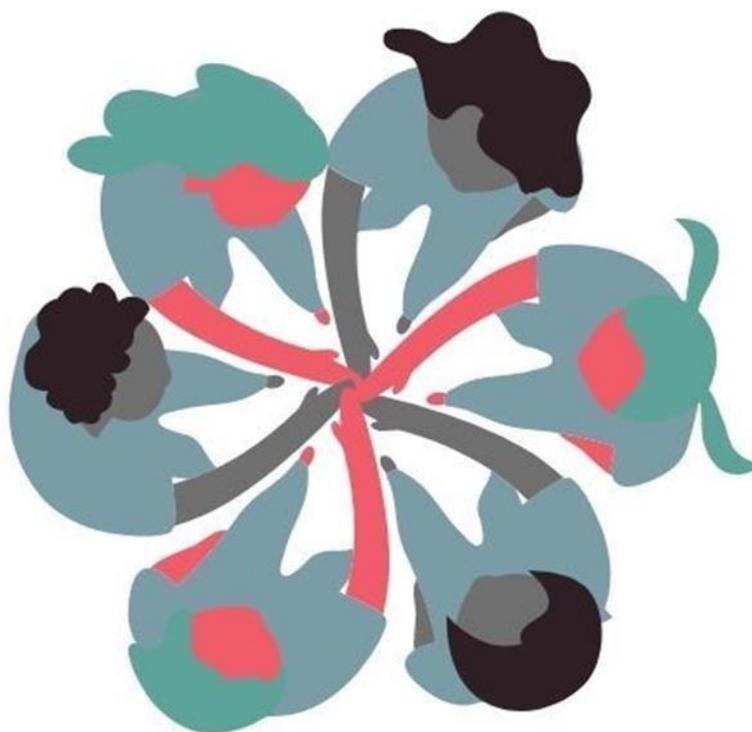
## Recomendaciones Generales



Se sugiere que las y los servidores públicos en una búsqueda de apoyar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, tomen las siguientes recomendaciones para la correcta implementación de la gestión de riesgos de corrupción.

1. **Conformar el Comité de Control Interno** para llevar a cabo la gestión de riesgos de corrupción.
2. **Apoyar al cumplimiento de objetivos y metas** institucionales con enfoque a resultados.
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. **Adaptabilidad** y flexibilidad del Modelo.
6. Proceso de **gestión de riesgos de corrupción** incluyente y participativo.
7. **Compromiso** de las y los involucrados en la implementación.
8. Impulsar el **cumplimiento de programas** y temas en materia de control y vigilancia.
9. **Eficacia, eficiencia y economía** con respecto al logro de los objetivos, programas, proyectos y metas estratégicas.

10. **Confiability**, veracidad y oportunidad de la información financiera, presupuestaria y de operación.
11. **Cumplimiento** del marco jurídico aplicable a las Instituciones.
12. **Salvaguarda, preservación y mantenimiento de los recursos públicos** en condiciones de integridad, transparencia y disponibilidad para los fines institucionales a que están destinados.



## Fuentes de Información

Auditoría Superior de Michoacán, (2020). Manual de Evaluación del Control Interno en la Administración Pública Municipal y Estatal.

[http://www.asm.gob.mx/uploads/2020/07/Manual\\_Ev\\_CI.zip](http://www.asm.gob.mx/uploads/2020/07/Manual_Ev_CI.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.m0 - manual de riesgos de corrupcion.pdf](https://www.metrolinea.gov.co/v3.0/sites/default/files/70-101.8.1.m0_-_manual_de_riesgos_de_corrupcion.pdf)

Secretaría de Contraloría del Estado de Michoacán (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 (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, (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, (2020). Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público. [https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic\\_governance/modelo-para-la-gestion-de-riesgos-de-corrupcion-en-el-sector-pub.html](https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/modelo-para-la-gestion-de-riesgos-de-corrupcion-en-el-sector-pub.html)

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

Retomado del Manual para la Evaluación del Control Interno en la Administración Pública Estatal (ASM, 2020), que puede usarse como autoevaluación en la identificación de riesgos.

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.	<b>¿Tienen identificados Riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?</b>		
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), que puede usarse como autoevaluación en la identificación de riesgos.

CUESTIONARIO		RESPUESTA	
		SÍ	NO
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.	<b>¿Tienen identificados Riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?</b>		
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?		

# COMITÉ COORDINADOR SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN MICHOACÁN



Ubícanos en

Artilleros de 1847, número 640.  
col. Chapultepec Sur,  
Morelia, Michoacán.

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

☎ (443) 298 4009

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

📱 SESEA Michoacán