

TALLER DE INTEGRIDAD EMPRESARIAL “CONSTRUYE SIN GRIETAS”

“Identificación de riesgos de corrupción en materia de construcción”

Morelia, Mich. a 11 de junio de 2025

Identificación de la corrupción desde la perspectiva y empresarial

OBJETIVO DEL TALLER

Generar un cambio conductual en las organizaciones fortaleciendo sus prácticas corporativas encaminadas hacia una cultura ética e integra que facilite el combate a la corrupción, la prevención de riesgos penales y administrativos, así como la afectación en la reputación de las organizaciones.

RIESGOS

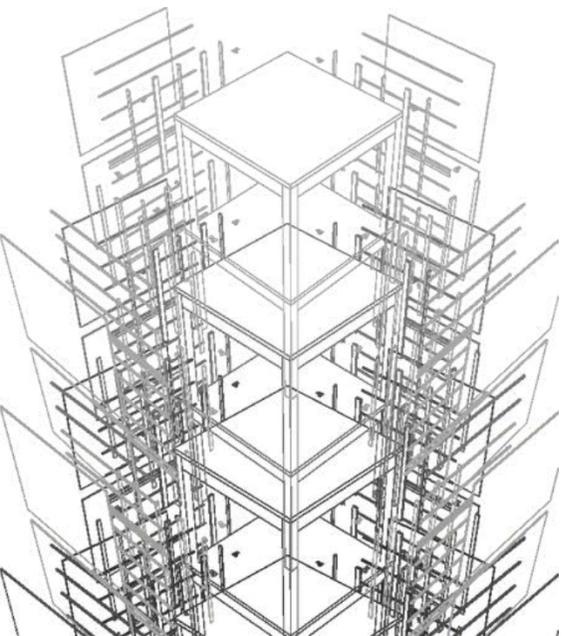
CONTACTO GOBIERNO-SOCIEDAD

Por lo que toca a los servicios públicos, se identifican riesgos asociados a la corrupción que surgen en los diferentes momentos de puntos de contacto entre el prestador de servicios (gobierno) y la ciudadanía.

- Trámites
- Acceso a servicios
- Permisos
- Pagos
- Contratación
- Adquisición de bienes y servicios

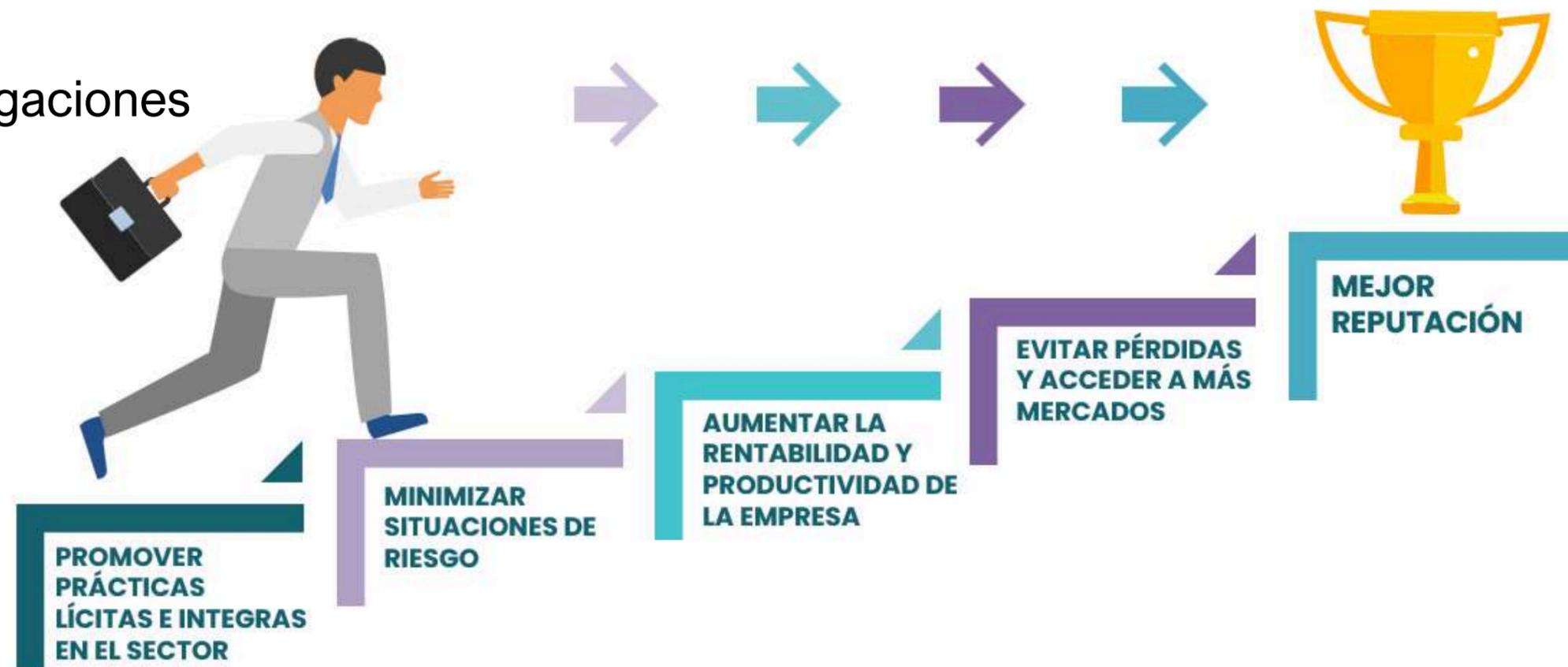
a) Obra privada

b) Obra pública



Ventajas del uso de metodología de gestión desde las organizaciones

- **Ordena y estructura** la vigilancia de las organizaciones civiles a las administraciones públicas.
- Previene fraudes y robos.
- **Identifica y previene** riesgos de corrupción.
- Coadyuva a la identificación de **problemáticas públicas** y sus soluciones/recomendaciones de mejora.
- Encausa demandas y **exigencias empresariales**, brindando críticas constructivas y fortaleciendo la capacidad de las políticas públicas y las respuestas de los gobiernos. Fortalece **la coordinación instituciones-empresas**.
- Es un **seguro legal** en caso de investigaciones y sanciones.



Ventajas del uso de metodología de gestión desde las organizaciones

FALTAS ADMINISTRATIVAS

LGRA 66 AL 72

- SOBORNO
- PARTICIPACIÓN ILÍCITA
- TRÁFICO DE INFLUENCIAS
- UTILIZACIÓN DE INFORMACIÓN FALSA
- OBSTRUCCIÓN DE FACULTADES DE INVESTIGACIÓN
- COLUSIÓN
- USO INDEBIDO DE RECURSOS PÚBLICOS
- CONTRATACIÓN INDEBIDA

DELITOS PARA LA P.J.

CPF 11 BIS.

- COHECHO
- TRÁFICO DE INFLUENCIAS
- FRAUDE.
- DEFRAUDACIÓN FISCAL.
- EMISIÓN DE COMPROBANTES FISCALES QUE AMPAREN OPERACIONES INEXISTENTES, FALSAS O ACTOS JURÍDICOS SIMULADOS.
- OPERACIONES CON RECURSOS DE PROCEDENCIA ILÍCITA.

SANCIONES

1. DISOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD

2. SUSPENSIÓN DE ACTIVIDADES

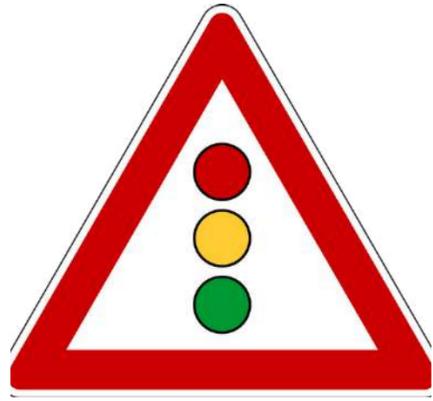
3. SANCIÓN ECONÓMICA

4. INHABILITACIÓN PARA PARTICIPAR EN CONTRATACIONES PÚBLICAS

Artículo 24. Las personas morales serán sancionadas en los términos de esta Ley cuando los actos vinculados con faltas administrativas graves sean realizados por personas físicas que actúen a su nombre o representación de la persona moral y pretendan obtener mediante tales conductas beneficios para dicha persona moral.

Artículo 25. En la determinación de la responsabilidad de las personas morales a que se refiere la presente Ley, se valorará si cuentan con una política de integridad. Para los efectos de esta Ley, se considerará una política de integridad aquella que cuenta con, al menos, los siguientes elementos:

- I. Un manual de organización y procedimientos que sea claro y completo, en el que se delimiten las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas, y que especifique claramente las distintas cadenas de mando y de liderazgo en toda la estructura;
- II. Un código de conducta debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la organización, que cuente con sistemas y mecanismos de aplicación real;
- III. Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría, que examinen de manera constante y periódica el cumplimiento de los estándares de integridad en toda la organización;
- IV. Sistemas adecuados de denuncia, tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes, así como procesos disciplinarios y consecuencias concretas respecto de quienes actúan de forma contraria a las normas internas o a la legislación mexicana;



Fundamentos para la gestión de riesgos institucionales y riesgos de corrupción

Marco Integrado de Control Interno emitido por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO por sus siglas en inglés)

MICI: Proceso (medio y no fin) efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de **proporcionar un grado de seguridad razonable** en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Herramienta de planeación estratégica y de toma de decisiones

Determinar potenciales amenazas en las organizaciones

Análisis y reingeniería de procesos (ISO)

El Marco Integrado de Control Interno (MICI) es una herramienta de gestión estratégica, que refiere a la representación gráfica de un enfoque sistemático que es utilizado por organizaciones para gestionar eficazmente sus operaciones y alcanzar sus objetivos. Aunado a ello, el MICI se basa en una serie de principios fundamentales que guían la gestión de riesgos, los controles internos y la supervisión en una organización, con el énfasis en prevenir, detectar y mitigar los posibles hechos de corrupción, por lo que es de la mayor importancia sean conocidos a profundidad por aquellas personas que los replicarán.



Cinco principios / Cinco Normas de Aplicación General:

1. **Ambiente de Control.** Se tienen objetivos, marcos normativos y manuales.
2. **Administración de Riesgos.** Identificar riesgos, separarlos de causas y consecuencias, valorar su impacto.
3. **Actividades de Control.** La estructura de control interno de una organización debe proporcionar una base sólida para la gestión efectiva de los riesgos y la prevención de irregularidades, incluida la corrupción: reglas, manuales, listados de cumplimiento, encuestas a usuarios, planes de contingencia, etc.
4. **Información y comunicación.** A lo largo de todo el ciclo y en todos los niveles administrativos.
5. **Supervisión.** Debe ser permanente, como parte de los principios anteriores, en tanto permita identificar, detectar y actualizar las acciones de Control Interno.





| Mapa/Matriz de Riesgos | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------|---------|--------|---------|--------------|--------------|-----------------|-----------------------|-------------|
| Proceso | Actividad | Control | Riesgo | Impacto | Probabilidad | Consecuencia | Nivel de Riesgo | Medidas de Mitigación | Responsable |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

¡Como producto de los 3 pasos se tendrá un Mapa/Matriz de Riesgos!



¿CÓMO EMPEZAMOS?

1. Nos reunimos en equipo.

2. Ubicamos las 3 partes de la Matriz de Gestión de Riesgos.



Identificación, análisis y valoración del riesgo



Atención y control de los riesgos



Monitoreo y Seguimiento



Matriz de Riesgos de Integridad

| AREA | RECURSOS HUMANOS | | | | AUTORIZA | GERENTE RECURSOS HUMANOS: LUIS GORDILLO SANCHEZ | | | | FIRMA | |
|--------|----------------------|---|---------|-------|-----------------------------|---|-----------------------|----------------------|---|------------------------|--------------------------|
| REF/ID | ANÁLISIS | | | | RESPONSABLE | MEDIDA DE MITIGACIÓN | FECHA | RESPONSABLE | CONTROL | Fecha | SUPERVISOR |
| | RIESGO | DESCRIPCIÓN | IMPACTO | PROB. | | | | | | | |
| 3 | Conflicto de Interés | El juicio de los empleados puede ser influenciado indebidamente por sus intereses particulares. | Medio | Alto | Gerente de Recursos Humanos | Carta o declaración de conflictos de interés de cada empleado | Ingreso a la empresa. | Gerente de cada área | Firma del empleado de carta o declaración de conflicto de interés | Bi-anual o por evento. | Gerente Recursos Humanos |

PLAN DE ACCIÓN Y COMPROMISOS



Nombre del trámite: _____

| 1. Identificación de Riesgo | | | | | 2. Valoración del Riesgo | | | 3. Atención y control de riesgo | | |
|-----------------------------|--------|-------------------|--------------|------------------|--------------------------|-------------|-----------------|--|----------------------------|-------------------------|
| # | Riesgo | Causas (Factores) | Consecuencia | Interno/ Externo | Probabilidad (Y) | Impacto (X) | Priorización XY | Controles propuestos Internos y Externos | Periodicidad del monitoreo | Responsable y evidencia |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |



FASE 1

para construir un mapa de
ADMINISTRACIÓN/GESTIÓN DE RIESGOS



IDENTIFICACIÓN

ANÁLISIS

¿Qué hace la empresa?
¿Cuáles son los
procesos/servicios sustantivos ?
¿Cuándo o en qué momento se podría
presentar el hecho de corrupción si las
circunstancias se lo permitieran?
¿Por qué podría materializarse
el problema?
¿Qué sería lo peor que pueda
pasar?

Ubica posibles CAUSAS y potenciales

CONSECUENCIAS

IDENTIFICA LA

oportunidad, el contexto,
el área y/o elementos de
potencial amenaza al
cumplimiento de
objetivos de la empresa

Un riesgo es la probabilidad de que ocurra un evento negativo y el efecto o impacto de tal evento represente una amenaza (fuente de peligro) y vulnerabilidad para la empresa.

RIESGO DE CORRUPCIÓN >> ACTO DE CORRUPCIÓN

La estructura sugerida y la delimitación puntual del riesgo es la clave en esta metodología



Fórmula para redactar un riesgo

¿RIESGO DE CORRUPCIÓN?

| Riesgo | Uso del poder público | Desviación del objetivo institucional | Discreción para beneficio particular | Impacto negativo |
|---|-----------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------|
| Aprobación de pagos indebidos a cambio de que se aprueben avances inexistentes. | Sí | Sí/No | Sí/No | Sí/No |



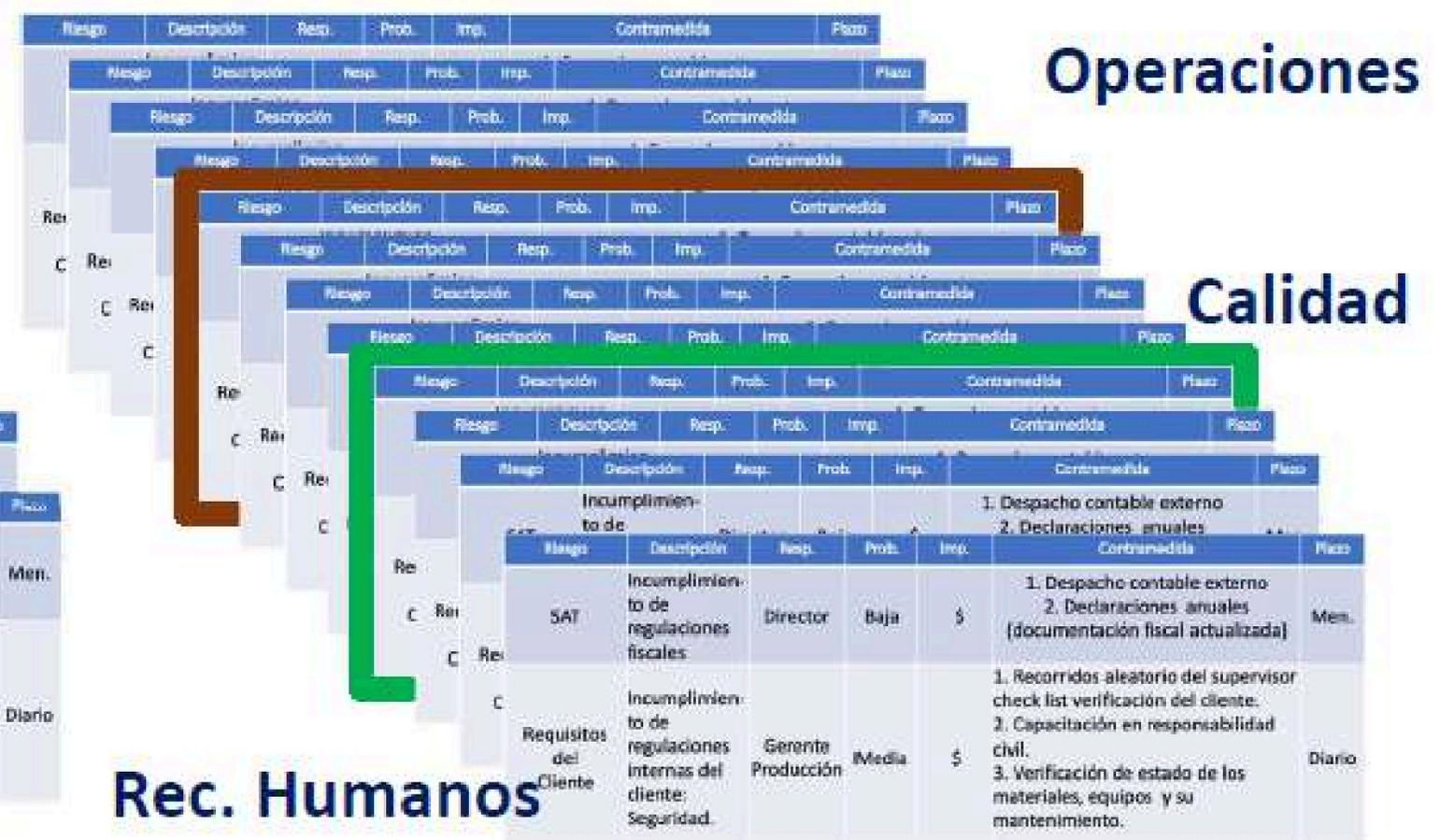
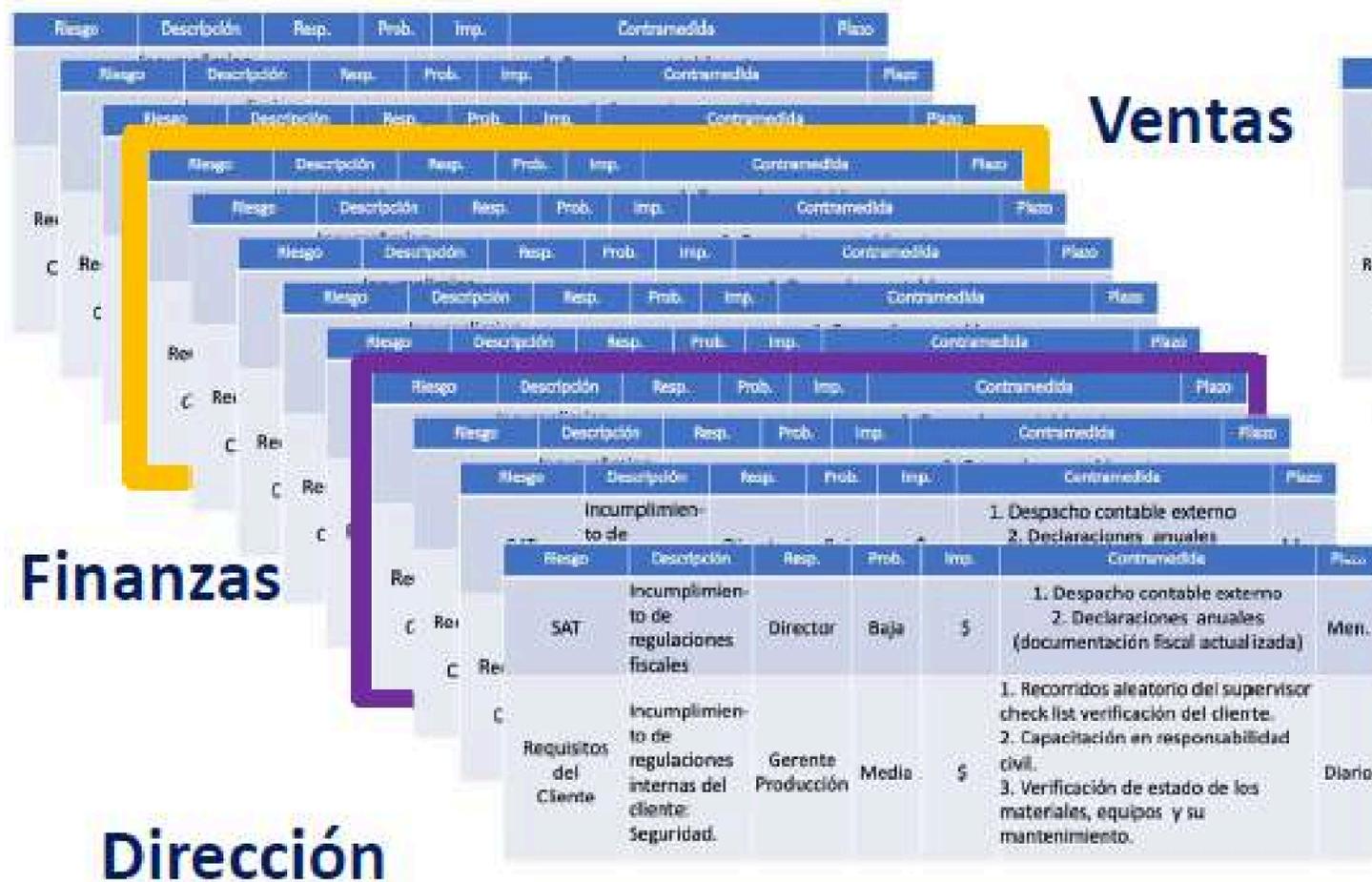
Se sugiere revisar las características de cada una de estas faltas en la Ley de Responsabilidades Administrativas y la tipificación de los delitos por hechos de corrupción en el Código Penal del Estado



OJO:

La OMISIÓN, tanto de acción, como de supervisión o vigilancia representa una falta, al igual que promueve la impunidad y la reproducción de prácticas de corrupción

Todos participan en la generación del sistema documental de riesgos



VALORAR LA PROBABILIDAD Y EL IMPACTO DEL RIESGO

1. *¿Qué tan seguido pasa?
(Probabilidad)*

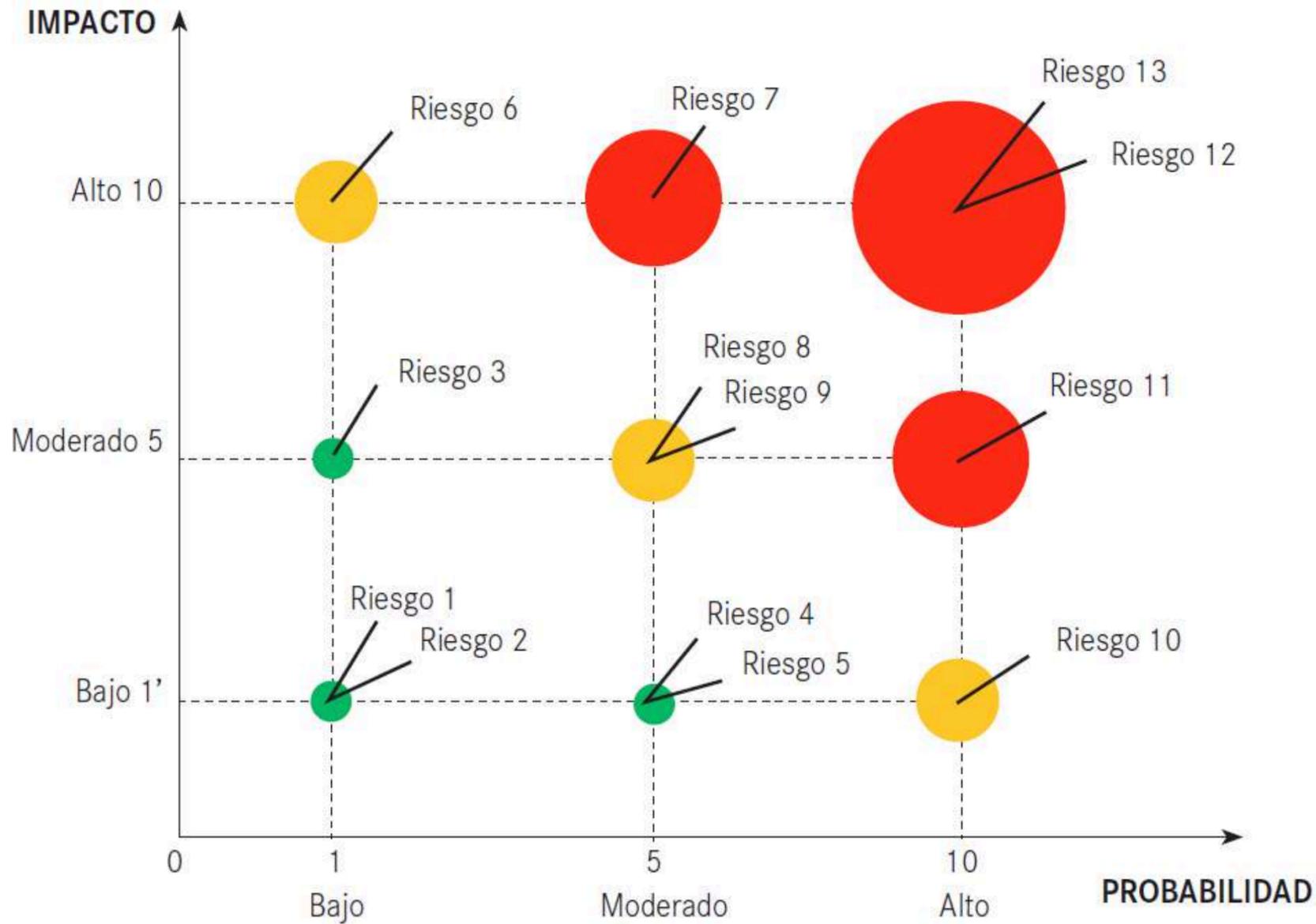
2. *¿Qué tan grave puede ser?
(Impacto)*



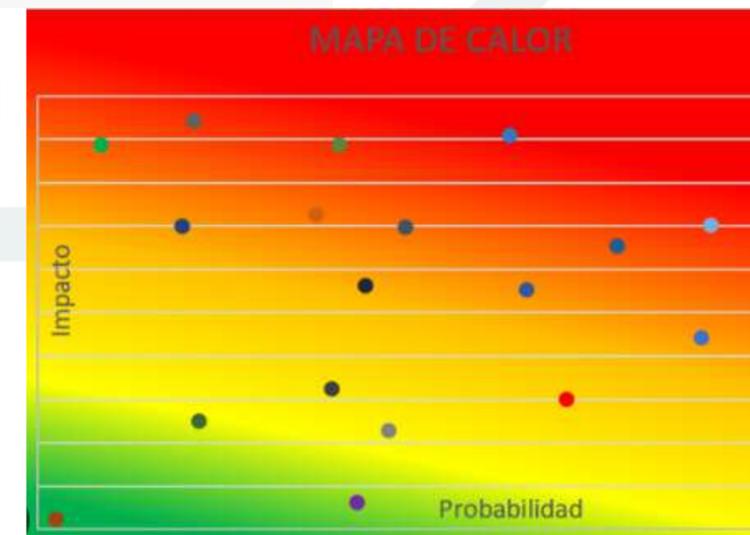
RISK

Escala 1-10

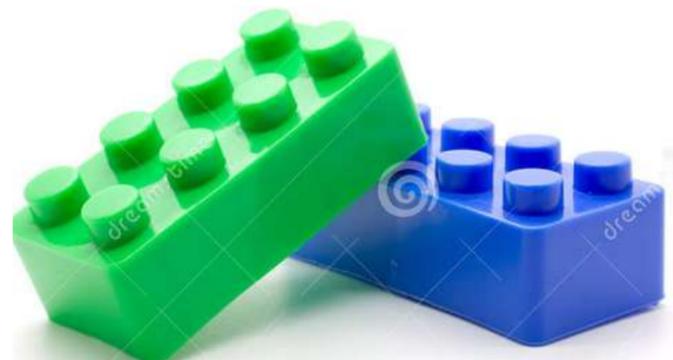
¿Cómo se ve un mapa de calor y para qué sirve?



*Donde pongo la atención,
pongo la intención*



FASE 2 para construir un mapa de riesgos



ATENCIÓN Y CONTROL

Reglas, manuales, alerta o denuncia actualizados.

Procesos disciplinarios.

Restricciones de acceso a recursos y registros

Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan genera un riesgo a la integridad de la corporación.

Digitalizar procesos y pagos

Ciudadanizar la información de trámites, costos y tiempos

Procedimientos preventivos en la contratación de personal

Designar a la persona responsable de ejecutar las acciones que controlan riesgos así como tiempos para ello.

Control de calidad de los trámites y servicios.

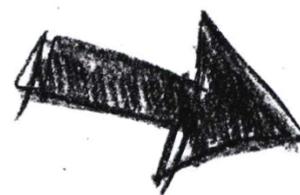
Políticas de regalos o Compromisos antisoborno

Tener claras las líneas de mando y supervisión para todas las áreas.

Código de conducta debidamente publicado y socializado con sistemas y mecanismos de aplicación real.

Actividades para mitigar, frenar, bajar o dar

SOLUCIÓN



CONTROLES BASICOS PARA ATENDER LOS RIESGOS DE CORRUPCIÓN



PREVISTOS EN LA LEY DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS

1

Manuales de organización y procedimientos actualizados, claros y completos.



2

Sistemas de Denuncias (buzones, anónima, electrónica, etc).

3

Código de Ética y de Conducta publicado y socializado.

Políticas de Integridad y Ética Pública.

4

5

Sistemas de capacitación y profesionalización

Mecanismos de transparencia, vigilancia de recursos públicos

6



LGRA Art.25

Preventivos:

Comunicación del canal de denuncia interna.

Capacitación.

Detectivos:

Encuestas anónimas de usuarios.

Auditorías externas.

Correctivos:

Plan de contingencia: Implementar un sistema integral de compliance con formación continua y líneas de reporte después de pagar una multa millonaria.



1. Identificación del Riesgo

- ¿Qué puede suceder?
- ¿Cómo puede suceder?

2. Análisis y valoración del Riesgo

- Probabilidad
 - Consecuencias
 - Nivel de Riesgo
- Gravedad**

3. Atención y Control de Riesgos

- Identificar controles
- Verificar efectividad
- Establecer tratamiento y nuevos controles

Monitoreo y Seguimiento de los controles

Comunicación y Difusión

Gestión de Riesgos de Corrupción



¡Como producto de los 3 pasos se tendrá un Mapa/Matriz de Riesgos!

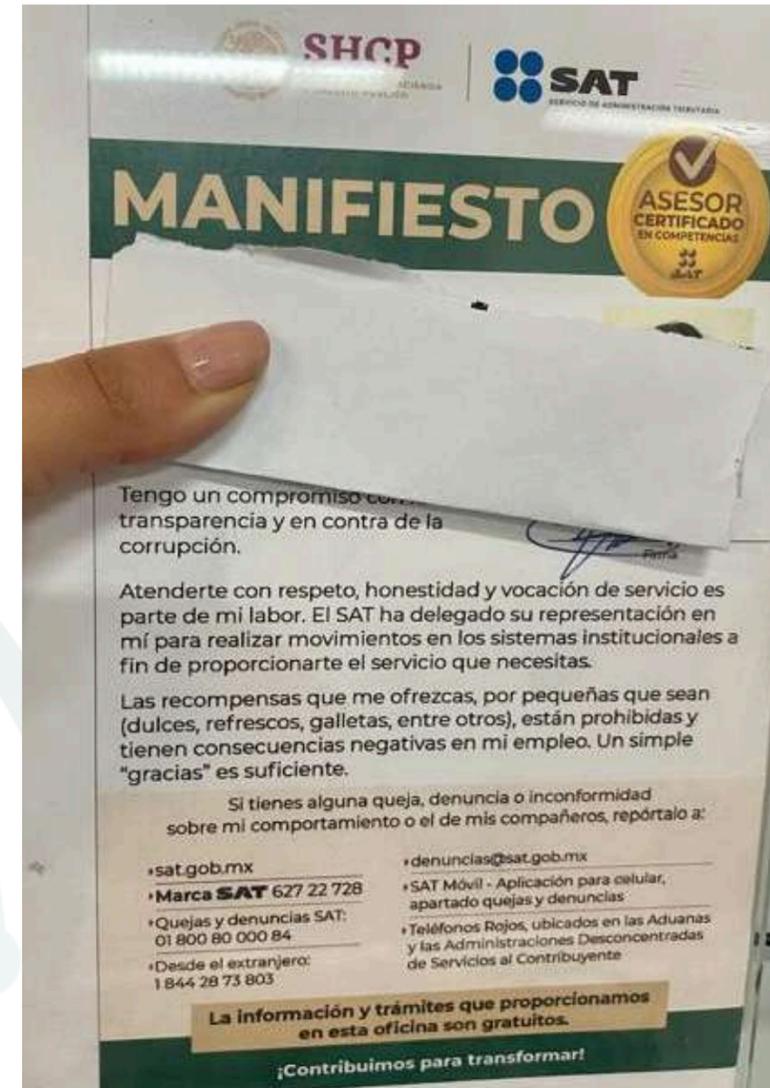
| Proceso | Actividad | Control | Riesgo | Impacto | Gravedad | Nivel de Riesgo | Control | Responsable | Fecha de Actualización |
|---------|-----------|---------|--------|---------|----------|-----------------|---------|-------------|------------------------|
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |



BUENAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

Disponer de **canales de comunicación** para la toma de decisiones, para socializar los riesgos compartidos y para atenderlos entre todos los niveles de organización.

Estrategia de **comunicación clara y transparente** que contribuya a **disminuir la resistencia al cambio**, a **prevenir la corrupción** y **fomentar la responsabilidad**.
(interna y externa)



Yo celebro cumpliendo

Servidora y Servidor Público regala lo mejor de ti todo el año sin recibir nada a cambio

No aceptes obsequios de proveedores, contratistas o particulares que tengan o hayan tenido vinculación con el gobierno estatal.

Artículos 7 fracción III y 52 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas y 14 del Código de Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro y sus Entidades.

EJEMPLOS

- Infografías
- Carteles
- Mensajes
- Reuniones de trabajo
- Dinámicas de grupo

PLAN DE ACCIÓN Y COMPROMISOS

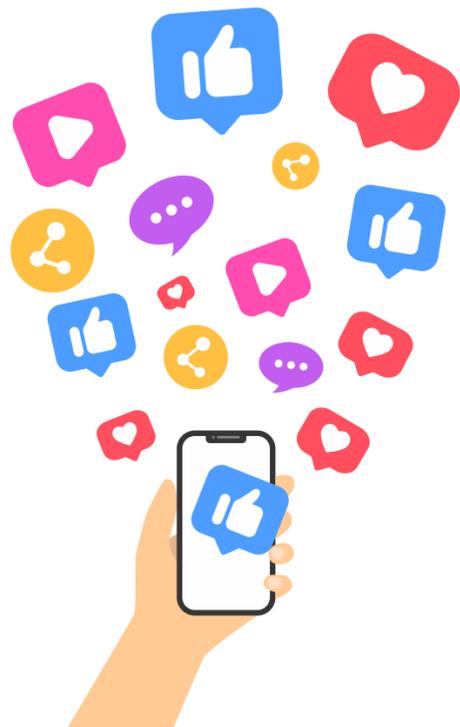


Lo que no se mide no se puede mejorar.

Por favor, ayúdanos respondiendo la encuesta anónima.

¡Gracias por su atención!

seseamichoacan



Temas de gestión de riesgos de corrupción,
Capacitaciones y Foros, Informe Anual, Política Estatal
Anticorrupción y acompañamiento:
Dirección de Riesgos, Políticas Públicas, Evaluación y
Seguimiento.

**Batalla de Casa Mata #1286 Col. Chapultepec Sur,
Morelia, Mexico.**

politicas@seseamichoacan.mx

Teléfono: 4432984009 ext. 1004 y 1008

Referencias

- **Modelo para la gestión de riesgos de corrupción en el sector público (SESNA, PNUD, 2022).** El Modelo señala una serie de pasos lógicos para la identificación, análisis y control de situaciones relacionadas con la corrupción que no sólo afectan el patrimonio público sino también la atención de las personas con mayor vulnerabilidad, quienes ven violentados sus derechos sociales, deteriorando de forma importante la confianza ciudadana en las instituciones públicas.
- **Guía para la Gestión de Riesgos de Corrupción (SESEA, Michoacán, 2024).** Herramienta de apoyo para la prevención, atención y mitigación de los riesgos de corrupción institucionales; coadyuvando en proveer orientación para diseñar, ejecutar y mejorar estrategias de control interno.