

## Herramienta 5. Autodiagnóstico para el manejo de riesgos de corrupción

### Formato 1. Identificación y priorización de riesgos de corrupción

Recuerda la definición de **Riesgo de corrupción**<sup>1</sup>:

Es la posibilidad de que, por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una organización pública o privada para la obtención de un beneficio particular o para terceros.

A continuación, se presenta una clasificación de los riesgos que pueden enfrentar las empresas.<sup>2</sup>

Tipos de riesgos	
<b>Riesgo estratégico</b>	Son los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y la definición de políticas. (Ejemplo: disminución de ventas o pérdida de clientes.)
<b>Riesgo operativo</b>	Son riesgos asociados a los procesos y a la estructura de la empresa. (Ejemplo: Alta rotación de personal o falta de control de quejas.)
<b>Riesgo financiero</b>	Están vinculados con el manejo de los recursos de la empresa. (Ejemplo: No medir bien la deuda adquirida o la falta de liquidez.)
<b>Riesgo de cumplimiento</b>	Se asocian a la capacidad de la empresa para cumplir requisitos legales y contractuales. (Ejemplo: violar la Ley General de Responsabilidades Administrativas o no cumplir las disposiciones fiscales como el pago de ISR.)
<b>Riesgo de tecnología</b>	Están relacionados con la capacidad tecnológica de la empresa para satisfacer sus necesidades actuales y futuras. (Ejemplo: No contar con un sistema de contabilidad automatizado o falta de capacitación del personal en manejo de sistemas.)

<sup>1</sup> PNUD, UNODC y SFP, Glosario de términos de integridad corporativa, México, 2018, disponible en <https://anticorrupcionmx.org/integridad-corporativa>, consultado el 3 de junio de 2020.

<sup>2</sup> UNESCO, Bureau of Strategic Planning “Risk Management Training Handbook”, 2010, en PNUD, UNODC y SFP, Protocolo de Análisis de Riesgos , México, 2018, disponible en <https://anticorrupcionmx.org/integridad-corporativa>, consultado el 13 de mayo de 2020.

Fuente: Protocolo de análisis de riesgos.

## Formato 2. Evaluación del riesgo inherente

1. Evalúa el riesgo inherente y 2. el riesgo residual, tomando en cuenta los controles con los que cuenta la empresa (de acuerdo con lo establecido en el artículo 25 de la LGRA). Para lograrlo puedes utilizar los siguientes bloques de preguntas guía, que puedes modificar según las necesidades de tu empresa:

### Identificación del Riesgo

Medición		Preguntas guía para identificar riesgos de corrupción
<b>Riesgo Inherente</b> (Sujeto a la exposición de actividades con riesgos intrínsecos)	Impacto (Consecuencias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en la reputación de la Compañía</li> <li>• Impacto en mantener/ incrementar clientes</li> <li>• Impacto relevante en otras áreas de la compañía</li> <li>• Impacto reacción de autoridades regulatorias</li> <li>• Impacto en ocasionar demandas a la empresa</li> <li>• Impacto financiero por corrupción que represente más del 25% de ingresos anuales</li> </ul>
	Probabilidad (Frecuencia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La probabilidad de ocurrencia en un año</li> <li>• La probabilidad de ocurrencia en seis meses</li> <li>• La probabilidad que ocurra aisladamente un solo hecho en seis meses</li> <li>• La probabilidad de que ocurra cada tres años</li> </ul>

Fuente: Herramienta de autodiagnóstico.

Nota: Estas preguntas se pueden cambiar cuando se necesite. La suma de los valores de cada bloque siempre debe sumar 50 para impacto y 50 para probabilidad.

Medición		Preguntas guía para identificar riesgos de corrupción
<b>Riesgo Residual</b> (Factores que permanecen después de que se aplican medidas de control)	Controles Art 25 de la LGRA  (Medidas de mitigación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen políticas, procesos y procedimientos escritos para mitigar el subriesgo?</li> <li>• ¿Existe y está socializado un Código de Conducta que evite conductas asociadas al subriesgo?</li> <li>• ¿Existen sistemas adecuados de control, vigilancia y auditoría que examinen de forma regular el subriesgo?</li> <li>• ¿Los controles son todos o en su mayoría MANUALES?</li> <li>• ¿Los controles son todos o en su mayoría AUTOMATIZADOS, es decir que la empresa los realiza de manera mecánica o a través de algún sistema?</li> <li>• ¿Existe y está socializado un sistema de denuncia que promueva el reporte de conductas asociadas al subriesgo?</li> <li>• ¿Existen procesos de capacitación que incluyan el subriesgo?</li> <li>• ¿Existen políticas y procedimientos de selección de personal cuyos roles disminuyan el subriesgo?</li> <li>• ¿Se requiere a los empleados una declaración de conflicto de intereses para evitar el subriesgo?</li> </ul>

Fuente: Herramienta de autodiagnóstico.

Nota: También los reactivos de los Controles se pueden modificar y éstos deberán siempre sumar 100.

2. Una vez catalogados los tipos de corrupción y los costos de cometerlos, utiliza la siguiente tabla sobre la **gestión de los riesgos de corrupción** que ayudará al análisis de estos al interior de tu empresa:

#### **Gestión de Riesgos de Corrupción**

Con el objetivo de identificar y priorizar los riesgos de corrupción, te recomendamos llenar el **cuadro de gestión de riesgos de corrupción** para cada una de las siguientes faltas administrativas:

**Ejemplos de actos de corrupción clasificados por la LGRA**

- Soborno (art. 66 LGRA);
- Participación ilícita en procedimientos administrativos (art. 67 LGRA);
- Tráfico de influencias para inducir a la autoridad (art. 68 LGRA);
- Utilización de información falsa en procedimientos administrativos (art. 69 LGRA);
- Obstrucción de facultades de investigación (art. 69 LGRA);
- Colusión en materia de contrataciones públicas (art. 70 LGRA);
- Uso indebido de recursos públicos (art. 71 LGRA), y
- Contratación indebida de exservidores públicos (art. 72 LGRA).

Llena el cuadro siguiendo las instrucciones:

<b>Identifica los tipos de corrupción.</b>	Coloca aquí el riesgo a analizar  <b>Nota.</b> Faltas administrativas contempladas en los artículos 66 al 72 de la LGRA.
<b>Describe los tipos de corrupción.</b>	Coloca aquí la definición de las faltas administrativas contempladas en los artículos 66 al 72 de la LGRA y los elementos que se pueden materializar en la empresa.
<b>Sanciones</b>	Describe aquí las sanciones de acuerdo al artículo 81 de la LGRA.
<b>Controles</b>	Coloca aquí los elementos considerados en el artículo 25 de la LGRA y que ayudan a la consolidación de una política de integridad en las empresas. <sup>3</sup>

<sup>3</sup> **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;

<b>Impacto</b>	Escribe aquí las preguntas que ayudan a determinar el efecto negativo del riesgo identificado.
<b>Gestión del riesgo</b>	Coloca aquí la capacidad con la que cuenta la empresa para dar respuesta al tipo de corrupción. Incluyendo su efectividad y costo.
<b>Justifica y prioriza los tipos de corrupción</b>	<p>Con base en el conocimiento de la empresa y tomando en cuenta la normatividad, los controles, sanciones, el impacto y el manejo, justifica y prioriza los riesgos. Esto con el fin de decidir qué tipo de riesgo atender primero de todos los identificados. Se categorizan en Alto, Medio y Bajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto = el impacto puede poner en riesgo la legitimidad y confianza de la empresa, vulnera su liderazgo en el mercado y socava sus intereses.</li> <li>• Medio = impacta de forma parcial a las actividades de la empresa. Aunque de manera infrecuente es probable que se presente. Genera consecuencias para la empresa y sus integrantes.</li> <li>• Bajo = el impacto no afecta la operación de la empresa y se ha observado únicamente en circunstancias excepcionales.</li> </ul>

- 
- 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;
  - V. Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo;
  - VI. Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación. Estas políticas en ningún caso autorizarán la discriminación de persona alguna motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas, y
  - VII. Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses.

Justifica y prioriza aquí los riesgos identificados.

3. Utiliza el siguiente mapa de riesgos, que resume los resultados finales de impacto, probabilidad, riesgo inherente, controles y riesgo residual por subriesgo y considera un color para cada calificación. Cada empresa hará el llenado a partir de los valores obtenidos. Te recomendamos dar color rojo al valor alto, amarillo al medio y verde al bajo.

Observa el siguiente ejemplo:

Mapa de riesgos

Tipos de corrupción	Impacto	Probabilidad	Riesgo inherente	Controles	Riesgo residual
Soborno	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio
Participación ilícita	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio
Tráfico de influencias	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Bajo
Utilización de información falsa	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Medio
Colusión	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio
Uso indebido de recursos públicos	Alto	Medio	Alto	Bajo	Alto
Contratación de exfuncionarios públicos	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio



Soborno							
Participación ilícita							
Tráfico de influencias							
Utilización de información falsa							
Colusión							
Uso indebido de recursos públicos							
Contratación de ex funcionarios públicos							

Fuente: Herramienta de autodiagnóstico

Nota: Este listado ayuda a dar un seguimiento puntual de los controles lo cual ayudará a crear planes de acción para mejorar la política anticorrupción de la empresa.

#### Formato 4. Revisión

Para llevar a cabo la revisión de los controles te proponemos llenar los siguientes cuadros que ponen a prueba la efectividad de los controles considerados en el artículo 25 de la LGRA).

**Nota.** Realiza este autodiagnóstico evaluando las preguntas pertinentes de acuerdo con el tamaño de tu empresa:

<b>Micro</b>	Menos de 10 personas empleadas
<b>Pequeña</b>	Menos de 50 personas empleadas
<b>Mediana</b>	Menos de 250 personas empleadas
<b>Grande</b>	251 personas empleadas o más

Verifica en las columnas de la derecha de los cuadros qué preguntas aplican, de acuerdo con el tamaño de tu empresa.

Adicionalmente, no olvides que también puedes hacer este autodiagnóstico en línea, a través de la siguiente liga:

<https://integridad.corporativa.org.mx/app/>

O empleando el siguiente código QR:



Guía de revisión<sup>4</sup>

Controles (Art.25) para tipos de corrupción (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Ponderación	Evidencias muestras				
		La ponderación tanto por sección como al total se refleja en una base de 100		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
<b>Sección I. Manual de organización y procedimientos</b>							
1. ¿La empresa cuenta con una Política de Integridad que incluya un manual de organización y procedimientos claros y completos sobre funciones, responsabilidades, y cadenas de mando?				√	√	√	√
2. ¿El manual de organización de la empresa impulsa la adopción y respeto a las normas internas y la rendición de cuentas?				√	√	√	√
3. ¿El manual de organización de la empresa está en concordancia con la legislación vigente?				√	√	√	√
4. ¿El manual de organización de la empresa establece acciones concretas por parte de las y los directivos y altos mandos de la empresa para prevenir e inhibir la corrupción?				√	√	√	√
5. ¿La empresa incluye una cláusula anticorrupción en todas sus contrataciones?				√	√	√	√
				√	√	√	√

6. ¿Las y los proveedores, clientes, distribuidores y cualquier tercero/a se adhieren a la política de integridad de la empresa a través de los documentos/cláusulas firmadas con la empresa??							
Subtotal sección: %							

Controles (Art.25) para para tipos de corrupción (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Ponderación	Evidencias o muestras				
		La ponderación tanto por sección como al total se refleja en una base de 100		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
<b>Sección II. Código de conducta</b>							
1. ¿Existe un código de conducta publicado y comunicado a todas las y los trabajadores, con sistemas y mecanismos de aplicación real?				√	√	√	√
2. ¿El código de conducta de la empresa contiene una sección anticorrupción?				√	√	√	√
3. ¿El código de conducta de la empresa incluye mecanismos de prevención de conflicto de intereses?				√	√	√	√
5. ¿El código de conducta de la empresa contiene valores explícitos de integridad y ética para guiar				√	√	√	√

la conducta de las y los trabajadores y sus actividades productivas y comerciales?							
6. ¿El código de conducta de la empresa es revisado periódicamente?				√	√	√	√
7. ¿Existe algún procedimiento de análisis y/o incorporación de mejores prácticas al código de conducta de la empresa?				√	√	√	√
8. ¿El código de conducta ha sido comunicado a la totalidad de las y los trabajadores de la empresa, empleados, contratistas, socios y proveedores?				√	√	√	√
9. ¿La empresa ha implementado medidas para la difusión, conocimiento e interiorización del código de conducta?				√	√	√	√
10. ¿Le empresa evalúa periódicamente el resultado de las medidas de difusión y conocimiento del código de conducta?				√	√	√	√
11. ¿La empresa cuenta con indicadores que midan la aplicación del código de conducta?						√	√
12. ¿Existen consecuencias en caso de incumplimiento del código de conducta de la empresa?				√	√	√	√
<b>Subtotal sección:</b>							

Controles (Art.25) para para tipos de corrupción (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Ponderación	Evidencias o muestras				
		La ponderación tanto por sección como al total se refleja en una base de 100		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
<b>Sección III. Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría</b>							
1. ¿La empresa ha elaborado un análisis de riesgos de corrupción desagregado por país, sector, tipo de transacción y oportunidad comercial?				√	√	√	√
2. ¿La empresa cuenta con protocolos de actuación para atender los riesgos de corrupción identificados?						√	√
3. ¿Los protocolos para la atención de riesgos de corrupción contemplan medidas a observar por las y los trabajadores en su trato con servidores públicos, proveedores, inversionistas, y clientes?						√	√
4. ¿La empresa cuenta con sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría que examinen periódicamente el cumplimiento de los estándares de integridad?				√	√	√	√
5. ¿Los sistemas de control, vigilancia y auditoría consideran el ambiente de control*? * Marco de condiciones dentro del cual opera el conjunto de los sistemas de información, contabilidad y control, contribuye a su confiabilidad.						√	√
6. ¿La empresa ha establecido un proceso de administración de riesgos?				√	√	√	√
7. ¿La empresa proporciona actividades de capacitación y comunicación sobre los sistemas de control, vigilancia y auditoría?				√	√	√	√
8. ¿Se han ajustado los sistemas de control, vigilancia y auditoría para mitigar los riesgos identificados?						√	√

9. ¿La empresa cuenta con un área con facultades para investigar cualquier indicio de corrupción o actividades sospechosas?						√	√
<b>Subtotal sección:</b>							

Controles (Art.25) para para tipos de corrupción (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Ponderación	Evidencias o muestras				
		La ponderación tanto por sección como al total se refleja en una base de 100		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
<b>Sección IV. Sistemas adecuados de denuncia</b>							
1. ¿Existen sistemas adecuados de denuncia, procesos disciplinarios y consecuencias para quienes actúen de forma contraria a las normas dentro y fuera de la empresa ?				√	√	√	√
2. ¿La empresa tiene documentado el proceso a seguir ante casos graves en contra de la integridad?				√	√	√	√
3. ¿La empresa difunde los canales para denunciar un posible acto de corrupción?				√	√	√	√
4. ¿Existen en la empresa, canales de denuncia que permitan mantener la confidencialidad e integridad del denunciante?				√	√	√	√
5. ¿Existen políticas que garanticen el seguimiento y resolución de las denuncias, garantizando la confidencialidad y la protección al denunciante sobre todo en materia de datos personales e identidad?				√	√	√	√







		como al total se refleja en una base de 100						
<b>Sección VII. Mecanismos de transparencia y publicidad de intereses</b>								
<b>1. ¿Existen mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y la publicidad de los intereses de la empresa?</b>	Sí			√	√	√	√	
<b>2. ¿La empresa ha presentado ante la Secretaría de la Función Pública un manifiesto de vínculos o relaciones con servidores públicos?</b>	Sí			√	√	√	√	
<b>3. ¿La empresa ha establecidos pactos, convenios o certificaciones de integridad con otras empresas y con el sector público?</b>	Sí			√	√	√	√	
<b>4. ¿La empresa comparte con sus socios o accionistas su política de integridad?</b>	No			√	√	√	√	
<b>5. ¿La empresa publica su política de integridad y sus intereses?</b>	Sí			√	√	√	√	
<b>6. ¿El programa de integridad de la empresa establece la obligación de que las y los trabajadores cooperen en los procesos de investigación o auditoría, cuando se les requiera información sobre las operaciones de la empresa?</b>	Sí			√	√	√	√	
<b>Subtotal sección: 96.1%</b>								

Formato 5. Cuadro para planes de acción

Para elaborar los planes de acción te sugerimos llenar el siguiente cuadro:

<b>Sección</b>	<b>Porcentaje obtenido</b>	<b>Acciones por hacer</b>	<b>Áreas responsables</b>	<b>Fechas de cumplimiento</b>
I. Manual de Organización y Procedimientos	(colocar el porcentaje obtenido)			
II. Código de conducta				
III. Sistemas de control, vigilancia y auditoría				
IV. Sistemas de denuncia				
V. Sistemas de entrenamiento y capacitación				
VI. Política de recursos humanos				
VII. Mecanismos de transparencia y publicidad de intereses				

Fuente: Herramienta de autodiagnóstico