SESEA
SINALOA

Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal y Municipal Anticorrupción del Estado de Sinaloa

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

Directorio

Mtro. Sergio Avendaño Coronel
Presidente del Comité Coordinador

Lic. Emma Guadalupe Félix Rivera
Auditora Superior del Estado de Sinaloa

Mtra. Nereida Avilés Aceves
Fiscal Especializado en Combate a la Corrupción

Dra. María Guadalupe Ramírez Zepeda
Secretaria de Transparencia y Rendición de Cuentas

Mag. Ana Karyna Gutiérrez Arellano
Representante del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Sinaloa

Lic. José Luis Moreno López
Comisionado Presidente de la Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública de Sinaloa

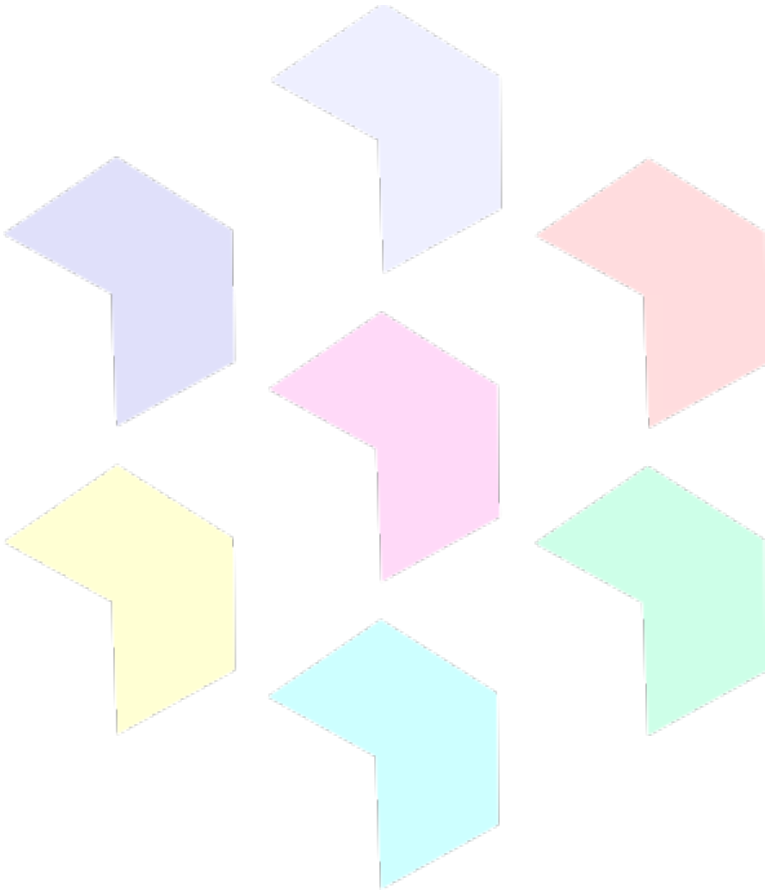
Mtro. Francisco Carlos Galicia Morales
Magistrado Presidente del Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Sinaloa

Mtro. Francisco Javier Lizárraga Valdez
Secretario Técnico de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal y Municipal Anticorrupción del Estado de Sinaloa

La Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal y Municipal Anticorrupción del Estado de Sinaloa emite la siguiente guía para la implementación de la Metodología de Gestión de Riesgos de Corrupción para todos los entes que integran la administración pública centralizada y descentralizada del Estado de Sinaloa y sus municipios, como una herramienta útil en la detección, prevención, atención y mitigación de los riesgos de actos u omisiones que constituyen hechos de corrupción o faltas administrativas, mediante la implementación de una serie de pasos metodológicos que permiten identificar, analizar, evaluar, atender, monitorear, comunicar y mitigar dichos los riesgos que puedan dañar los intereses institucionales, vulnerando el actuar ético e íntegro en el servicio público.

Para la realización de esta guía, se analizaron metodologías en materia de gestión de riesgos como el "Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público", elaborado Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en coordinación con la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA) y el Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción (CPC); el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno para el Estado de Sinaloa emitido la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas, la Ley de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos del estado de Sinaloa (LRASPS), además de diversos manuales, guías de apoyo, mapas de riesgos y bibliografía de referencia.

La finalidad del presente documento es proveer las bases que permitan la correcta implementación de una herramienta que ayude a mejorar el control interno de las instituciones públicas mediante la gestión de los riesgos de corrupción.



Contenido

Proceso general para la gestión de riesgos de corrupción. **8**

Paso 1. Planeación. **11**

Paso 2. Identificación de riesgos de corrupción. **21**

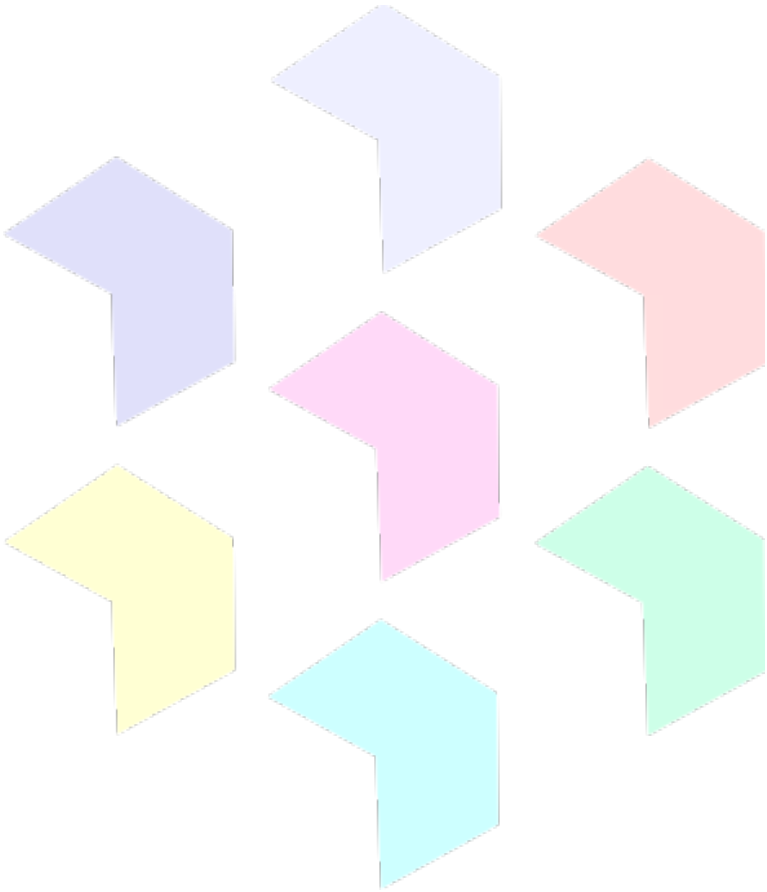
Paso 3. Evaluación de riesgos de corrupción. **26**

Paso 4. Tratamiento de los riesgos de corrupción. **33**

Paso 5. Seguimiento de los riesgos de corrupción, **36**

Paso 6. Comunicación y difusión, **41**.

Referencias. **46**.



Palabras claves

Acción (es) de Control: Las actividades determinadas e implantadas por los Titulares y demás servidores públicos de las instituciones para alcanzar los objetivos institucionales, prevenir y administrar los riesgos identificados, incluidos los de corrupción y de tecnologías de la información.

Acción (es) de Mejora: Las actividades determinadas e implantadas por los Titulares y demás servidores públicos de las instituciones para eliminar debilidades de control interno; diseñar, implementar y reforzar controles preventivos, detectivos o correctivos; así como atender áreas de oportunidad que permitan fortalecer el Sistema de Control Interno Institucional.

Administración de Riesgos: Proceso dinámico desarrollado para contextualizar, identificar, analizar, evaluar, responder, supervisar y comunicar los riesgos, incluidos los de corrupción, inherentes o asociados a los procesos por los cuales se logra el mandato de la institución, mediante el análisis de los distintos factores que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias y acciones que permitan mitigarlos.

Análisis FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Control Correctivo: El mecanismo específico de control que opera en la etapa final de un proceso, el cual permite identificar y corregir o subsanar en algún grado, omisiones o desviaciones.

Control Detectivo: El mecanismo específico de control que opera en el momento en que los eventos o transacciones que están ocurriendo, e identifican las omisiones o desviaciones antes de que concluya un proceso determinado.

Evaluación: Valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso, para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones.

Factor de Riesgo: La circunstancia o situación interna y/o externa que aumente la probabilidad de que un riesgo se materialice.

Mapa de Riesgos. Representación gráfica de uno o más riesgos que permite vincular la probabilidad de ocurrencia y su impacto en forma clara y objetiva.

Matriz de Administración de Riesgos: La herramienta que refleja el diagnóstico general de los riesgos para identificar estrategias y áreas de oportunidad en la Institución, considerando las etapas de la metodología de administración de riesgos.

Probabilidad de Ocurrencia: Estimación de que suceda un evento en un periodo determinado.

Riesgo: El evento adverso e incierto (externo o interno) que derivado de la combinación de su probabilidad de ocurrencia y el posible impacto pudiera obstaculizar o impedir el logro de las metas y objetivos institucionales.

Riesgo de Corrupción: Posibilidad de que se cometa una falta administrativa grave o un acto de corrupción como resultado de la acción, omisión o desviación de la función pública por la búsqueda de un beneficio privado personal o para terceros.

La presente Guía está diseñada para que cualquier institución pública pueda hacer uso de ella para gestionar los riesgos.

En cada uno de los seis 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 que podrán ser adaptados al contexto institucional respectivo.

PROCESO GENERAL PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN

Los elementos principales del proceso de gestión de riesgos de corrupción son los siguientes:

Paso 1. Planeación. Establecer el contexto interno y externo a nivel estratégico, organizacional, cultural y social, entre otros factores, en los cuales tendrá lugar el desarrollo de los procesos institucionales y, que podrían impactar en la gestión de los riesgos de corrupción

Paso 2. Identificar riesgos. Identificar qué, por qué, dónde, cuándo y cómo los eventos de corrupción podrían afectar el logro de la misión y los objetivos de la organización.

Paso 3. Evaluación de riesgos. También llamado Análisis de riesgo y consiste en evaluar los riesgos de corrupción en términos de consecuencia y probabilidad, real o potencial, en el contexto organizacional existente. Las consecuencia y probabilidad se combinan para producir un nivel estimado de riesgo, que denominaremos Calificación del Riesgo. Comparar los niveles estimados de riesgo de corrupción contra los criterios preestablecidos y considerar el balance entre beneficios potenciales y resultados adversos. Lo anterior posibilita que se ordenen los riesgos de corrupción y se enfoquen los esfuerzos de acuerdo con las prioridades de gestión.

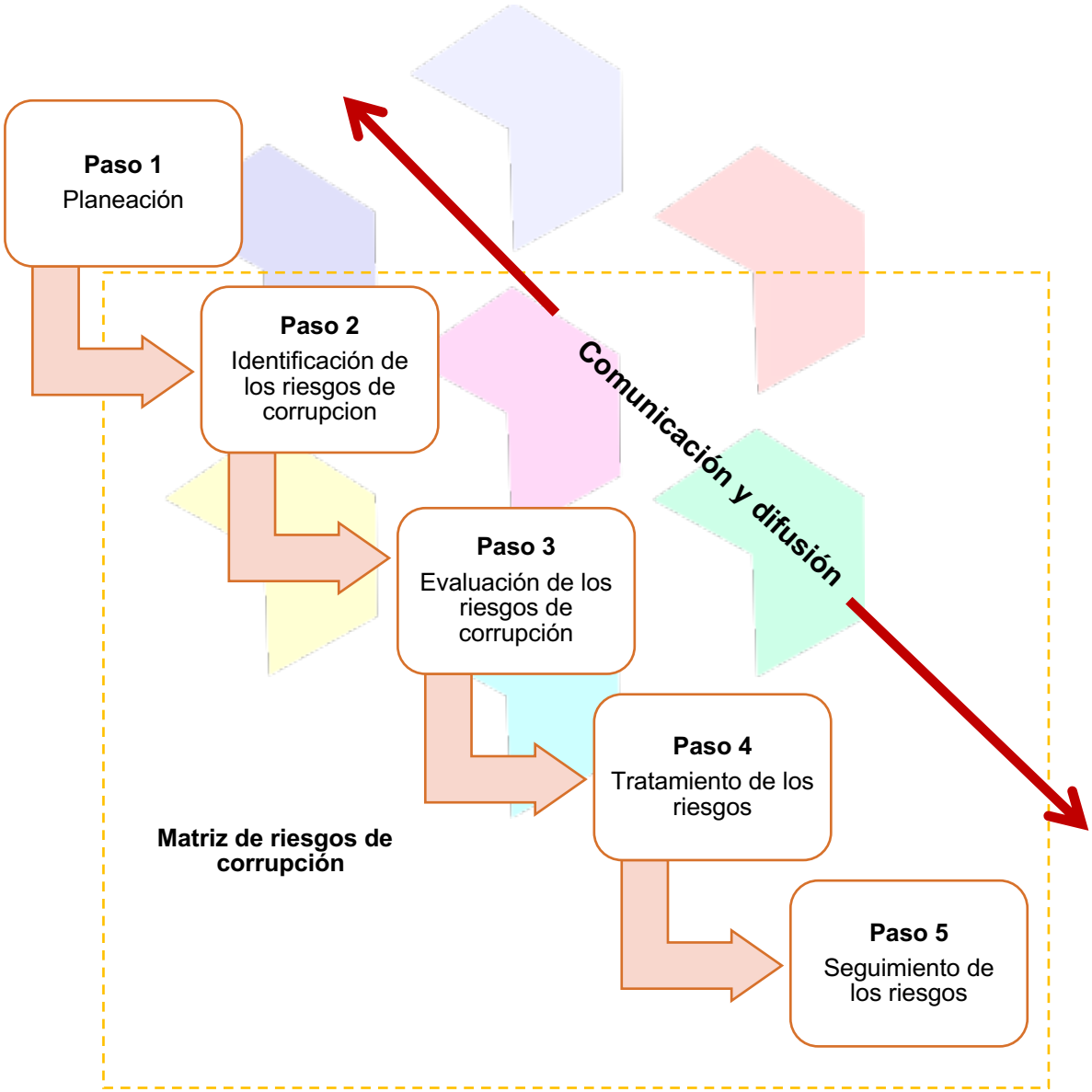
Paso 4. Tratamiento de los riesgos. Se deben desarrollar e implementar estrategias y planes de acción específicos, de costo-beneficio adecuado, para prevenir o mitigar el impacto de los riesgos de corrupción significativos. Se debe monitorear periódicamente el desempeño del sistema de administración de riesgos de corrupción y procurar la detección de cambios que pudieran afectar la efectividad de los controles implementados.

Paso 5. Seguimiento de los riesgos. En esta etapa se lleva acabo el seguimiento y monitoreo de los riesgos que permite revisar el avance, el nivel de cumplimiento y los

resultados de la implementación de cada una de las estrategias o controles definido para seguimiento la atención de los riesgos de corrupción.

Comunicación y difusión. Comunicar y consultar con las partes interesadas internas y externas, según resulte apropiado en cada etapa del proceso de administración de riesgos de corrupción, de manera que cada funcionario público sea consciente de sus responsabilidades y de las consecuencias de sus actos.

.



Fuente: Elaboración propia (2022)

PASO 1. PLANEACIÓN

Selección de la dependencia, procedimiento o proceso que se le aplicará la GRC

Antes de planear la GRC se requiere que el OIC municipal o alguna dependencia desee aplicar la metodología, la Secretaría Ejecutiva y el Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal y Municipal Anticorrupción pueden servir de acompañantes del proceso, en función de la disponibilidad.

Ejemplo aplicativo. Marco de colaboración.

En esta primera etapa el personal la Secretaria Ejecutiva del Sistema Estatal y municipal Anticorrupción del Estado de Sinaloa (SESEA) en coordinación con el Órgano Interno de Control de Mazatlán (OIC), y la Gerencia general de la Junta Municipal de Alcantarillado y Agua Potable de Mazatlán (JUMAPAM), elaboraron el programa de trabajo para implementar la metodología de gestión e riesgos de corrupción.

Para ello fue necesario definir el formato en el que se ejecutó la implementación de la metodología, donde se definió que el personal del SESEA fungiría como asesores técnicos en para la implantación de dicha metodología y seria el personal de la JUMAPAM quienes serían los encargados de proporcionar la información para llenar los formatos definidos para la identificación y tratamiento de los riesgos de corrupción que pudieran presentarse en las áreas a su cargo.

No es necesario que la dependencia cuente con antecedentes relacionados con la corrupción. En caso de que los hubiera la metodología ayudará a prevenir que se repitan.

Esta guía es aplicable preferentemente para aquellas dependencias que cuenten con Manual de procedimientos. Pues se enfoca en detectar riesgos de corrupción en los nodos de los procedimientos o procesos. La falta de un manual de procedimientos puede constituir un riesgo de corrupción.

1. Planeación

Objetivo

Definir cuáles son las conductas que se quieren evitar y tener un punto de partida para el proceso.

Producto principal

Plan de gestión de riesgos de corrupción.

Actividades

Definir:

- Marco de colaboración.
- Comportamientos a evitar.
- Contexto Institucional.
- Recursos necesarios.
- Enfoque
  - Derechos Humanos. - Genero . – Ciudadano.
- Alcance.
- Cronograma.

Fuente: Elaboración propia en base a Manual de Implementación MECIP (2008)

Definir un calendario de actividades

Etapas	Ago-Sep-Oct						Nov		Dic		Ene		Feb	
Planeación	■													
Identificación	■	■	■											
Evaluación			■	■	■									
Valoración					■	■	■							
Tratamiento							■	■	■					
Seguimiento y monitoreo									■	■	■			
Comunicación y difusión												■	■	

Fuente: Elaboración propia

Definiciones necesarias

La metodología de Gestión de Riesgos de Corrupción (GRC) se basa en gran parte en el levantamiento de información ya sea a través de un análisis FODA, entrevistas y encuestas. Por lo tanto, es necesario que los servidores públicos tengan conocimiento o en todo caso, las definiciones a su alcance.

Corrupción

Tenemos alguna idea general del término corrupción, pues de acuerdo con una encuesta aplicada en el estado (Políticas Estatal Anticorrupción del Estado de Sinaloa, 2020) identificaron las mejores definiciones de corrupción:

- Son las acciones fuera de la ley que puede hacer cualquier persona (ocupen un cargo público o no).
- Aprovechar un cargo público para obtener un beneficio personal.
- Es cuando los ciudadanos y empresarios pagan un soborno a un servidor público a cambio de un servicio o un favor.
- Es cuando los funcionarios públicos se reparten los cargos del gobierno entre sus amigos y familiares para hacerse ricos y obtener poder.
- Consiste en desviar recursos del gobierno hacia un fin privado.

La corrupción puede entenderse de manera simplificada como el abuso del poder para el beneficio privado (Transparencia Internacional) y puede presentarse de diversas maneras. Se sugiere tener a la mano la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Sinaloa y el Código Penal para el Estado de Sinaloa en el apartado de Delitos

contra el Servicio Público Cometidos por los Servidores Públicos, poniendo atención a las sanciones. (https://www.seseasinaloa.gob.mx/riesgosdecorrupcion). A continuación, se presentan algunas conductas, (o faltas administrativas graves) en las que puede incurrir una persona servidora pública.

Soborno:	Ofrecimiento dinero u objetos de valor a una persona para conseguir un favor o un beneficio, especialmente si es injusto o ilegal, o para que no cumpla con una determinada obligación.
Extorsión:	Causar que una persona haga, tolere u omita alguna cosa contra su voluntad, con el propósito de obtener provecho ilícito para sí mismo o para un tercero.
Conflicto de interés:	Situación en que los intereses privados de una persona o institución - como relaciones profesionales externas o activos financieros personales- interfieren o puede entenderse que interfieren con el cumplimiento de sus funciones.
Peculado o desvío de recursos:	Cuando un funcionario público se apropia, usa o permite el uso indebido, de bienes del Estado o de empresas institucionales administradas, o en que tenga parte el Estado, ya sea para su propio provecho o de un tercero.
Concusión:	Cuando un funcionario público abusando de su cargo o de sus funciones, induce a que alguien dé o prometa para su propio beneficio o el de un tercero, ya sea dinero o cualquier otra utilidad indebida, o los solicite.
Abuso de poder:	Es una situación donde la autoridad o individuo que tiene poder sobre otros, debido a su posición, utiliza ese poder para su beneficio.
Tráfico de influencias:	Es una práctica ilegal, o al menos moralmente objetable, consistente en utilizar la influencia personal en ámbitos de gobierno o incluso empresariales, a través de conexiones con personas, y con el fin de obtener favores o tratamiento preferencial.
Favoritismo:	Trato de favor que se da a una persona en perjuicio de otras que también merecerían lo que obtiene aquella o lo merecerían más.
Nepotismo:	Trato de favor hacia familiares o amigos, a los que se otorgan cargos o empleos públicos por el mero hecho de serlo, sin tener en cuenta otros méritos.
Clientelismo:	Intercambio extraoficial de favores, en el cual los titulares de cargos políticos regulan la concesión de prestaciones, obtenidas a través de su función pública o de contactos relacionados con ella, a cambio de apoyo electoral.
Uso de información reservada:	Uso indebido de la información o de datos de carácter reservado que un funcionario público haya accedido en el ejercicio de su función con el fin de obtener un provecho económico para sí o para un tercero.
Falsificación de documentos:	Imitar, copiar o reproducir un escrito o cualquier cosa que sirva para comprobar algo, haciéndolo pasar por auténtico o verdadero.

Colusión:	Cuando dos empresas (o más) se ponen de acuerdo para "sacarle" más dinero al Estado por un producto o servicio, dañando las finanzas públicas.

Fuente: Elaboración propia con base en la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Sinaloa.

Definición del Contexto

El Contexto Organizacional permite configurar el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la institución pública frente a los eventos de corrupción, por ejemplo, que pueden impactar sobre el cumplimiento de sus objetivos, y se diseña como producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que puedan generar estos eventos.

El Contexto define el primer nivel de exposición de la institución al riesgo, causado por ejemplo por la falta de conocimiento de las situaciones generadoras del mismo, lo cual podría llevarla en dirección contraria a lo establecido en las leyes y reglamentos aplicables o en lo relativo a su Función, Misión, Visión y Objetivos.

En primera instancia es un trabajo de gabinete donde la dependencia deberá proveer información sobre: resultados de auditorías, existencia de manuales, decreto de creación, hechos de corrupción pasados entre otros.

Para determinar el contexto estratégico de los riesgos de corrupción de una institución es posible utilizar diversas herramientas y técnicas, como, por ejemplo, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Preguntar ¿Cuáles son sus FODA´s contra la corrupción en su organización? Un ejemplo aplicado en una dependencia del Municipio de Mazatlán se muestra en los cuadro de abajo.

En general, puede decirse que las “Situaciones Riesgosas” se presentan en los factores y competencias que representan las Amenazas Externas y las Debilidades Internas.

Ejemplos de Factores Internos y Externos de Riesgo para evaluar el contexto estratégico de instituciones públicas:

Factores externos	Factores internos
• Económicos • Geográficos • Políticos o Estabilidad Política • Tecnológicos • Sociales	Capacidad directiva • Adecuada estructura organizacional • Orientación hacia el cumplimiento de funciones y objetivos Capacidad tecnológica • Nivel de tecnología disponible • Cobertura y eficiencia de los servidores • Alianzas estratégicas • Grado de Tercerización de procesos Capacidad financiera • Estructura de ingresos • Déficit/superávit acumulado • Proyectado • Capacidad de gestión y control • Efectividad del control interno • Desempeño de los sistemas de gestión

Fuente: Elaboración propia (2022)

Ejemplo aplicativo. ¿Cuáles son las FODA contra los riesgos de corrupción en su dependencia?

Fortalezas

Se deben reconocer e identificar las fortalezas en la organización, dejando en evidencia aquellos aspectos positivos internos que posee el centro de trabajo.

Puede encontrar variedad de fortalezas, sin embargo, se recomienda orientar la siguiente matriz en aquellos aspectos esenciales, dando una calificación de entre 1 y 5, donde 1 es Nunca y 5 Siempre.

5=Siempre; 4=Casi siempre; 3=Constantemente; 2=Algunas veces; 1=Nunca

	GRADO DE APLICACIÓN
Auditorias arqueos financieros	5
Declaraciones patrimoniales	4
Participacion en licitacion de obras	4
Auditorias de Obras	4
Investigaciones de autoridad investigadoras	4
resultados de autoridad substanciador resolutora	4
RECOMENDACIONES de mejora por parte del OIC,a cada gerencia	5

Fuente: Elaboración propia con programa facilitado por OIC Mazatlán.

Debilidades

Se deben reconocer e identificar las debilidades en la organización, dejando en evidencia aquellos aspectos negativos internos que posee el centro de trabajo.

Puede encontrar variedad de fortalezas, sin embargo, se recomienda orientar la siguiente matriz en aquellos aspectos esenciales, dando una calificación de entre 1 y 5, donde 1 es Nunca y 5 Siempre.

5=Siempre; 4=Casi siempre; 3=Constantemente; 2=Algunas veces; 1=Nunca

	GRADO DE APLICACIÓN
Falta de personal capacitado	**5**

Fuente: Elaboración propia con programa facilitado por OIC Mazatlán

Oportunidades

Se deben reconocer las oportunidades en la organización para seguir, detectar y aprovechar al momento en que se presenten.

Puede encontrar variedad de oportunidades, sin embargo, se recomienda orientar la siguiente matriz en aquellos aspectos esenciales, dando una calificación de entre 1 y 5, donde 1 es Muy Bajo y 5 Muy alto

5=Muy Alta; 4=Alta; 3=Media; 2=Bajo; 1=Muy Bajo

	GRADO DE IMPACTO
Mejor control	**5**
Seleccionar mejor propuesta economica de licitacion	**4**
Mejor control de obra	**4**
Mas agilidad procesal y de resolucion	**4**

Fuente: Elaboración propia con programa facilitado por OIC Mazatlán

Amenazas

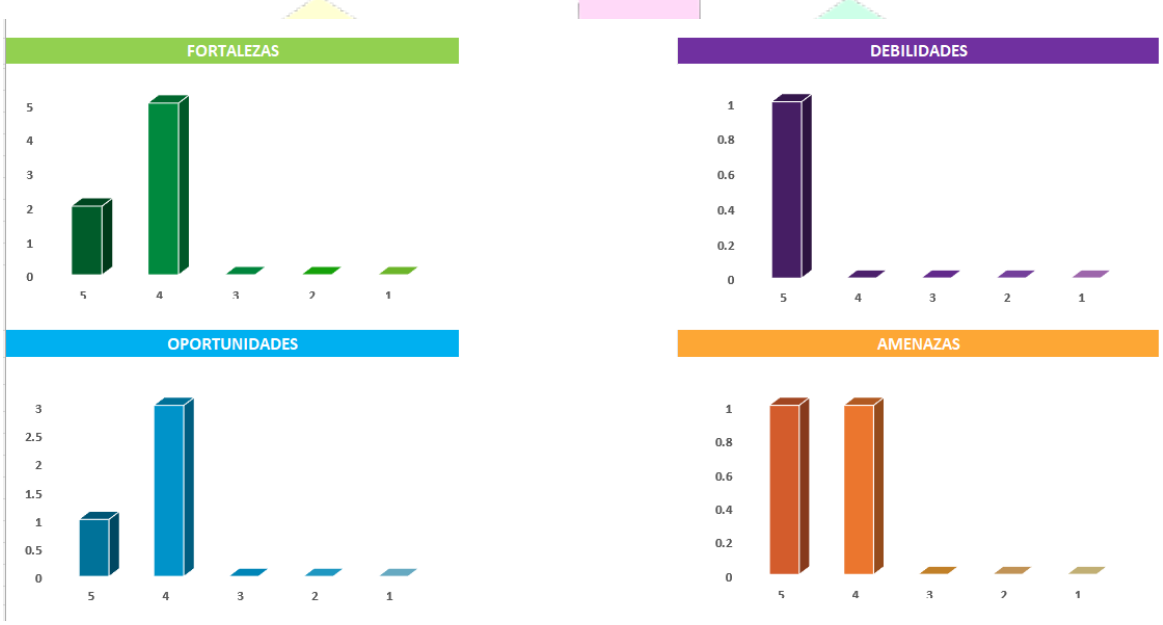
Se deben reconocer e identificar las amenazas que impactan al sector e industria para hallar y tomar las medidas para manejarlas.

Puede encontrar variedad de amenazas, sin embargo, se recomienda orientar la siguiente matriz en aquellos aspectos esenciales, dando una calificación de entre 1 y 5, donde 1 es Muy Bajo y 5 Muy Alto

5=Muy Alta; 4=Alta; 3=Media; 2=Bajo; 1=Muy Bajo

	GRADO DE IMPACTO
Dilacion en informacion solicitada	5
Omision involuntaria de algun paso o actividad de un procedimiento	4

Fuente: Elaboración propia con programa facilitado por OIC Mazatlán



Fuente: Elaboración propia con programa facilitado por OIC Mazatlán

PASO 2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

Este paso procura identificar los riesgos de corrupción a gestionar. La identificación, utilizando un proceso sistemático bien estructurado, resulta crítica porque un riesgo potencial no identificado en esta etapa quedaría excluido de análisis posteriores. La identificación debería incluir todos los aspectos de los riesgos, estén o no bajo control de la organización.

El propósito es generar una lista amplia de riesgos que podrían tener un impacto en el logro de cada uno de los objetivos estratégicos, operacionales o de los proyectos.

Una vez identificado lo que podría suceder, es necesario considerar las causas, posibles consecuencias y escenarios. Hay muchas formas en que puede suceder un evento. Es importante que no se omita ninguna causa significativa.

Identificación de riesgos de corrupción

Objetivo

De acuerdo con los comportamientos definidos, identificar los riesgos de corrupción que se presentan en una institución, utilizando distintas herramientas como: cuestionarios, auditorías, registros anteriores, encuestas, talleres, lluvias de ideas

Producto principal

Matriz de identificación de riesgos de corrupción en una institución o dependencia pública

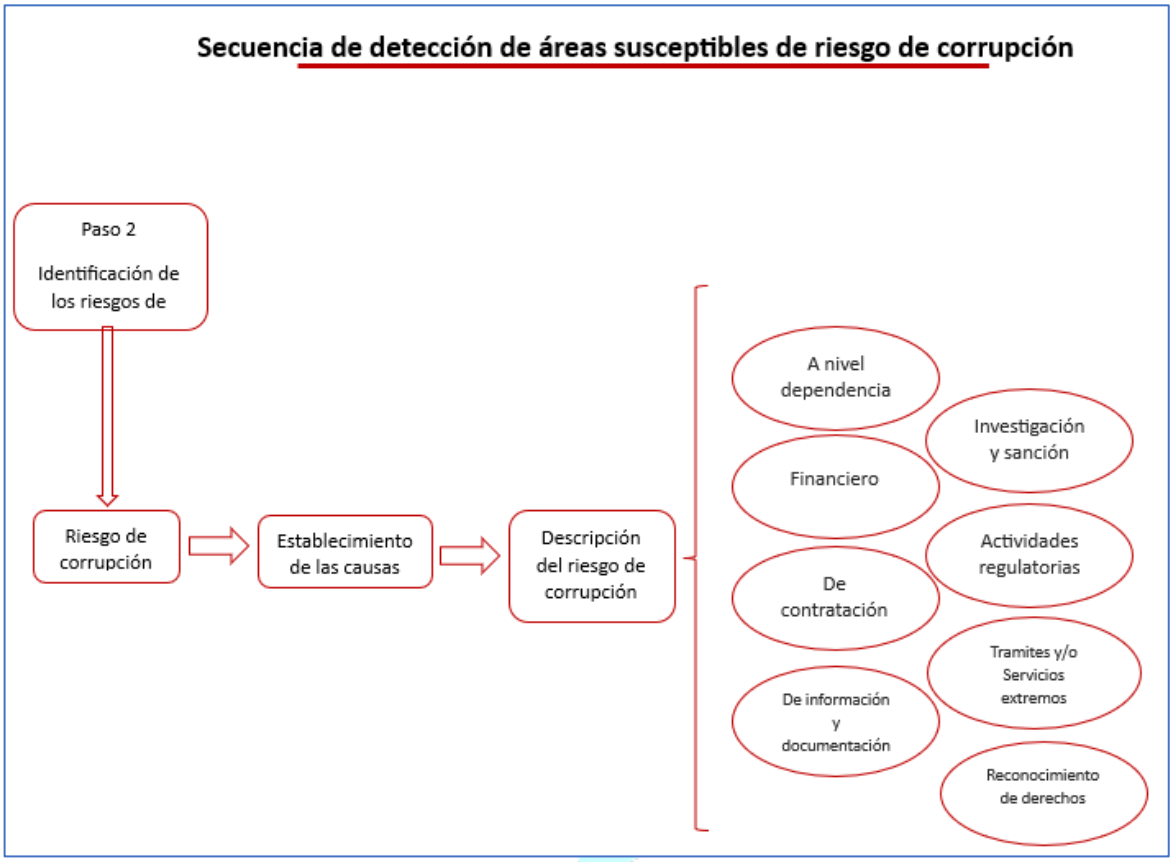
Actividades

Definir:

- Comportamientos.
- Causas internas y externas del riesgo.
- Consecuencias del riesgo.
- Objetivo.
- Descripción del riesgo.
- Consecuencias del riesgo

Fuente: Elaboración propia en base a Manual de Implementación MECIP (2008)

Los enfoques utilizados para identificar riesgos podrían incluir listados de control, juicios basados en la experiencia y registros, diagramas de flujo, técnicas de tormenta de ideas, análisis de sistemas, análisis de escenarios y encuestas de opinión. La aplicación de una u otra metodología dependerá de la naturaleza de las actividades y del contexto organizacional.



Fuente: Elaboración propia (2022)

En este punto, es importante resaltar la importancia de una adecuada descripción de los Riesgos de Corrupción. En tal sentido, se puede decir que un riesgo de corrupción se encuentra bien descrito cuando responde a las siguientes preguntas:

¿Quién?	Es decir, los posibles actores o protagonistas más expuestos a posibles conductas corruptas. Por ejemplo: Inspector, Encargado de oficina, Jefe de depósito, el Comité de adquisiciones.
¿Qué/Cómo?	Es decir, la acción específica: adulterar, recibir, ofrecer, falsificar, sobornar, etc. Por ejemplo: requerir cobro de "retorno" de dinero para adjudicar una obra.
¿Dónde?	Es decir, detalles del lugar en el que podría tener o tiene lugar el hecho corrupto. Por ejemplo, en la Mesa de Entradas, en la Ventanilla de cobranzas.
¿Para qué?	Es decir, el propósito buscado con la acción. Por ejemplo, favorecer a la empresa de un familiar o compañero del partido político gobernante.

Si la dependencia tiene varias áreas, por ejemplo, Gerencias o Direcciones y se cuenta con un manual de procedimientos o es posible identificar los procesos. Identificar los posibles actos de corrupción en riesgo de ocurrir.

Ejemplo aplicativo. Hacer la siguiente pregunta: ¿Es posible que en alguno de los pasos en la *Formulación del Presupuesto Anual* pudiera ocurrir uno a algún acto de corrupción? Si es así, identifique el paso en que el acto de corrupción podría darse. Repita para cada uno de los procesos de cada una de las áreas. No olvide tener a la mano las definiciones.

Observe la conveniencia de elaborar un formato como el que se muestra enseguida.

ÁREA	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE FINANZAS										FECHA	
Proceso	Posible acto de corrupción											
	Soborno	Colusión	Cohecho	Peculado	Desvío de recursos públicos	Participación ilícita Tráfico de influencias	Abuso de funciones	Utilización de información falsa	Uso indebido de recursos públicos	Contratación de funcionarios públicos	Conflicto de Interés	Declaraciones de situacion patrimonial
Formulación del Presupuesto Anual												
Pago a proveedores												
Pago de horas extras o doble jornada												
Pago de caja de ahorro												
Pago de finiquito												
Selección y contratación de personal												
Capacitación de personal												
Inventario físico del almacén general												
Control de combustibles												
Control de lubricantes y grasas												
Compras												
Atención de solicitudes de servicios de mantenimiento												
Retenciones												
Activos fijos												
Adquisiciones, arrendamientos y servicios												

Fuente: Elaboración propia con programa facilitado por OIC Mazatlán

Una vez detectado el proceso donde existe el riesgo de corrupción, se procede a detallarlo. Considere utilizar un formato como el siguiente

Proceso						
Objetivo						
Actividad	Objetivo	Riesgo	Descripción	Agente generador	Causas	Efectos

Fuente: Elaboración propia (2022)

PASO 3. EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN

En la evaluación de los riesgos de corrupción, se establece una relación entre la probabilidad de que éstos se presenten y el impacto de su materialización, definiendo posibles grados de exposición y distinguiendo entre riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables.

La magnitud del impacto de un evento de corrupción, en el caso de que éste ocurriera, la probabilidad del mismo y sus consecuencias asociadas, se evalúan en el contexto de la eficacia de las estrategias y controles existentes, y se pueden determinar utilizando cálculos y análisis estadístico.

Cuando no se dispone de datos anteriores confiables, se pueden realizar estimaciones subjetivas que reflejan el grado de convicción de un individuo o de un grupo de que pueda ocurrir un evento de corrupción. Para evitar prejuicios subjetivos, cuando se analizan los impactos y probabilidades deberían utilizarse las técnicas y fuentes de información más pertinentes.

3. Evaluación de riesgos de corrupción

Objetivo

Realizar una evaluación para determinar el nivel de riesgo que presenta.

Se calcula el riesgo inherente o inicial a partir del vinculo entre la probabilidad de que estos se presenten y el impacto se materialice.

Producto principal

Matriz de identificación de riesgos de corrupción en una institución o dependencia pública

Actividades

Calcular:

- **Probabilidad.** Numero de veces en que se puede presentar el riesgo en un periodo determinado
- **Impacto.** Consecuencias que se deberán enfrentar en caso de materializarse
- **Riesgo inherente.** (probabilidad * impacto)
- **Zona de Riesgo.** Bajo. Moderado. Alto. Inaceptable

Fuente: Elaboración propia en base a Manual de Implementación MECIP (2008)

Modelo de Análisis semi-cualitativo de Riesgos de Corrupción:

En el análisis semicualitativo se deben considerar dos aspectos fundamentales que caracterizan a los riesgos:

1. Calificación de riesgos de corrupción:	Con base en medidas de probabilidad e impacto.
2. Evaluación de riesgos de corrupción:	Con base en la localización del riesgo, en consideración a su relevancia y capacidad de respuesta involucradas.

A efectos de este modelo, se entiende por Probabilidad a una medida de la posibilidad que un evento se cumpla o suceda. De forma simplificada, también puede resultar aceptable asimilar la probabilidad al concepto de "frecuencia".

A modo de ejemplo, y a efectos de trabajar con categorías ya validadas a la hora de construir Mapas de Riesgos, para la determinación de la Probabilidad se puede recurrir a la siguiente ponderación:

Ocurrencia	Descripción	Frecuencia	Valor
Baja	Es muy poco factible que el evento se presente. Se ha observado únicamente en circunstancias excepcionales.	No se detecta presencia del riesgo, o se ha observado solo una vez en los últimos cinco años	1
Media	Aunque infrecuente, es factible que el evento se presente	Es observado, al menos una vez cada dos años	2
Alta	Es muy factible que el evento se presente. Puede decirse que forma parte del escenario de "lo esperable"	Se presenta una o más veces al año	3

Para medir el Impacto se podría considerar la siguiente escala:

Impacto	Descripción	Desde el punto de vista de los efectos producidos	Valor
Leve o moderado	Si el evento se presenta tendrá bajo o nulo efecto	Genera medianas consecuencias negativas para la institución	5
Mayor	Si el evento se presenta tendrá un efecto medio o relativamente importante	Genera altas consecuencias negativas para la entidad	10
Grave o catastrófico	Si el evento se presenta tendrá fuerte impacto institucional	Genera consecuencias desastrosas para la entidad y podrían afectar a la comunidad	20

Para determinar el nivel del impacto también pueden aplicarse cuestionarios estandarizados, con criterios específicos, que representan parámetros de los procesos o aspectos afectados por la corrupción.

Cuestionario para determinación del impacto		
Si el riesgo de corrupción se materializa podría…	Respuesta	
	Si	No
1. ¿Afectar al grupo de funcionarios involucrados en el proceso?		
2. ¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?		
3. ¿Afectar el cumplimiento de la Misión y la Visión de la entidad?		
4. ¿Afectar el cumplimiento de la misión global del sector al que pertenece la entidad?		
5. ¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?		
6. ¿Generar pérdida de recursos económicos?		
7. ¿Afectar la generación de los productos o la presentación de servicios?		
8. ¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien o servicios o los recursos públicos?		
9. ¿Generar pérdida de información de la entidad?		
10. ¿Generar intervención de los órganos de control, la Fiscalía, ¿u otro ente?		
11. ¿Dar lugar a procesos sancionatorios?		
12. ¿dar lugar a procesos disciplinarios?		
13. ¿Dar lugar a procesos fiscales?		
14. ¿Dar lugar a procesos penales?		

15. ¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		
16. ¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		
17. ¿Afectar la imagen regional?		
18. ¿Afectar la imagen nacional?		
Total, de respuestas positivas/negativas:		

Cantidad de respuestas positivas	Impacto	Valor
5 a 6	Leve o moderado	5
7 a 12	Mayor	10
13 a 18	Grave o catastrófico	20

Fuente: Elaboración propia en base a Guía para la Construcción de Mapas de Riesgos de Corrupción, Pablo Biderbost (2016)

La evaluación de los riesgos de corrupción basado en los resultados permite definir el grado de exposición de la entidad, con la intención de precisar las prioridades de su tratamiento.

$$RI = PR \times IM$$

Siendo: **RI**: Riesgo inherente (Calificación del riesgo) **PR**: Probabilidad de la materialización del riesgo **IM**: Impacto generado por la materialización del riesgo	**ejemplo:** (Probabilidad) * (Impacto) = Riesgo Probabilidad: Baja Zona de riesgo: Grave Probabilidad: (1) *(20) =20 Riesgo inherente: MODERADO

Probabilidad	Alta	20 moderado Prevenir/Proteger	40 importante Evitar/Proteger	60 extremo o Inaceptable Evitar/Proteger
	Media	10 tolerable Proteger	20 moderado Proteger	40 importante Evitar/Proteger
	Baja	5 bajo Acepta	10 tolerable Proteger	20 moderado Proteger
		Leve (5)	Mayor (10)	Grave (20)
		Impacto		

Fuente: Elaboración propia en base a Manual de Implementación MECIP (2008)

La matriz de evaluación contempla un análisis cualitativo de la relación entre las

variables (Impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad). En esta parte del análisis del riesgo de corrupción lo clasificamos como *riesgo inherente* a partir de la ausencia de acciones de control.

Al determinar los riegos de corrupción de acuerdo con su grado de impacto en la entidad, podremos establecer el nivel de prioridad para el tratamiento de estos, conforme a su calificación, considerando aquellos que pueden causar mayor daño a la institución al momento de materializarse.

La **Ponderación o Peso de los Riesgos de Corrupción** considera los riesgos en referencia al entorno institucional donde podrían tener efecto, considerando la Importancia Relativa por Nivel, y la Relevancia Institucional de los Riesgos de Corrupción.

La **Importancia Relativa por Nivel** permite introducir al análisis el peso relativo del proceso o actividad dentro del contexto operativo. Si tomamos cualquier proceso, seguramente encontraremos que algunas actividades son más importantes que otras, en términos de su efecto sobre el logro de los objetivos establecidos.

En cuanto a la **Relevancia Institucional de los Riesgos de Corrupción**, corresponde entender cuál es el efecto institucional de los riesgos de corrupción, considerando el

contexto estratégico, el impacto hacia la ciudadanía y la afectación de la capacidad de la entidad para cumplir con su Misión y Objetivos.

Finalmente, la **Priorización de los Riesgos de Corrupción** pretende ordenar los riesgos combinando su calificación a nivel intrínseco (probabilidad e impacto) y su ponderación por importancia relativa y relevancia institucional.

Una forma práctica para establecer el orden de prioridad de los riesgos de corrupción es la determinación del Peso del Riesgo de Corrupción, que se define según la siguiente ecuación:

$$PR = CR \times IRN \times RI$$

Siendo:

PR: Peso del Riesgo

CR: Calificación del Riesgo (probabilidad x impacto)

IRN: Importancia Relativa por Nivel (%)

RI: Relevancia Institucional (%)

Matriz de riesgo de corrupción

Se trata de detallar en un cuadro toda la información relativa a los riesgos de corrupción obtenida al momento.

Proceso								
Objetivo								
Riesgo	Descripción	Ubicación (nodo o subproceso)	Tipo de riesgo	Consecuencias y consecuencias diferenciadas	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de impacto	Valor del riesgo	Clasificación

PASO 4. TRATAMIENTO DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN

En esta etapa será necesario evaluar las condiciones de la entidad o dependencia en la que se lleva a cabo la GRC, así como sus recursos disponibles para que, con base en dichos elementos, se diseñen las estrategias y los controles suficientes y necesarios para prevenir la materialización de los riesgos de corrupción. A partir de la definición de las estrategias de atención, se deberá elaborar un plan de acción para la atención de riesgos de corrupción.

4. Tratamiento de riesgos de corrupción

Objetivo

Definir el **tratamiento institucional** que se le dará a cada uno de los riesgo con la finalidad de mitigarlos o eliminarlos a través de medidas y controles.

Producto principal

Plan de acción.

Actividades

Calcular:

- **Formular y seleccionar** opciones para el tratamiento de los riesgos: Evitar. Prevenir. Asumir. Transferir el riesgo.
- **Panificar e implementar** El tratamiento del riesgo. Definir las acciones, recursos, fundamentos. Funcionarios. Plazos.
- **Evaluar la eficacia** del tratamiento

Fuente: Elaboración propia en base a Manual de Implementación MECIP (2008)

Políticas de administración de riesgos de corrupción

Las Políticas de Administración de Riesgos de Corrupción permiten estructurar criterios orientadores para la toma de decisiones, y para la definición de la estrategia asociada al tratamiento de los riesgos y al de sus efectos al interior de la institución pública.

Sin embargo, las organizaciones actualmente consideran una gama más amplia de posibles acciones para abordar el riesgo de corrupción, incluyendo:

Estrategia	Definición
Evitar el riesgo	Decidiendo no seguir adelante con la actividad que probablemente crea el riesgo (cuando esto sea practicable).
Prevenir situaciones de riesgo	Implementando acciones que permitan reducir la probabilidad de perdidas. Así, una institución podría cambiar sus métodos de gestión para reducir o eliminar factores que lleven a la corrupción.
Cambiar los efectos de la corrupción	Definiendo acciones de protección para reducir la magnitud de las perdidas. Esto también podría incluir la preparación de respuestas ante la emergencia y la definición de planes de contingencia y de recuperación de desastres.
Transferir el riesgo	Esto involucra a otras partes que sostienen o comparten alguna parte del riesgo. Los mecanismos incluyen el uso de contratos y estructuras organizacionales, tales como acuerdos de participación privada o sociedades mixtas (seguros o finanzas).
Retener el riesgo	Luego que los riesgos han sido reducido o transferidos, podrían existir riesgos residuales, de nivel de tolerancia aceptable, que son “retenidos” por la organización.
Aceptar el riesgo	Cuando se ha definido que sus consecuencias son aceptables o cuando la relación costo-beneficio de su tratamiento resulta ser negativa.

Fuente: Elaboración propia en base a Manual de Implementación MECIP (2008)

Las Políticas de Administración de Riesgos de Corrupción deben considerar cuidadosamente los riesgos que se justifiquen y no hay que perder de vista que las estrategias que se implementen para la atención y cuidado de los riesgos podrían ocasionar la generación de nuevos riesgos y estos a su vez necesitaran ser identificados, evaluados, tratados y controlados como parte de la metodología.

PASO 4. SEGUIMIENTO DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN

En esta etapa se lleva a cabo el seguimiento a las acciones que se establecieron para la mitigación impacto y la ocurrencia de los riesgos de corrupción, se revisa el avance, el nivel de cumplimiento y los resultados de la implementación de cada una de las estrategias o controles definido para seguimiento la atención de los riesgos de corrupción.

El Titular de la Institución o, en su caso, el órgano de control, es responsable de establecer una estructura de vigilancia adecuada en función de las disposiciones la estructura y características de la Institución.

Esta estructura deberá vigilar la evaluación de los riesgos que amenazan el logro de las metas y objetivos institucionales, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, derivados de la corrupción, la elusión y omisión de controles por parte de cualquier servidor público.

5. Seguimiento de riesgos de corrupción

Objetivo

Asegurar y mejorar la calidad y eficacia del diseño, implementación y resultados del proceso de gestión de riesgos de corrupción en todas sus etapas.

Producto principal

Matriz final de mapas de riesgos de corrupción que incluya:
Riesgos Causas Y consecuencias, riesgo inherente (Probabilidad e impacto y zona de riesgo), controles, riegos residual, tratamiento y seguimiento y monitoreo

Actividades

- **Control.** Cumplir con los tiempos establecidos para las actividades de control
- **Evaluar.** Generar propuestas de mejora, correctivas o preventivas derivadas de las acciones implementadas o la satisfacción del usuario.

Fuente: Elaboración propia en base a Manual de Implementación MECIP (2008)

Se espera la elaboración de dos documentos:

• Informes trimestrales para el seguimiento a las estrategias de atención: documento que presenta el resultado de las actividades realizadas en el marco del plan de acción para la atención de riesgos.

Unidad Responsable: Responsable de dar el seguimiento

No.	Riesgo	Descripción de la actividad de control	Porcentaje de avance
1			%
1			%

Justificación: **ESTRATEGIA PGRC:** **MEDIOS DE VERIFICACIÓN:**

• Informe final de la aplicación del Modelo: documento que deberá analizar la implementación del Modelo y presentar aquellas observaciones, propuestas de mejora, errores, omisiones o cualquier otra irregularidad detectada.

Tipo de hallazgo		
❍ Correctivo	❍ De mejora	❍Seguimiento de actividades de Riesgo de Corrupción
❍ Satisfacción del usuario (queja o recomendación)	❍ Otro:	

No hallazgo detectada
Área responsable :
Descripción:

Causa raíz
Descripción:

Acciones a implementar		
Acciones	Fecha planeada	Responsable
I.		
II.		
III.		

Matriz de riesgo de corrupción

MATRIZ DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN										
Dependencia:										
Identificación del riesgo				**Evaluación y Valoración del Riesgo de Corrupción**						
				Evaluación del Riesgo			**Valoración del riesgo**			
Procesos / conducta/ normativa	**Causa**	**Riesgo**	**Consecuencia**	**Riesgo Inherente**			**Controles**	**Riesgo residual**		
				Probabilidad	**Impacto**	**Zona del riesgo**		**Probabilidad**	**Impacto**	**Zona del riesgo**

Acciones de Control de riesgo de corrupcion.

Tratamiento del Riesgo			**Seguimiento y monitoreo**			
Plan de acción			**Fechas**	**Acciones**	**Responsable**	**Indicador**
Acciones asociadas al control						
Periodo de ejecución	**Acciones**	**Registro**				

Matriz de Riesgos de + **Acciones de Gestión de Riesgos de Corrupción** = **Programa de Trabajo de Gestión de Riesgos de Corrupción**

PROGRAMA DE TRABAJO DE GESTION DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN																	
Dependencia																	
Identificación del riesgo				Evaluación y Valoración del Riesgo de Corrupción							Tratamiento del Riesgo			Seguimiento y monitoreo			
				Evaluación del Riesgo			Valoración del riesgo				Plan de acción						
				Riesgo Inherente			Controles	Riesgo residual			Acciones asociadas al control						
Procesos / conducta/ normativa	Causa	Riesgo	Consecuencia	Probabili	Impacto	Zona del riesgo		Probabilidad	Impacto	Zona del riesgo	Periodo de	Acciones	Registro	Fechas	Acciones	Responsable	Indicador

COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

Comunicación

Es necesario crear canales de comunicación en cada uno de los pasos de la gestión de riesgos de corrupción, ya que esto permitirá generar esfuerzos dirigidos en una sola vía para que la toma de decisiones sea más eficiente.

La comunicación y la consulta son la base del trabajo en equipo y son fundamentales para las dependencias ya que permiten:

- Definir el contexto en forma apropiada;
- Permitir que los riesgos de corrupción sean identificados eficazmente;
- Reunir distintas áreas de especialidad en el análisis de riesgos;
- Asegurar que se consideran distintos puntos de vista en la evaluación de los riesgos y,
- Una gestión apropiada de cambios durante su tratamiento.

Comunicación

Objetivo

Divulgación y comunicación de los resultados obtenidos del proceso de gestión de riesgos de corrupción (en todas y cada una de sus etapas) al interior de la organización.

Producto principal

Campaña de difusión y comunicación interna

Actividades

- Etapa de sensibilización
- Etapa durante el proceso
- Etapa de resultados

Fuente: Elaboración propia en base a Manual de Implementación MECIP (2008)

Para el logro de los objetivos de las instituciones públicas es necesario establecer los Controles que definan las acciones y/o mecanismos necesarios para prevenir o reducir el impacto de los eventos de corrupción.

Conocer la naturaleza de los riesgos de corrupción, su frecuencia y sus consecuencias, permite establecer la mejor forma de tratarlos, a través de una acción o mecanismo de Control, de tal forma que las actividades y el proceso mantengan el curso trazado para alcanzar los objetivos de la institución

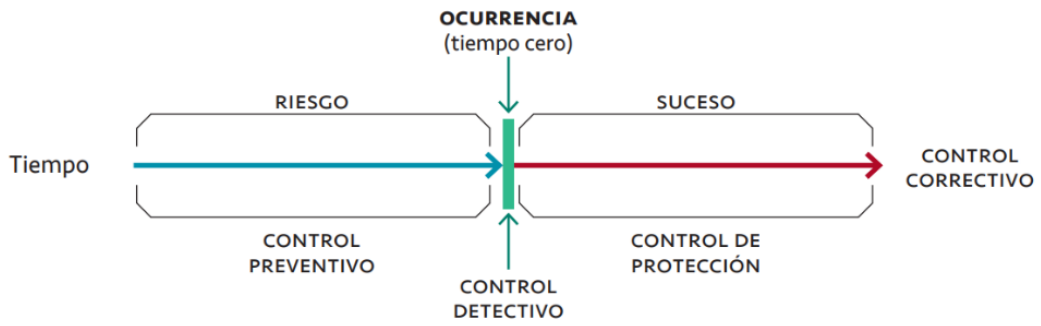
Los Controles se diseñan en las actividades, dentro de los procedimientos, y tomando como base los Procesos y Subprocesos identificados, el Mapa de Riesgos, las Políticas de Riesgos, las Políticas de Operación y los Procedimientos diseñados.

Los Controles contra la Corrupción se podrían clasificar en:

Controles preventivos	Actúan sobre la causa de los riesgos con el fin de disminuir su probabilidad de ocurrencia y constituyen la primera línea de defensa contra ellos, también actúan para disminuir la acción de los agentes generadores de los riesgos.
Controles detectivos	Se diseñan para descubrir un evento, irregularidad o un resultado no previsto; alertan sobre la presencia de los riesgos y permiten tomar medidas inmediatas; pueden ser manuales o computarizados. Ofrecen la segunda barreara de seguridad frente a los riesgos de corrupción, pueden informar y registrar la ocurrencia de los hechos no deseados, accionar alarmas, bloquear la operación de un sistema, monitorear o alertar a servidores públicos.
Controles de protección	Se aplica para neutralizar lo efectos de los eventos de corrupción y el alcance de los daños que pueden producir con el fin de minimizarlos o eliminarlos.
Controles correctivos	Permiten el restablecimiento de una actividad, después de ser detectado un acto de corrupción, posibilitando la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia. Estos controles se establecen

	cuando los anteriores no operan y permiten mejorar las diferencias. Son de tipo administrativo y requieren políticas o procedimientos para su ejecución.

Para dar mayor claridad a esta clasificación, podríamos pensar en una Línea del Tiempo que muestre las distintas fases del desarrollo del Riesgo y su transformación en un Suceso, y así establecer los distintos tipos de controles.



Efectividad de los controles existentes

Por lo general, las organizaciones suelen disponer de una serie de controles que, con mayor o menor éxito, se despliegan en diferentes procesos de la institución. Resulta conveniente, entonces, efectuar un análisis que permita determinar la efectividad de estos, a fin de evitar la ocurrencia de los Riesgos de Corrupción identificados y que suceden en el desarrollo de las actividades de un proceso. A partir de los resultados de este análisis se determinará si estos controles son pertinentes o si resultan ineficaces y, si así fuera, se podrá establecer la necesidad de realizar ajustes o modificaciones que permitan instaurar acciones adecuadas de Control.

La Efectividad de un Control está medida por su capacidad de alcanzar la razón de su implementación a un costo razonable y se mide por la combinación de su Eficacia y Eficiencia.

Se entiende que, al realizar el análisis de un riesgo de corrupción, el mismo se efectúa bajo la influencia de los controles existentes. La pregunta por realizar, entonces, sería: ¿Cómo resultaría la calificación de un determinado riesgo de corrupción si el control no existiera? ¿Sería más probable? ¿Su impacto sería mayor?

Determinación de la Eficacia del Control

Un control eficaz en la medida que es capaz de alcanzar el efecto de prevención, reducción o eliminación de un riesgo de corrupción identificado. Numéricamente, la "Eficacia del Control" surge de considerar que la máxima reducción para cada nivel de riesgo es la unidad, y que el resto se define proporcionalmente.

Por ejemplo:

Si tomamos un Valor del Riesgo Sin Control de 30 (probabilidad alta, impacto mayor) y al aplicar el control lo reducimos a 20 (probabilidad media, impacto mayor), la reducción resultante es de 10. Sabemos, además, que la máxima reducción posible consiste en llevar el Valor del Riesgo a 5 (probabilidad baja, impacto leve), lo que en el caso de nuestro ejemplo implica una reducción de 25 unidades.

Referencias

• AS/NZS 4360:2004 - Risk Management,Australia / Nueva Zelanda

• COSO 2004 - Enterprise Risk Management - Integrated Framework

• COSO 2013 – Internal Control - Integrated Framework

• Guía para la Administración de Riesgos, v.2, 2011, Departamento Administrativo de la Función Pública, Colombia.

• ISO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines

• ISO/IEC 31010:2009 Risk management - Risk assessment techniques

• Ley de Responsabilades Administrativas del Estado de Sinaloa

• Norma IRAM 17550:2005 Sistema de Gestión deRiesgos – Directivas Generales, Argentina

• Norma IRAM 17551:2009 Sistema de Gestiónde Riesgos – Requisitos, Argentina

•Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público. 2020. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). México

• Modelo Para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público

Versión 2.0. 2022. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). México.

SESEA
SINALOA
Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal y Municipal Anticorrupción del Estado de Sinaloa

Culiacán de Rosales, Sinaloa.
2023

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN