



Cómo implementar un
Sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES en México

PASO A PASO [✓]





Este estudio fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este reporte es responsabilidad del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.

Derechos Reservados © 2021

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Todos los derechos están reservados. Ni esta publicación ni partes de ella pueden ser reproducidas, almacenadas mediante cualquier sistema o transmitidas, en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, sin el permiso previo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Esta publicación fue realizada en el marco del Proyecto No. 00112866 "Rendición de cuentas, participación ciudadana y prevención de la corrupción para el desarrollo sostenible". El análisis y las conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Directiva, ni de sus Estados Miembros.

Elaboración de contenidos: Vania Pérez

Agradecimientos: Javier González y Érika Álvarez

Edición Gráfica: Alexis Bartrina

Ciudad de México, enero de 2021

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO EN MÉXICO

Lorenzo Jiménez de Luis

Representante Residente

Sandra Sosa

Representante Residente Adjunta

Sol Sánchez Rabanal

Oficial Nacional *a.i.* de Gobernanza efectiva y Democracia

Punto Focal de Género

PROYECTO RENDICIÓN DE CUENTAS, PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Moisés Rodríguez

Coordinador de proyecto

Arturo Parra

Especialista en Monitoreo y Evaluación

Arlen Ramírez

Especialista en Integridad, Transparencia y
Anticorrupción

Ana Mercedes Martínez

Especialista en Participación Ciudadana y
Contraloría Social

Adán Corral

Especialista en Apertura Gubernamental y
Desarrollo Sostenible

Óscar Cárdenas

Coordinador Administrativo

Belén Muñoz

Asistente Técnico y Administrativo

AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (USAID)

Bruce N. Abrams

Director

Jeremy Williammee

Director de la Oficina de Gobernanza, Derechos Humanos y Seguridad Ciudadana

Monique Murad

Directora Adjunta de la Oficina de Gobernanza, Derechos Humanos y Seguridad Ciudadana

Jose Luis Gil Marroquin

Titular de Unidad de Transparencia

Samia Yakub

Especialista en Transparencia

Prólogo

En México, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), además de encabezar los esfuerzos para el logro de la Agenda 2030, articula su mandato acompañando los procesos para la localización e implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por medio de la construcción de puentes colaborativos entre gobiernos, sociedad civil, sector privado, academia, ciudadanas y ciudadanos y actores clave de la cooperación internacional para el desarrollo.

Así, con el objetivo de mejorar la gobernabilidad democrática en México y fomentar la corresponsabilidad gobierno-sector privado en la lucha contra la corrupción, el PNUD desarrolla acciones a favor de la Integridad Empresarial en México. Estos trabajos tienen como objetivo abonar al combate a la corrupción bajo la guía del ODS 16, que apunta a la promoción de sociedades justas, pacíficas e inclusivas mediante la consecución de sus metas 16.5 y 16.6¹, y se enmarca en la cooperación con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés).

En el año 2020, se cumplió un lustro desde la publicación en el Diario Oficial de la Federación de las reformas constitucionales que dieron origen al Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) y cuatro años de la publicación de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, que establece las obligaciones de las personas servidoras públicas y, por primera vez, de las personas morales en la prevención y combate de la corrupción. Asimismo, entró en vigor el T-MEC cuyo capítulo 27, conmina a los estados parte a adoptar las medidas apropiadas para promover la participación de individuos y grupos fuera del sector público, como las empresas, en prevenir y combatir la corrupción.

En consonancia con el enfoque de corresponsabilidad previsto en dichas normativas y con el propósito de promover la adopción de buenas prácticas en materia de integridad empresarial, el PNUD adaptó las seis herramientas de Integridad Corporativa desarrolladas por el Grupo de Trabajo Empresarial² en 2018. Dichas herramientas, fueron estratificadas, es decir, adaptadas para las empresas según su tamaño, a fin de responder a los contextos, necesidades y capacidades instaladas, particularmente en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES); un trabajo que se vio enriquecido con los aportes de la Coordinación de Vinculación con el Sector Empresarial de la Secretaría de la Función Pública (SFP).

Las actividades aquí descritas parten de la premisa de que, al ser las empresas un motor fundamental para el desarrollo y la creación de oportunidades, contribuir a la

1. Tales como como la 16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas, y 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

2. El Grupo de Trabajo Empresarial es un espacio conformado por cámaras empresariales y cuerpos colegiados de profesionistas, del que también forma parte PNUD, SFP, UNODC, USAID.

creación de programas de integridad que prevengan a las empresas de incurrir en actos de corrupción no sólo favorece la consolidación de estas unidades económicas, sino el crecimiento y desarrollo del país. Esta oportunidad para promover programas de integridad se refuerza si se considera que, de acuerdo con datos del INEGI de 2018, en México existen 4.2 millones de MIPYMES que participan del 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuyen a la generación del 78% del empleo en el país.³ Esa es la magnitud de la oportunidad para promover la cultura de la integridad en los negocios.

Cabe mencionar que, si bien las herramientas estratificadas orientan sobre cómo desarrollar un programa de integridad, incorporarlas y apropiarse de estos documentos no garantiza eliminar los riesgos de corrupción que las empresas pueden enfrentar en su actuar diario, pues éstos dependen de constantes cambios conductuales y de circunstancias tanto internas como externas a las empresas. En este sentido, el PNUD recomienda que las 3 herramientas que a continuación se presentan, sean tomadas como una base para la continua asesoría, capacitación y acompañamiento a las empresas que deseen incorporarlas.

Desde el PNUD en México, invitamos a todas las empresas a utilizar estas herramientas, y aprovechamos para hacer un llamado para que las cámaras empresariales y asociaciones de profesionistas, en un ejercicio de corresponsabilidad, las retomen, las adecúen en caso de ser necesario, y lideren los esfuerzos para materializar y garantizar el cumplimiento de las obligaciones derivadas del marco normativo en México. Para, en el espíritu de la Agenda 2030, construir sociedades más justas, pacíficas e inclusivas, sin dejar a nadie atrás.

Lorenzo Jiménez de Luis
Representante Residente
Programa de las Naciones Unidas
para el Desarrollo en México

3. INEGI 2018. la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>



Índice

Abreviaciones y acrónimos	7
Introducción	8
Antes de comenzar, ¿Por qué es importante la prevención de riesgos de corrupción en las MIPYMES?	10
Paso 1. Definir, identificar, evaluar y priorizar los riesgos de corrupción en tu empresa	13
1.1 Definición de riesgos	14
1.2 Identificación y priorización de riesgos	14
1.3 Evaluación de riesgos	15
Paso 2. Realizar monitoreo sobre los controles implementados	21
Paso 3. Realizar una revisión y auditoría	25
3.1 Revisión	26
3.2 Auditoría	26
Paso 4. Implementar planes de acción	28
Paso 5. Comunicación sobre el Sistema de control, vigilancia y auditoría en la MIPYME	31
Paso 6. Implementación del Sistema de Control vigilancia y auditoría en las MIPYMES	33
6.1 Modelo de Sistema de control vigilancia y auditoría para micro y pequeñas empresas	35
6.2 Modelo de Sistema de control vigilancia y auditoría para medianas empresas	43
Fuentes de consulta	57



Introducción

A partir de lo publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de junio de 2009⁴, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) mexicanas serán clasificadas o estratificadas de la siguiente forma, de acuerdo con su número de empleados/as y ganancias anuales:



Microempresas aquellas unidades económicas que pueden pertenecer a cualquier sector, con hasta 10 trabajadores y una ganancia anual de hasta 4 millones de pesos.



Pequeñas empresas, son las que se desenvuelven en los sectores de comercio, industria y servicios. En el caso del sector comercio, los trabajadores van de 11 hasta 30 y en los sectores industria y servicios de 11 hasta 50 trabajadores; en todos los casos tienen una ganancia anual desde los 4.01 hasta los 100 millones.



Medianas empresas, son las que trabajan en los sectores de comercio contando de 31 hasta 100 trabajadores; servicios de 51 hasta 100 empleados; y/o industria de 51 hasta 250 empleados. En todos los casos con una ganancia anual de 100.01 a 250 millones de pesos.



El artículo 25 de la **Ley General de las Responsabilidades Administrativas (LGRA)** señala que todas las empresas mexicanas, deberán contar con un programa de integridad corporativa el cual se sugiere que incluya los siguientes elementos, sin importar su tamaño:

1. 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;
2. Un **código de conducta** debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la organización, que cuente con sistemas y mecanismos de aplicación real;

4. DOF, 30 de junio de 2009, en http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009, consultado el 24 de abril de 2020.

3. 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;
4. 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;
5. Sistemas y procesos adecuados de **entrenamiento y capacitación** respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo;
6. **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
7. Mecanismos que aseguren en todo momento la **transparencia y publicidad de sus intereses**.

En este sentido, las herramientas de integridad preparadas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en coordinación con otros actores, están orientadas a impulsar la implementación de una política de integridad en las MIPYMES de diferentes sectores de la economía mexicana, incluyendo sugerencias y ejemplos para su implementación. Las herramientas estratificadas son las siguientes:

- **Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES en México.** Establece los principios mínimos, normas y valores compartidos para actuar en una empresa y detalla los pasos a seguir para implementar un Código de Conducta en MIPYMES, a través de formatos y plantillas rellenas.
- **Cómo implementar un sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES en México.** Explica qué pasos debe seguir una MIPYME para identificar monitorear y mitigar riesgos de corrupción, específicamente, **aquellos contenidos en los artículos 66 a 72 de la LGRA**, así como los elementos de control establecidos en el artículo 25 del mismo ordenamiento. Así, esta herramienta sirve como mecanismo de verificación de cumplimiento del Programa de Integridad de una empresa, según su tamaño.
- **Buenas prácticas para la prevención, el combate a la corrupción y promoción de la Integridad en MIPYMES en México.** Recopila ejemplos de diversas políticas y procedimientos probados con éxito en diversas latitudes y que son aplicables a las MIPYMES mexicanas.

En efecto, la herramienta *Cómo implementar un Sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES en México*⁵, que se presenta a continuación, se ha diseñado para que las MIPYMES puedan implementar paso a paso una herramienta para prevenir riesgos, a través de identificarlos, gestionarlos y elaborar planes para evitar que ocurran en el futuro; lo cual abonará en el desarrollo de negocios sostenibles.

.....

Antes de comenzar,

¿Por qué es importante la prevención de riesgos de corrupción en las MIPYMES?

Toda empresa es vulnerable a ser blanco de actos de corrupción, sin embargo, es posible gestionar los riesgos que trae consigo esa vulnerabilidad. La idea central de la presente guía es ayudar a las MIPYMES a implementar un sistema, que mediante una metodología paso a paso, logre identificar, priorizar, evaluar, medir, monitorear y revisar los riesgos establecidos en los artículos 66 al 72 de la **LGRA** asociados al quehacer cotidiano de la empresa y sus procesos con el fin de administrarlos desde el interior.

Cabe mencionar que, además de ser una obligación, contar con una política de integridad que incluya sistemas de control, vigilancia y auditoría para prevenir actos de corrupción puede traer beneficios para las empresas, pues, en caso de incurrir en un acto de corrupción, contar con una política de integridad será tomado en consideración al momento en que le sean asignadas responsabilidades.

La presente herramienta de gestión de riesgos será la materia prima en el control, vigilancia y auditoría, pues ayudará a establecer un nivel de tolerancia a cada riesgo. Una empresa, cualquiera que sea su tamaño, determinará cuáles son los riesgos específicos a los que se enfrenta (de cumplimiento, operativos, financieros, etc.) y, a mayor riesgo, se sugiere asignar más recursos para reforzar los controles.

La administración de riesgos se entiende como una evaluación sistemática del riesgo relacionada a cada aspecto relevante de la organización, que proporciona la base para desarrollar e implementar políticas, estándares y/o procedimientos para eliminar o minimizar los riesgos adversos. Al nivel de empresa, los riesgos pueden ser la consecuencia de factores exógenos (externos a las empresas), endógenos (internos a las empresas) e individuales (que dependen de las acciones y/u omisiones de cada persona).⁶

5. Este documento partirá de la propuesta teórico-metodológica que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con el apoyo de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), desarrolló en 2018 para PyMes, con la intención de contar con herramientas para que la Secretaría de la Función Pública (SFP) comenzara la implementación de una política de integridad en México. Las herramientas se encuentran disponibles en <https://anticorruptcionmx.org/integridad-corporativa>, revisado el 5 de abril de 2020.

6. A Strategy for Safeguarding against Corruption in Major Public Events, en https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84527_Ebook.pdf, revisado el 10 de abril de 2020.

Se recomienda que las **medianas empresas** tengan un responsable/s y/o comité de integridad para la supervisión de la política de integridad y sus instrumentos, incluyendo procesos y actividades relacionadas con la materia, por ejemplo, elaborar un mapa adecuado de las actividades de control para identificar y gestionar los riesgos de corrupción.

En las **microempresas** y **pequeñas empresas** la vigilancia del cumplimiento debe recaer en la dirección general y/o propietarios/as.

Para todas las MIPYMES es relevante tener supervisión de los resultados de las auditorías internas y externas; el examen y seguimiento de las denuncias e informes de fraude o corrupción; examinar las políticas y prácticas contables utilizadas y vigilar la aplicación de los cambios en esas políticas; así como evaluar la idoneidad de los procedimientos de posibles actos de corrupción.

Para la implementación de una política de integridad es indispensable la prevención de riesgos de corrupción, entendida como la responsabilidad de probar periódicamente las medidas de prevención de riesgos, documentar adecuadamente los resultados de esas pruebas y tomar medidas correctivas acción como sea necesario.

En una empresa pueden existir diferentes tipos de riesgo. En la siguiente tabla encontrarás una clasificación de los principales riesgos que pueden presentarse en una empresa.⁷

Tabla 1: **Tipos de riesgos**

Riesgo estratégico	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.)
Riesgo operativo	Son riesgos asociados a los procesos y a la estructura de la empresa. (Ejemplo: Alta rotación de personal o falta de control de quejas.)
Riesgo financiero	Están vinculados con el manejo de los recursos de la empresa. (Ejemplo: No medir bien la deuda adquirida o la falta de liquidez.)
Riesgo de cumplimiento	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.)
Riesgo de tecnología	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.)

Fuente: Protocolo de Análisis de Riesgos.⁸

7. UNESCO, Bureau of Strategic Planning "Risk Management Training Handbook", 2010, retomado en el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, et al., Protocolo de análisis de riesgos, México, 2018.

8. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, et al., Protocolo de análisis de riesgos, México, 2018.

Si bien el análisis de riesgos de corrupción es parte de un sistema de evaluación y mitigación de riesgos mucho más amplio, la presente herramienta estará enfocada en la normativa aplicable a México como la Ley General de Responsabilidades Administrativas (**LGRA**).⁹

Así pues, la presente guía ayudará a las empresas como herramienta de verificación para evaluar y gestionar riesgos de corrupción contenidos en los artículos 66 a 72 de la **LGRA**, los cuales serán referidos como subriesgos, así como los elementos de control establecidos en el artículo 25 del mismo ordenamiento, los cuales serán abordados como controles.

A continuación, encontrarás el paso a paso para implementar Sistemas de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES.

Cuadro 1: **Pasos para implementar un Sistema de control, vigilancia y auditoría.**



Fuente: Elaboración propia

9. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley General de Responsabilidades Administrativas en, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_191119.pdf, revisada el 3 de mayo de 2020.



PASO 1

Definir,
identificar,
evaluar y priorizar
los riesgos de
corrupción en tu
empresa

Paso 1: Definir, identificar, evaluar y priorizar los riesgos de corrupción en tu empresa

1.1 Definición de riesgos

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. Es decir:

$$\text{Riesgo} = \text{Probabilidad por impacto}^{10}$$

El análisis de riesgos es el uso sistemático de la información y material disponible para determinar la frecuencia y probabilidad de un posible hecho o circunstancia de riesgo de corrupción, la magnitud de sus posibles consecuencias y la vulneración que se tiene ante ciertas circunstancias. Dicho análisis debe ser constante y continuo, tomando en cuenta el contexto en el cual existe la organización, de evaluación y tratamiento de los riesgos, y de monitoreo de resultados y condiciones de desempeño.¹¹

En las **microempresas** y **pequeñas empresas** el/la encargado/a de este primer paso (definir, identificar y priorizar riesgos) será la dirección general o el/la propietario/a de la empresa.

Mientras que en las **medianas empresas** se recomienda que los responsables sean el Comité de Integridad y/o el área de contabilidad. De ser posible es útil tener un área de riesgos que reporte a la dirección general.

1.2 Identificación y priorización de riesgos

La siguiente tabla muestra cómo identificar y priorizar los riesgos en las MIPYMES:

Tabla 2: **Identificación y priorización de riesgos**

Identificar los subriesgos	Faltas administrativas contempladas en los artículos 66 al 72 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas.
Describir los subriesgos (Mayor detalle en la sección 6)	Definición de las faltas administrativas contempladas en los artículos 66 al 72: Soborno, participación ilícita, tráfico de influencias, utilización de información falsa, colusión, uso indebido de recursos públicos y contratación indebida de ex servidores/as públicos/as
Sanciones	Se describen las sanciones a personas morales de acuerdo al artículo 81 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, tomado en cuenta el artículo 24 y 25.

10. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, *et al.*, Glosario de términos de integridad corporativa, México, 2018, p. 23.

11. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, *et al.*, Protocolo de análisis de riesgos, op. cit., p. 15.

Controles	Todas las MIPYMES deberán implementar un programa de integridad descrito en artículo 25 de la LGRA .
Impacto	Preguntas que ayudan a determinar el efecto negativo del subriesgo.
Manejo	Se determina la capacidad de respuesta de la empresa en caso de ocurrir el subriesgo (su efectividad y costo).
Justificar	Con base en el conocimiento de la empresa y tomando en cuenta la normatividad, los controles y las sanciones se analizan las razones de manera general por las que cada subriesgo se priorizará, de acuerdo con su impacto financiero, reputacional y de incumplimiento.
Priorizar	<p>Esta es una priorización inicial general que define cada empresa para ver qué subriesgo atiende primero de todos los identificados. Se categorizan en Alto, Medio y Bajo.</p> <p>Alto = el impacto puede poner en riesgo la viabilidad de la empresa Medio = la amenaza impacta de forma parcial a las actividades de la empresa Bajo = Impacto que no afecta la operación de la empresa.</p> <p>Por ejemplo: una vez identificados los elementos de los artículos 66 al 72, ¿para las MIPYMES cuál de los subriesgos debe ser atendido con prioridad considerando los impactos financieros, reputacionales y de incumplimiento?</p>

Fuente: Protocolo de Análisis de Riesgos.¹²

Para las **microempresas** y **pequeñas empresas** será de utilidad contar con la [Tabla 2](#) como una guía para socializar los subriesgos de corrupción en los que puede incurrir la empresa, de acuerdo con la **LGRA**. Es recomendable que la microempresas y pequeñas empresas tomen en consideración preguntas iniciales¹³ a efecto de identificar si, por el tipo de actividades que desarrollan, podrían estar sujetas a incurrir en los subriesgos descritos en la [Tabla 2](#).

Para las **medianas empresas** esta Tabla ayuda como guía para identificar y priorizar los subriesgos previstos en la **LGRA**.

1.3 Evaluación de riesgos

La MIPYME deberá analizar, en relación con las actividades que realiza y de los servicios que presta, dos parámetros:

1. El impacto que podrían tener los posibles actos de corrupción y,
2. La probabilidad de que un riesgo se concrete, lo que se conoce como "riesgo inherente".

12. Ídem.

13. Como preguntas iniciales las micro y pequeñas empresas podrían identificar si: ¿La empresa en la que labora tiene contacto con dependencias de gobierno?, ¿La empresa en la que labora participa en procesos de licitaciones/contrataciones públicas?, ¿La empresa en la que labora provee de algún servicio a dependencias de gobierno?, ¿La empresa en la que labora está involucrada con la provisión de algún bien público?, ¿La empresa en la que labora está integrada por miembros con vínculos familiares? En caso afirmativo, se recomienda que las micro y pequeñas empresas desarrollen todos los pasos contemplados en esta herramienta.

El **riesgo inherente** es propio de las actividades y los servicios que presta la empresa, sin considerar los controles o mecanismos de prevención existentes. Ejemplos: choques en el transporte, daños del medio ambiente, demandas laborales en una empresa, etc. Estos riesgos ocurrirán y no están en el control de la empresa.

Mientras que el **riesgo residual** será aquel que permanezca a pesar de haber implementado controles, por ejemplo, auditorías internas y externas, capacitaciones, comunicaciones a los empleados, etc. Es decir, el riesgo inherente menos la eficacia del control nos dará como resultado el riesgo residual.

Las **micro** y **pequeñas empresas** no realizarán la evaluación de riesgos, sin embargo, se recomienda que respondan las preguntas de autoevaluación referidas anteriormente. Asimismo, se recomienda que las **micro** y **pequeñas empresas** se vayan familiarizando con las tablas incluidas a continuación para eventualmente implementarlas en su organización.

Las **medianas empresas** evaluarán el riesgo inherente y el riesgo residual de los subriesgos representados en los **artículos 66 al 72 de la LGRA**. Para el cual se sugieren los reactivos colocados en las próximas tablas, que podrán ser modificados según las necesidades de la empresa.

Primero se sugiere evaluar el riesgo inherente, resultado del análisis del impacto y la probabilidad de ocurrencia.

Tabla 3: **Riesgo inherente Anticorrupción**¹⁴

Medición	Reactivo	Valores
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto en la reputación de la Compañía • Impacto en mantener/ incrementar clientes • Impacto relevante en otras áreas de la compañía • Impacto en ocasionar demandas a la empresa • Impacto financiero por corrupción que represente más del 25% de ingresos anuales • Impacto reacción de autoridades regulatorias 	Determinar si es Alto, medio o bajo. Alto: Impacta negativamente 4 o 5 de las variables consideradas. Medio: Impacta negativamente a tres variables. Bajo: Impacta a 2 o menos variables.
Probabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • La probabilidad de ocurrencia en un año • La probabilidad de ocurrencia en seis meses • La probabilidad de que ocurra cada dos años. 	Determinar si es Alto, medio o bajo. Alto: Cada seis meses o menos. Medio: Más de 6 meses o hasta un año. Bajo: Más de un año.

Fuente: Herramienta de Autodiagnóstico. e Riesgos.¹⁵

14. La normativa de la que parte el análisis siempre es la **LGRA**.

15. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, *et. al.*, Herramienta de autodiagnóstico, p. 12.


Instrucciones

Una vez que se determinan los valores a la probabilidad y al impacto, se obtendrá el valor final del riesgo inherente. El siguiente cuadro ayudará a determinar el valor. Por ejemplo, si el impacto es bajo y la probabilidad alta entonces (como lo indica la tabla) el riesgo inherente es Medio.

 Tabla 4: **Valores Riesgo Inherente**

Impacto	Riesgo Inherente	Probabilidad		
		Bajo	Medio	Alto
Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio
Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto

Fuente: Herramienta de Autodiagnóstico

También es necesario analizar el riesgo residual, que es el resultado del riesgo inherente tomando en cuenta los controles con los que cuenta la empresa de acuerdo con lo establecido en el [artículo 25 de la LGRA](#). Los controles pueden ser interpretados como buenas prácticas anticorrupción. En este caso se incluyen algunas preguntas como ejemplo del control.

 Tabla 5: **Valores Riesgo Inherente**

Medición	Reactivo	Valores
Controles Art 25 de la LGRA	¿Existen políticas, procesos y procedimientos escritos para mitigar el subriesgo?	Alto: De 7 a 10 controles positivos. Medio: De 4 a 6 controles positivos. Bajo: De 1 a 3 controles positivos.
	¿Existe y está socializado un Código de Conducta que evite conductas asociadas al subriesgo?	
	¿Existen sistemas adecuados de control, vigilancia y auditoría que examinen de forma regular el subriesgo?	
	¿Los controles son manuales? ¹⁶	
	¿Los controles son automatizados? ¹⁷	
	¿Existe y está socializado un sistema de denuncia que promueva el reporte de conductas asociadas al subriesgo?	
	¿Existen procesos de capacitación que incluyan el subriesgo?	
	¿Existen políticas y procedimientos de selección de personal cuyos roles disminuyan el subriesgo?	
	¿Se requiere a los/as empleados/as una declaración de conflicto de intereses para evitar el subriesgo?	
	¿Se pide a los integrantes de la empresa declarar regalos recibidos u otorgados?	

 Fuente: Herramienta de Autodiagnóstico¹⁸

16. Control manual se refiere a herramientas de control interno en una organización, que ayuda a describir los procesos de la empresa. Un ejemplo de manual es el de Reclutamiento, donde se describe el paso a paso de las contrataciones de la empresa.

17. Los controles automatizados son procesos en donde se sustituye con tecnología a actividades que generalmente realizaba el personal humano en la empresa.

18. *ibidem*, p. 13



Instrucciones

Se recomienda que las dos Tablas anteriores sobre riesgo residual e inherente sean llenadas para cada uno de los subriesgos; además las empresas encontrarán mayor detalle de los reactivos en la sección de auditoría. Los resultados servirán para llenar el mapa de riesgos que más adelante se presenta.

El formato que a continuación se presenta, y que se incluye en blanco en la sección 6.2, está orientado para que las medianas empresas realicen la evaluación de riesgos, sin embargo se espera que conforme las **micro** y **pequeñas empresas** se familiaricen con la implementación de un Sistema de control, vigilancia y auditoría puedan implementarlos como parte de su quehacer a favor de instaurar un programa de integridad. Este formato es complementario al análisis del riesgo residual e inherente, los resultados ayudarán a rellenarlo.



Instrucciones

La tabla con el subriesgo de soborno (correspondiente a la primera falta administrativa estipulada en la **LGRA**) está prellenada con la explicación de cada sección, las preguntas y respuestas que se sugiere responder son las de impacto, manejo, así como justificar y priorizar. Lo anterior, con la finalidad de que las **medianas empresas** puedan conocer el alcance y las opciones de control de cada uno de los subriesgos

Tabla 6: **Evaluación de subriesgos de corrupción**

Subriesgos (Arts. 66-72)	Soborno
Definición	Incurrirá en soborno el particular que prometa, ofrezca o entregue cualquier beneficio indebido a que se refiere el artículo 52 ¹⁹ de esta Ley a uno o varios Servidores Públicos (sic), directamente o a través de terceros, a cambio de que dichos Servidores Públicos (sic) realicen o se abstengan de realizar un acto relacionado con sus funciones o con las de otro servidor público, o bien, abusen de su influencia real o supuesta, con el propósito de obtener o mantener, para sí mismo o para un tercero, un beneficio o ventaja, con independencia de la aceptación o recepción del beneficio o del resultado obtenido.

19. Definición del artículo 52. Cohecho en servidores/as públicos/as, en Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley General de Responsabilidades Administrativas en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_191119.pdf, revisada el 25 de mayo de 2020.

<p>Sanciones generales (Art. 81)</p>	<p>a) Sanciones económicas. b) Inhabilitación temporal. c) Suspensión de actividades. d) Disolución de la sociedad respectiva. e) Indemnización por los daños y perjuicios.</p>
<p>Controles (elementos del Art. 25)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de organización y procedimientos 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. • Código de conducta debidamente publicado y socializado con sistemas y mecanismos de aplicación real. • Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría. • Sistemas adecuados de denuncia, tanto al interior de la organización como a las autoridades, así como procesos disciplinarios. • Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación. • Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan genera un riesgo a la integridad de la corporación. • Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses.
<p>Impacto</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Qué probabilidad hay de que ocurra? 2) ¿Afecta al cliente? 3) ¿Tiene impacto financiero? 4) ¿Puede provocar pérdida de clientes y/o colaboradores? 5) ¿Afecta a más de un área en la compañía? 6) ¿Puede provocar alguna demanda, proceso legal y/o sanciones
<p>Manejo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Efectivo: Existen condiciones para realizar cambios de manera inmediata. 2) Económico: Los cambios son de bajo costo.
<p>Justificar y Priorizar los subriesgos</p>	<p>La mayoría de los controles del art.25 están solo a nivel general, no hay políticas ni procesos y los documentos no están actualizados. Por tener negocios con gobierno, la probabilidad de ocurrencia es alta. Se paga en sobornos 20% de los ingresos totales de la empresa, lo que merma la capacidad de crecimiento y expansión. Afecta a todo el sistema y puede provocar sanciones de la autoridad y pérdida de reputación. Los cambios son de bajo costo, pero no se pueden realizar de forma inmediata.</p> <p>Agregar si representa un riesgo Alto, medio o bajo para la empresa.²⁰</p>

Fuente: Herramienta de Autodiagnóstico¹⁸

El siguiente mapa de riesgos (Tabla 7) es un ejemplo basado en los resultados obtenidos de la Tabla 6 aplicada a cada uno de los subriesgos analizados. La plantilla rellenable se encuentra disponible en la [sección 6.2](#).

20. Alto = el impacto puede poner en riesgo la viabilidad de la empresa; Medio = la amenaza impacta de forma parcial a las actividades de la empresa; Bajo = Impacto que no afecta la operación de la empresa.

Tabla 7: **Mapa de riesgos**²¹

Subriesgos	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 ex funcionarios/as públicos/as	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio

Fuente: Herramienta de Autodiagnóstico

Recomendamos que en el caso de las **microempresas** y **pequeñas empresas** el paso 1 de definir, identificar, priorizar y evaluar los riesgos de corrupción sea una actividad que les permita visibilizar los riesgos a los que se enfrenta la empresa.

Para las **medianas empresas** se recomienda que el ejercicio se realice -por lo menos- trimestralmente y los responsables del área de riesgos (que podría recaer en el área financiera y de contabilidad) puedan comprometerse a mitigar los riesgos obtenidos y hacer de conocimiento a todo el personal las medidas a implementar, por medio de comunicaciones y capacitación. Así, cada que se aplique el paso 1 los colaboradores/as estarán más sensibilizados sobre las medidas contra la corrupción en la empresa.

Cuando se han completado las fases de la evaluación, la empresa deberá decidir cómo responderán a cada riesgo: evitarlo, aceptarlo, compartirlo o mitigarlo.

Ejemplos por niveles de tolerancia aplicable a todas las MIPYMES

Evitar: Dejar de producir o vender un producto.

Aceptar: Asumir el riesgo con su impacto medido.

Compartir: Contratar un proveedor externo o comprar un seguro de daños.

Mitigar: Establecer límites a las operaciones o fortalecer los procesos.

Es relevante saber que siempre que se tengan riesgos de medios a altos se deberá atender con controles, los recursos de la empresa y, de ser necesario, contar con apoyo externo para mitigar los riesgos.

21. Se sugiere dar color rojo a los valores Altos, amarillo a los medios y verde a los bajos.



PASO 2

Realizar
monitoreo
sobre los
controles
implementados

Paso 2: Realizar monitoreo sobre los controles implementados

Para la implementación de un Sistema de control, vigilancia y auditoría es necesario monitorear de manera permanente la efectividad de los controles implementados. En este sentido, se considera **efectivo un control** (a partir de lo implementado en el paso 1) si éste arroja alertas sobre los lineamientos de la empresa a favor de la integridad y/o los controles implementados. Por otra parte, un control es **no efectivo** si no proporciona alertas y se identifican, por algún otro medio, elementos contrarios a los estipulados por la empresa contrarios a la política de integridad. En este último caso, se recomienda probar un nuevo control.

Se recomienda que las **micro** y **pequeñas empresas** pueden comenzar a sensibilizarse con este paso a manera de autoevaluación. Mientras que, en el caso de las **medianas empresas**, se recomienda llevar a cabo el monitoreo de los controles previo a su evaluación. Hay que considerar que la periodicidad del monitoreo dependerá del riesgo identificado y recaerá en última instancia en la decisión de la empresa).

La importancia del monitoreo es la autoevaluación, es decir la herramienta que ayudará a las **medianas empresas** sobre qué ajustes deben implementarse. El monitoreo es una actividad que debería estar a cargo de quienes evalúan los riesgos, quienes también comunicarán a todos/as en la empresa sobre las medidas tomadas, para sensibilizar sobre su papel frente al combate y prevención de la corrupción y la promoción de integridad empresarial.

Todos los controles existentes deben documentarse en políticas y procedimientos. Algunos indicadores como el número de quejas, ventas, siniestros pueden ser utilizados como controles.

Identificar el diseño de los controles, si son manuales o automáticos.

Un control manual, por lo general, será menos seguro que uno automático, ya que éste elimina el factor de error humano.²²



Instrucciones

La siguiente tabla sirve como modelo para verificar el cumplimiento y efectividad de los controles de las **medianas empresas**. Se encuentra llenado el primer subriesgo a manera de ejemplo, se podrá encontrar la plantilla rellenable en la [sección 6.2 Tabla 2](#).

22. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, et. al., Protocolo de análisis de riesgos, op. cit., p. 18

La utilidad del listado es dar seguimiento puntual de los controles lo cual ayudará en la Planeación de Acciones a implementar.

Tabla 8: **Monitoreo de controles para MIPYMES**

Subriesgos (Art. 66 al 72)	Control del subriesgo	Dueño del Proceso/Area Responsable	Descripción control	Frecuencia del control trimestral, semestral, anual	¿Qué indicadores existen para medir el control?	Resultados de evaluación del control satisfactorio/ con mejoras/ insatisfactorio	Planes de acción
Soborno	Políticas y procedimientos Código de Conducta Sistemas de Control Sistemas de denuncia Procesos de capacitación Recursos Humanos Procesos de Conflicto de interés	Responsable designado por el dueño o director	Lista de Excel con Políticas y Procedimientos Se revisan las listas de quién no ha firmado el código Control automatizado de pagos incluyendo niveles de aprobación Se implementó un 01800 Se capacita a los empleados en su nuevo rol Definición de roles y responsabilidades	Trimestral	Existe un reporte financiero e indicadores de los principales montos, proveedores y servicios. Se reporta a varias personas Se reciben reportes mensuales de las denuncias Existe certificado de capacitación	Con mejoras Reportar mensualmente cuántas políticas se tienen escritas y difundidas. Se revisará el protocolo de denuncia, así como procesos y procedimientos, roles y responsabilidades de los involucrados para el manejo adecuado de las mismas. Fecha de cumplimiento_----- Responsable_-----	
Participación ilícita	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar
Tráfico de influencias	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar
Otras Faltas administrativas	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar
Colusión	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar
Uso indebido de recursos públicos	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar
Contratación de ex funcionarios/as públicos/as	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar

Fuente: Herramienta de Autodiagnóstico

En una empresa para evitar que el riesgo de corrupción se materialice, se deben monitorear los controles como una especie de seguimiento al tablero de tu coche, cuando aparece en rojo combustible, aceite o algún otro aditamento lo que haces es cambiarlo. Digamos que esta tabla ayudará a que cualquier MIPYME cumpla con dicho seguimiento periódico y pueda implementar planes de acción si encuentra algún control en rojo.





PASO 3

Realizar una revisión y auditoría

Paso 3: Realizar una revisión y auditoría

No importando el tamaño de la empresa, se sugiere realizar una revisión (llamada también en el lenguaje del cumplimiento testing) de los controles de riesgos, antes de una auditoría.

Para las **microempresas** y **pequeñas empresas** este puede ser un paso que ayude a la prevención oportuna de actos de corrupción.

En las **medianas empresas** puede servir como una pre auditoría.

3.1 Revisión

Se recomienda realizar una revisión (testing) para probar los controles, para lo cual se recomienda incluir en el reporte las pruebas documentales (políticas, procedimientos, manuales, códigos, libros, guías, etc.) y evidencias de registros (contables, de regalos y entretenimiento, de contratos, declaración de conflicto de interés, etc.) para verificar que se cumpla con lo establecido en el Sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES.

La revisión ayudará a conocer si se aplicaron las acciones para corregir las desviaciones detectadas en el monitoreo y cuáles serán los pasos a seguir en la puesta en marcha de los planes de acción de la empresa.

Es importante que quién realiza la revisión en la MIPYME no sea quien está a cargo del control de riesgos, sino un tercero dentro de la empresa; la finalidad es detectar la funcionalidad de los controles

3.2 Auditoría

La auditoría interna es una actividad independiente objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Tanto las revisiones como las auditorías deben emitir reportes de los riesgos identificados y de la eficacia de los controles implementados para **micro**, **pequeñas** y **medianas empresas**.

A continuación, a manera de resumen de los pasos de auditoría y revisión se presenta una Guía de revisión para MIPYMES que pone a prueba la efectividad de los controles, y que incluye evidencias documentales y de registros. Se podrán agregar tantos controles como la empresa crea conveniente, sin embargo, se recomienda utilizar como mínimo los definidos por el artículo 25 de la **LGRA**.

Este formato tiene una especial relevancia para las **micro y pequeñas empresas**, pues ayudará con el cumplimiento de la fracción III del artículo 25 de la **LGRA**²³, sirviendo como un **Sistema de control, vigilancia y auditoría**. Para las **medianas empresas** puede servir como una pre auditoría.



Instrucciones

Las MIPYMES podrán llenar cada una de las tablas de las siete secciones (se encontrarán completas en el formato final) correspondientes a lo estipulado en el **artículo 25 de la LGRA**. A continuación, se muestra la primera tabla de la sección I prellenada como ejemplo. La plantilla rellenable se encuentra en la **sección 6.1** para **micro y pequeñas empresas** y **6.2 Tabla 4** para **medianas empresas**.

Tabla 9: **Guía de revisión. Sección I. Manual de organización y procedimientos**

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras ²⁴	Responsable y fecha de revisión
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?	Sí	Se adjunta manual de organización con los procedimientos de la empresa	Dirección general 30 de mayo de 2020
2. ¿El manual de organización de la empresa impulsa la adopción y respeto a las normas internas y la rendición de cuentas?	Sí	Se adjunta manual de organización con los procedimientos de la empresa	Dirección general 30 de mayo de 2020
3. ¿El manual de organización de la empresa está en concordancia con la legislación vigente?	Sí	Se adjunta manual de organización con los procedimientos de la empresa	Dirección general 30 de mayo de 2020
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?	Sí	Se adjunta manual de organización con los procedimientos de la empresa	Dirección general 30 de mayo de 2020
5. ¿La empresa incluye una cláusula anticorrupción en todas sus contrataciones?	Sí	Se adjunta manual de organización con los procedimientos de la empresa	Dirección general 30 de mayo de 2020
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?	Sí	Se adjunta manual de organización con los procedimientos de la empresa	Dirección general 30 de mayo de 2020

Fuente: Herramienta de Autodiagnóstico

23. 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. En Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley General de Responsabilidades Administrativas, en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_191119.pdf, revisada el 25 de mayo de

24. En caso de que el formato se almacene en un documento electrónico, es recomendable incluir el vínculo a los archivos (evidencias, muestras). Las MIPYMES podrían crear un sistema de almacenamiento y registro de información



PASO 4

Implementar planes de acción

Paso 4: Implementar planes de acción

La intención de contar con un Sistema de control, vigilancia y auditoría es que las MIPYMES puedan mejorar su actuar contra la corrupción y estar preparados en la implementación de una cultura de integridad. Por ello la metodología propuesta se centra en identificar y mitigar riesgos de corrupción, y cuando no se logre entonces se debería contar con un plan de acción. Es decir, si en la [Tabla 9](#) se identificaron controles con los cuales no se cuenta, o no se cumple, estas secciones debieran incorporarse como parte del Plan de Acción de la [Tabla 10](#) a fin de que las **micro**, **pequeñas** y **medianas empresas** puedan subsanar las deficiencias o ausencias de los controles.

Los planes de acción deben cumplir objetivos determinados, ser claros, realizables, contar con fecha de cumplimiento y responsables dentro de la MIPYME. Las acciones siempre deberán encaminarse a mejorar los controles, a partir de la evaluación de riesgos y, podrán echarse a andar tantos planes de acción como sean necesarios como herramienta anticorrupción.

Todos los riesgos y controles requieren ser monitoreados.

Los resultados del monitoreo pueden cambiar la priorización y evaluación de un riesgo.

Los planes de acción deben documentarse.

La periodicidad del monitoreo depende del riesgo.

A continuación, se presenta un formato de planes de acción para las **micro**, **pequeñas** y **medianas empresas**. Aquí se escribirán las acciones a realizar de acuerdo a los controles que salieron deficientes en la evaluación de Riesgo Inherente, por ejemplo, podría ser que la empresa no cuente con un manual de organización lo que no permite que se conozcan las cadenas de mando, responsabilidades y procedimientos



Instrucciones

Cada empresa podrá llenar el siguiente formato teniendo en cuenta los planes de acción que llevarán a cabo. La primera sección está prellenada a manera de ejemplo. La plantilla rellenable se encuentra en la [sección 6.1](#) para **micro** y **pequeñas empresas** y [6.2 Tabla 5](#) para **medianas empresas**.

Tabla 10: **Formato de planes de acción para implementar en MIPYMES**

Sección	Acciones por hacer	Áreas Responsables	Fechas de Cumplimiento
I. Manual de Organización y Procedimientos	Elaborar/actualizar el manual de organización y procedimientos de la empresa y socializarla con los integrantes de la organización.	Dirección General/ Propietarios/as	30 de mayo de 2020.
II. Código de Conducta	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar
III. Sistemas de control, vigilancia y auditoría	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar
IV. Sistemas de denuncia	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar
V. Sistemas de entrenamiento y capacitación	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar
VI. Política de recursos humanos	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar
VII. Mecanismos de transparencia y publicidad de intereses.	Por rellenar	Por rellenar	Por rellenar

Fuente: Herramienta de Autodiagnóstico





PASO 5

Comunicación sobre el Sistema de control, vigilancia y auditoría en las MIPYMES

Paso 5. Comunicación sobre el Sistema de control, vigilancia y auditoría en las MIPYMES

La comunicación de un Sistema de control, vigilancia y auditoría en la empresa, por parte de la dirección general o propietarios/as es fundamental pues, como se ha mencionado a lo largo de esta guía, es relevante comunicar al personal sobre el estatus de los riesgos de corrupción y cómo atenderlos; esto ayudará a comprometer a todo el personal en la implementación de controles y fortalecer la cultura de integridad.

Los resultados obtenidos de la implementación del presente Sistema deberán incluirse en un reporte que se recomienda realicen las MIPYMES periódicamente, al menos una vez al año

Comunicar en las **microempresas** y **pequeñas empresas** los resultados puede llevarse a cabo mediante reuniones de todo el equipo. Dicha comunicación ayudará a que las políticas anticorrupción sean comprendidas, implementadas y mejoradas en todos los niveles de la organización. Sobre todo, ayuda a que las personas vean que la corrupción puede controlarse y prevenirse con una buena gestión.

Para las **medianas empresas** comunicar los resultados pueden llevarse a cabo mediante conferencias vía web (*webinars*), comunicados en imágenes vía *WhatsApp*, pláticas presenciales de sensibilización, comunicados mediante el sitio web de la empresa y/o informes escritos para todo el personal.





PASO 6

Implementación del Sistema de Control vigilancia y auditoría en las MIPYMES

Paso 6. Implementación del Sistema de Control vigilancia y auditoría en las MIPYMES

Una vez que hemos revisado los 5 pasos para la implementación de un Sistema de control, vigilancia y auditoría, ponemos a disposición de cualquier MIPYME mexicana, interesada en poner en marcha una política de integridad corporativa, los formatos necesarios con sus debidos ejemplos para llenar de manera fácil y dirigida.²⁵

En el caso de las **microempresas** y **pequeñas empresas** los formatos son:

- Preguntas sobre potenciales riesgos ([Paso 1 Nota 13](#))
- Guía de revisión ([Paso 3](#))
- Planes de acción para implementar en MIPYMES ([Paso 4](#))

Para las **medianas empresas**:

- Evaluación de subriesgos de corrupción ([Paso 1](#))
- Mapa de riesgos ([Paso 1](#))
- Guía de revisión ([Paso 3](#))
- Planes de acción para implementar en MIPYMES ([Paso 4](#))

Solo tendrán que llenar los formatos y/o cambiar los elementos necesarios para su empresa. **Todos los formatos están hechos para adaptarse, en su mayoría a medianas empresas**, sin embargo, se invita a que las micro y pequeñas empresas se familiaricen con ellos para eventualmente, instaurar un Sistema robusto que vaya más allá de los formatos previstos para ellas.

La utilidad de tener estos formatos es que las MIPYMES puedan adecuar e implementar su propio Sistema de control vigilancia y auditoría, cumplir con los lineamientos del artículo 25 de la **LGRA** y gestionar los riesgos de corrupción derivados de los artículos 66 al 72 de dicha Ley.

²⁵. Los formatos son extraídos de la propuesta metodológica del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, *et. al.*, Herramienta de autodiagnóstico, México, 2018.

6.1 Modelo de Sistema de control, vigilancia y auditoría para **micro y pequeñas empresas**

Para las micro y pequeñas empresas los siguientes formatos bastarán para realizar un Sistema de control, vigilancia y auditoría ya que incluyen los elementos necesarios de un programa de integridad para gestionar subriesgos de corrupción, a partir de los controles estipulados en el artículo 25 de la **LGRA**.

1. Guía de revisión



Las empresas tendrán la opción de rellenar los espacios en blanco, de las VII secciones, a partir de lo expuesto en el **Paso 3** de esta guía.

Instrucciones

Sección I. Manual de organización y procedimientos

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras	Responsable y fecha de revisión
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?			

Sección II. Código de Conducta

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras	Responsable y fecha de revisión
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?			
4. ¿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?			
5. ¿El código de conducta de la empresa es revisado periódicamente?			
6. ¿Existe algún procedimiento de análisis y/o incorporación de mejores prácticas al código de conducta de la empresa?			
7. ¿El código de conducta ha sido comunicado a la totalidad de las y los trabajadores de la empresa, empleados, contratistas, socios y proveedores?			
8. ¿La empresa ha implementado medidas para la difusión, conocimiento e interiorización del código de conducta?			
9. ¿Le empresa evalúa periódicamente el resultado de las medidas de difusión y conocimiento del código de conducta?			
10. ¿Existen consecuencias en caso de incumplimiento del código de conducta de la empresa?			

Sección III. Sistemas de control, vigilancia y auditoría

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras	Responsable y fecha de revisión
1. ¿La empresa ha elaborado un análisis de riesgos de corrupción desagregado por sector, tipo de transacción y oportunidad comercial?			
2. ¿La empresa cuenta con sistemas control, vigilancia y auditoría que examinen periódicamente el cumplimiento de los estándares de integridad?			
3. ¿La empresa ha establecido un proceso de administración de riesgos?			
4. ¿La empresa proporciona actividades de capacitación y comunicación sobre los sistemas de control, vigilancia y auditoría?			



Sección IV. Sistemas adecuados de denuncia

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras	Responsable y fecha de revisión
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?			
6. ¿Existen medidas mínimas de protección de los derechos tanto del denunciante como del denunciado?			



Sección V. Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras	Responsable y fecha de revisión
1. ¿Existen sistemas y procesos de capacitación sobre la política de integridad de la empresa?			
2. ¿La empresa imparte programas educativos y de capacitación a sus trabajadores y trabajadoras sobre su política de integridad (en materia de ética, código de conducta, cumplimiento de la legislación vigente) ?			
3. ¿La empresa imparte capacitación a sus trabajadores sobre temas anticorrupción (cumplimiento de la ley, sanciones, antisoborno, prevención y gestión de conflicto de intereses, ética, e integridad empresarial)?			
4. ¿La empresa prioriza la capacitación de las y los trabajadores involucrados en actividades proclives a mayores riesgos de corrupción?			



Sección VI. Política de recursos humanos

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras	Responsable y fecha de revisión
1. ¿La empresa cuenta con una política de recursos humanos para evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación?			
2. ¿La empresa cuenta con políticas para evitar la discriminación por cualquier condición?			
3. ¿Se alienta a las y los trabajadores a seguir la normatividad en materia anticorrupción?			
4. ¿Se involucra directamente a las y los trabajadores en el conocimiento y cumplimiento de los lineamientos éticos y anticorrupción, como puede ser la firma de una carta compromiso?			



Sección VII. Mecanismos de transparencia y publicidad de intereses

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras	Responsable y fecha de revisión
1. ¿Existen mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y la publicidad de los intereses de la empresa?			
2. ¿La empresa ha presentado ante la Secretaría de la Función Pública un manifiesto de vínculos o relaciones con servidores/as públicos/as?			
3. ¿La empresa ha establecidos pactos, convenios o certificaciones de integridad con otras empresas y con el sector público?			
4. ¿La empresa comparte con sus socios o accionistas su política de integridad?			
5. ¿La empresa publica su política de integridad y su intereses, en caso de que estos entren en conflicto con los del sector público?			
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?			





Instrucciones

Las empresas tendrán la opción de rellenar los espacios en blanco, a partir de lo expuesto en el **Paso 4** de esta guía.

1. Planes de acción

Sección	Acciones por hacer	Áreas Responsables	Fechas de Cumplimiento
I. Manual de Organización y Procedimientos			
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

Una vez llenados los formatos se sugiere comunicar al personal sobre los resultados del Sistema de control, vigilancia y auditoría para sensibilizar sobre la prevención de riesgos de corrupción en la empresa.



6.2 Modelo de Sistema de control, vigilancia y auditoría para medianas empresas

Los siguientes formatos están basados en los Pasos estudiados a lo largo de esta Guía



Instrucciones

Una vez que se realice el análisis propuesto para riesgo inherente y residual del Paso 1, se podrán llenar los siguientes formatos a partir del análisis de los subriesgos establecidos en los artículos 66 al 72 de la **LGRA**.

Se sugiere utilizar el ejemplo de la tabla prellenada en el **Paso 1**.

1. Evaluación de subriesgos de corrupción

Subriesgos (Arts. 66-72)	Soborno
Definición	Incurrirá en soborno el particular que prometa, ofrezca o entregue cualquier beneficio indebido a uno o varios Servidores/as Públicos/as.
Sanciones generales (Art. 81)	<ul style="list-style-type: none"> a) Sanciones económicas. b) Inhabilitación temporal. c) Suspensión de actividades. d) Disolución de la sociedad respectiva. e) Indemnización por los daños y perjuicios.
Controles (elementos del Art. 25)	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de organización y procedimientos claro y completo. • Código de conducta publicado y socializado. • Sistemas de control, vigilancia y auditoría. • Sistemas de denuncia. • Sistemas de entrenamiento y capacitación. • Políticas de recursos humanos que promueva la integridad. • Mecanismos de transparencia y publicidad intereses.
Impacto	
Manejo	
Justificar y Priorizar los subriesgos	

Subriesgos (Arts. 66-72)	Participación ilícita en procedimientos administrativos
Definición	Incurrirá en soborno el particular que prometa, ofrezca o entregue cualquier beneficio indebido a uno o varios Servidores/as Públicos/as.
Sanciones generales (Art. 81)	<ul style="list-style-type: none"> a) Sanciones económicas. b) Inhabilitación temporal. c) Suspensión de actividades. d) Disolución de la sociedad respectiva. e) Indemnización por los daños y perjuicios.
Controles (elementos del Art. 25)	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de organización y procedimientos claro y completo. • Código de conducta publicado y socializado. • Sistemas de control, vigilancia y auditoría. • Sistemas de denuncia. • Sistemas de entrenamiento y capacitación. • Políticas de recursos humanos que promueva la integridad. • Mecanismos de transparencia y publicidad intereses.
Impacto	
Manejo	
Justificar y Priorizar los subriesgos	

Subriesgos (Arts. 66-72)	Tráfico de influencias
Definición	Incurrirá en tráfico de influencias para inducir a la autoridad el particular que use su influencia, poder económico o político, real o ficticio, sobre cualquier servidor público, con el propósito de obtener para sí o para un tercero un beneficio o ventaja.
Sanciones generales (Art. 81)	<ul style="list-style-type: none"> a) Sanciones económicas. b) Inhabilitación temporal. c) Suspensión de actividades. d) Disolución de la sociedad respectiva. e) Indemnización por los daños y perjuicios.
Controles (elementos del Art. 25)	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de organización y procedimientos claro y completo. • Código de conducta publicado y socializado. • Sistemas de control, vigilancia y auditoría. • Sistemas de denuncia. • Sistemas de entrenamiento y capacitación. • Políticas de recursos humanos que promueva la integridad. • Mecanismos de transparencia y publicidad intereses.

Impacto	
Manejo	
Justificar y Priorizar los subriesgos	

Subriesgos (Arts. 66-72)	Utilización de información falsa
Definición	Será responsable de utilización de información falsa el particular que presente documentación o información falsa o alterada, o simulen el cumplimiento de requisitos o reglas establecidos en los procedimientos administrativos, con el propósito de lograr una autorización, un beneficio, una ventaja o de perjudicar a persona alguna.
Sanciones generales (Art. 81)	a) Sanciones económicas. b) Inhabilitación temporal. c) Suspensión de actividades. d) Disolución de la sociedad respectiva. e) Indemnización por los daños y perjuicios.
Controles (elementos del Art. 25)	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de organización y procedimientos claro y completo. • Código de conducta publicado y socializado. • Sistemas de control, vigilancia y auditoría. • Sistemas de denuncia. • Sistemas de entrenamiento y capacitación. • Políticas de recursos humanos que promueva la integridad. • Mecanismos de transparencia y publicidad intereses.
Impacto	
Manejo	
Justificar y Priorizar los subriesgos	

Subriesgos (Arts. 66-72)	Colusión
Definición	Incurrirá en colusión el particular que ejecute con uno o más sujetos particulares, en materia de contrataciones públicas, acciones que impliquen o tengan por objeto o efecto obtener un beneficio o ventaja indebida en las contrataciones públicas de carácter federal, local o municipal. También se considerará colusión cuando los particulares acuerden o celebren contratos, convenios, arreglos o combinaciones entre competidores, cuyo objeto o efecto sea obtener un beneficio indebido u ocasionar un daño a la Hacienda Pública o al patrimonio de los entes públicos

Sanciones generales (Art. 81)	<ul style="list-style-type: none"> a) Sanciones económicas. b) Inhabilitación temporal. c) Suspensión de actividades. d) Disolución de la sociedad respectiva. e) Indemnización por los daños y perjuicios.
Controles (elementos del Art. 25)	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de organización y procedimientos claro y completo. • Código de conducta publicado y socializado. • Sistemas de control, vigilancia y auditoría. • Sistemas de denuncia. • Sistemas de entrenamiento y capacitación. • Políticas de recursos humanos que promueva la integridad. • Mecanismos de transparencia y publicidad intereses.
Impacto	
Manejo	
Justificar y Priorizar los subriesgos	

Subriesgos (Arts. 66-72)	Uso indebido de recursos públicos
Definición	<p>Será responsable por el uso indebido de recursos públicos el particular que realice actos mediante los cuales se apropie, haga uso indebido o desvíe del objeto para el que estén previstos los recursos públicos, sean materiales, humanos o financieros, cuando por cualquier circunstancia maneje, reciba, administre o tenga acceso a estos recursos.</p>
Sanciones generales (Art. 81)	<ul style="list-style-type: none"> a) Sanciones económicas. b) Inhabilitación temporal. c) Suspensión de actividades. d) Disolución de la sociedad respectiva. e) Indemnización por los daños y perjuicios.
Controles (elementos del Art. 25)	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de organización y procedimientos claro y completo. • Código de conducta publicado y socializado. • Sistemas de control, vigilancia y auditoría. • Sistemas de denuncia. • Sistemas de entrenamiento y capacitación. • Políticas de recursos humanos que promueva la integridad. • Mecanismos de transparencia y publicidad intereses.
Impacto	
Manejo	
Justificar y Priorizar los subriesgos	

Subriesgos (Arts. 66-72)	Contratación indebida de ex funcionarios/as públicos/as
Definición	Será responsable de contratación indebida de ex Servidores/ as Públicos/as el particular que contrate a quien haya sido servidor público durante el año previo, que posea información privilegiada que directamente haya adquirido con motivo de su empleo, cargo o comisión en el servicio público, y directamente permita que el contratante se beneficie en el mercado o se coloque en situación ventajosa frente a sus competidores. En este supuesto también será sancionado el ex servidor/a público/a contratado/a.
Sanciones generales (Art. 81)	a) Sanciones económicas. b) Inhabilitación temporal. c) Suspensión de actividades. d) Disolución de la sociedad respectiva. e) Indemnización por los daños y perjuicios.
Controles (elementos del Art. 25)	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de organización y procedimientos claro y completo. • Código de conducta publicado y socializado. • Sistemas de control, vigilancia y auditoría. • Sistemas de denuncia. • Sistemas de entrenamiento y capacitación. • Políticas de recursos humanos que promueva la integridad. • Mecanismos de transparencia y publicidad intereses.
Impacto	
Manejo	
Justificar y Priorizar los subriesgos	





Instrucciones

Una vez que se ha llenado el formato anterior, los resultados obtenidos sobre cada subriesgo analizado podrán colocarse en la siguiente tabla que permitirá visibilizar si el impacto es alto, medio o bajo. Utilizar el ejemplo de mapa de riesgos del **Paso 1** y colocar el color correspondiente a cada casilla.

2. Mapa de riesgos

Subriesgos	Impacto	Probabilidad	Riesgo inherente	Controles	Riesgo residual
Soborno					
Participación ilícita en procedimientos administrativos					
Tráfico de influencias					
Utilización de información falsa					
Colusión					
Uso indebido de recursos públicos					
Contratación indebida de ex funcionarios/as públicos/as					





Instrucciones

El siguiente formato podrá llenarse a partir de la verificación del cumplimiento y efectividad de los controles establecidos y expuestos en el primer formato.

Se recomienda utilizar el ejemplo de Monitoreo de controles incluido en el **Paso 2** de esta guía.

3. Monitoreo de controles

Subriesgos (Art. 66 al 72)	Control del subriesgo	Dueño del Proceso/Área Responsable	Descripción control	Frecuencia del control trimestral, semestral, anual	¿Qué indicadores existen para medir el control?	Resultados de evaluación del control satisfactorio/ con mejoras/ insatisfactorio	Planes de acción. Fechas de cumplimiento responsable
Soborno							
Participación ilícita							
Tráfico de influencias							
Utilización de información falsa							
Colusión							
Uso indebido de recursos públicos							
Contratación indebida de ex funcionarios/as públicos/as							





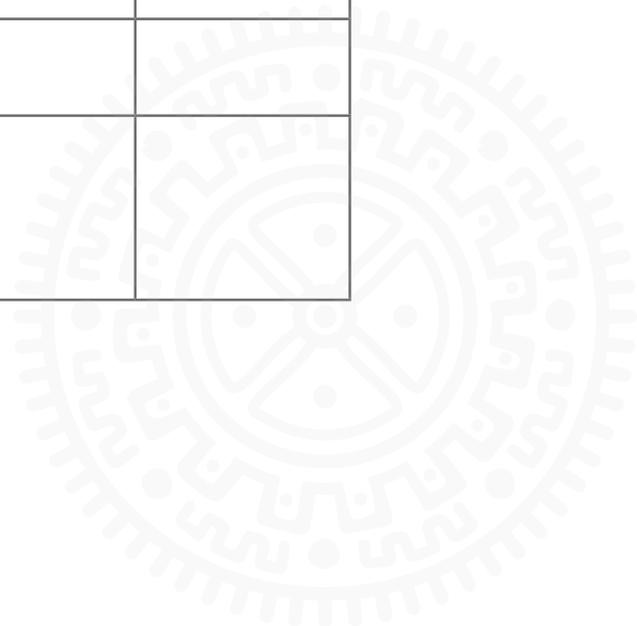
Instrucciones

Se sugiere llenar el siguiente formato, que incluye VII secciones, a partir de lo expuesto en el **Paso 3** de esta guía y conforme a lo estipulado por el artículo 25 de la **LGRA**.

4. Guía de revisión y auditoría

Sección I. Manual de organización y procedimientos

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras	Responsable y fecha de revisión
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?			



Sección II. Código de Conducta

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras	Responsable y fecha de revisión
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?			
4. ¿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?			
5. ¿El código de conducta de la empresa es revisado periódicamente?			
6. ¿Existe algún procedimiento de análisis y/o incorporación de mejores prácticas al código de conducta de la empresa?			
7. ¿El código de conducta ha sido comunicado a la totalidad de las y los trabajadores de la empresa, empleados, contratistas, socios y proveedores?			
8. ¿La empresa ha implementado medidas para la difusión, conocimiento e interiorización del código de conducta?			
9. ¿La empresa evalúa periódicamente el resultado de las medidas de difusión y conocimiento del código de conducta?			
10. ¿La empresa cuenta con indicadores que midan la aplicación del código de conducta?			
11. ¿Existen consecuencias en caso de incumplimiento del código de conducta de la empresa?			
12. ¿Existen consecuencias en caso de incumplimiento del código de conducta de la empresa?			

Sección III. Sistemas de control, vigilancia y auditoría

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras	Responsable y fecha de revisión
1. ¿La empresa ha elaborado un análisis de riesgos de corrupción desagregado por 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/as públicos/as, proveedores, inversionistas, y clientes?			
4. ¿La empresa cuenta con un sistema control, vigilancia y auditoría que examine periódicamente el cumplimiento de los estándares de integridad?			
5. ¿El Sistema de control, vigilancia y auditoría considera el ambiente de control*? * Marco de condiciones dentro del cual opera el conjunto de los sistemas de información, confiabilidad 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 el 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?			



Sección IV. Sistemas adecuados de denuncia

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras	Responsable y fecha de revisión
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?			
6. ¿Existe un área que coadyuve a evitar el mal uso de los medios de denuncia, ya sea como medio de desprestigio o declaraciones falsas?			
7. ¿Existen medidas mínimas de protección de los derechos tanto del denunciante como del denunciado?			
8. ¿Existen en la empresa procesos claros y supervisados para canalizar las quejas de violaciones a la ley?			
9. ¿Existe un proceso de presentación de resultados de investigaciones internas al más alto nivel de la empresa?			
10. ¿Existen acciones que prevengan señalamientos negativos o prejuicios contra las personas que, de buena fe, denuncien actos que puedan implicar abusos o violaciones a las normas de integridad?			
11. ¿Los medios de recepción confidencial de denuncias son manejadas por personal ajeno a la empresa?			

Sección V. Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras	Responsable y fecha de revisión
1. ¿Existen sistemas y procesos de capacitación sobre la política de integridad de la empresa?			
2. ¿La empresa imparte programas educativos y de capacitación a sus trabajadores y trabajadoras sobre su política de integridad (en materia de ética, código de conducta, cumplimiento de la legislación vigente)?			
3. ¿La empresa entrega material educativo de fácil acceso para sus trabajadores en estos temas?			
4. ¿La empresa imparte capacitación a sus trabajadores sobre temas anticorrupción (cumplimiento de la Ley, sanciones, antisoborno, prevención y gestión de conflicto de intereses, ética, e integridad empresarial)?			
5. ¿La empresa prioriza la capacitación de las y los trabajadores involucrados en actividades proclives a mayores riesgos de corrupción?			
6. ¿La empresa comunica las mejores prácticas empresariales por medio de foros, seminarios, mesas de trabajo, etc.?			

Sección VI. Política de recursos humanos

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras	Responsable y fecha de revisión
1. ¿La empresa cuenta con una política de recursos humanos para evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación?			
2. ¿La empresa cuenta con políticas para evitar la discriminación por cualquier condición?			

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras	Responsable y fecha de revisión
3. ¿Se alienta a las y los trabajadores a seguir la normatividad en materia anticorrupción?			
4. ¿Existen procesos de debida diligencia (due diligence) en la empresa?			
5. ¿Los procesos de debida diligencia de la empresa evalúan los riesgos respecto a asociaciones, contrataciones, ventas, y recursos humanos?			
6. ¿Se ha implementado un programa de rotación de personal en los puestos que puedan enfrentar riesgos a la integridad?			
7. ¿Existe algún programa o mecanismo de reconocimiento al personal destacado en el cumplimiento de la política de integridad?			
8. ¿Se involucra directamente a las y los trabajadores en el conocimiento y cumplimiento de los lineamientos éticos y anticorrupción, como puede ser la firma de una carta compromiso?			

Sección VII. Mecanismos de transparencia y publicidad de intereses

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras	Responsable y fecha de revisión
1. ¿Existen mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y la publicidad de los intereses de la empresa?			
2. ¿La empresa ha presentado ante la Secretaría de la Función Pública un manifiesto de vínculos o relaciones con servidores/as públicos/as?			
3. ¿La empresa ha establecidos pactos, convenios o certificaciones de integridad con otras empresas y con el sector público?			
4. ¿La empresa comparte con sus socios o accionistas su política de integridad?			
5. ¿La empresa publica su política de integridad y sus intereses, en caso de que estos entren en conflicto con los del sector público?			

Controles (Art.25) para subriesgos (Art. 66 al 72)	¿Cumple? (Sí / No / Parcial)	Evidencias o muestras	Responsable y fecha de revisión
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?			



Instrucciones

Se sugiere llenar el siguiente formato teniendo en cuenta los planes de acción que se llevarán a cabo por la empresa a partir de lo estipulado en la **LGRA**.

Utilizar el ejemplo de planes de acción que se incluye en el **Paso 4** de esta guía.

5. Planes de acción para implementar en MIPYMES

Sección	Acciones por hacer	Áreas Responsables	Fechas de Cumplimiento
I. Manual de Organización y Procedimientos			
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.			

Una vez llenados los formatos se sugiere comunicar al personal sobre los resultados del Sistema de control, vigilancia y auditoría para sensibilizar sobre la prevención de riesgos de corrupción en la empresa.

Fuentes consultadas

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley General de Responsabilidades Administrativas en http://codigoeticaeintegridad.com/wp-content/uploads/2017/10/Codigo_Imprenta_doble_oct.pdf

UNESCO, *Bureau of Strategic Planning "Risk Management Training Handbook"*, 2010.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción en https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Convencion_de_las_NU_contra_la_Corrupcion.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, *et.al.*, Glosario de términos de integridad corporativa, México, 2018.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, *et. al.*, Herramienta de autodiagnóstico, México, 2018.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, *et. al.*, Protocolo de análisis de riesgos, México, 2018.

Secretaría de la Función Pública, Padrón de Integridad, en <https://integridadempresarial.funcionpublica.gob.mx/index.html>, revisado el 3 de mayo de 2020.

United Nations Office on Drugs and Crime, *A Strategy for Safeguarding against Corruption in Major Public Events*, en https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84527_Ebook.pdf





www.mx.undp.org

