



# MATRIZ DE RIESGOS CONDUCTUALES

Breve guía para su aplicación como  
complemento a la metodología de  
mapa de riesgos

Junio 2020





## ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. VALORES TORALES .....	4
III. TRIÁNGULO DE LA CORRUPCIÓN .....	4
IV. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS CONDUCTUALES.....	6

*El Programa CEP (Consolidación de la Ética Pública) tiene por objetivo ser un complemento a los procesos de instrumentación de los Sistemas Locales Anticorrupción (SLA) mediante la estructuración de un sistema integral para la promoción de una conducta ética en las instituciones públicas. Este sistema incluye herramientas con y para el involucramiento de la sociedad. Más información en [www.icmaml.org](http://www.icmaml.org)*

*La elaboración de este documento ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) a través del Programa Consolidación de la Ética Pública (CEP) de ICMA-ML. Su contenido es responsabilidad de los autores y no refleja necesariamente el punto de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos de América.*

## I. INTRODUCCIÓN

Para que el servicio público sea efectivo y eficiente en un sistema democrático, requiere contar con la confianza ciudadana<sup>1</sup> que depende en gran medida de que las instituciones públicas sean y se perciban como íntegras. Por ello, la conducta de las personas en el servicio público es medular, ya que de eso depende en buena medida la confianza de los ciudadanos.

La relevancia de la percepción de la conducta requiere que las personas servidoras públicas sean y parezcan íntegras en toda la extensión de la palabra. En este contexto, se entiende como **integridad** a la cualidad de actuar siempre y en todo momento de manera alineada con los principios y valores éticos torales que responden al interés público como son: **honestidad, honradez, legalidad, responsabilidad, respeto e imparcialidad**. Con ello se genera la certeza plena de su conducta frente a todas las personas con las que se vinculen u observen su actuar; es decir, los ciudadanos tendrán siempre la certeza de que las personas en el servicio público actuarán de manera adecuada: harán bien lo que es correcto (legal y éticamente).

La integridad tiene un amplio sustento en la **congruencia**; una característica de las personas que muestran siempre coherencia entre lo que dicen o predicán y lo que hacen. Alguien actúa con congruencia cuando procede siempre de acuerdo con sus principios y valores. La incongruencia es la base de la simulación y el engaño; y las personas servidoras públicas que son incongruentes son presa fácil de incurrir en actos incorrectos (legal o éticamente), ante los dilemas que se presentan en el servicio público.

*Integridad y congruencia son dos caras de la misma moneda: se es íntegro cuando se actúa congruentemente y se actúa congruentemente cuando se es íntegro.*

Como ya señalamos, los valores torales del actuar íntegro son: **honestidad, honradez, legalidad, responsabilidad, respeto e imparcialidad**. Es importante resaltar que un valor se tiene únicamente cuando se ejerce y cuando se aplica; de lo contrario estamos hablando de un enunciado o de un deseo en el mejor de los casos.

Los actos de corrupción en la gestión pública siguen demostrando la fragilidad humana en pleno siglo de grandes avances tecnológicos. Una vulnerabilidad que conviene prever, entender y atender en todo momento, ante la diversidad de retos y riesgos que diariamente enfrentamos.

---

<sup>1</sup> Chávez, O. (2017), *Modelo para la Consolidación de la Ética Pública*. Derechos Reservados por ICMA-ML, registro ante INDAUTOR 03-2017-022810343200-01, 28 febrero 2017.



*La integridad no es producto únicamente de hacer **una** cosa de manera correcta; sino de evitar muchas posibles formas de fallar. Para que algo salga bien, cada potencial riesgo o deficiencia debe ser prevista y evitada.*

El comportamiento ético es la base para mantener la integridad. Su ejercicio es frágil. Por ello, la integridad se rompe con una sola falla que da lugar a la aparición de actos de corrupción, y que a su vez son la raíz.

Para la promoción de la integridad se requiere establecer un marco de referencia de valores e identificar aquellas condiciones o conductas particulares que son contrarias a los mismos.

## II. VALORES TORALES<sup>2</sup>

La normatividad del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) requiere el establecimiento de un Código de Ética para atender los riesgos de tipo conductual de las personas en el servicio público. Estos riesgos se refieren a las conductas o acciones que están relacionadas con comportamientos distintos a los definidos en los principios y valores establecidos en el Código de Ética, y afectan de manera sustantiva al cumplimiento de los fines y propósitos de la entidad pública.

Dentro del SNA se han establecido, en los lineamientos sobre los Códigos de Ética, quince principios y ocho valores que deben observarse en las entidades públicas del país.<sup>3</sup> No obstante, la OCDE argumenta: *“Puesto que el número de elementos que los humanos almacenan en su memoria de trabajo es limitado, un conjunto recordable de valores o principios clave no contiene idealmente más de siete elementos”*.<sup>4</sup>

Atendiendo la recomendación de la OCDE, y con base en la experiencia obtenida en el Programa para la Consolidación de la Ética Pública (CEP), se han identificado seis valores torales, los cuales están relacionados directa o indirectamente con los quince principios y los ocho valores establecidos para los sistemas anticorrupción del país. Estos seis valores torales fueron seleccionados considerando su relevancia en el servicio público, lo cual se traduce en la aportación que hacen para hacer realidad el interés público.

Para ejemplificar cómo los seis valores torales se integran o se relacionan con otros valores del SNA, se tomó el valor interés público como referencia, pues en este: : “Las

---

<sup>2</sup> Valores Torales: Se refiere a los valores principales o más importantes, los de mayor fuerza o vigor de acuerdo con el Programa para la Consolidación de la Ética Pública (PCEP).

<sup>3</sup> ACUERDO por el que se dan a conocer los lineamientos para la emisión del Código de Ética a que se refiere el artículo 16 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas. Diario Oficial de la Federación, Ciudad de México, México, 12 de octubre de 2018.

<sup>4</sup> OCDE (2018), La integridad pública desde una perspectiva conductual: El factor humano como herramienta anticorrupción. Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264306745-es>, página 42.



personas servidoras públicas actúan buscando siempre y en todo momento la máxima atención de las necesidades y demandas de la sociedad por encima de intereses y beneficios particulares, distintos a la satisfacción y bienestar colectivo”.<sup>5</sup> En este ejemplo, al existir el incumplimiento del **interés público** por un proceder deshonesto, parcial, ilegal, no honrado y con falta de respeto, igualmente se tiene una conducta ya considerada dentro de los valores identificados como torales.

#### VALORES TORALES IDENTIFICADOS POR EL PROGRAMA CEP

	Valor	Descripción	Principios y valores relacionados (SNA)
1	Honestidad	Actuar siempre de manera congruente con la verdad y la justicia, convencidas en el compromiso de ajustar su conducta para que en su desempeño impere una ética que responda al interés público y genere certeza ante todas las personas con las que interactúan y las observan.	Integridad Interés Público
2	Honradez	Actuar siempre con rectitud y respeto en todo momento en el manejo de los recursos y atribuciones públicas. Nunca utilizar el cargo, puesto o función asignada para beneficio personal o de particulares.	Honradez Economía
3	Responsabilidad	Actuar siempre con madurez, profesionalismo y contar con la capacidad requerida para cumplir eficaz y eficientemente sus actividades, tareas y obligaciones públicas asociadas a su cargo, puesto o función.	Eficiencia Profesionalismo Disciplina Competencia por mérito Eficacia Liderazgo Cooperación
4	Legalidad	Conocer y cumplir con las disposiciones que regulan sus funciones, facultades y atribuciones asignadas.	Rendición de cuentas Legalidad Transparencia
5	Respeto	Actuar reconociendo que todas las personas tienen derechos, por lo que se les debe otorgar un trato digno y cordial que propicie un diálogo cortés para alcanzar un entendimiento que garantice el interés público.	Lealtad Respeto Respeto a los Derechos Humanos Entorno Cultural y Ecológico
6	Imparcialidad	Actuar sin conceder privilegios o preferencias distintas al interés público a ninguna persona u organización y no permitir que prejuicios, influencias o intereses indebidos afecten sus decisiones o el ejercicio de sus funciones.	Imparcialidad Objetividad Equidad Igualdad y no discriminación Equidad de Género

Fuente: Elaboración propia a partir de lo definido por el SNA.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Ídem.

<sup>6</sup> Ídem

En la selección de valores torales se incluyeron honestidad y honradez, que pudieran parecer similares o incluso iguales. Sin embargo, para el sector público la diferencia entre ambos es relevante e importante. Para darle mayor claridad a su diferenciación, cabe añadir que el vocablo **honesto** se refiere a una persona congruente, honorable, justa, digna, recta, confiable, decente. Mientras que el vocablo **honrado** se refiere a una persona que procede con honradez, que no roba, que respeta las leyes, que no busca ocasionar daños a otras personas. Se puede argumentar que la persona honesta es aquella que su conducta es coherente entre el ser y hacer, mientras que la que es honrada no toma para sí nada que no sea de su propiedad y cumple con lo que promete.<sup>7</sup> De acuerdo con esta definición se puede ser honrado y no ser honesto; pero no se puede ser honesto y no ser honrado.

### III. TRIANGULO DE LA CORRUPCIÓN

Para el análisis de riesgos **que conducen a la corrupción, se recurre al** triángulo de la criminalidad o también conocido como Triángulo de Análisis del Problema (TAP).<sup>8</sup> Este triángulo se basa en teorías y conceptos de la criminología, conocidas como TAR (Teoría Ambiental Rutinaria). Esta teoría formulada por Cohen y Felson<sup>9</sup> establece que el crimen ocurre cuando un posible infractor y un blanco posible se reúnen en un lugar y tiempo específico, sin un guardia capaz presente. Asume que el egoísmo y la avaricia humana sobran como motivación para convertir a un ser humano en un delincuente.

Considerando que los elementos en juego para que se cometa un acto de corrupción son los mismos o similares que los elementos para que se cometa un delito, y dado que una gran parte de los actos de corrupción se clasifican como delito, se puede concluir que los elementos son comunes:

1. Un **victimario o sujeto motivado**, en el caso de comportamiento conductual que pueda clasificarse como acto de corrupción, es cuando la persona servidora pública tiene interés en cometer una falta para su beneficio personal o de terceras personas y está “motivada” a hacerlo.
2. Un **objetivo** como dinero, poder, información, recursos, beneficios extraordinarios, etc., sin el control, vigilancia, supervisión adecuada, tanto por la propia entidad pública, como por las organizaciones de la sociedad civil.

---

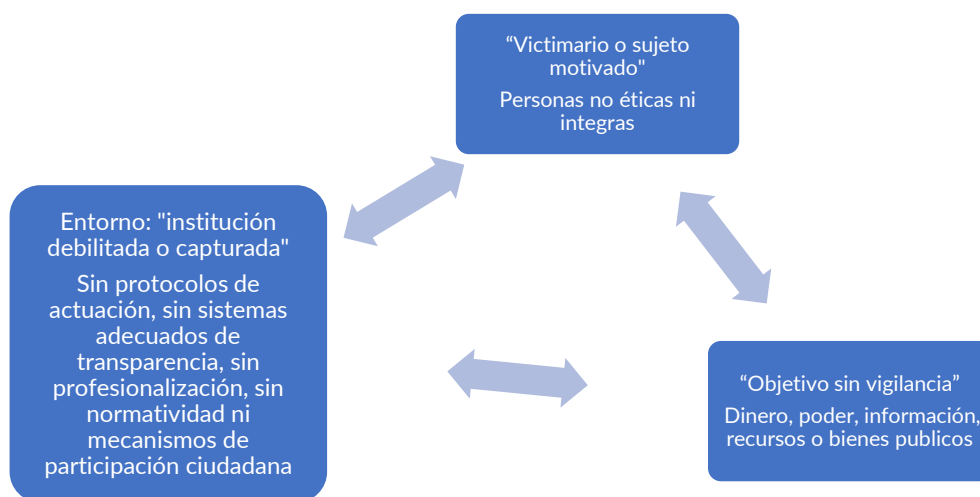
<sup>7</sup> Pérez González, Jorge Alberto (4 de octubre de 2015). Honradez y honestidad. Milenio. Recuperado de <https://www.milenio.com/opinion/jorge-alberto-perez-gonzalez/optimus/honradez-y-honestidad>

<sup>8</sup> Camacho, J. (tr) (s.f). *El triángulo de análisis de problemas*. Recuperado de: [https://popcenter.asu.edu/sites/default/files/library/pdfs/espanol/triangle\\_esp.pdf](https://popcenter.asu.edu/sites/default/files/library/pdfs/espanol/triangle_esp.pdf)

<sup>9</sup> Cohen, Lawrence E., and Marcus K. Felson (2010). *Routine Activity Theory, Encyclopedia of Criminological Theory*. Edited by Francis T. Cullen & Pamela Wilcox. SAGE Publications, Inc.

3. Un institución debilitada o capturada<sup>10</sup> (**el entorno**) sin protocolos de actuación, sistemas adecuados de transparencia, profesionalización, normatividad, mecanismos de participación ciudadana, entre otros.

En el siguiente gráfico se ilustran los tres elementos y se puede observar su interacción o interdependencia. Además, su presencia en las entidades públicas puede tener un arraigo o fortaleza similar o diferenciada. Un escenario catastrófico extremadamente retador es cuando una institución posee los tres elementos con un alto nivel de presencia.



Fuente: Elaboración propia

Bajo lo establecido por esta teoría, se puede argumentar que para evitar o tratar de minimizar la probabilidad de que se cometa un acto de corrupción se requiere modificar al menos uno de los tres elementos. Los gobiernos, entidades públicas y diversas organizaciones especializadas atienden alguno o todos estos elementos. El Programa CEP busca incidir positivamente en la conducta de las personas **en el servicio público**, es decir; en el “victimario o sujeto motivado”. Con ello se pretende complementar los propósitos del Sistema Anticorrupción, los cuales inciden mayoritariamente en el entorno institucional; supervisión, a través de la persecución y sanción de actos de corrupción, y mejora al entorno, a través de construcción de Matriz de riesgo y medidas de control sobre los mismos.

<sup>10</sup> La Captura del Estado se ha concebido usualmente como una forma de corrupción a gran escala que debilita la estructura económica de un país porque distorsiona la formulación de leyes, normas, decretos, reglas y regulaciones. Recuperado de <https://www.cels.org.ar/web/wp-content/uploads/2018/01/Captura-y-Reconfiguracion-Cooptada-del-Estado-en-Colombia.pdf>

#### IV. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS CONDUCTUALES

Una Matriz de Riesgos conductuales es una herramienta de gestión que permite determinar objetivamente cuáles son los riesgos relevantes para la integridad en el Servicio Público. La construcción de una Matriz de Riesgos Conductuales (MRC) debe estar alineada a los propósitos institucionales de las entidades públicas de promoción de la integridad y el combate a la corrupción. Sugerimos que esta actividad sea realizada por los Comités de Ética de cada entidad pública, para contribuir al cumplimiento efectivo de los códigos de ética y conducta, ya que esta es una de sus principales funciones. También es pertinente la incorporación de personal de la contraloría y recursos humanos, si no hubiera esa representatividad en el Comité de Ética.

La Matriz de Riesgos Conductuales debe identificar los procesos donde existen riesgos de cometer acciones y comportamientos no éticos e incluso ilegales, para que a partir de ahí se realice un monitoreo a los controles establecidos para los mismos.

Por otra parte, en la construcción de Matriz de riesgos existen casi en todas sus etapas una o varias conductas que pudieran ser parte del riesgo. Esto en virtud de que la corrupción se origina en la acción incorrecta de una persona o grupo de personas, es decir, hay una conducta indebida personal o grupal que conlleva a la corrupción.

A fin de poder profundizar en el análisis del riesgo asociado particularmente con conductas no deseadas, se propone la construcción de la Matriz de Riesgos Conductuales como complemento al mapa de riesgos. La matriz igualmente permite reforzar los esfuerzos encaminados a incidir en la promoción de conductas deseadas como mecanismo de prevención de actos de corrupción.

Para la construcción de la Matriz de Riesgos Conductuales se deben identificar los procesos en los que es posible que una conducta contraria a los valores se pudiera presentar. Esto significa que, para la existencia de un proceso adecuado, primero **debe aplicarse esta metodología** con sus pasos respectivos y luego proceder a identificar los riesgos conductuales en los procesos respectivos. La metodología de Mapa de Riesgos procesales está disponible de manera resumida en la “*Guía Breve para Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público*”, elaborada por el Programa CEP.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Disponible en:  
<https://back.icmaml.org/filesite/9/298/Gu%C3%ADa%20Breve%20para%20Autoevaluaci%C3%B3n%20de%20Riesgos.pdf>





A partir de lo antes señalado, se procede a realizar los siguientes pasos:

### Procedimiento para elaborar la Matriz de Riesgos Conductuales

#### Proceso: Almacenamiento de materiales de oficina

Pasos	Ejemplo
1. Identificar y valorar procesos con riesgos usando la metodología del Mapa de Riesgos.	Almacenamiento de materiales de oficina.
2. Ubicar los posibles riesgos conductuales en los procesos con riesgos.	Sustracción de materiales de oficina para beneficio personal.
3. Identificar posibles riesgos conductuales que no estén asociados directamente con los procesos, pero que se pueden presentar por las relaciones entre las personas involucradas (riesgos conductuales de naturaleza transversal a las funciones asociadas con cada proceso).	Supervisión y control deficiente del uso y destino de los materiales de oficina. Comportamientos no honrados, ni honestos de las personas servidoras públicas.
4. Definir el tipo de falta en la que se podría incurrir de acuerdo con la normatividad.	Falta no grave: Evitar causar daños y perjuicios a la Hacienda Pública o al patrimonio de un ente público, de manera culposa o negligente Falta grave: Desvío de recursos públicos
5. Definir el impacto de la conducta de riesgo.	Moderado: Daño al patrimonio público.
6. Identificar el grado de probabilidad (la escala puede ser del 0-10 u otra de tres niveles: Alta, media, baja).	Alta; Entre 75 a 95 % de probabilidad de que se materialice.
7. Establecer las medidas de control o mitigación.	Fortalecer la educación y formación ética de las personas servidoras publicas Establecer sistemas de control y supervisión Transparencia

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, en el paso tres se hace referencia a la identificación de riesgos conductuales y en el paso siete se establecen las medidas de control, donde se pueden encontrar aquellas que permiten reducir o mitigar la presencia de la conducta contraria al valor.

Siendo así, la pregunta es: ¿Por qué si la metodología del Mapa de Riesgos ya aborda el tema conductual, ¿se recomienda hacer una Matriz de Riesgos Conductuales?

En principio pudiera parecer que hacer la matriz pareciese redundante con el mapa; pero no lo es. La razón es que existen algunas conductas que se pueden dejar de lado en el momento de realizar el mapa, al mantener el enfoque en las que resultan más

obvias. Igualmente, existen otras conductas que son transversales. En suma, la matriz permite indagar con mayor profundidad en los riesgos conductuales identificados en el Mapa de Riesgos, al analizar cada parte y teniendo como marco los valores conductuales torales. De aquí que el Programa CEP recomienda su elaboración tomando como base dichos valores.

A fin de ayudar en la identificación de conductas no deseadas se puede construir una tabla con los antónimos de los valores torales, los cuales se presentan en el siguiente cuadro. Así, cuando se realiza el análisis, se puede buscar la perspectiva del valor y la del antivalor.

#### RIESGOS CONDUCTUALES QUE DEBEN MAPEARSE EN PROCESOS CON RIESGOS IDENTIFICADOS

Valores Torales	Riesgo Conductual (Antivalores)
Honestidad	Deshonestidad
Honradez	Ausencia de honradez
Responsabilidad	Irresponsabilidad
Legalidad	Ilegalidad
Respeto	Irrespeto
Imparcialidad	Parcialidad

#### OBJETIVOS DE LA MATRIZ DE RIESGOS CONDUCTUALES

- Identificar adecuadamente los riesgos conductuales.
- Diseñar estrategias y programas focalizados para promover la cultura de la integridad y los comportamientos éticos para la prevención de actos de corrupción.
- Reunir diferentes áreas de experiencia para el análisis de los riesgos conductuales y diseñar estrategias de formación ética y promoción de la integridad.
- Evaluar la metódica de los riesgos conductuales.
- Cumplir con los comportamientos éticos establecidos en los códigos de ética y conducta.

A continuación, se muestra un ejemplo de una Matriz de Riesgos Conductuales parcialmente desarrollada con base en los valores torales donde algunos procesos están analizados.

Corresponde a cada institución pública elaborar su propia Matriz de Riesgos Conductuales.

### Ejemplo de Matriz de Riesgos Conductuales

Valor en riesgo	Proceso <sup>12</sup>	Riesgo conductual	Falta <sup>13</sup>	Impacto	Probabilidad (Baja, Media, Alta)	Medidas de control
<b>Honestidad</b>	Actuación pública	Abstenerse de ejercer las atribuciones y facultades que le impone el servicio público.	Abuso de funciones	Mala calidad de la gestión pública Frustración y desconfianza ciudadana		Establecer protocolos Sistemas de control y evaluación Entrenamiento ético de las personas servidoras públicas
		Ocultar información y documentación.	Utilización indebida de Información	Mala calidad de la gestión pública Frustración y desconfianza ciudadana		Establecer protocolos Sistemas de control y evaluación Entrenamiento ético de las personas servidoras públicas
		Conducirse de forma ostentosa, incongruente y desproporcionada con relación a la remuneración y apoyos que perciba con motivo del cargo público.	Abuso de funciones	Malestar y desconfianza ciudadana		Sistemas de Profesionalización Entrenamiento ético de las personas servidoras públicas
		Favorecer a los licitantes teniendo por satisfechos los requisitos o reglas previstos en las invitaciones o convocatorias cuando no lo están; simulando el cumplimiento de estos o coadyuvando a su cumplimiento extemporáneo.	Contratación indebida <sup>14</sup>			
	Contrataciones y licitaciones	Utilizar con fines lucrativos las bases de datos a las que tenga acceso o que haya obtenido con motivo de su empleo, cargo, comisión o funciones.	Utilización indebida de información			
		Formular requerimientos diferentes a los estrictamente necesarios para el cumplimiento del servicio público, provocando gastos excesivos e innecesarios.	Contratación indebida			

<sup>12</sup> Procesos derivados de los ámbitos del servicio público de conformidad con las atribuciones del ente público, establecidos SNA en los lineamientos para la emisión de códigos de ética y reglas de integridad: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5540872&fecha=12/10/2018](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5540872&fecha=12/10/2018)

<sup>13</sup> Se consideran faltas de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos; artículos 49 a 64: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA\\_130420.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_130420.pdf) así como el marco asociado con los Valores Torales.

Valor en riesgo	Proceso	Riesgo	Falta	Impacto	Probabilidad (Baja, Media, Alta)	Medidas de control
<b>Honradez</b>	Actuación pública	Adquirir para sí o para terceros bienes o servicios de personas u organizaciones beneficiadas con programas o contratos gubernamentales, a un precio notoriamente inferior o bajo condiciones de crédito favorables, distintas a las del mercado.	Peculado	Incumplimiento del propósito de la función pública Malestar y desconfianza ciudadana Afectación del patrimonio público		Establecer protocolos Sistemas de control y evaluación Entrenamiento ético de las personas servidoras públicas
		Favorecer o ayudar a otras personas u organizaciones a cambio o bajo la promesa de recibir dinero, dádivas, obsequios, regalos, o beneficios personales o para terceros.	Cohecho	Incumplimiento del propósito de la función pública Malestar y desconfianza ciudadana		Establecer protocolos Sistemas de control y evaluación Entrenamiento ético de las personas servidoras públicas
		Utilizar las atribuciones de su empleo, cargo, comisión o funciones para beneficio personal o de terceros.	Abuso de funciones	Incumplimiento del propósito de la función pública Malestar y desconfianza ciudadana		Establecer protocolos Sistemas de control y evaluación Entrenamiento ético de las personas servidoras públicas
		Utilizar recursos humanos, materiales, financieros o institucionales para fines distintos a los asignados.	Desvío de recursos públicos	Incumplimiento del propósito de la función pública Malestar y desconfianza ciudadana Afectación del patrimonio público		Establecer protocolos Sistemas de control y evaluación Entrenamiento ético de las personas servidoras públicas
		Influir en las decisiones de otros servidores públicos para que se beneficie a un participante en los procedimientos de contratación o para el otorgamiento de licencias, permisos, autorizaciones y concesiones.	Actuación bajo conflicto de interés	Incumplimiento del propósito de la función pública Malestar y desconfianza ciudadana		Establecer protocolos Sistemas de control y evaluación Entrenamiento ético de las personas servidoras públicas
	Información Pública	Proporcionar indebidamente la información contenida en los sistemas de información de la Administración Pública Federal o acceder a esta por causas distintas al ejercicio de sus funciones y facultades.	Uso indebido de información pública	Incumplimiento del propósito de la función pública Malestar y desconfianza ciudadana		Establecer protocolos Sistemas de control y evaluación Entrenamiento ético de las personas servidoras públicas

Valor en riesgo	Proceso	Riesgo	Falta	Impacto	Probabilidad (Baja, Media, Alta)	Medidas de control
<b>Responsabilidad</b>	Actuación Pública	Ignorar las recomendaciones de los organismos públicos protectores de los derechos humanos y de prevención de la discriminación, u obstruir alguna investigación por violaciones en esta materia.	Desacato	Incumplimiento de propósitos del servicio público Malestar y desconfianza ciudadana		Establecer protocolos Sistemas de control y evaluación Entrenamiento ético de las personas servidoras públicas
		Conducirse de manera ostentosa, inadecuada y desproporcionada respecto a la remuneración y apoyos que se determinen presupuestalmente para su cargo público.	Desvío de recursos públicos	Incumplimiento del propósito de la función pública Malestar y desconfianza ciudadana Afectación del patrimonio público		Establecer protocolos Sistemas de control y evaluación Entrenamiento ético de las personas servidoras públicas
		Asumir actitudes intimidatorias frente a las personas que requieren de orientación para la presentación de una solicitud de acceso a información pública.	Abuso de funciones			
		Omitir supervisar los planes, programas o proyectos a su cargo, en su caso, las actividades y el cumplimiento de las funciones del personal que le reporta.	Desacato			
		Realizar actividades particulares en horarios de trabajo que contravengan las medidas aplicables para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos.	Desvío de recursos públicos			
	Trámites y servicios	Realizar trámites y otorgar servicios de forma deficiente, retrasando los tiempos de respuesta, consultas, trámites, gestiones y servicios.	Desvío de recursos públicos			

Valor en riesgo	Proceso	Riesgo	Falta	Impacto	Probabilidad (Baja, Media, Alta)	Medidas de control
Legalidad	Información pública	Declarar la inexistencia de información o documentación pública, sin realizar una búsqueda exhaustiva en los expedientes y archivos institucionales bajo su resguardo.	Uso indebido de información pública			
		Alterar, ocultar o eliminar de manera deliberada, información pública.	Uso indebido de información pública			
		Ocultar información y documentación gubernamental, con el fin de entorpecer las solicitudes de acceso a la información pública.	Uso indebido de información pública			
	Administración de bienes muebles o inmuebles	Recibir o solicitar cualquier tipo de compensación, dádiva, obsequio o regalo, a cambio de beneficiar a los participantes en los procedimientos de enajenación de bienes muebles e inmuebles.	Cohecho	Incumplimiento del propósito de la función pública Malestar y desconfianza ciudadana Afectación del patrimonio público		Establecer protocolos Sistemas de control y evaluación Entrenamiento ético de las personas servidoras públicas Supervisión
		Intervenir o influir en las decisiones de otros servidores públicos para que se beneficie a algún participante en los procedimientos de enajenación de bienes muebles e inmuebles.	Conflicto de interés			
		Utilizar el parque vehicular terrestre, marítimo o aéreo, de carácter oficial o arrendado, para uso particular, personal o familiar, fuera de la normativa establecida por la dependencia o entidad en que labore.	Desvío de recursos públicos	Incumplimiento del propósito de la función pública Malestar y desconfianza ciudadana Afectación del patrimonio público		Establecer protocolos Sistemas de control y evaluación Entrenamiento ético de Las personas servidoras públicas Supervisión
	Recursos Humanos	Dejar de garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito.	Abuso de funciones			
		Seleccionar, contratar, designar o nombrar directa o indirectamente como	Contratación indebida			

Valor en riesgo	Proceso	Riesgo	Falta	Impacto	Probabilidad (Baja, Media, Alta)	Medidas de control
		subalternos a familiares hasta el cuarto grado de parentesco.				
		Disponer del personal a su cargo en forma indebida, para que le realice trámites, asuntos o actividades de carácter personal o familiar ajenos al servicio público.	Desvío de recursos públicos			
		Omitir excusarse de conocer asuntos que puedan implicar cualquier conflicto de interés.	Conflicto de interés			
	Actuación pública	Omitir declarar conforme a las disposiciones aplicables los posibles conflictos de interés, negocios y transacciones comerciales que de manera particular haya tenido con personas u organizaciones inscritas en el Registro Único de Contratistas para la Administración Pública Federal.	Conflicto de interés			
		Recibir, solicitar o aceptar cualquier tipo de compensación, dádiva, obsequio o regalo en la gestión y otorgamiento de trámites y servicios.	Peculado			
	Trámites y servicios	Exigir, por cualquier medio, requisitos o condiciones adicionales a los señalados por las disposiciones jurídicas que regulan los trámites y servicios.	Peculado			
		Recibir o solicitar cualquier tipo de compensación, dádiva, obsequio o regalo en la gestión que se realice para el otorgamiento del trámite o servicio.	Cohecho			

Valor en riesgo	Proceso	Riesgo	Falta	Impacto	Probabilidad (Baja, Media, Alta)	Medidas de control
<b>Respeto</b>	Actuación pública	Hostigar, agredir, amedrentar, acosar, intimidar, extorsionar o amenazar a personal subordinado o compañeros/as de trabajo.	Abuso de funciones	Descomposición del clima organizacional Frustración y molestia de las personas servidoras públicas		Establecer protocolos Sistemas de control y evaluación Entrenamiento ético de las personas servidoras públicas Denuncia
		Hostigar, agredir, amedrentar, acosar, intimidar, extorsionar o amenazar a cualquier persona de cualquier sexo.	Acoso	Descomposición del clima organizacional Frustración y molestia de las personas servidoras públicas		Establecer protocolos Sistemas de control y evaluación Entrenamiento ético de las personas servidoras públicas Denuncia
		Obstruir u obstaculizar la generación de soluciones a dificultades que se presenten para la consecución de las metas previstas en los planes y programas gubernamentales.	Desacato			
		Realizar cualquier tipo de discriminación tanto a otros servidores públicos como a toda persona en general.	Abuso de funciones			
		Omitir conducirse con un trato digno y cordial, conforme a los protocolos de actuación o atención al público, y de cooperación entre servidores públicos.	Abuso de funciones			
	Trámites y servicios	Ejercer una actitud contraria de servicio, respeto y cordialidad en el trato, incumpliendo protocolos de actuación o atención al público.	Abuso de funciones			



Valor en riesgo	Proceso	Riesgo	Falta	Impacto	Probabilidad (Baja, Media, Alta)	Medidas de control
<b>Imparcialidad</b>	Programas gubernamentales	Dar trato inequitativo o preferencial a cualquier persona u organización en la gestión que se realice para el otorgamiento y prórroga de licencias, permisos, autorizaciones y concesiones.	Abuso de funciones	Incumplimiento de propósitos del servicio público Malestar y desconfianza ciudadana		Protocolos de actuación Sistemas de monitoreo y control Transparencia Entrenamiento ético
		Permitir la entrega o entregar subsidios o apoyos de programas gubernamentales, de manera diferente a la establecida en las reglas de operación.	Desvío de recursos			
		Ser beneficiario directo o a través de familiares hasta el cuarto grado, de contratos gubernamentales relacionados con la dependencia o entidad que dirige o en la que presta sus servicios.	Actuación bajo conflicto de interés			
		Brindar apoyos o beneficios de programas gubernamentales a personas, agrupaciones o entes que no cumplan con los requisitos y criterios de elegibilidad establecidos en las reglas de operación.	Actuación bajo conflicto de interés			
		Dar trato inequitativo o preferencial a cualquier persona u organización en la gestión del subsidio o apoyo del programa, lo cual incluye el ocultamiento, retraso o entrega engañosa o privilegiada de información.	Actuación bajo conflicto de interés			
		Discriminar a cualquier interesado para acceder a los apoyos o beneficios de un programa gubernamental.	Actuación bajo conflicto de interés			
	Trámites y servicios	Discriminar por cualquier motivo en la atención de consultas, la realización de trámites y gestiones, y la prestación de servicios.	Actuación bajo conflicto de interés			

Fuente: Elaboración propia.



Finalmente, consideramos importante recomendar, como se menciona anteriormente, que al Comité de Ética de cada institución le corresponde realizar la actualización y consolidación de la Matriz de Riesgos Conductuales. Todas las áreas de cada institución deberán participar en su elaboración y divulgación, una vez que esté terminada.

## **MONITOREO Y REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA MATRIZ DE RIESGOS CONDUCTUALES**

Los Comités de Ética, con el apoyo de los líderes de los procesos en conjunto con sus equipos, deben monitorear y revisar periódicamente el documento la Matriz de Riesgos Conductuales, y si es el caso, ajustarla. Su importancia radica en la necesidad de monitorear permanentemente la gestión del riesgo y la efectividad de las medidas establecidas, teniendo en cuenta que los comportamientos inadecuados o no éticos han sido con mucha frecuencia aceptados o tolerados en instituciones laxas y poco transparentes, que no cuentan con sistemas efectivos de control institucional y ciudadano.

Finalmente, el Monitoreo y revisión del cumplimiento de la Matriz de Riesgos Conductuales contribuye a:

1. Comprobar que los controles son eficaces y eficientes.
2. Obtener información adicional sobre las conductas nocivas para que permita mejorar la valoración del riesgo.
3. Analizar y aprender lecciones en el ámbito de la conducta a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
4. Detectar cambios en el contexto interno y externo que influyen las conductas de los servidores públicos.