



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO  
INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN FISCAL

---

---

PROYECTO TERMINAL

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EN EL CUMPLIMIENTO DE  
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS 2022.CASO CONSTRUCTORA HIDALGUENSE.

Para Obtener el grado de  
Maestría en Gestión Fiscal

PRESENTA:

L.D. Lizbeth Cecilia García Casanova.

Director

Dr. Eleazar Villegas González.

Codirector.

Dr. Sergio Demetrio Palo.

Comité tutorial

Dr. Sergio Demetrio Palo

Dra. Teresa de Jesus Vargas Vega.

Mtro. Germán Francisco Serrano Reyes

Mtro. Rolando Parra Escorza

Mtra .Flor de Maria Mendoza Austria.

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo., México., noviembre del 2022.



**Mtra. Ojuky del Rocío Islas Maldonado**  
**Directora de Administración Escolar**  
**Presente.**

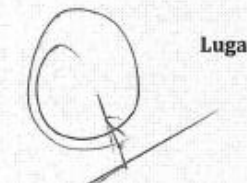
El Comité Tutorial del **PROYECTO TERMINAL** del programa educativo de posgrado titulado **"Análisis de la Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias 2022. Caso Constructora Hidalguense"**, realizado por el sustentante **Lizbeth Cecilia García Casanova**, con número de cuenta **220149** perteneciente al programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN FISCAL**, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente:

**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

Por lo que el sustentante deberá cumplir los requisitos del Reglamento de Estudios de Posgrado y con lo establecido en el proceso de grado vigente.

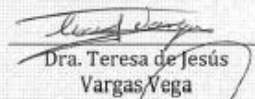
**Atentamente**  
**"Amor, Orden y Progreso"**  
**Lugar, Hidalgo a 10 de noviembre de 2022**

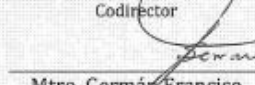
El Comité Tutorial

  
 Dr. Sergio Demetrio Polo  
**Jiménez**  
 Director

  
 Mtra. Flor de María  
 Mendoza Austria  
 Miembro Comité



  
 Dra. Teresa de Jesús  
 Vargas Vega  
 Codirector

  
 Mtro. Germán Francisco  
 Serrano Reyes  
 Miembro Comité

  
 Mtro. Rolando Parra  
 Escorza  
 Miembro Comité

c.c.p. archivo.

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tlaxiaco, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México, C.P. 42160  
 Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101  
 icea@uaeh.edu.mx



[www.uaeh.edu.mx](http://www.uaeh.edu.mx)

## **Dedicatoria**

Con todo mi corazón dedico la presente tesis a quien, sin sus bendiciones y ánimos no lo había logrado, a mi madre, así como al amor de mi vida mi hija Constanza, quien siempre supo esperar pacientemente con amor y cariño.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por bendecirme con la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad.

A mis padres, hermanos y amigos ya que, con su cariño incondicional, durante este proceso estuvieron conmigo en todo momento.

A mis Maestros de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, que siempre han tenido un momento para compartir experiencias, y motivarme a seguir aprendiendo más.

A mis asesores internos y externos que me motivaron para culminar el proyecto.

## Índice

<b>Dedicatoria .....</b>	<b>3</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>4</b>
<b>Índice.....</b>	<b>5</b>
<b>Glosario de términos.....</b>	<b>6</b>
<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>8</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Capítulo I Introducción .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Descripción .....</b>	<b>12</b>
1.2. Propósito Del Proyecto. ....	15
<b>1.3. Justificación.....</b>	<b>16</b>
<b>2. Capítulo II Metodología De La Investigación. ....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. Alcance De Investigación.....</b>	<b>17</b>
<b>3. Capítulo III Sustento Teórico .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1. Teorías.....</b>	<b>20</b>
<b>4. Capítulo IV Descripción Gestión de Riesgo.....</b>	<b>24</b>
<b>4.1. Concepto .....</b>	<b>24</b>
<b>5. Capítulo V Propuesta De Mejora .....</b>	<b>31</b>
<b>5.1 Introducción .....</b>	<b>31</b>
<b>Conclusión .....</b>	<b>66</b>

## Glosario de términos

AENOR

Asociación Española de Normalización y Certificación.

CFF

Código Fiscal de la Federación.

CNPP

Código Nacional de Procedimientos Penales.

COSO

Committe of Sponsoring Organizations.

CPEUM

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

CPF

Código Penal Federal.

GAFI

Grupo de Acción Financiera.

ISO

International Organization for Standardization.

LA

Lavado de Dinero.

LFPIORPI

Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita.

LGRA

Ley General de Responsabilidades Administrativas.

LISR

Ley Impuesto Sobre la Renta.

LIVA

Ley del Impuesto al Valor Agregado.

OCDE

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

RAE

Real Academia Española.

SAT

Servicio de Administración Tributaria.

SHCP

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

UIF

Unidad de Inteligencia Financiera.

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Población muestra Análisis Constructora .....	19
<b>Tabla 2</b> Análisis cuestiones internas Constructora Hidalguense.....	36
<b>Tabla 3</b> Descripción de cuestiones externas.....	36
<b>Tabla 4</b> Descripción de mapa de riesgos.....	38
<b>Tabla 5</b> Análisis de riesgo factores externos.....	39
<b>Tabla 6</b> Análisis de riesgos factores Internos.....	40
<b>Tabla 7</b> Descripción de nivel de Riesgo.....	41
<b>Tabla 8</b> Propuesta Cumplimiento FODA externo .....	41
<b>Tabla 9</b> Propuesta de Cumplimiento FODA interno.....	45
<b>Tabla 10</b> Descripción de Responsabilidades.....	51
<b>Tabla 11</b> Descripción de objetivos.....	52



## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Tipo de investigación .....	17
<b>Figura 2</b> Análisis FODA .....	34
<b>Figura 3</b> Análisis FODA .....	35

## **1. Capítulo I Introducción**

La presente propuesta se desarrolla debido a que la constructora debe dar cumplimiento a normas nacionales e internacionales respecto a sus obligaciones tributarias, ya que por la naturaleza de su actividad forma parte de un componente fundamental para la economía del país, pues responde a la creación de infraestructura y crecimiento económico.

La metodología que será empleada en la presente propuesta es de tipo exploratoria, descriptiva, así como tipo transversal, aplicándose en la Constructora ubicada en la Ciudad de Pachuca, Estado de Hidalgo y quien su actividad económica registrada ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) es la realización de otras construcciones de ingeniería civil u obra pesada.

Se pretende que, al realizar un análisis donde se obtengan riesgos tributarios a los que se enfrenta la constructora al realizar su actividad económica, proponiendo un modelo de sistema de gestión de riesgos que permita que verificar y disminuir aquellos riesgos que puedan ser graves, y que puedan objeto de algún delito fiscal.

El sector de la construcción por la actividad que representa es susceptible de recaer en la comisión de delitos fiscales, como puede ser la defraudación fiscal, lavado de dinero y facturación falsa, en ese sentido se observó en el listado global de contribuyentes emitido por Servicio de Administración Tributaria (SAT), al mes de junio del 2022, 428 empresas del sector de la construcción han estado incurriendo con lo establecido en el artículo 69-B del Código Fiscal de la Federación (CFF).

Es por ello que, al existir inobservancia de obligaciones tributarias, no solo podrá recaer en algún ilícito, si no será acreedor de sanciones administrativas y penales, mismas que traerían como consecuencia pérdidas económicas, así como reputacionales.

De esta manera, y al formar parte de un sector vigilado la constructora debe contar con un sistema de gestión de riesgos que prevenga y minimice los riesgos por incumplimiento Tributario, dictaminado funciones y responsabilidades en el área jurídico Tributario, especificando cadenas de mando y liderazgo, mediate la aplicación de sistemas adecuados de vigilancia, auditoría, creando canales de denuncia, así como la creación código de conducta, para evitar delitos tributarios.

## **1.1. Descripción**

Los gobiernos a nivel internacional luchan activamente contra la delincuencia Tributaria adoptando medidas necesarias que identifican riesgos claves para hacer frente a problemas económicos tal y como lo hace el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que mediante la investigación y análisis a los gobiernos ayuda a definir políticas públicas.

Así mismo el Grupo de Acción Financiera (GAFI), Organización intergubernamental que desarrolla y promueve políticas para proteger el sistema financiero de forma internacional, realizó 40 recomendaciones al estado mexicano, sin embargo en el año 2008, ostento que no se cumplía parcialmente con su encomienda número 3 denominada Delito de Lavado de Activos ya que México se enfrentaba un riesgo significativo de Lavado de Dinero (LA), el cual provenía principalmente de actividades como; delincuencia organizada, tráfico de drogas, extorción, así como corrupción y evasión fiscal.

Ahora bien, en México con el fin de prevenir la ejecución de delitos fiscales, se ha dado cumplimiento con las diversas recomendaciones establecidas por los organismos citados, realizando reformas a sus diversas legislaciones, como lo es Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), que, a través de la reforma del año 2019, tuvo como objetivo incorporar delitos que ameritan prisión preventiva de oficio en diversos delitos, sin embargo los que nos atañen son corrupción, delitos de enriquecimiento ilícito y delitos contra la seguridad de la nación.

Respecto al Código Fiscal de la Federación (CFF), se realizó la reforma al artículo 69-B primer párrafo, manifestando que cuando la autoridad fiscal detecte que un contribuyente ha estado emitiendo comprobantes sin contar con los activos, personal, infraestructura o capacidad material, directa o indirectamente, para prestar los servicios o producir, comercializar o entregar los bienes

que amparen tales comprobantes, o bien, que dichos contribuyentes se encuentren no localizados, se presumirá la inexistencia de las operaciones amparadas en tales comprobantes en relación a lo citado, dentro del artículo 113 Bis plasma la sanción que va de dos a nueve años de prisión, al que por sí o por interpósita persona, expida, enajene, compre o adquiera comprobantes fiscales que amparen operaciones inexistentes, falsas o actos jurídicos simulados.

Dentro del Código Penal Federal (CPF) en su artículo 400 Bis manifiesta aquellas sanciones a las que se hace acreedor aquel que realice conductas cuando tenga conocimiento de que proceden o representan el producto de una actividad ilícita, de esta forma cuando la Secretaría de Hacienda Crédito Público (SHCP) , en ejercicio de sus facultades de fiscalización, encuentre elementos que permitan presumir la comisión de alguno de los delitos referidos en este Capítulo, deberá ejercer respecto de los mismos las facultades de comprobación que le confieren las leyes y denunciar los hechos que probablemente puedan constituir dichos ilícitos.

Así mismo se crea la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), el 7 de mayo de 2004, con el objetivo de ser un auxiliar en la prevención y el combate a los delitos relacionados con operaciones con recursos de procedencia ilícita (LA), Recibiendo reportes de operaciones financieras y avisos de quienes realizan actividades vulnerables, Analizar las operaciones financieras y económicas y otra información relacionada; y Diseminar reportes de inteligencia y otros documentos útiles para detectar operaciones probablemente vinculadas con el lavado de dinero o el financiamiento al terrorismo y, en su caso, presentar las denuncias correspondientes ante la autoridad competente.

En el año 2012 se publicó la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI), que incluye obligaciones para las empresas que reciben grandes montos en efectivo, como identificar y conocer a los clientes, vigilar las operaciones realizadas, detectar movimientos de riesgo y enviar reportes y avisos a la UIF, de igual forma tiene por objeto proteger el sistema financiero y la economía nacional, estableciendo medidas y procedimientos para prevenir y detectar actos u operaciones que involucren recursos de procedencia ilícita.

En el artículo 17 de la LFPIORPI manifestados como actividades Vulnerables. Es decir, las actividades económicas que por su naturaleza o peculiaridades pueden significar una vía para que el dinero generado por fuentes o actividades ilícitas entre al sistema financiero buscando hacerse legal.

En consecuencia, el sector de la construcción al ser un componente fundamental para la economía de México, pues en el responde la creación de la infraestructura necesaria para poder fomentar un crecimiento financiero, siendo un motor de producción al contar diversos tipos de ingresos como; servicios por la ejecución de obras, ejecución de obra como contratista, administración y supervisión de obras, la prestación de servicios, alquiler de equipo y maquinaria para construcción, alquiler de bienes inmuebles, así como otros gastos por suministro de bienes y servicios, sin embargo representa un riesgo tributario al realizar la actividad económica.

Esta forma el estado mexicano al tener un aparato preventivo que analizo las actividades económicas que representar un riesgo tributario a nivel nacional e internacional, guiándose por aquellas que sirven como conducto que facilitan la comisión de delitos Tributarios como la defraudación fiscal, la facturación falsa y el lavado de dinero.

## **1.2. Propósito Del Proyecto.**

### ***1.2.1.1. Objetivo General***

Diseñar un modelo de gestión de riesgos a través de la metodología propuesta, que permita reducir los riesgos tributarios contenidos en el Código Fiscal de la Federación, en la Constructora Hidalguense, ubicada en el municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo en el año 2022.

#### ***1.2.1.1.1. Objetivos Específicos***

1. Conocer las actividades desarrolladas por la Constructora Hidalguense, que puedan ser propensas a delitos tributarios contemplados en el Código Fiscal de la Federación.
2. Analizar aquellas actividades que se encuentran en los supuestos establecidos en el Código Fiscal de la Federación.
3. Proponer un modelo de gestión de riesgos que brinde certeza jurídica en los procesos y operaciones realizadas, en la Constructora Hidalguense.
4. Contribuir a las buenas prácticas y cultura preventiva en la realización de operaciones Tributarias en la Constructora. Hidalguense.

### **1.3. Justificación**

La importancia de detectar un riesgo respecto al cumplimiento de normativas internacionales y nacionales para la prevención e identificación de delitos tributarios en la constructora debe ser ineludible, ya que al identificar procedimientos y operaciones que generen algún tipo de riesgo fiscal coadyuvará con la supresión de delitos fiscales a nivel nacional e internacional así mismo prevendrá o se prepara para algún riesgo futuro, cuidando la integridad y reputación de la constructora, es por ello que la presente propuesta está orientada para que mediante un análisis detallado se identifiquen y examinen las áreas de riesgo que puedan afectar los diferentes procesos que tienen un mayor impacto como puede ser el área económica, el sistema de riesgos deberá adaptarse a las necesidades de la empresa, proporcionando estrategias que puedan ayudar a lograr sus objetivos deseados, proporcionando mejores estrategias y brindando mayor seguridad a sus operaciones por ello es necesario proponer un sistema de gestión de riesgos tributarios que no solo mejoraran las operaciones si no cumplirán con sus objetivos futuro.

La propuesta se realizará mediante procesos que identifiquen, analicen, prioricen, asignen y supervisen las áreas jurídico tributarios, con la flexibilidad de reducir los riesgos fiscales, de igual forma podrá beneficiar a empresas del sector de la construcción que presenten riesgos similares, mismas que podrán utilizar como guía la presente propuesta.

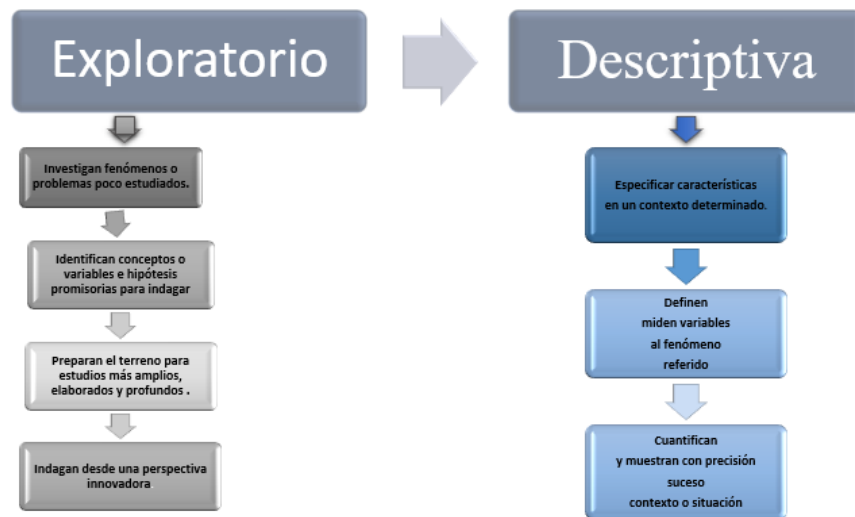


## Capítulo II Metodología De La Investigación.

### 2.1. Alcance De Investigación

El alcance de la investigación y siguiendo con lo establecido por (Sampieri, 2018),<sup>1</sup> es un trabajo es exploratorio (ilustración 1), ya que el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes, los estudios exploratorios generalmente no constituyen un fin en sí mismos, sino que determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen el tono y dirección de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas. Estas indagaciones se caracterizan por ser más flexibles en su método en comparación con las descriptivas, correlacionales o explicativas, y son más amplias y dispersas. Asimismo, implican un mayor riesgo y requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador.

**Figura 1** Tipo de investigación



Nota: Descripción de tipo de investigación, para la propuesta de Análisis de la Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias 2022. Caso Constructora. Elaboro: García (2022).

<sup>1</sup> Sampieri, Mendoza (2018) “Metodología de la investigación: La rutas Cualitativa, Cuantitativa y Mixta.

Es descriptivo en virtud de que se orienta en especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo).

Los estudios descriptivos para comprender la perspectiva de las personas, los fenómenos que las rodean y profundizar en sus experiencias, opiniones y significados; en otras palabras, la forma en que perciben la realidad, a partir de la conducta observable y el vocabulario que utilizan (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Así mismo es de tipo transversal ya que se desarrolla en un momento en el tiempo.<sup>2</sup>

Finalmente, y con el propósito de alcanzar los objetivos planteados en la investigación se sigue la siguiente metodología:

1. Identificar las actividades de riesgo tributario, establecido en normativa federal e internacional, así como reglamentos y ordenamientos de la materia.
2. Una vez que se identifican las actividades, se determina el Riesgo que encueren las diferentes áreas operativas para estar en los supuestos que marca la normativa, a través del instrumento de medición que permite identificar la propensión el nivel de conocimiento en la materia, mismo que se aplicó a 5 cinco áreas de la Constructora Hidalguense, como son; el área Jurídica, área Contable, área Financiera, área Recursos Humanos y Dirección General, así como a los Socios y Accionistas, dada la posibilidad de acceso, conocimiento y relación con el riesgo tributario.

---

<sup>2</sup> Hernández, Fernández y Baptista, (2010) Metodología de la Investigación 6ta edición. Mc Graw Hill, Education.

**Tabla 1** Población muestra Análisis Constructora

<b>Actores</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Descripción</b>
Director/Socio	11	5	Directivos y socios que tienen experiencia en el área de la construcción.
Especialista/ Asesor Fiscal, Legal	11	3	Especialistas y asesores en materia fiscal.
Contador/Abogados	11	2	Contadores y abogados postulantes que ejercen en materias que atañen al sector de la construcción.

Nota: Descripción de población muestra, para la propuesta de Análisis de la Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias 2022. Caso Constructora. Elaboro: García (2023).

3. Se desarrollan modelos de procedimientos para las áreas que presentan nivel alto de riesgo.

## Capítulo III Sustento Teórico

### 3.1. Teorías

Cruz, Marín (2016), en su tesis de “Control Interno en la Gestión de la Empresa Multiservicios Rodríguez Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada”,<sup>3</sup> manifiestan la necesidad de llevar a cabo una buena gestión Desarrolladas empresarial , haciendo uso necesario y efectivo de un sistema de Control Interno que se encargue de monitorear las actividades que se realizan en cada una de las áreas funcionales de la empresa, concluyendo que, para la buena gestión empresarial es recomendable contratar un contador de tiempo completo para llevar toda la labor contable, manifestando la aplicación de un software.

Como lo menciona es debida importancia la implementación de un control interno, que se enfoca a cumplir con los objetivos deseados con la empresa, así mismo da debido cumplimiento como herramienta principal de prevención, evitando conductas inapropiadas.

Igualmente Ríos (2010), en una de las investigaciones importantes referidas al “Sistema de Control Interno basado en el informe COSO”<sup>4</sup>, en su tesis de grado, denominada: “El Sistema de Control Interno Basado en el Informe COSO”, donde hace mención a la integración de nuevas metodologías y conceptos en diversas áreas administrativas y operativas, aplicando control interno a cada uno de sus componentes de la empresa, manifestando objetivos, políticas y estrategias relacionadas con el fin de alcanzar el desarrollo de la Organización, de igual forma expresa la conceptualización de control interno concluyendo que la aplicación de este ayuda a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño y eficiencia, eficacia y economía en la toma de decisiones indispensables para el análisis y cumplimiento de metas .5

---

<sup>3</sup> Cruz, Marín (2016) Sistema De Control Interno En La Gestión De La Empresa Multiservicios Rodríguez Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada.

<sup>4</sup> Cuando Se Menciona El Término Coso Hacemos Referencia Al Comité De Organizaciones Patrocinadoras (Sus Siglas En Inglés Committee Of Sponsoring Organizations, Coso); Quien Comisionó Un Estudio Para Establecer Una Definición Común Del Control Interno Para Atender Las Necesidades De Las Diferentes Partes.

<sup>5</sup> Ríos Guerra (2010) El Sistema De Control Interno Basado En El Informe Coso.

Por lo que de acuerdo a su investigación puedo manifestar que efectivamente las áreas administrativas y operativas son vulnerables, ya que son un componente fundamental de toda organización, reafirmando la aplicación de un sistema de control interno, así mismo y atendiendo con lo establecido en (COSO) el mejorar las practicas internas previene la ejecución de actos inusuales.

De igual forma, Gómez, (2010) presentó ante la Universidad Panamericana su trabajo: El gobierno Corporativo, el Consejo de Vigilancia y Manual de Gobierno Corporativo como formas de Eliminar el Fraude Fiscal, manifestó que el mejorar el desempeño del negocio a través de aplicaciones corporativas de una estrategia de administración del riesgo de fraude, es la esencia de un buen gobierno corporativo. Administrar las áreas de mayor riesgo del negocio, puede ayudar a asegurar que los fraudes potenciales sean prevenidos y que cualquier riesgo reputacional sea administrado.<sup>6</sup>

De acuerdo con lo plasmado, se hace hincapié en la mejora en el cumplimiento regulatorio, así mismo al manifestar que el gobierno corporativo debe atender a las necesidades de las empresas adquiriendo derechos y obligaciones, así como dictaminar reglas y procedimientos para la toma de decisiones.

Bajo la óptica del autor la eliminación del fraude es un riesgo impórtate, ya que las empresas a nivel general se encuentran propensas a que algún integrante de su organización comete el delito citado, por lo que es necesario la implementación de un control que prevenga la ejecución del ilícito.

Así mismo, Arias y Martínez, (2012) en su trabajo: modelo de planeación tributaria para empresas del sector de la construcción del municipio de Ocaña de Ocaña, Norte de Santander Colombia como conclusión manifestaron que la planificación tributaria busca prevenir, evitar o postergar la

---

<sup>6</sup> Gómez Montes de Oca, M. (2010). El gobierno corporativo, el consejo de vigilancia y manual del gobierno corporativo como formas de eliminar el fraude fiscal.

ocurrencia del hecho gravado, con fines de reducir o diferir la carga impositiva del contribuyente de acuerdo con lo establecido por la ley. <sup>7</sup>

En el mismo sentido, Cardona, (2013) presentó ante el Instituto Politécnico Nacional su trabajo titulado “Estrategias Financieras para una empresa de la construcción”, el trabajo tuvo como objetivo proponer estrategias financieras adecuadas para implementar utilidades de manera óptima.<sup>8</sup>

Igual que en García (2014), se publicó por AENOR un “Modelo de Gestión del Riesgo para la Prevención de Delitos”, señalando requisitos para prevenir la comisión de delitos, que puedan afectar a la persona jurídica, detectar, reparar y disminuir los efectos de delito cometido y mejorar continuamente, intentando reducir el riesgo penal de las organizaciones. Se trata de una certificación propia.<sup>9</sup>

De igual modo Martínez, (2014) presentó ante la Universidad Autónoma de Aguascalientes su trabajo: “Manual De Capacitación Jurídico- Fiscal Para Personas Morales Del Ramo De La Construcción En México”, con el propósito de analizar u optimizar el cumplimiento de obligaciones fiscales de una persona moral dedicada al ramo de la construcción en México.<sup>10</sup>

Así mismo Martínez, Vera y Vera Muñoz, por medio de la Revista Internacional Administración & Finanzas publicaron un artículo, (2014) titulado Cultura Organizacional y Efectividad En las Pequeñas Empresas Constructoras de Puebla, México, con el propósito de analizar acerca de los tipos de cultura organizacional y su efectividad organizacional en las pequeñas empresas constructoras de Puebla.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Arias Martínez, Correa Patiño (2012) “Modelo De Planeación Tributaria Para Empresas Del Sector Construcción Del Municipio De Ocaña, Norte De Santander Que Mitigue El Riesgo Fiscal.

<sup>8</sup> Ceja Cardona (2013) “Estrategias Financieras para una Empresa Constructora”.

<sup>9</sup> Román García (2014) “Modelo de Gestión de Riesgos para la Prevención de Delitos”

<sup>10</sup> Martínez Rivera, Emilia. UAA (2014) Manual De Capacitación Jurídico-Fiscal Para Personas Morales Del Ramo De La Construcción En México.

<sup>11</sup> Martínez, Muñoz, Muñoz (2014) Revista Internacional Administración & Finanzas Revista Internacional Administración & Finanzas Volumen 7, Número 4, 2014. Artículo Titulado Cultura Organizacional Y Efectividad En Las Pequeñas Empresas Constructoras De Puebla, México.

Igual que Moya y Díaz (2015), presentaron ante la Universidad Católica de Colombia, “Proyecto De Planeación y Ejecución De Obras Dentro De Las Buenas Prácticas De La Administración y Programación”, donde concluyeron que en cuanto a la parte judicial y ambiental de las obras es importante tener bastante conocimientos o contar con la orientación de un profesional debido a que el desconocimiento de las leyes puede proporcionar multas o suspender las labores de construcción de ser necesario por parte del estado, entidades ambientales o interventoría.<sup>12</sup>

En el mismo contexto, (2006) en su artículo “Factores de Riesgo para las Micro y Pequeñas Empresas Constructoras, Imprevistos De La Construcción O Falta De Previsión”, como objetivo general aborda la participación de asesoría jurídica en la negociación de contratos de obra con el cliente, contratos con los subcontratistas y proveedores, afianzadoras y aseguradoras; que participe en las negociaciones de pliegos petitorios, contratos colectivos de trabajo y sobre relaciones y conflictos obrero patronales; que intervenga en las reclamaciones de las agrupaciones de colonos y de cualquier tipo, interponiendo los recursos legales hasta su total solución para mitigar riesgos.<sup>13</sup>

Del mismo modo Aguirre y Sánchez, (2019) en su publicación “Evasión Fiscal en México”, manifiesta que mediante análisis realizados se ha determinado que por medio del sector de la Construcción se realizan actos de evasión por lo que es necesario la correcta aplicación de sistemas en gestión.<sup>14</sup>

Por otra parte, Pérez (2020) publicó en su libro titulado: Constructoras, Régimen Contable, Fiscal y de Seguridad Social, con el objetivo de analizar de manera integral el manejo contable de las empresas constructoras, entender el manejo contable y llevar a cabo el cumplimiento expedito de las obligaciones fiscales de las empresas.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Moya, Diaz (2015) La Planeación Y Ejecución De Las Obras De Construcción Dentro De Las Buenas Prácticas De La Administración y Programación (Proyecto Torres De La 26-Bogotá).

<sup>13</sup> Cervantes Abarca (2006) Factores de Riesgo para las Micro y Pequeñas Empresas Constructoras Imprevistos en la Construcción o Falta de Previsión.

<sup>14</sup> Aguirre, Sanchez (2019) “Evasión Fiscal en México, Cuaderno de Investigación.

<sup>15</sup> Perez Chavez, Jose (2022) Contabilidad Y Auditoría Constructoras 2022. Régimen Contable, Fiscal Y De Seguridad Social / 3 Ed.

## Capítulo IV Descripción Gestión de Riesgo

### 4.1. Concepto

Para determinar el riesgo dentro de la constructora, se debe analizar desde el punto etimológico, según la Real Academia Española (RAE) manifiesta que riesgo 1. m. Contingencia o proximidad de un daño de igual forma hace manifestación al riesgo operativo, describiéndolo como 1. m. Econ. riesgo que puede ser reducido mediante la diversificación.<sup>16</sup>

Asimismo, Bodie, Kane & Marcus, (1998) lo define como “La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que “importa” porque incide en el bienestar de la gente. Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo”.<sup>17</sup>

Pérez, (2011). manifiesta como el considerado en la mayoría de los casos como un evento negativo con probabilidad de impacto en el desarrollo del proyecto. Para algunos autores, su ocurrencia genera pérdidas si se hace realidad, debido a que pueden surgir retrasos en la planificación temporal del proyecto y aumento de los costos.

De esta forma se puede decir que el riesgo no es un análisis mecanicista de una situación dada, si no una posible pérdida de producido por eventos peligrosos e inciertos ligados a vulnerabilidades existentes. Pueden ser considerados escenarios con posibilidad de pérdida, es la probabilidad que un peligro ocasione un incidente con consecuencias no factibles de ser estimadas en una actividad determinada durante un periodo definido, es el potencial de pérdidas que existe asociado a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones antes definidas.<sup>18</sup>

Finalmente (Mantilla B., 2000). Concluye que el riesgo es como el producto de un informe sobre el control interno y representando un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado

---

<sup>16</sup> <https://dle.rae.es/riesgo>.

<sup>17</sup> Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A.J. (1998). Investments, Irwin. Boston: Mc Graw-Hill.

<sup>18</sup>Rafael, Soler-González1\*; Pedro, Varela-Lorenzo2; Alejandra, OñateAndino3; Edwin, Naranjo-Silva4 (2018) “La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas”.



de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías: a) Eficacia y eficiencia de las operaciones; b) Fiabilidad de la información financiera; c) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.<sup>19</sup>

#### **4.1.1. Objetivos**

Dentro de los objetivos de un sistema de gestión de riesgo se pueden presentar en diversas formas, ya que cada autor lo interpreta según el riesgo que pueda presentar a una organización u empresa, en ese sentido según (Lara, 2012), los define como los primordiales de un modelo COSO ya que integran diversos conceptos del control interno y ser la base para evaluar los sistemas de control interno en las entidades.<sup>20</sup>

Por su parte la International Organization for Standardization (ISO 31000), define como “Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”, entendiendo el efecto como una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos, la incertidumbre como el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o el conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad y los objetivos pueden tener aspectos diferentes (por ejemplo financieros, salud y seguridad, y metas ambientales) y se pueden aplicar en niveles diferentes (estratégico, en toda la organización, en proyectos, productos y procesos).<sup>21</sup>

#### **4.1.2. Principios De Gestión De Riesgo**

Respecto a los principios de gestión de riesgo, Pinar Quezada manifiesta que se debe pensar continuamente en qué puede suceder mal, siendo esta etapa es la base de la Gestión de Riesgo, la cual permitirá identificar cuáles son las potenciales dificultades que pueden ocurrir. Para ello, es necesario contar con buenos procedimientos, estandarizados, ya que esto permitirá, mantener un repositorio de datos para poder tener una idea en el siguiente proyecto, de cuáles son las fortalezas y debilidades del equipo.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Samuel Alberto Mantilla B. Bogotá, febrero de 2018.” Auditoria de Control Interno”

<sup>20</sup> Lara, A. (2012). Toma el control de tu negocio. México: LID Editorial Empresaria

<sup>21</sup> ICONTEC. NTC- ISO 31000 Gestión del Riesgo, Principios y Directrices. Bogotá : Insituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificación , 2011. I.C.S.:03.100.01.

<sup>22</sup> Pinar Quezada. Conceptos Introdutorios de Gestión De Riesgos.

De igual forma manifiesta los riesgos relevantes, indicando tres tipos de riesgo como lo exterioriza de la siguiente forma:

- Los primeros son aquellos que por su impacto o probabilidad de ocurrencia son tan irrelevantes que, al hacer un análisis de costo versus beneficio, se obtiene como conclusión que es más conveniente no considerarlos.
- Los que tienen una probabilidad de ocurrencia e impacto considerables. En este caso es necesario realizar un análisis de él y elaborar estrategias para su mitigación o control. Siendo este es el común de los riesgos.
- Aquellos que por su impacto no es posible tratarlos. En ese caso, no queda más remedio que aceptarlos.

En el mismo sentido dentro del **Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission** (COSO), manifiesta cinco componentes procedentes de la forma de gestionar la organización, integrados para el proceso de gestión, estos son; Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo. El ambiente de control demuestra el compromiso del actuar, así como los valores éticos de los integrantes de la organización ejercido supervisión en la estructura, demuestra compromiso en el entorno en que se actúa, igualmente mediante la evaluación de riesgos analiza la probabilidad de posibles consecuencias por los riesgos determinados que se analizan dando como resultado la revelación de los riesgos que afectan a la empresa, de esta forma se debe implementar medidas de control para las acciones de riesgo que se realizan en la constructora, esto mediante la creación de políticas y procedimientos que pueden afectar el debido cumplimiento al logro de sus objetivos, por ende deben existir canales de comunicación que exteriorice información relevante y de calidad que permita identificar riesgos dentro de la constructora, de esta forma se crean canales de comunicación que permita realzar indagaciones tanto a personal, contratistas, clientes, de igual forma permite que mediante canales de denuncia minorice las malas prácticas de colaboradores que puedan afectar a la constructora, y finalmente contar con un área de monitoreo o supervisión ayudan a mantener mediante evaluaciones de forma periódica para la verificar los riesgos a los que se encuentra sometido el sector.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Análisis del sistema de Control Interno Basado en Coso en la empresa Maíz Olguita S.A.C.” CPCC. Manuel Amasifuen Reategui, 2017.

Igualmente dentro de la norma ISO 31000:2018, manifiesta directrices o procesos que se muestran en los planes de gestión de riesgos mismos que se deben de tener en consideración para la orientación de la gestión de riesgo como lo es: el alcance de contexto, la evaluación de riesgo, tratamiento de riesgo y evaluación de riesgo, lo anterior beneficiara a algún ente corporativo antes de que incurra en alguna sanción protegiendo el futuro, si se implementa algún plan solido de la gestión de riesgo.

Finalmente, de las normas anteriormente descritas manifiestan que son aplicables para llevar un correcto sistema de gestión de riesgos, por lo que señalan que las empresas al implementar alguno de los principios que ellas mencionan, tendrán la capacidad para comprender y controlar los riesgos, fomentando la toma de decisiones comerciales y corporativas más seguras ayudando a alcanzar sus objetivos deseados.

### **4.1.3. Definición De Principios Generales De Riesgos**

#### ***4.1.3.1. Ambiente De Control***

Está dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización, también engloba habilidades, percepciones, actitudes y las acciones del personal de una entidad. Es necesario que el personal de la empresa, los clientes y las terceras personas relacionadas con la empresa, los conozcan y se identifiquen con ellos. Tiene mucha influencia en la forma en que los procesos son desarrollados, del mismo modo tiene relación con el procedimiento de los sistemas de información y con las actividades de supervisión. Además, es fundamental para el armonioso, eficiente y efectivo desarrollo de cada proceso correspondiente dentro de la empresa.<sup>24</sup>

#### ***4.1.3.2. Evaluación De Riesgos***

Consiste en la identificación, análisis y manejo de riesgos, estos riesgos incluyen incidentes o situaciones que puedan afectar el registro, procesamiento y reporte de información, aquí se estudia las posibles consecuencias y se planea soluciones para que la empresa cumpla con sus objetivos propuestos. Cada empresa afronta variedad de riesgos internos y externo que deben ser evaluados,

---

<sup>24</sup> “Análisis del sistema de Control Interno Basado en Coso en la empresa Maíz Olguita S.A.C.” CPCC. Manuel Amasifuen Reategui, 2017.

para lograr alcanzar sus objetivos, la empresa debe desarrollar actividades en un entorno que sea más competitivo, dinámico y disponer de ciertos mecanismos que evalúen constantemente la entidad y garantice la estabilidad.<sup>25</sup>

#### ***4.1.3.3. Actividades De Control***

Constituyen los procedimientos que permiten el adecuado cumplimiento de los objetivos para impedir riesgos, además de establecerse en todos los niveles de la empresa, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos. Son actividades aplicadas para reducir los riesgos potenciales que amenazan la misión, objetivos y metas, a favor del resguardo de los recursos propios en poder de la organización.<sup>26</sup>

Además de ello, Mantilla (2018)<sup>27</sup> menciona algunos procedimientos de control como: revisiones de alto nivel, funciones directivas o actividades administrativas, procesamiento de información, controles físicos, indicadores de desempeño y segregación de responsabilidad. Por consiguiente, las actividades de control ayudan a asegurar que se lleven a cabo aquellas acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos, y así conseguir los objetivos de la entidad (Gutiérrez Colque, 2012).<sup>28</sup>

#### ***4.1.3.4. Información y Comunicación***

Respecto a este rubro (Ricardo, 2005),<sup>29</sup> manifiesta que la información y comunicación se refieren básicamente a captar e intercambiar la información en una organización y el apoyo al cumplimiento de las responsabilidades, cada entidad debe desarrollar sistemas interrelacionados que permitan al personal de la entidad capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones. De tal forma, Mantilla (2018) hace referencia que los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, para operar y controlar el negocio.<sup>30</sup>

---

<sup>25</sup> I Análisis del sistema de Control Interno Basado en Coso en la empresa Maíz Olguita S.A.C.” CPCC. Manuel Amasifuen Reategui, 2017

<sup>26</sup> Idem

<sup>27</sup> Manilla B. (2018) Auditoría de Control Interno, Cuarta Edición, Ecoe ediciones.

<sup>28</sup> Gutiérrez Colque, R. (2012). Propuesta de una guía como herramienta de control interno para la unidad de auditoría interna en la detección de fraudes para las empresas industriales. Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés

<sup>29</sup> Ricardo, M. (2005). Enfoques de la auditoría de estados contables. Argentina: Universidad Nacional de Litoral.

<sup>30</sup> Idem

Por otra parte, Veraz Rabines (2013)<sup>31</sup> infiere que en esta actividad se refiere a la identificación, recopilación y comunicación de información de la organización, de modo tal que permita, en el tiempo y la forma, ser oportuna y contribuya a que los empleados cumplan con sus responsabilidades. En concordancia (Cervantes Corona, 2009),<sup>32</sup> dice que es necesario que cada miembro de una organización conozca el rol que le corresponde desempeñar en su interior y que cuenten con información periódica y oportuna que requieren para orientar sus acciones.

#### **4.1.3.5. Monitoreo**

El monitoreo deber realizarse a través de dos procedimientos como: actividades de revisión y evaluaciones que aseguren el buen funcionamiento de los controles. Es por ello que, Mantilla (2018) expone que el monitoreo incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. De igual forma (Cooper & Lybrand, 1997).<sup>33</sup> Manifiesta que resulta necesaria la revisión de las actividades de control a través del tiempo, dado que toda organización tiene áreas en donde estos están en evolución, y necesitan ser reforzados o modificados.

Es por ende que (Orellana Flores, Gaete Araya, & Gaete Becerra, 2002),<sup>34</sup> exterioriza que las evaluaciones pueden ser desarrolladas por distintas instancias, según la importancia de la actividad, magnitud de los riesgos, estructura organizativa y políticas internas de cada organización.

En definitiva, y como lo menciona (Núñez Hurtado, 2012).<sup>35</sup> Cada entidad debe monitorear el proceso total, y debe considerar como necesario hacer modificaciones, d esta manera, el sistema de control puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

---

<sup>31</sup> Veras Rabinez, R. T. (2013). Implementación de políticas y procedimientos de control interno en empresas del Sistema Financiero en estado de liquidación. Lima: Universidad Nacional de San Marcos.

<sup>32</sup> Idem

<sup>33</sup> Idem

<sup>34</sup> Orellana Flores, L., Gaete Araya, J., & Gaete Becerra, H. (2002). Alternativas de valorización del sistema de control interno en las empresas. Chile: UChile

<sup>35</sup> Idem

#### ***4.1.3.6. Alcance De Contexto***

Se deben comprender las circunstancias en las que tendrá lugar el resto del proceso, estableciendo además los criterios que se utilizarán para evaluar el riesgo, así como se debe definir la estructura del análisis (Ulloa, 2018; Norma ISO 31000).

#### ***4.1.3.7. Evaluación De Riesgo***

La empresa identifica y define los riesgos potenciales que pueden influir negativamente en un proceso o proyecto específico de la organización, el riesgo se evalúa luego después de determinar la probabilidad general de ocurrencia del riesgo combinado con su impacto general. Luego, la empresa puede tomar decisiones sobre si el riesgo es aceptable y si la empresa está dispuesta a asumirlo en función de su apetito de riesgo. La evaluación de riesgos implica la determinación de un valor cuantitativo o cualitativo para el riesgo, requiriendo la misma del cálculo de los dos componentes del riesgo: la probabilidad de que ocurra el riesgo y la gravedad de los posibles impactos (Ulloa, 2018; Norma ISO 31000).

#### ***4.1.3.8. Tratamiento De Riesgo***

Una vez que se identifican los tipos específicos de riesgo, la compañía determina las probabilidades de que ocurra, así como su impacto. El objetivo del análisis de Reinoso, 32 riesgos es comprender mejor cada instancia específica de riesgo y cómo podría influir en los proyectos y objetivos de la empresa (Ulloa, 2018; Norma ISO 31000).

## Capítulo V Propuesta De Mejora

### 5.1 Introducción

Del análisis efectuado a la normativa aplicable se propone un sistema de gestión de riesgo en el cumplimiento de obligaciones Tributarias, a la constructora que de conformidad con el artículo 16, párrafo segundo, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) se reconoce su derecho a la protección de sus datos personales, reservando su identidad, por lo que para la presente propuesta se denominara falazmente como “Constructora Hidalguense”.

En ese sentido se manifiesta que la Constructora Hidalguense, muestra un alto compromiso Gerencial para con la empresa y sus trabajadores, organizando los recursos técnicos, humanos y financieros para lograr la excelencia en todos los niveles.

La presente propuesta propone procedimientos de conformidad con el análisis efectuado a las normas que implementan sistemas de gestión de riesgos, de las cuales se extraerán puntos relevantes para un mejor control de las actividades desarrolladas en la Constructora Hidalguense, la finalidad será analizar, identificar, prevenir, corregir y mitigar los riesgos generados por incumplimientos tributarios especialmente en el área jurídico-contable, teniendo certeza jurídica y contable en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, para ello la Constructora Hidalguense deberá designar recursos humanos, económicos, físicos y técnicos, para su desarrollo, implantación y cumplimiento de la presente.

Para dar seguimiento será necesario que exista una revisión constante de la propuesta esto permitirá verificar la eficacia del sistema de gestión de riesgo de cumplimiento, mismo que deberá implementar medidas oportunas, tomando en consideración ordenamientos legales nacionales e internacionales, así como lo establecido en aquellas normas que regulan riesgos, esto demostrará que Constructora Hidalguense, es una compañía comprometida con el cumplimiento normativo nacional e internacional así mismo con sus clientes, trabajadores y partes interesadas.

De esta forma será obligación dar a conocer a todo el personal de la propuesta debiendo hacer cumplir los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de

las Obligaciones Tributarias, a fin de mantener la integridad de las partes que lo conforman, así como su entorno.

### ***5.1.1 Objetivo General***

Establecer lineamientos puntuales del Sistema de Gestión de Riesgo en la Constructora Hidalguense, que demuestran la capacidad de cumplimiento, brindando servicios conforme a las normativas aplicables, brindando certeza jurídica a clientes y proveedores, velando por la integridad general de la empresa.

### ***5.1.2 Normativa aplicable***

Las normas aplicables para la presente propuesta y que fueron analizadas para dar debido cumplimiento al sistema de gestión de riesgo son: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, Ley De Obras Públicas y Servicios Relacionados Con Las Mismas Para el Estado de Hidalgo, Código de Comercio, Código Fiscal de la Federación (CFF) Ley de Impuesto Sobre la Renta (LISR), Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA), Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI), Código Penal Federal, Código de Nacional de Procedimientos Penales (CNPP), Resolución Miscelánea, Reglamentos y la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (COSO) e ISO 31000, 2018.

### **5.1.3 Antecedentes de la Constructora Hidalguense**

#### ***5.1.3.1.1 Misión***

La misión en la Constructora Hidalguense como empresa experta en construcciones es, contribuir al desarrollo de las entidades en los sectores públicos y privados, especialmente en obras de movilidad, infraestructura y sector energético, facilitando a nuestros clientes y a la comunidad soluciones que permite el crecimiento acelerado, seguro y controlado de la entidad. Crear constantemente estrategias innovadoras en las áreas de la construcción que conserven los más altos estándares de calidad y seguridad que lleven al cumplimiento de los compromisos de satisfacción del cliente sin descuidar su responsabilidad tributaria.



### 5.1.3.2 Visión

La Constructora Hidalguense, es una empresa Constructora, que para el año 2030 será reconocida como una empresa de líder del sector de la construcción en México, con presencia Internacional, siempre encaminada en seguir los más altos estándares de seguridad y minimizar en donde sea posible el impacto fiscal de nuestras obras.

### 5.1.4 Datos De La Empresa

- ✓ Razón Social: Constructora Hidalguense.
- ✓ Actividad Económica: Empresa Constructora.
- ✓ Representante Legal: RL
- ✓ Ciudad: Pachuca de Soto, Hidalgo.

### 5.1.5 Valores

- **Calidad:** Se refiere al logro de la satisfacción del cliente, la mejora continua y eficiencia de los procesos internos y externos de la Constructora Hidalguense.
- **Eficiencia:** Es la optimización de los recursos humanos, financieros y técnicos que se disponen asegurando que la relación costos-beneficios sea positiva.
- **Eficacia:** Es la capacidad de cumplir con los objetivos y las metas en el tiempo, lugar, calidad y cantidad programadas, con los recursos disponibles.
- **Respeto:** Faculta al ser humano para el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades y los derechos de los demás.
- **Liderazgo:** Influencia interpersonal ejercida en una situación determinada, que va dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o varios objetivos específicos.
- **Disciplina:** Capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un objetivo; exige un orden y unos lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados.
- **Solidaridad:** Es la actitud para buscar un bien común, de brindar colaboración a un grupo que lo necesita. Se es solidario al dejar de pensar o actuar solo para uno mismo y da todo lo que puede en el beneficio de todos.

- **Ética:** Es el conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa, cuyo objetivo es alcanzar una mayor armonía con la sociedad y permitir una mejor adaptación de los trabajadores en el entorno laboral, respetando los derechos de los mismos en su doble papel de empresarios y de personas.

### 5.1.6 Evaluación De Riesgos

Para la presente propuesta se efectuó un análisis mediante la herramienta FODA para diagnosticar de forma acertada los problemas internos y externos en el área jurídico-contable de la Constructora Hidalguense, con la finalidad de dar una mejor propuesta, de esta forma se identificó lo siguiente:

**Figura 3** *Análisis FODA*

Fortalezas	Oportunidades
<b>Planificación estratégica (misión, visión, objetivos).</b> <b>Estructura organizacional bien definida, comprometida con la constructora.</b> <b>Claridad de los procesos (manuales, procedimientos), actuar con ética.</b> <b>Ética, responsabilidad, profesionalismo y buenos valores.</b> <b>Calidad y servicio</b> <b>Organización</b> <b>Gestión y dirección</b> <b>Valoración de clientes</b>	<b>Instituciones financieras (créditos)</b> <b>Contratos y convenios comerciales.</b> <b>Estados Financieros viables.</b> <b>Normatividad vigente</b> <b>Implementar sistemas de prevención.</b> <b>Verificación de clientes y proveedores.</b> <b>Presentar avisos por operaciones.</b> <b>Autocorrección de irregularidades.</b> <b>Acceso a concursos</b> <b>Sistemas de vigilancia</b> <b>Optimización de procesos.</b>

Nota: Análisis FODA, fortalezas y Oportunidades Constructora Hidalguense, para la propuesta de Análisis de la Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias 2022. Caso Constructora. Elaboro: García (2022).

**Figura 5 Análisis FODA**

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Deficiencia en el conocimiento y Falta de compromiso, irresponsabilidad y desmotivación del personal.</b>	<b>Concurrir en licitaciones públicas.</b>
<b>Deficiencia en estrategia corporativa.</b>	<b>Corrupción sobre proyectos de carácter público.</b>
<b>No contar con un oficial de cumplimiento certificado.</b>	<b>Falta de responsabilidad social.</b>
	<b>Competidores que dominan el mercado.</b>
	<b>Incumplimiento Contable</b>
	<b>Estructura financiera.</b>
	<b>Precio de Materiales y Rentabilidad.</b>
	<b>Precio divisas.</b>
	<b>Sanciones o multas</b>
	<b>Pagos de créditos por impuestos federales.</b>
	<b>Atraso de proveedores.</b>
	<b>Condicionantes de clientes.</b>
	<b>Servicios de posibles proveedores en lista negra de SAT/UIF</b>
	<b>Actos de corrupción.</b>
	<b>Gobierno.</b>
	<b>Incumplimiento de contratos.</b>
	<b>Demandas y denuncias.</b>
	<b>Ataques Cibernéticos (robos, phishing,</b>

Nota: Análisis FODA, debilidades y amenazas Constructora Hidalguense, para la propuesta de Análisis de la Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias 2022. Caso Constructora. Elaboro: García (2022).

Por consiguiente, de la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Constructora Hidalguense se observa de forma individual las cuestiones internas o externas tal y como se observa en las siguientes:

**Tabla 2** Análisis cuestiones internas Constructora Hidalguense

<b>CUESTIONES INTERNAS</b>		
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
Entrada de procesos	Planificación estratégica (misión, visión, objetivos) Estructura organizacional bien definida, comprometida con la constructora.	
Salidas de procesos.	Claridad de los procesos (manuales, procedimientos), actuar con ética.	
Cultura del personal	Ética, responsabilidad, profesionalismo y buenos valores.	Deficiencia en el conocimiento y Falta de compromiso, irresponsabilidad y desmotivación del personal.
Imagen corporativa	Calidad y servicio Organización Gestión y dirección Valoración de clientes	Deficiencia en estrategia corporativa.
Vigilancia		No contar con un oficial de cumplimiento certificado.

Nota: Descripción de Cuestiones Internas, para la propuesta de Análisis de la Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias 2022. Caso Constructora. Elaboro: García (2023).

De igual forma al llevarse el análisis a las cuestiones externas de la Constructora Hidalguense, se establece lo siguiente;

**Tabla 3** Descripción de cuestiones externas

<b>CUESTIONES EXTERNAS</b>		
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>

		Corrupción sobre proyectos de carácter público.
SOCIALES	Concurrir en licitaciones públicas.	Falta de responsabilidad social. Competidores que dominan el mercado.
	Instituciones financieras (créditos)	Estructura financiera.
	Contratos y convenios comerciales.	Incumplimiento contable
CONTABLE		Precio de Materiales y Rentabilidad. Precio divisas.
	Estados Financieros viables.	Sanciones o multas Pagos de créditos por impuestos federales.
	Normatividad vigente	Atraso de proveedores.
	Implementar sistemas de prevención.	Condicionantes de clientes.
LEGAL	Verificación de clientes y proveedores.	Servicios de posibles proveedores en lista negra de SAT/UIF. Actos de corrupción.
	Presentar avisos por operaciones.	Gobierno.
	Autocorrección de irregularidades.	Incumplimiento de contratos.
	Acceso a concursos	Demandas y denuncias.
TECNOLOGICAS	Sistemas de vigilancia	Ataques Cibernéticos (robos, phishing, sabotaje)
	Optimización de procesos.	

Nota: Descripción de cuestiones externas, para la propuesta de Análisis de la Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias 2022. Caso Constructora. Elaboro: García (2023).

En el mismo sentido de las descripciones de cuestiones externas e internas se elaboró un mapa de riesgos, donde se representan aquellos que afectan las actividades o los procesos de la Constructora Hidalguense, como ya se había mencionado se encuentra sometida a una multitud de riesgos, es por ello que se debe detectar todos aquellos que puedan ocasionar un detrimento, por esta razón se identifican de la siguiente manera:

**Tabla 4** Descripción de mapa de riesgos

MAPA DE RIESGOS		CONSECUENCIA				
		MINIMA	MENOR	MODERADA	MAYOR	MAXIMA
<b>PROBABILIDAD</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>16</b>
<b>MUY ALTA</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>80</b>
<b>ALTA</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>64</b>
<b>MEDIA</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>48</b>
<b>BAJA</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>32</b>
<b>MUY BAJA</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>16</b>

Nota: Descripción de cuestiones externas, para la propuesta de Análisis de la Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias 2022. Caso Constructora. Elaboro: García (2023).

De la calificación asignada a los riesgos que se presentan en la Constructora Hidalguense respecto a los riesgos internos y externos se identificó lo siguiente:

**Tabla 5** *Análisis de riesgo factores externos*

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>CONSECUENCIA</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>SOCIALES</b>	Corrupción sobre proyectos de carácter público.	Alta	Máxima	<b>Riesgo Extremo</b>	64
	Falta de responsabilidad social.	Media	Moderada	<b>Riesgo Tolerable</b>	12
	Incumplimientos contables	Muy Alta	Máxima	<b>Riesgo Extremo</b>	80
	Estructura financiera.	Media	Mayor	<b>Riesgo Alto</b>	24
<b>CONTABLE</b>	Precio de Materiales y Rentabilidad.	Alta	Máxima	<b>Riesgo Extremo</b>	64
	Precio divisas.	Media	Moderada	<b>Riesgo Tolerable</b>	12
	Sanciones o multas	Muy Alta	Máxima	<b>Riesgo Extremo</b>	80
	Pagos de créditos por impuestos federales.	Alta	Mayor	<b>Riesgo Extremo</b>	32
	Atraso de proveedores.	Alta	Mayor	<b>Riesgo Extremo</b>	32
	Condicionantes de clientes.	Baja	Mayor	<b>Riesgo Alto</b>	16
	Servicios de posibles proveedores en lista negra de SAT/UIF	Alta	Máxima	<b>Riesgo Extremo</b>	64
<b>LEGAL</b>	Actos de corrupción. Gobierno.	Muy Alta	Máxima	<b>Riesgo Extremo</b>	80
	Incumplimiento de contratos.	Media	Moderada	<b>Riesgo Tolerable</b>	12
	Demandas y denuncias.	Baja	Máxima	<b>Riesgo Extremo</b>	32
<b>TECNOLOGICAS</b>	Ataques Cibernéticos (robos, phishing, sabotaje)	Media	Máxima	<b>Riesgo Extremo</b>	48
		Baja	Mayor	<b>Riesgo Alto</b>	16

Nota: Descripción de riesgos Externos, para la propuesta de Análisis de la Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias 2022. Caso Constructora. Elaboro: García (2023).

**Tabla 6** *Análisis de riesgos factores Internos*

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>CONSECUENCIA</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
CULTURA DEL PERSONAL	Deficiencia en el conocimiento y Falta de compromiso, irresponsabilidad y desmotivación del personal.	Alta	Mayor	<b>Riesgo Extremo</b>	32
IMAGEN CORPORATIVA	Deficiencia en estrategia corporativa.	Baja	Moderada	<b>Riesgo Tolerable</b>	8
VIGILANCIA	No contar con un oficial de cumplimiento certificado.	Alta	Mayor	<b>Riesgo Extremo</b>	32

Nota: Descripción de riesgos internos para la propuesta de Análisis de la Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias 2022. Caso Constructora. Elaboro: García (2023).



Del mapa de riesgos realizado y del análisis a cada uno de los factores, se puede identificar que la Constructora Hidalguense cuenta con una mayor cantidad de riesgos extremos, tal y como se observa en la siguiente:

**Tabla 7** Descripción de nivel de Riesgo

NIVEL DE RIESGO	IDENTIFICACIÓN DE RIESGO POR COLOR
RIESGO ACEPTABLE	0
RIESGO TOLERABLE	4
RIESGO ALTO	3
RIESGO EXTREMO	12
<b>Total</b>	<b>19</b>

Nota: Descripción del total de riesgos externos e internos para la propuesta de Análisis de la Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias 2022. Caso Constructora. Elaboro: García (2023).

En conclusión, del análisis efectuado a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la Constructora Hidalguense, se observan aquellos que afectan de forma positiva y negativa, manifestando que deben ser regulados los que afectan negativamente como los riesgos que se presentan en el área jurídico-contables, puesto que pueden generar pérdidas económicas, de este modo se propone tomar medidas de prevención mismas que se proponen de la siguiente manera:

**Tabla 8** Propuesta Cumplimiento FODA externo

	EXTERNOS	FODA	NECESIDAD	EXPECTATIVA	ACCIÓN / ACTIVIDAD DE CUMPLIMIENTO
SOCIAL	Concurrir en Licitaciones	Oportunidad	Cumplir cabalmente con la normativa.	Obtención de Licitaciones mediante la aplicación de la norma.	Analizar la normativa aplicable, a fin de integrar expedientes legales

CONTABLE	Corrupción sobre proyectos de carácter público.	Amenaza	Realizar proyectos de forma honesta, evitando dar dadivas.	Todos los proyectos que se realicen, deben ser conforme a la norma, oponiéndose a peticiones que generen un acto de corrupción.	Contar con canales de denuncia, que externen si algún empleado, Socio u accionista fomenta actos de corrupción.
	Falta de responsabilidad social.	Amenaza	Contar con políticas eficientes.	La Política que se implemente debe cumplir con todos los aspectos que responden a una buena política.	Vigilar que la política social se cumpla, exigiendo transparencia en la toma de decisiones que afecte a la constructora.
	Competidores que dominan el mercado.	Amenaza	Realizar análisis de empresas que se encuentran dentro del sector y que pueden ser un riesgo al momento de licitar.	Cumplir con normas para ser electos sobre las empresas del sector.	Cumplir con todas las obligaciones fiscales, así como las sociales.
	Instituciones Financieras (Créditos)	Oportunidad	Ofrecimiento de créditos y contratación de los mismos.	Disposición de recurso en tiempo.	Utilización de créditos únicamente en situaciones necesarias y programar los pagos puntuales para no incrementar los intereses por morosidad
	Contratos y convenios comerciales.	Oportunidad	Celebración de contratos que brindarán un curriculum que permita cumplir con los objetivos deseados.	Los contratos celebrados deben cumplirse hasta su total culminación, evitando rescisiones administrativas.	Se realizarán los contratos conforme a la normativa aplicada, se tendrá que incumplir con las cláusulas, el oficial de cumplimiento dará aviso de alguna anomalía.
	Estados Financieros viables.	Oportunidad	Contar con estados financieros que permitan cumplir con lo establecido en las dependencias.	Los estados financieros serán un reflejo de las buenas operaciones dentro de la empresa.	Se deben de realizar cada 6 meses, informando a la constructora el estado en el que se encuentra.
	Sanciones o Multas	Amenaza	Evitar sanciones y multas que causen un detrimento a la economía de la empresa.	Cumplir con todas la normativa evitando la comisión de sanciones y multas.	El oficial de cumplimiento verificará las áreas, cumpliendo con lo establecido en la normativa.

LEGAL	Normatividad vigente	Oportunidad	Conclusión de proyectos, calidad de productos, cumpliendo con la normativa fiscal aplicable.	Entrega de trabajos en el tiempo programado y calidad, cumpliendo con normativa aplicable.	Dar cumplimiento a todas las normas que regulan al sector de la construcción, tanto federales, estatales nacionales y municipales.
	Implementar sistemas de prevención.	Oportunidad	Tendrá más probabilidad de identificar riesgos.	Podrá ser excluyente a la implementación de un sistema de prevención.	Deberá implementar sistema de riesgos para evitar algún ilícito.
	Verificación de clientes y proveedores.	Oportunidad	Al verificar a los clientes y proveedores, se tendrá más certeza en las operaciones que realiza con terceros.	Evitará tener relación con empresas que no se encuentran al corriente de sus obligaciones.	Realizara investigación antes de contactar un servicio u prestación, solicitara estar al corriente de sus obligaciones.
LEGAL	Presentar avisos por operaciones.	Oportunidad	Los avisos que debe manifestar respecto a sus obligaciones, serán conforme a lo estipulado en las normas.	Presentar el aviso en tiempo y forma.	Se anotará en el libro de avisos todos los que puedan ser objeto de sanciones.
	Autocorrección de irregularidades.	Oportunidad	Pagar a tiempo multas e impuestos.	Estar atento a solicitudes que ejerzan las autoridades correspondientes.	Revisión detallada de pagos, oficial de cumplimiento con director de área.
	Acceso a concursos	Oportunidad	Adquirir más reputación y experiencia para cumplir con objetivos.	El acceso a concursos con experiencia y capacidad ayudará al crecimiento de la constructora.	Cumplir con bases de licitación.
	Condicionantes de clientes.	Amenaza	Al celebrar contratos y solicitar información personal podrá ser causa de negación de servicios.	Control respecto a operaciones que realice un cliente.	Solicitar información.

TECNOLOGICAS	Servicios de posibles proveedores en lista negra de SAT/UIF	Amenaza	Se podrá relacionar con empresas inexistentes.	Verificar actos u operaciones con terceros.	Solicitar constancia de cumplimiento, así como sus documentos corporativos.
	Actos de corrupción.	Amenaza	Evitar actos de corrupción.	No otorgar remuneraciones por servicios realizados en dependencias, El tener un buen gobierno deberá ser	Evitar solucionar problemas a través del otorgamiento de obsequios u dinero.
	Gobierno.	Amenaza	Mantener al gobierno corporativo sano y con buenas prácticas.	analizado por el oficial de cumplimiento que manifiesta las obligaciones de los integrantes.	Oficial de cumplimiento verifica el cumplimiento de la dirección.
	Incumplimiento de contratos.	Amenaza	Disminución a reputación.	El incumplir con contratos traerá como consecuencia la pérdida de clientes y obras.	Verificar los contratos celebrados, dando total cumplimiento al mismo.
	Demandas y denuncias.	Amenaza	Trae como consecuencia un impacto en la economía de la constructora.	Debe evitar operaciones que causen una observación.	Vigilará se cumplan con los requisitos legales de las áreas.
	Sistemas de vigilancia	Oportunidad	Cumplir con el objeto.	Dará a conocer aquellas cuestiones que pueden ser resueltas a través de la tecnología	Revisar que lo constructora este familiarizada con las nuevas tecnologías y aplicarlas de tal forma que ayuden a la constructora.
	Ataques Cibernéticos (virus, robos, phishing, sabotaje)	Amenaza	Evitar dar contraseñas a miembros que no forman parte de la constructora.	Vigilar el funcionamiento de programas	El oficial de cumplimiento verificará los programas que deben ser aptos para la realización de su objeto.

Nota: Propuesta de Cumplimiento en áreas de Oportunidad y Amenazas para la Constructora Hidalguense, para la propuesta de Análisis de la Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias 2022. Caso Constructora. Elaboro: García (2022).

De las Fortalezas y Debilidades que se analizaron, se pudo identificar las probabilidades y se proponen las acciones de cumplimiento que la Constructora Hidalguense debe contemplar para cumplir con sus objetivos deseados, las cuales se observa plasman a continuación:

**Tabla 9 Propuesta de Cumplimiento FODA interno.**

INTERNA	FODA	NECESIDAD	EXPECTATIVA	ACCIÓN / ACTIVIDAD DE CUMPLIMIENTO
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	Fortaleza	Planificación estratégica (misión, visión, objetivos)	Dar cumplimiento a lo planificado, a la misión, visión y objetivos	Programas gestión de riesgos.
PERSONAL EN GENERAL	Fortaleza	Estructura organizacional bien definida	Definir responsabilidades por cada puesto de trabajo	Manual de cargos
PERSONAL EN GENERAL	Fortaleza	Claridad de los procesos (manuales, procedimientos)	Contar con procesos y procedimientos definidos por área.	Manual, mapa de procesos, caracterizaciones y procedimientos documentados e implementados.
PERSONAL EN GENERAL	Fortaleza	Buen ambiente laboral	Dar solución pronta a problemáticas entre trabajadores y generar actividades de integración.	Código de ética.
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	Debilidad	Deficiencia En El Conocimiento Y Destrezas Para El Desarrollo De Gestión De Riesgos, Falta De Compromiso Y Desmotivación Del Personal.	Generar Compromiso Por Parte De Los Trabajadores, Así Como Sensibilizaciones De La Utilidad De Gestión De Riesgos.	Programa De Capacitación Seguimiento Y Acompañamiento A Nuevos Ingresos.
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	Fortaleza	Recursos Financieros Para La Implementación Y Mantenimiento Del Sistema De Gestión.	Contar Con Disponibilidad De Recursos Para La Implementación Y Mantenimiento Del Sgf.	Generar Presupuesto Para La Gestión De Riesgos.
PERSONAL EN GENERAL	Fortaleza	Tecnología Y Sistemas De Información Adecuados Para El Gestión De Riesgos.	Contar Con Equipos Y Software Adecuados Para La Ejecución De Trabajos Y Cumplir Con La Expectativa Del Cliente.	Programa De Mantenimiento Tic'S Requerimientos De Suministro De Equipos Requeridos
PERSONAL EN GENERAL	Fortaleza	Conocimiento Del Mercado.	Conocer Las Necesidades Y Oportunidades Del Mercado De La Construcción, Así Como Las Normas Que Se Deben Seguir.	Seguimiento A Licitaciones Mediante La Legislación Vigente.
PERSONAL EN GENERAL	Fortaleza	Compromiso Y Apoyo Por La Alta Dirección	Contar Con Apoyo Permanente Por Parte De La Dirección Para La	Seguimiento A Indicadores

			Implementación De Gestión De Riesgos.	Revisiones Por La Dirección
PERSONAL EN GENERAL	Debilidad	Deficiencias Para El Trabajo En Equipo E Integración De Grupos De Trabajo Que Conlleve Al Desarrollo Y Mejora Continua Del Gestión De Riesgos.	Generar Sensibilizaciones Respecto A Tems Fiscales.	Código De Ética.

Nota: Propuesta Cumplimiento para Fortalezas y Debilidades para la Constructora Hidalguense, para la propuesta de Análisis de la Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias 2022. Caso Constructora. Elaboro: García (2022).

### 5.1.7 Análisis de Riesgos de Normativa.

El análisis a la normativa aplicable, se efectuó verificando cada una de las leyes a las que debe someterse la Constructora Hidalguense, como lo son normas; tributarias, mercantiles, civiles, administrativas, penales, con la finalidad que dar una mejor propuesta y que sea acertada para que dar un mejor razonamiento a la constructora, así mismo ayudará a optar por medidas preventivas combinando métodos que puedan ser empleados en la realización de su objeto, de esta forma se elaboro una matriz legal, la cual se propone para dar cumplimientos jurídico-contables.

### 5.1.8 Actividades De Control

La Constructora Hidalguense optara por medidas de control que ayuden a minimizar los riesgos que se presenta, para lo cual se propone el desarrollo una política tributaria, donde se establezcan prevenciones, procedimientos y controles que ayudarán a minimizar delitos tributarios al prestar servicios a sectores públicos y privados, al realizar las obras, deberá cumplir con la normativa tributaria nacional e internacional basada en un modelo de gestión, lo cual le permitirá mejorar continuamente comprometiéndose a:

- ✓ Promover la normalización y estandarización de procedimientos, con el objeto de asegurar la ejecución de obras contra todo riesgo.
- ✓ Brindar a la empresa, clientes, proveedores, terceros y demás grupos de interés, herramientas que les permitan mantener y fortalecer los negocios con alta calidad, cuidando la situación fiscal de cada uno.

- ✓ Elaborar información contable confiable, que estén razonablemente presentados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.
- ✓ Crear un Código de Ética y Conducta.
- ✓ Promover a un Oficial de Cumplimiento que vigilara el correcto comportamiento de las operaciones dentro de la constructora.
- ✓ Se deberá establecer un sistema de denuncias, quejas y soporte técnico o mediante correo electrónicos.
- ✓ Se deberán instituir informes periódicos de incidencias.
- ✓ Contar con mecanismos de soporte directo a los empleados que tengan dudas sobre si una conducta o no representa un riesgo, antes de ejecutarla.
- ✓ Elaboración de Checkpoints y controles de procesos en los casos en que se exceda de los parámetros normales de operación en los cuales se requiera la aprobación del Oficial de Cumplimiento (Por ejemplo: Firma de contratos que excedan determinado monto, autorización de obsequios).
- ✓ Contar con Indicadores de desempeño y de cumplimiento de las medidas establecidas para garantizar el cumplimiento normativo y que reflejen la evolución del sistema de prevención de riesgos.
- ✓ Cumplir con la legislación vigente en materia fiscal, los requisitos del cliente y otros que la Constructora Hidalguense suscriba.
- ✓ Asignar recursos económicos, humanos y físicos necesarios para la implementación, desarrollo, mantenimiento y mejora del Sistema Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias.
- ✓ Lograr la satisfacción de los clientes, mediante la prestación de servicios dando cumplimiento a sus requisitos fiscales y normativos y los necesarios para el desarrollo de las operaciones.
- ✓ Mejorar continuamente el negocio y el Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias, mediante la planificación, seguimiento y control de los procesos.
- ✓ Las actividades deben ser ejecutadas de acuerdo a los lineamientos planteados, con el objetivo de brindar seguridad a las operaciones de la compañía, en coordinación con las autoridades.

La Política de Prevención Tributaria deberá ser coherente con la misión y el contexto de la Constructora Hidalguense ya que constituye el marco de referencia para el establecimiento y revisión de los objetivos, deberá ser revisada por la Dirección, así como el Oficial de cumplimiento, mismo que realizará reuniones semestrales para la revisión de la Política de Prevención, deberá ser difundida a través de sesiones particulares con el personal y rotulación en muros de los centros de trabajo.

### **5.1.9 Información y Comunicación**

La Constructora deberá aplicar sistemas de información tal y se manifestó (Alpízar, Madrigal, Suarez.2011) ya que según ellos son el tercer componente del sistema de control interno, y comprenden los sistemas de información y comunicación existentes en la institución, los cuales deben permitir la generación, la captura, el procesamiento y la transmisión de información relevante sobre las actividades institucionales y los eventos internos y externos que puedan afectar su desempeño positiva o negativamente.<sup>36</sup>

Según el informe (COSO), una organización debe identificar, capturar y comunicar la información financiera y no financiera pertinente para la entidad, que le permita a las personas desarrollar sus responsabilidades. Al respecto, los sistemas de información producen informes que contienen información sobre las operaciones, las finanzas y asuntos de cumplimiento, que faculta el desempeño y control de la entidad. Tales sistemas de información consideran datos internos y externos, que pueden afectar el proceso de toma de decisiones y la comunicación para sujetos interesados.<sup>37</sup>

En este sentido, los canales de información que la constructora debe implementar son aquellos que permitan toda comunicación para dar a conocer posibles riesgos, por lo que se propone que sea de la siguiente forma:

---

<sup>36</sup> Curso Virtual “Control Interno” 2011 Alpízar, Madrigal, Suarez.

<sup>37</sup> Idem



El personal, Colaboradores y todo aquel que forme parte del Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias, deberán comunicarse a través de tres vías:

- Correo Electrónico: [etica@construtorahidalguense.mx](mailto:etica@construtorahidalguense.mx)
- Buzón de Quejas y Reclamos (en las oficinas administrativas)
- Correspondencia regular: Colonia Industrial, CP 42086, Pachuca de Soto, Hidalgo.

#### **5.1.10 Monitoreo y Responsabilidades**

Se propone que la alta dirección deberá reunirse por lo menos una vez al año para dar seguimiento a Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias, a fin de verificar el nivel de cumplimiento de los acuerdos generados en sus reuniones previas y, determinar las acciones que considere pertinentes para la mejora de la eficacia del sistema, el Oficial de cumplimiento, será el responsable de mantener las minutas de dichas reuniones, la alta dirección tendrá como responsabilidades:

- ✓ Rendir cuentas con relación a la eficacia del Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias.
- ✓ Asegurarse de que la política de calidad y los objetivos de calidad compatibles con la dirección y el contexto de la Organización.
- ✓ Asegurar que los requisitos de Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias, estén integrados dentro de los procesos de la organización.
- ✓ Establecer los medios para:
  - Difundir la Política y los Objetivos, con el fin de que sean comprendidos por el personal y con el propósito de que la política sea aplicada al interior de la Constructora Hidalguense.
  - Fomentar la toma de conciencia en el personal sobre los riesgos Tributarios.
  - Comunicar al personal la importancia que representa el cumplimiento de los requisitos de la Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias.
  - Participar, dirigir y apoyar al personal en su contribución a la eficacia del Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias.

- Promover la mejora continua.
- Apoyar a otras funciones de gestión pertinentes para demostrar su liderazgo en sus áreas de responsabilidad.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para el Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias.
- Asegurar que el Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias alcanza los resultados esperados, a través del análisis de información en sus reuniones de seguimiento y de revisión.
- Ejercer su liderazgo y compromiso en relación con el enfoque al cliente, asegurándose de que:
  - Se determinan y se cumplen de manera consistente los requisitos del cliente y los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
  - Se lleva a cabo la gestión de los riesgos y las oportunidades que pueden impactar la conformidad del servicio y la capacidad de mejorar la satisfacción del cliente.
  - Se mantiene el enfoque para mejorar la satisfacción del cliente.

#### **5.1.11 Responsabilidades**

Se propone que la alta dirección deberá asegurar, a través del Oficial de Cumplimiento, que las responsabilidades y autoridades para las funciones pertinentes en el Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias, sean asignadas, comunicadas y comprendidas por el personal.

Las funciones, responsabilidades y autoridades están documentadas en descripciones de puesto, mismas que son firmadas por el oficial de cumplimiento y por la persona que desempeña el puesto. Asimismo, las responsabilidades y autoridades del personal se encuentran descritas en el manual de cargos en la siguiente.

**Tabla 10** Descripción de Responsabilidades

Responsabilidad / Autoridad	Puesto
Asegurar que el Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias, es conforme con los requisitos de la norma fiscal vigente.	Oficial de Cumplimiento
Asegurar que los procesos están generando las salidas previstas.	Oficial de cumplimiento
Asegurar que el área jurídica-contable cumplan con la norma fiscal.	Oficial de cumplimiento
Informar de alguna amenaza de riesgo fiscal en alguna área de la constructora.	Director jurídico Director Contable
Informar al Equipo Directivo sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias y las oportunidades de mejora.	Director jurídico Director Contable
Asegurar que se promueva el enfoque al cliente en toda la institución	Director Contable.
Asegurar que se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias, cuando se planean y llevan a cabo cambios en éste.	Oficial de cumplimiento.

Nota: Propuesta de Responsabilidades para la Constructora Hidalguense, para la propuesta de Análisis de la Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias 2022. Caso Constructora. Elaboro: García (2022).

Es por ello que se propone que la Alta Dirección sea responsable de aplicar la metodología para gestionar los riesgos relacionados con los procesos del Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias, que impactan directamente a los productos y servicios, el oficial de cumplimiento deberá validar la información que el equipo directivo se encuentre ejecutando.

El procedimiento de análisis de riesgos y sus resultados se revisarán por lo menos una vez al año por parte de la alta dirección, así como el oficial de cumplimiento, mismos que deberán mantener actualizada la información correspondiente a través del registro de administración de riesgos descrito en cada procedimiento, de igual forma deberá tener objetivos de eficiencia para el logro de una mejor política como se propone de la siguiente manera:

**Tabla 11** *Descripción de objetivos*

POLÍTICA	OBJETIVO
Realizar actas de Asamblea de Accionistas, manifestado modificaciones a estatutos, objetos y consejos de vigilancia.	Plasmar los acuerdos que se plantean, quedando antecedentes de decisiones para mejora de la constructora.
Promover la normalización y estandarización de procedimientos, con el objeto de asegurar la ejecución de obras contra todo riesgo.	Realizar la ejecución de obras conforme a la Ley aplicable, revisando cumplimiento fiscal.
Brindar a la empresa, clientes, proveedores, terceros y demás grupos de interés, herramientas que les permitan mantener y fortalecer los negocios con alta calidad, cuidando la situación fiscal de cada uno.	Garantizar la integridad de operaciones con clientes y proveedores, teniendo en cuenta que se realizarán operaciones verídicas y confiables.
Elaborar información contable confiable, que estén razonablemente presentada de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.	La información contable se realizará con la finalidad de prevenir riesgos fiscales, teniendo en cuenta principios generales de contabilidad.

<p>Crear un Código de Ética y Conducta.</p>	<p>Dara conocer la directriz que define las relaciones entre colaboradores, proveedores, distribuidores, socios de negocio, clientes y autoridades, aportando elementos que ayuden a garantizar la transparencia e integridad de la Constructora.</p>
<p>Promover a un Oficial de Cumplimiento</p>	<p>Propondrán un Oficial de Cumplimiento, el cual deberá ser certificado con 2 años de experiencia.</p>
<p>Se deberá establecer un sistema de denuncias, quejas y soporte técnico o mediante correo electrónicos.</p>	<p>Todas aquellas personas que denuncian a través del sistema de denuncia, quejas, soporte técnico o mediante correo electrónicos establecidos, se les garantizaran su anonimato y confidencialidad de la información aportada.</p>
<p>Se deberán instituir informes periódicos de incidencias.</p>	<p>Los informes periódicos se deberán realizar mensualmente, para manifestar incidencias.</p>
<p>Contar con mecanismos de soporte directo a los empleados que tengan dudas sobre si una conducta o no representa un riesgo, antes de ejecutarla.</p>	<p>Los empleados de la empresa, accionistas, o demás colaboradores, cuando tengan duda de operaciones de posible riesgo con clientes y proveedores, darán aviso a la alta dirección, para que a su vez el Oficial de cumplimiento para que monitoree la conducta y autorice la ejecución de la misma.</p>
<p>Elaboración de Checkpoints y controles de procesos en los casos en que se exceda de los parámetros normales de operación en los cuales se requiera la aprobación del Oficial de Cumplimiento (Por ejemplo: Firma de contratos que excedan determinado monto, autorización de obsequios).</p>	<p>Se deberá realizar Checkpoints, la cual será debidamente aprobada por el Oficial de Cumplimiento.</p>
<p>Contar con Indicadores de desempeño y de cumplimiento de las medidas establecidas para garantizar el cumplimiento normativo y que</p>	<p>El director de área propondrá un indicador del cual se garantizará el debido cumplimiento respecto a la prevención de riesgo.</p>

reflejen la evolución del sistema de prevención de riesgos.

Cumplir con la legislación vigente en materia fiscal, los requisitos del cliente y otros que suscriba.

Asignar recursos económicos, humanos y físicos necesarios para la implementación, desarrollo, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias

Lograr la satisfacción de los clientes, mediante la prestación de servicios dando cumplimiento a sus requisitos fiscales y normativos y los necesarios para el desarrollo de las operaciones.

Mejorar continuamente el negocio y el Sistema Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias mediante la planificación, seguimiento y control de los procesos.

Las actividades deben ser ejecutadas de acuerdo a los lineamientos planteados, con el objetivo de brindar seguridad a las operaciones de la compañía, en coordinación con las autoridades.

La constructora cumplirá en todo momento con la legislación aplicable, informando el Oficial de Cumplimiento las futuras reformas, debiendo actualizar el sistema de riesgos fiscales.

Los Accionistas, deberán asignar un presupuesto anual que deberá ser exclusivamente para uso del Sistema Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias, el cual deberá estar plasmado dentro de un acta de asamblea.

Los clientes tendrán la satisfacción de celebrar contratos y prestación de servicios con la constructora que contará con excelente reputación y no pondrá en riesgo sus operaciones.

Mejorar en el ámbito fiscal, dando seguimiento a los procesos establecidos.

El oficial de cumplimiento dará seguridad a la seguridad fiscal de la constructora en coordinación de directivos, accionistas y empleados.

---

Nota: Propuesta de Objetivos para Política tributaria en la Constructora Hidalguense, para la propuesta de Análisis de la Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias 2022. Caso Constructora. Elaboro: García (2022).

De igual forma Se plantea que el Oficial de cumplimiento o la alta dirección determine la necesidad de cambios en el Sistema Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias, estos se realizarán de forma planeada, considerando: el propósito del cambio y sus consecuencias potenciales y la disponibilidad de recursos y la asignación o reasignación de responsabilidades y del Oficial de Cumplimiento.

Además, deberá contar con recursos necesarios para la ejecución de propuesta siendo la alta dirección quien proporcionará los recursos necesarios para el establecimiento, la implementación, el mantenimiento y la mejora continua, considerando: las capacidades actuales y limitaciones de los recursos internos existentes, y que necesidades serán cubiertas mediante proveedores externos.

Cada responsable de área tanto jurídica como contable elabora un presupuesto anual que entregará a la alta dirección para su autorización y se deberá enviar al responsable de Administración y Finanzas, quien realiza el presupuesto de egresos de Constructora Hidalguense, de esta forma y al ser destinada una partida presupuestal para la implementación y mantenimiento se propone que, a alta dirección y los directores de área determinan a las personas necesarias para mantener la eficacia del Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias, y para la operación y control de sus procesos, según procedimiento de reclutamiento, selección y contratación.

Igualmente, el conocimiento para la operación de los procesos y para lograr la conformidad del producto y/o servicio se mantiene disponible y actualizado a través de la documentación operativa del Sistema, el cual se controlará según el procedimiento de control de documentos.

El conocimiento organizacional considera los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los servicios de Constructora Hidalguense. (ver matriz legal), de igual forma deberá existir capacitación interna o externa proporcionada por personas competentes, la consulta de fuentes externas, tales como las normas aplicables, información de organismos relacionados con el sector de la construcción, así como mediante la comunicación entre el personal administrativo y operativo.

De igual forma el coordinador de recursos humanos en coordinación con los directores de las áreas jurídico y contable determinarán el personal apto para laborar bajo el control de la Constructora Hidalguense, evitando su afectación en su desempeño y eficacia del Sistema en Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias, a través del establecimiento de perfiles de puesto, se debe asegurar que el personal es competente con base en su educación, formación o experiencia a través del cumplimiento normativo y al procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal; Cuando sea aplicable, toma las acciones pertinentes para adquirir la competencia necesaria, y evalúa la eficacia de las acciones tomadas.

El responsable de la oficina de recursos humanos mantiene los expedientes del personal con la información documentada relativa a su competencia (registros de escolaridad, experiencia, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros).

Con el fin de dar cumplimiento a la competencia del personal para que sea contratado para realizar trabajos que afecten la conformidad y los requisitos del producto de la Constructora Hidalguense se deberá realizar una Entrevista detallada con el fin de evaluar la competencia de dicho personal, de igual forma deberá ser capacitado respecto a las necesidades de la Constructora Hidalguense, se debe asegurar de que todo el personal es competente para desarrollar las tareas asignadas.

Las capacitaciones deberán ser realizadas en las instalaciones de la empresa u otras que se ajusten a las necesidades de la capacitación o entrenamiento, son realizadas por personal idóneo en los temas y en idioma castellano, adicionalmente se han identificado las necesidades de capacitación por cargo.

Las necesidades de capacitación se definirán teniendo en cuenta la valoración de los riesgos tributarios, los requisitos legales y de los resultados de las evaluaciones de desempeño, la toma de conciencia para la Constructora Hidalguense, estará evidenciada por medio del compromiso de los trabajadores con su trabajo, el cumplimiento de los requisitos legales reflejará en el resultado de la evaluación de desempeño del personal.



A todo el personal que ingresa a la empresa se le da una inducción general, donde se dan a conocer las generalidades de la empresa, los riesgos y cada año se realiza la reinducción a todo el personal de la empresa, donde se recuerdan y actualizan los conceptos básicos del Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias.

Los responsables de área se deben reunir periódicamente con el personal a su cargo para sensibilizarlo y asegurar que sea consciente de: la Política de riesgos Tributarios su contribución a la eficacia del Sistema de Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias, incluyendo los beneficios de la mejora del desempeño, y las implicaciones por no cumplir con lo establecido en el Sistema Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias

Así mismo se debe de establecer un Programa de Campañas de concientización con el cual se dan a conocer las consecuencias reales o potenciales de las actividades de trabajo, comportamiento, beneficios del Gestión de Riesgo en el Cumplimiento de Obligaciones Tributarias.

#### **5.1.12 Supervisión**

La propuesta del presente proyecto deberá actualizarse teniendo la responsabilidad el Oficial de Cumplimiento, así mismo los directores de las áreas Jurídicas y Contables, mismos que se obligan a supervisar, revisar y aprobar los cambios en la estructura organizacional la operación de la empresa, los requisitos normativos que rigen el Sistema de Gestión de Riesgos en el cumplimiento de Obligaciones Tributarias.

Las modificaciones o cambios que se pretendan realizar deberán Registrarse en un Libro, denominado de Modificaciones de control, el cual deberá ser firmado por el Oficial de Cumplimiento y el director de las áreas de implementación.

El ejemplar original del presente manual es conservado de forma impresa y electrónica el cual, al ser avalado por el Oficial de Cumplimiento, resguardado en cada área por los directores, Así mismo se deberá dar aviso a los socios u accionistas de la empresa los cuales para mayor efectividad deberán manifestarlo en un acta de asamblea, misma que deberá ser protocolizada ante

fedatario público, además, deberá estar disponible a través de medio electrónico el cual será enviado por correo institucional, a los integrantes de las áreas jurídico- contables.

### **5.1.13 Código de Ética y Conducta**

Con el objetivo de cumplir con el propósito de la propuesta, se plantea la implementación de un código de conducta, el cual dará a conocer la directriz que define las relaciones jurídico-contables entre colaboradores, proveedores, distribuidores, socios de negocio, clientes y autoridades, aportando elementos que ayuden a garantizar la transparencia e integridad de la Constructora.

El Código de Ética y Conducta, tiene como propósito enunciar los principios y normas que orienten, el comportamiento y la conducta de los accionistas, directores, ejecutivos, miembros de adquisiciones, administradores y colaboradores en el ejercicio diario de sus actividades y tareas en el área jurídico- contable. Así mismo, tiene como objetivo establecer la forma de dirigir, ejecutar y cumplir los negocios, bajo unos principios claros de ética y confidencialidad con el fin de lograr que todos y cada uno de los colaboradores mantengan la reputación de profesionalismo, fiabilidad, integridad y responsabilidad.

El Código pretende además suministrar la información sobre políticas, normas y sanciones con respecto a la posible generación de conflictos de interés al interior de la Constructora Hidalguense y del uso indebido de la información.

De esta forma se prevén los comportamientos éticos como lo es; el Respeto, en ese sentido las relaciones en el ambiente de trabajo deberán enmarcarse dentro de la cortesía, cordialidad y el respeto. Así mismo, deberán buscar que predomine el espíritu de colaboración, trabajo en equipo y lealtad, dando estricto cumplimiento a las normas señaladas por el Reglamento Interno de Trabajo y el presente Código de Ética se recomienda:

- ✓ Evitar juicios infundados sobre otras personas.
- ✓ Proyectar con el buen ejemplo, la imagen de la empresa dentro y fuera de las instalaciones.

- ✓ No se permitirá hacer comentarios degradantes o que afecten la imagen de la Empresa o de los miembros de ella.
- ✓ Brindar un trato gentil, tolerante, solidario y respetuoso con los compañeros.
- ✓ Usar un lenguaje verbal, gestual y escrito correcto, al dirigirse a los compañeros.
- ✓ Trabajar permanentemente en pro de la unión del grupo de trabajo, buscando el cumplimiento de los objetivos de cada Empresa.
- ✓ No incurrir en comportamientos que puedan constituirse como Acoso Laboral y en caso de presentarse, informarlo a la Comité de Ética.

Deberán integrar espíritu en equipo, debiendo propiciar un ambiente de trabajo productivo y saludable, que canalice el potencial y la creatividad de cada uno de sus miembros, al tiempo que fomente la colaboración y el trabajo en equipo.

- ✓ Atender y proporcionar colaboración efectiva a las solicitudes de apoyo entre unidades y áreas, fomentando el trabajo en equipo y la consolidación de expertos en la que todos aporten su conocimiento, experiencia y lo mejor de sí mismos.
- ✓ Dar prioridad a los resultados generales de la Constructora Hidalguense sobre los resultados particulares de cada individuo, y de las áreas jurídico-contables.
- ✓ Comunicar oportunamente y con responsabilidad nuestras ideas y preocupaciones en forma clara y honesta, mediante el aporte de comentarios constructivos que hagan más eficientes nuestras relaciones y procesos.
- ✓ Pedir retroalimentación, saber escucharla y utilizarla como un medio para de mejora.
- ✓ Dar retroalimentación constructiva cuando sea oportuno, y hacerlo con honestidad y objetividad; describir más que evaluar y sugerir alternativas para mejorar.
- ✓ Dar prioridad en proveer un ambiente de trabajo seguro, sano, productivo y digno.
- ✓ Mejorar nuestros procesos y procedimientos para minimizar el impacto al medio ambiente y las comunidades en las que operamos.

También la lealtad y confidencialidad es importante, ya que el ser leal al buen nombre, imagen, reputación y prestigio de la Constructora Hidalguense, los socios, clientes y proveedores proponiendo lo siguiente:

- ✓ Los colaboradores deben actuar en nombre de la Constructora Hidalguense.
- ✓ A ningún colaborador le está permitido ejercer la representación de las Constructora Hidalguense, más allá de las atribuciones específicas y expresamente asignadas por la Administración.
- ✓ En todos los casos el trabajador deberá acogerse a la cláusula de exclusividad de su contrato laboral en la cual se compromete a desempeñar de forma exclusiva las funciones de su cargo.
- ✓ Por ninguna razón se permitirá que el trabajador tenga representación legal o gerencial, o preste servicios a la Constructoras relacionadas con el objeto social de la Constructora Hidalguense.
- ✓ El personal que maneje, conserve o conozca información confidencial debe estar consciente de que ésta le ha sido suministrada para poder cumplir con sus responsabilidades dentro de su cargo. Por la misma razón debe garantizar absoluta discreción en la utilización de la misma, limitándose a revelarla solo a aquellos colaboradores que también por razones estrictas de sus responsabilidades, deban conocerla. Cualquier duda se debe plantear o consultar al comité de ética y conducta.
- ✓ La discreción implica custodiar y conservar la documentación e información que cada uno administra en el desarrollo habitual de su cargo.
- ✓ El mal uso dado a la información confidencial trae consecuencias disciplinarias y/o legales, que pueden afectar tanto a las Empresas como a los colaboradores responsables.
- ✓ La propiedad intelectual creada o adquirida por la Constructora es para su uso exclusivo. Incluyen: Manuales, Políticas, Contratos, información de proveedores, precios, perfiles de clientes entre otros.
- ✓ Todos los empleados deberán acogerse a la cláusula de confidencialidad incluida en el contrato de trabajo.

- ✓ La información de clientes y proveedores como: Representantes, Accionistas, catálogos, productos, precios, unidades de negocio, patentes, teléfonos, correos electrónicos, direcciones y toda la información que el proveedor o cliente entregue a la empresa, queda bajo cláusula de confidencialidad, ninguna información podrá ser dada a conocer a terceros, a menos que exista una autorización del proveedor o cliente; la única finalidad de contar con dichos datos es para identificarlo en registros internos, facturación, pagos de servicios, gestiones internas relacionadas con créditos y pagos y cumplimiento de obligaciones fiscales. Así mismo la información de clientes y proveedores se dará de baja de nuestros registros y se destruirá una vez se termine la relación con los mismos, de acuerdo a lo pactado en las contrataciones.

Se deberá promover un ambiente de trabajo soportado en la seguridad de los colaboradores, equipos, medio ambiente e instalaciones.

- ✓ Los colaboradores, clientes, proveedores relacionados con nuestro negocio cumplirán con la política de prevención tributaria establecidas en las operaciones a realizar.
- ✓ Los programas informáticos y demás dispositivos personales no pueden ser empleados en los equipos de la organización para no exponer a la misma a problemas de orden legal por acusaciones por utilización de licencias no autorizadas o por la eventual contaminación de los computadores o aplicaciones propias.
- ✓ Es responsabilidad de cada colaborador conocer e interiorizar las normas y lineamientos de la Política de Prevención Tributaria.
- ✓ Dar uso adecuado a los bienes y elementos que la Constructora ha puesto a disposición.

Adoptar y cumplir las disposiciones que garanticen la prestación de servicios de calidad.

- ✓ El manejo dado de la información contable y financiera debe ser coherente con los requerimientos fijados por la legislación mexicana al igual que por las normas internas o externas que regulan su tratamiento con criterios de transparencia, precisión, diligencia, oportunidad, pulcritud y veracidad.

- ✓ La Constructora Hidalguense deben suministrar y exigir información veraz y oportuna cuando ella sea requerida para el cumplimiento de sus obligaciones. La creación, procesamiento y registro de la información debe ser un reflejo exacto, claro y oportuno de las actividades realizadas por la Organización.
- ✓ Los colaboradores de la Constructora Hidalguense deben desarrollar adecuadamente sus procesos buscando cumplir con las expectativas de sus clientes y los acuerdos contractuales.

Todo el personal debe practicar el trato justo, honestidad e integridad en cada aspecto de sus relaciones con otros empleados de la Constructora Hidalguense, el público, la comunidad comercial, accionistas, clientes, proveedores, competidores y autoridades corporativas.

Cuando actúan en nombre de la Constructora, los directores y empleados no deben beneficiarse por medio de la manipulación, ocultación, mal uso de información privilegiada, inexactitud de hechos materiales u otras prácticas de negocios injustas.

Se deberá rechazar cualquier tipo de acto de corrupción, dar o recibir sobornos y/o comisiones se considera ilegal, no ético y puede ocasionar consecuencias severas para las personas involucradas, todas las formas de soborno son consideradas ilegales y no éticas, se deberá investigar cualquier denuncia de corrupción y se tomará medidas disciplinarias y legales a cuando de lugar.

De acuerdo a las leyes anti-corrupción nacionales e internacionales, no se podrá prometer, ofrecer, comprometer, pagar, prestar, dar o de manera alguna transferir cosas de valor a un agente o funcionario de gobierno, en aquellos casos en los que la contribución sea ilegal, en ese sentido se propone lo siguiente:

- ✓ Los colaboradores que deben interactuar con proveedores, deben realizar órdenes y firmar contratos y compromisos con proveedores, sin incurrir en favoritismos de ninguna índole, privilegiando únicamente el interés y beneficio patrimonial de la Constructora Hidalguense.

- ✓ Para crear y mantener confianza y credibilidad con los clientes, se deberá tener como principio establecer como compromiso sólo aquello con lo que se puede cumplir cabalmente.
- ✓ Si por circunstancias imprevistas no resulta posible concretar el compromiso contraído, es obligación de la persona involucrada informar al Oficial de Cumplimiento.
- ✓ Se deberán ofertar productos y servicios de manera honesta y precisa, emplear prácticas engañosas o deshonestas es una violación al Código de Ética y no será tolerado.
- ✓ La Constructora Hidalguense deberá investigar, caso por caso, reportes presentados por posibles actividades ilegales o no éticas, y de encontrarse los argumentos y hechos demostrables, se podrá terminar la relación con el cliente, proveedor y los empleados involucrados.
- ✓ La sola intención demostrada de exigir decisiones que no obedezcan a los parámetros y requisitos establecidos por la Constructora Hidalguense que efectúen a clientes, proveedores, usuarios o cualquier otro tercero como medio para conseguir condiciones privilegiadas, constituye una práctica que va en contra de la ética de la Constructora.
- ✓ Para el proceso de selección de contratistas y de celebración de contratos se deberá realizar sobre la base de la escogencia del ofrecimiento más favorable, basado en los procesos y procedimientos establecidos para contratación, sin tener en consideración cualquier clase de motivación subjetiva.

En el manejo de Regalos, atenciones y otras Cortesías.

- ✓ No podrán aceptar o dar cortesías de ningún tipo que comprometan, o den la apariencia de comprometer nuestro proceso de decisión de alguna negociación actual o futura.
- ✓ Deberá estar prohibido condicionar o buscar condicionar una negociación a cambio de algún regalo, atención o cortesía.
- ✓ No deberán permitir que busquen estructurar una negociación en base a un regalo, atención y cortesía de parte de un cliente, proveedor, consultor, proveedor de servicio o cualquier otra tercera persona.

- ✓ No deberán permitir recibir regalos, servicios u otras cortesías de parte de terceros, excepto cuando sean legítimos materiales promocionales por un monto no superior a \$ 200 pesos.

Se podrá hacer una excepción en caso de aceptar, dichas cortesías, puesto que requerirán de autorización por escrito de Recursos Humanos, que a su vez deberá informar al Oficial de Cumplimiento, debiendo comprometerse con la integridad u objetividad, evitando crear una expectativa de obligación para con la tercera persona.

#### **5.1.14 Comité De Ética y Conducta**

Con el propósito de hacer cumplir el código de ética y conducta se debe gestionar la divulgación, interpretación, actualización al mismo, que funcionará como guía para resolver eventuales conflictos asociados al Código, la alta dirección podrá convocar el comité de ética y conducta, el cual está compuesto por Oficial de Cumplimiento quien lo presidirá.

Para asegurar el cumplimiento de normas y principios por parte de los colaboradores a todo nivel, se propone desarrollar las siguientes actividades:

- Divulgar el Código de Ética y Conducta, así como todas las normas relacionadas en todos los niveles de la Organización, para garantizar su conocimiento y adhesión a sus principios.
- Hacer entrega formal del Código de Ética y Conducta a todos los colaboradores, dejando constancia escrita del recibo y conocimiento del contenido del mismo.
- Resolver las dudas que puedan generar conflicto de interés o prácticas no autorizadas, así:
  - Analizar las inquietudes de acuerdo con las normas legales y procedimientos operativos y administrativos establecidos por la empresa.
  - Si persiste la duda, consultar las instancias correspondientes para cualquier toma de decisión relevante.



- Si se hace necesario, se consultarán asesores externos, dejando claro que debe existir total seguridad de la legalidad del negocio y/o actividad, y la transparencia del mercado.
- Periódicamente se evaluará el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos que existen en la Organización sobre el control de riesgos, con el fin de aplicar los correctivos y ajustes correspondientes para minimizarlos.

#### **5.1.15 Sanciones**

El cumplimiento a las obligaciones Tributarias que tiene la Constructora Hidalguense, así como sus colaboradores se considera fundamental, ya que las infracciones tributarias, administrativas y penales, (descritas en la matriz legal), son un medio en que el sistema tributario ejerce para que la conducta antijurídica del contribuyente, sea regulada, en ese sentido y del análisis efectuado se debe evitar la comisión de infracciones, como se sabe la consecuencia jurídica de una infracción es la sanción por el incumplimiento tributario, es por ello que el evitar caer en alguna conducta antijurídica como la defraudación fiscal tipificada en el artículo 108 del CFF , misma que su sanción es de dos a nueve años de prisión, la facturación falsa que se encuentra en el artículo 113 Bis del CFF, que de igual forma se castiga de dos a nueve años de prisión, el Lavado de Dinero que se encuentra en el artículo 400 BIS del CPF, su sanción es de cinco a quince años de prisión, así todos los que emanan de naturaleza administrativa, es por ello que deben prevenir y evitarse las infracciones y sanciones, ya que pueden ocasionar pérdidas económicas y reputacionales y la libertad de los integrantes, colaboradores de la Constructora Hidalguense.

## **Conclusión**

Del análisis efectuado a la Constructora Hidalguense, respecto a los diversos sistemas de gestión de riesgos, se pudieron establecer deficiencias en diferentes ámbitos, en especial el Tributario, es por ello que, al proponer un sistema de gestión de riesgos para cumplimiento tributario, ayudará a cumplir con sus objetivos deseados, ya que al perfeccionar las áreas jurídico - contable, se observará la importancia de prevenir delitos fiscales.

De igual forma al dar seguimiento y aplicación a la propuesta planteada lograra mantener las relaciones entre clientes y proveedores, ya que al efectuar el sistema de riesgos propuesto dará seguridad jurídica y financiera, ya que, no solo vigilará sus operaciones internas de la Constructora Hidalguense, si no que vigilará todas aquellas que pudieran en poner en riesgo la estabilidad tributaria de la misma.

La vigilancia y seguridad en el sistema de riesgos para cumplimiento tributario, deberá ser primordial, ya que esté observará todos aquellos actos u omisiones en los que pudiera caer la constructora, así mismo permitirá verificar comportamientos antiéticos del personal y que pudiera generar alguna consecuencia jurídica a la Constructora Hidalguense.

De esta forma es importante establecer la verificación continua del sistema, así como el desempeño de todos los entes que conforman a la Constructora Hidalguense, para que alcance sus objetivos y estándares, no solo a nivel nacional si no internacional ya que al estar protegida en sus operaciones tributarias y no tener operaciones de riesgo podrá ser capaz de prestar servicios y licitar teniendo como beneficio la contratación de obras y la apertura a nuevas oportunidades de crecimiento.

## **Bibliografía**

(Hernández, Fernández y Baptista, 2010), Metodología de la Investigación quinta edición, Editorial Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Hernández, Fernández y Baptista, (2010) Metodología de la Investigación 6ta edición. Mc Graw Hill, Education.

Cruz, Marín (2016) Sistema De Control Interno En La Gestión De La Empresa Multiservicios Rodríguez Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada.

Cuando Se Menciona El Término Coso Hacemos Referencia Al Comité De Organizaciones Patrocinadoras (Sus Siglas En Inglés Committee Of Sponsoring Organizations, Coso); Quien Comisionó Un Estudio Para Establecer Una Definición Común Del Control Interno Para Atender Las Necesidades De Las Diferentes Partes.

Ríos Guerra (2010) El Sistema De Control Interno Basado En El Informe Coso.

Gómez Montes de Oca, M. (2010). El gobierno corporativo, el consejo de vigilancia y manual del gobierno corporativo como formas de eliminar el fraude fiscal.

Arias Martínez, Correa Patiño (2012) “Modelo De Planeación Tributaria Para Empresas Del Sector Construcción Del Municipio De Ocaña, Norte De Santander Que Mitigue El Riesgo Fiscal.

Ceja Cardona (2013)” Estrategias Financieras para una Empresa Constructora”.

Román García (2014) “Modelo de Gestión de Riesgos para la Prevención de Delitos”

Martínez Rivera, Emilia. UAA (2014) Manual De Capacitación Jurídico-Fiscal Para Personas Morales Del Ramo De La Construcción En México.

Martínez, Muñoz, Muñoz (2014) Revista Internacional Administración & Finanzas Revista Internacional Administración & Finanzas Volumen 7, Número 4, 2014. Artículo Titulado Cultura Organizacional Y Efectividad En Las Pequeñas Empresas Constructoras De Puebla, México.

Moya, Diaz (2015) La Planeación Y Ejecución De Las Obras De Construcción Dentro De Las Buenas Prácticas De La Administración y Programación (Proyecto Torres De La 26-Bogotá).

Cervantes Abarca (2006) Factores de Riesgo para las Micro y Pequeñas Empresas Constructoras Imprevistos en la Construcción o Falta de Previsión.

Aguirre, Sanchez (2019) “Evasión Fiscal en México, Cuaderno de Investigación.

Pérez Chávez, José (2022) Contabilidad Y Auditoría Constructoras 2022. Régimen Contable, Fiscal Y De Seguridad Social / 3 Ed.

Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A.J. (1998). Investments, Irwin. Boston: Mc Graw-Hill.

Rafael, Soler-González<sup>1\*</sup>; Pedro, Varela-Lorenzo<sup>2</sup>; Alejandra, OñateAndino<sup>3</sup>; Edwin, Naranjo-Silva<sup>4</sup> (2018) “La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas”.

Samuel Alberto Mantilla B. Bogotá, febrero de 2018.” Auditoria de Control Interno”

Lara, A. (2012). Toma el control de tu negocio. México: LID Editorial Empresaria

ICONTEC. NTC- ISO 31000 Gestión del Riesgo, Principios y Directrices. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación , 2011. I.C.S.:03.100.01.

Pinar Quezada. Conceptos Introdutorios de Gestión De Riesgos.

Análisis del sistema de Control Interno Basado en Coso en la empresa Maíz Olguita S.A.C.” CPCC. Manuel Amasifuén Reategui, 2017.

Manilla B. (2018) Auditoría de Control Interno, Cuarta Edición, Ecoediciones.

Gutiérrez Colque, R. (2012). Propuesta de una guía como herramienta de control interno para la unidad de auditoría interna en la detección de fraudes para las empresas industriales. Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés.

Ricardo, M. (2005). Enfoques de la auditoría de estados contables. Argentina: Universidad Nacional de Litoral.

Veras Rabinez, R. T. (2013). Implementación de políticas y procedimientos de control interno en empresas del Sistema Financiero en estado de liquidación. Lima: Universidad Nacional de San Marcos.

Orellana Flores, L., Gaete Araya, J., & Gaete Becerra, H. (2002). Alternativas de valorización del sistema de control interno en las empresas. Chile: UChile

Curso Virtual “Control Interno” 2011 Alpizar, Madrigal, Suarez.

<https://www.fatf-gafi.org/>