

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

Compliance como herramienta de control de gestión en organizaciones públicas: propuesta de Modelo de Compliance para Organizaciones Públicas Pequeñas

Compliance as a management control tool in public organizations: a
proposed Compliance Model for Small Public Organizations

Armando Arámbula Vázquez

aarambulav001@uaemex.mx

<https://orcid.org/0009-0005-6910-3491>

Universidad Autónoma del Estado de México

Toluca – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i3.5974>

**Redilat**
Red de Investigadores
Latinoamericanos

**LATAM**

Revista Latinoamericana de
Ciencias Sociales y Humanidades

Artículo recibido: 21 de enero de 2026.

Aceptado para publicación: 02 de junio de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

VOLUMEN VII

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i3.5974>

Compliance como herramienta de control de gestión en organizaciones públicas: propuesta de Modelo de Compliance para Organizaciones Públicas Pequeñas

Compliance as a management control tool in public organizations: a proposed Compliance Model for Small Public Organizations

Armando Arámbula Vázquez

aarambulav001@uaemex.mx

<https://orcid.org/0009-0005-6910-3491>

Universidad Autónoma del Estado de México

Toluca – México

Artículo recibido: 21 de enero de 2026. Aceptado para publicación: 02 de junio de 2026.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

Este artículo examina el compliance como herramienta de control de gestión en organizaciones públicas pequeñas. El análisis toma como referente empírico la Subdirección de Formación en Derechos Humanos del Instituto de Investigaciones y Formación en Derechos Humanos de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de México (CODHEM) y se apoya en teorías organizacionales, no en marcos jurídicos. Esta distinción importa: el compliance que aquí se discute no busca responder a la amenaza de sanción penal, sino a los riesgos que produce el funcionamiento cotidiano de una organización sin procedimientos documentados. La investigación combina revisión documental, trabajo de campo cualitativo y evidencia de entrevistas, y cierra con la propuesta de un modelo de compliance calibrado a las condiciones reales de las organizaciones públicas pequeñas en México. Los datos apuntan a que la ausencia de normatividad interna, la acumulación de acuerdos verbales y la carga laboral concentrada en un personal muy reducido producen vulnerabilidades que un sistema de compliance, entendido desde la cultura organizacional, puede reducir de forma gradual.


Palabras clave: compliance público, control de gestión, organizaciones públicas, teoría organizacional, riesgos institucionales

Abstract

This article examines compliance as a management control tool in small public organizations, drawing on organizational theories and a case study of the Instituto de Investigaciones y Formación en Derechos Humanos of the Comisión de Derechos Humanos del Estado de México (CODHEM). Rather than approaching compliance through a legal lens, the article adopts an organizational perspective that treats it as a management mechanism for identifying and reducing risks in day-to-day administrative processes. The research combines documentary review, qualitative fieldwork, and interview-based evidence, and concludes with a compliance model tailored to the structural conditions of small public organizations in Mexico. The findings indicate that missing internal normative instruments, routinized informal practices, and functions concentrated in a very small staff produce systemic vulnerabilities that compliance, understood through organizational culture, can reduce incrementally.

Keywords: public compliance, management control, public organizations, organizational

theory, institutional risk

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Arámbula Vázquez, A. (2026). Compliance como herramienta de control de gestión en organizaciones públicas: propuesta de Modelo de Compliance para Organizaciones Públicas Pequeñas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (3), 696 – 709. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i3.5974>

INTRODUCCIÓN

Una característica de las administraciones públicas en México, aunque no siempre se identifique tan fácil, es que los procesos se aprenden de quien estuvo antes a la propia gestión, los acuerdos se resuelven en conversación, los manuales no existen o llevan años sin revisarse, y la operación termina dependiendo más de la persona concreta que del sistema. No es corrupción en el sentido más común del término, pero es el tipo de entorno donde la corrupción puede instalarse sin que nadie lo decida.

Esta investigación parte de ese supuesto y busca argumentar que el compliance, entendido desde los procesos de gestión organizacional y no desde el derecho penal, ofrece una respuesta viable para ese tipo de instituciones. El caso de estudio es la Subdirección de Formación en Derechos Humanos del Instituto de Investigaciones y Formación en Derechos Humanos de la CODHEM.

Se tomó como base ejemplo esta área administrativa debido a que, de acuerdo con la investigación, existe poco personal a cargo de la operación completa de un área de posgrado, con ausencia de claridad en instrumentos operacionales y con antecedentes documentados de riesgo respecto a la continuidad del Registro de Validez Oficial de Estudios (RVOE) ante la Secretaría de Educación Pública del Gobierno del Estado de México antes del 2024.

El enfoque que se adopta aquí diverge del que predomina en la literatura mexicana sobre compliance, que tiende a centrarse en la responsabilidad penal y la normatividad jurídica. Este trabajo recurre a las teorías de la organización como andamiaje analítico porque los problemas que enfrenta una subdirección pública con dos personas no son problemas de responsabilidad penal. Son problemas de disfunción operativa, de decisiones que nadie registra y de procesos que se erosionan en silencio hasta que algo falla visiblemente.

El artículo avanza en cinco apartados: los fundamentos teóricos que vinculan la teoría organizacional con el compliance como herramienta de gestión; el diseño metodológico y el contexto institucional del caso; los hallazgos empíricos del trabajo de campo; el modelo propuesto; y las conclusiones con las líneas de investigación que quedan abiertas.

METODOLOGÍA

La investigación adopta un diseño cualitativo basado en el estudio de caso (Yin, 1994). La elección de este tipo de estudio responde al análisis de los procesos de gestión cotidiana en una organización pequeña, pues estos no se pueden analizar completamente desde las encuestas y/o estadísticas. Resulta importante documentar aspectos básicos como las rutinas, los acuerdos informales y las tensiones entre la norma escrita y lo que realmente ocurre; para eso se necesita un acercamiento que permita estar cerca del fenómeno.

El caso de estudio se basa en la Subdirección de Formación en Derechos Humanos del Instituto de Investigaciones y Formación en Derechos Humanos de la CODHEM, la cual cuenta con un total de dos personas servidoras públicas adscritas y dos personas de apoyo que laboran bajo un esquema de persona prestadora de servicios profesionales. Su selección se justifica por tres razones. La primera, presenta con nitidez las condiciones que la literatura organizacional identifica como precursoras de riesgo institucional: ausencia de manuales, informalización de procesos y concentración de funciones en muy pocas personas. La segunda es que opera en un contexto normativo documentado, lo que permite contrastar la norma formal con la práctica observada. Y la tercera es su escala reducida (poco personal), pues esto la convierte en un caso representativo de las unidades administrativas que predominan en los organismos autónomos mexicanos ante las políticas de austeridad y reducción burocrática.

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron dos técnicas principales. La revisión documental, que abarcó la Ley de la CODHEM, el Reglamento de Formación en Derechos Humanos, los informes de actividades del Instituto correspondientes al periodo 2022-2025, los manuales de compliance de la WCA y el IOC, y bibliografía académica sobre compliance en el sector público.

La segunda técnica es referente a la entrevista semiestructurada que se realizó con personal vinculado a la Subdirección de Formación, concretamente con 3 personas a las que se les aplicó el instrumento mencionado y quienes aportaron conocimiento directo sobre los procesos operativos del área. El instrumento se diseñó a partir de una matriz analítica con seis categorías: estructura organizacional, cultura organizacional, flexibilización de la norma, tensiones internas, control interno y elementos estructurales de compliance. El procesamiento de la entrevista se hizo mediante cruce entre las evidencias obtenidas y los indicadores de la matriz, lo que permitió identificar patrones de riesgo y vacíos normativos.

El trabajo de campo produjo evidencia directa o indirecta para el 58% de los indicadores de la matriz y evidencia parcial para un 25% adicional. Las categorías con mayor densidad empírica fueron la estructura organizacional, la cultura organizacional y la flexibilización normativa; no es casual que sean también las más difíciles de documentar mediante revisión de archivos. Los elementos estructurales de compliance (como el canal de denuncias, protocolos anticorrupción, comité de cumplimiento) resultaron ausentes o desconocidos para el personal entrevistado. Eso es, en sí mismo, un hallazgo diagnóstico.

El Instituto de Investigaciones y Formación en Derechos Humanos de la CODHEM

Características institucionales

La Comisión de Derechos Humanos del Estado de México es un organismo constitucional autónomo cuya función sustantiva es la protección y promoción de los derechos humanos en el ámbito estatal. Dentro de su estructura, el Instituto de Investigaciones y Formación en Derechos Humanos es el área responsable de diseñar y operar los programas de formación, capacitación e investigación, incluyendo programas de posgrado con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) ante la SEP.

La Subdirección de Formación en Derechos Humanos es la unidad operativa que coordina esos programas. Entre 2024 y 2025, dos personas servidoras públicas cargaban con la totalidad de sus actividades: trámites ante la SEP, renovación anual del RVOE, altas de alumnado, seguimiento en plataformas de control escolar, coordinación académica, elaboración manual de historiales para más de sesenta estudiantes, coordinación de cuatro grupos de posgrado, evaluaciones especiales y actividades extracurriculares como diplomados y conferencias magistrales. Dos personas para todo eso.

Problemática identificada

El diagnóstico de la situación del Instituto identifica cuatro problemas estructurales. El primero es la ausencia de instrumentos normativos internos: la Subdirección funciona sin manual de procedimientos y sin código de ética formalizado. El personal entrevistado lo describió de la siguiente manera: "existe un reglamento, pero hay huecos que se van resolviendo en la práctica".

El segundo problema es la normalización del aprendizaje empírico. Los procedimientos se aprenden de la persona que estuvo antes, no de ningún documento. El personal a través de las entrevistas señala que: "ha sido aprender en la usanza de los procedimientos. Cada cambio de persona reinicia esa curva desde cero porque no hay soporte documental que la respalde".

El tercer problema es la discrecionalidad operativa. Sin procedimientos claros, las decisiones quedan en manos del criterio personal de quien ejecuta el proceso, con el riesgo de contradecir el propio reglamento sin saberlo. "Tomar una decisión implica arriesgarse con saber cuál va a ser la percepción de esa decisión", como señaló una de las personas entrevistadas.

El cuarto problema está documentado: en 2022 el Instituto estuvo cerca de perder el RVOE ante la SEP por incumplimiento de requisitos procedimentales. Ese episodio ilustra qué ocurre cuando los riesgos operativos no se identifican a tiempo porque nadie tiene la función de hacerlo.

El caso de estudio como ejemplo

Lo que hace útil este caso para la investigación no es su singularidad, sino exactamente lo contrario: las condiciones que describe son comunes. Dos personas ejecutando la operación completa de un área, sin manuales, con acuerdos verbales como mecanismo principal de decisión, se repiten en los institutos, subdirecciones y unidades administrativas de segundo nivel de los organismos autónomos mexicanos. Por eso el modelo propuesto no está diseñado solo para este caso, sino para ese tipo de organizaciones en su conjunto.

Hallazgos del trabajo de campo

El cruce entre la entrevista y la matriz de indicadores arroja cuatro hallazgos con implicaciones directas para el diseño del modelo de compliance.

El primero es la coexistencia de norma formal insuficiente y norma informal dominante. El reglamento existe, pero tiene vacíos que la práctica cotidiana va resolviendo sobre la marcha. Por otro lado, los acuerdos entre los pocos actores del área son verbales. Eso no es en sí mismo una anomalía; muchas organizaciones pequeñas funcionan así. El problema es que esa informalidad no se registra ni se regula, lo que genera fragilidad ante un cambio de personal o ante cualquier auditoría externa.

El segundo hallazgo es la discrecionalidad no regulada. Sin procedimientos claros, las decisiones operativas dependen del criterio de quien las ejecuta en ese momento. Las entrevistas describen varios casos: captura de calificaciones sin sistema especializado, procesos de regularización sin fechas definidas, distribución de funciones sin delimitación de roles. Cada uno de esos puntos es un riesgo latente.

El tercer hallazgo es la ausencia de referente axiológico institucional. La investigación de campo reveló que el personal del Instituto no poseía conocimiento de ningún código de ética de la Comisión ni del Instituto. El personal, más bien, deduce, a partir del mandato institucional en materia de derechos humanos, que valores como la dignidad y la no discriminación debían orientar su trabajo. La ética existe, pero como convicción personal, no como referente colectivo formalizado.

El cuarto hallazgo es la asimetría interna en los mecanismos de control. El área de investigación del Instituto opera con fechas definidas, criterios explícitos y mecanismos de revisión formalizados. El área de control escolar, en cambio, funciona principalmente mediante corrección reactiva una vez que el error ya se produjo. Que esa diferencia exista dentro del mismo Instituto puede indicar que la informalidad no es una característica uniforme de la organización, sino una brecha localizada en el área operativa específica.

DESARROLLO

Las teorías organizacionales y la administración pública

El bagaje teórico de este trabajo se sustenta en la premisa de que la administración pública puede analizarse desde las teorías de la organización. Esto tiene implicaciones básicas concretas: los

problemas de gestión pública no son solo problemas jurídicos o de voluntad política; son también problemas organizacionales con lógicas propias, que producen efectos propios y que requieren herramientas conceptuales propias.

Arellano (1992) lo formuló con claridad al describir a las organizaciones públicas como “un complejo social múltiple, contradictorio y estructurado en lógicas de poder” (p. 9). No es una caracterización peyorativa, sino más bien, es la afirmación de que cualquier organización, pública o privada, está atravesada por intereses, interpretaciones y rutinas que los organigramas no reflejan y que los reglamentos no captaron del todo.

Ramió (1999) sostiene que cualquier unidad administrativa diferenciada puede analizarse como una organización con entidad propia, independientemente de su estatus formal. Desde esa posición, resulta legítimo estudiar una subdirección con las mismas herramientas conceptuales que se usarían para una organización mediana o pequeña.

Para este trabajo resulta útil la definición de Aguirre (2019), que describe a las organizaciones como “una serie de acuerdos formales e informales mediante los cuales un conjunto de individuos orienta intereses particulares hacia resultados compartidos” (p. 47). Lo que esta formulación deja ver es que los acuerdos informales no son una distorsión del funcionamiento organizacional, sino una dimensión que lo constituye. El problema es cuando sustituyen de manera sistemática a los acuerdos formales y nadie registra ni regula esa sustitución.

Bozeman (1993) argumenta que la gerencia pública es, en su núcleo, una teoría de las organizaciones públicas. Esto tiene implicaciones para el compliance: los instrumentos diseñados para el sector privado no son intrínsecamente ajenos al ámbito público; pueden trasladarse si se hace el trabajo de adaptación que cada contexto requiere.

La cultura organizacional como variable central

La cultura organizacional es la variable que determina, en la práctica, qué normas se acatan, cuáles se interpretan con flexibilidad y cuáles se ignoran sin que nadie lo nombre. Schein (1988) la definió como “las respuestas aprendidas por el grupo ante sus problemas de subsistencia e integración interna” (p. 24). La definición dice algo que conviene no perder de vista: la cultura no se decreta ni se importa; se construye desde adentro, a través de experiencias repetidas que van sedimentando formas colectivas de hacer las cosas.

Chiavenato (1993) la describe como “un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores que caracterizan a una organización particular” (p. 34). Para este análisis importa mencionar que ese sistema incluye las expectativas sobre qué conductas están permitidas y cuáles no, con independencia de lo que digan los reglamentos escritos.

Smircich (1983) ofrece un panorama más profundo al señalar que las organizaciones no solo tienen cultura, sino que son en sí mismas manifestaciones culturales. Esta posición no es meramente retórica; tiene propuestas analíticas interesantes porque ubica lo cultural en el centro y no en la periferia de cualquier diagnóstico organizacional.

Mena (2019) sintetiza estas tradiciones al describir la cultura organizacional como el conjunto de prácticas, valores, rituales, lenguajes y modos de actuar que los integrantes de una organización van incorporando a su cotidianidad. Este es precisamente el problema que enfrenta cualquier intento de implantar compliance desde afuera: un programa que no dialoga con la cultura existente no la transforma; simplemente coexisten con ella en paralelo, sin afectar los comportamientos reales.

El rompimiento de la norma y la normalización de la corrupción

Uno de los argumentos más sólidos para justificar el compliance en el sector público proviene de la literatura sobre normalización de la corrupción. Arellano (2016) la describió como el “rompimiento de las reglas formales e informales a través de la institucionalización de mecanismos que se enlazan y forman una red compleja pero funcional que permite que las cosas se hagan” (p. 69). La clave de esa definición no es la mala voluntad de los actores, sino la funcionalidad del arreglo: las irregularidades persisten porque resuelven problemas concretos.

El proceso de normalización es gradual y difícilmente perceptible desde adentro. No existe un momento en que una organización decide desviarse; lo que existe es una cadena de adaptaciones menores que con el tiempo se consolidan como la manera ordinaria de funcionar. Desde esta postura de Arellano, cuando ese punto se alcanza, el comportamiento irregular ya no se percibe como tal; lo que se vuelve cuestionable, paradójicamente, es cualquier intento de retomar los cauces formales.

Anand, Ashforth y Joshi (2004) denominan este proceso ceguera moral organizacional, pues quienes incurrir en conductas irregulares pueden llegar a percibirlas como congruentes con criterios morales informales ampliamente aceptados dentro de la organización. La disonancia cognitiva entre lo que se sabe que es correcto y lo que se hace en la práctica tiende a resolverse en favor de la práctica, no del principio.

Arellano y Salas (2019) profundizan en esta perspectiva al describir la corrupción organizacional como una “red de equilibrios estables, institucionalizados a través de reglas y rutinas informales que se han incorporado a la vida cotidiana” (p. 10). Si se acepta ese diagnóstico, el compliance no puede limitarse a una lista de prohibiciones. Tiene que trabajar sobre las estructuras de incentivos y los mecanismos culturales que hacen que ciertas conductas resulten razonables o incluso necesarias para quienes las practican.

El compliance como herramienta de control de gestión

El compliance nació en el sector privado y en la regulación anglosajona, y la mayor parte de la literatura lo trata desde ahí. Existe, sin embargo, una línea menos visible pero igualmente sólida que lo lee como un sistema de gestión para identificar y reducir riesgos organizacionales. Esta segunda lectura es la que este trabajo adopta, porque es la que tiene sentido para organizaciones que no enfrentan riesgos de responsabilidad penal corporativa sino riesgos de disfunción operativa.

Cassanovas (2018) lo define como un “mecanismo de gestión de riesgos materializado en programas que permiten identificar, evaluar y monitorear situaciones que podrían vulnerar el cumplimiento de la normativa aplicable” (p. 16). El acento está en la gestión y en la prevención, no en la sanción; eso es lo que lo hace útil para el tipo de organización que aquí se estudia.

Remacha (2016) profundiza en su postura al señalar que el compliance no debe reducirse al cumplimiento de la legislación vigente, sino que debe funcionar como una herramienta de responsabilidad activa y de cambio cultural. Esta dimensión es la que le otorga potencial transformador en el sector público, donde los problemas suelen ser de cultura organizacional antes que de incumplimiento normativo.

La World Compliance Association (WCA, 2019) establece que “cada organización debe desarrollar sus propios procesos de compliance atendiendo a los factores que configuran su universo particular” (pp. 68-69). Para el sector público, esto tiene implicaciones metodológicas directas: no existe un modelo de compliance exportable sin más. Antes de diseñar cualquier programa, hay que entender la organización concreta, sus procesos reales y sus vulnerabilidades específicas.

Maesschalck (2004) ofrece una distinción útil para ubicar el enfoque de este trabajo: el continuo compliance-integridad, que va desde los modelos basados en la vigilancia externa (que asumen que los funcionarios no son confiables sin supervisión) hasta los modelos orientados al desarrollo de la capacidad moral para tomar decisiones éticas por convicción. El modelo que se propone en el presente trabajo se orienta deliberadamente hacia la visión de integridad, aunque sin prescindir de los elementos de cumplimiento formal que toda organización necesita.

Madrid y Palomino (2020) confirman la pertinencia de este enfoque al señalar que el compliance gubernamental puede operar como un mecanismo de protección interna en organizaciones públicas con altos niveles de riesgo. Accifonte (2019), por su parte, precisa que un programa de compliance “solo resulta efectivo si abarca integralmente a la organización y si genera conciencia en todos sus integrantes sobre la cultura del cumplimiento normativo” (p. 28); no basta con que lo conozca quien ocupa los altos puestos en la jerarquía organizacional.

RESULTADOS

Propuesta de modelo de compliance para organizaciones públicas pequeñas

Fundamentos del modelo

El modelo se apoya en tres premisas derivadas del marco teórico y del trabajo de campo. La primera es que el compliance en organizaciones públicas pequeñas no tiene como objetivo la certificación ni el cumplimiento de estándares internacionales: su objetivo es mejorar el control de gestión cotidiano. La segunda es que cualquier modelo que no trabaje sobre la cultura organizacional tiene grandes probabilidades de convertirse en burocracia adicional sin efecto real sobre los comportamientos. La tercera es que la escala pequeña es simultáneamente una limitación y una ventaja: no hay recursos para estructuras complejas, pero los cambios culturales pueden propagarse con más rapidez en grupos reducidos.

El modelo se denomina MCOPP (Modelo de Compliance para Organizaciones Públicas Pequeñas) y se articula en cinco fases secuenciales, cada una con productos concretos. La secuencia no es rígida: cada organización puede avanzar al ritmo que sus capacidades permitan.

Fases del modelo MCOPP

Fase 1. Diagnóstico organizacional integral

El diagnóstico es el punto inicial de cualquier proceso de compliance. Su objetivo no es describir cómo debería funcionar la organización según su organigrama, sino cómo funciona en la práctica. Comprende tres dimensiones: un mapeo de los procesos clave (qué se hace, quién lo hace, con qué instrumentos y en qué plazos); identificación de vacíos normativos (qué actividades no tienen procedimiento escrito o lo tienen insuficiente); y análisis de riesgos potenciales por proceso.

En organizaciones pequeñas, el diagnóstico puede realizarse mediante entrevistas a los actores involucrados, revisión de la normatividad interna disponible y contraste con la normatividad externa aplicable. El producto es un mapa de riesgos que clasifica cada proceso según su nivel de exposición.

Para el caso del Instituto, el diagnóstico debe cubrir al menos tres frentes: los procesos de control escolar (captura de calificaciones, historiales académicos, regularizaciones), los de coordinación académica (asignación de docentes, programación de módulos, comunicaciones a estudiantes) y los trámites administrativos ante la SEP (renovación del RVOE, altas y bajas de alumnado).

Fase 2. Elaboración participativa del código de ética y conducta

El código de ética es el componente con mayor anclaje en la dimensión cultural de la organización y, por eso, ocupa el centro del modelo. El IOC (2020) lo define como una declaración formal de los valores, principios y estándares que deben orientar la definición de actividades, la distribución de funciones y la adopción de decisiones (p. 19).

Lo que distingue esta fase es el adjetivo “participativa”. La WCA (2019) precisa que los integrantes de una organización desarrollan mayor identificación con el código de ética cuando intervienen en su formulación. En organizaciones pequeñas, ese proceso es plenamente viable y tiene un efecto adicional: hace visibles los valores que ya operan de manera informal, lo que facilita su formalización sin que se perciba como algo impuesto desde afuera.

Para el Instituto, el código debe recoger de manera explícita los valores que se derivan del mandato institucional en derechos humanos (dignidad, no discriminación, acceso a la información, servicio a la comunidad) y traducirlos en criterios de conducta concretos para las actividades del área.

Fase 3. Diseño del manual de procedimientos por procesos

Esta fase responde al hallazgo más recurrente del trabajo de campo: la ausencia de procedimientos escritos como fuente principal de vulnerabilidad operativa. El manual no es el único componente del compliance, pero en organizaciones que no lo tienen, su elaboración es el paso más urgente.

A diferencia de los manuales exhaustivos y generalmente archivados que proliferan en la administración pública, el manual que propone el modelo debe cumplir tres criterios: practicidad (describir cada proceso con el detalle necesario para que una persona nueva pueda ejecutarlo sin orientación adicional), integrabilidad (articularse con los plazos y requisitos de la normatividad externa aplicable, especialmente la de la SEP) y actualizabilidad (contar con un mecanismo claro para su revisión periódica).

Cada proceso documentado debe especificar: quién es responsable, qué se hace, cuándo, con qué instrumentos, qué resultado se espera y cuáles son los riesgos de incumplimiento identificados. Esa última columna es la que conecta el manual con el mapa de riesgos de la Fase 1.

Fase 4. Designación del responsable de cumplimiento y canal de comunicación

Todo sistema de compliance necesita una persona responsable de su seguimiento. En organizaciones pequeñas esa persona no puede dedicarse exclusivamente a esta función; lo realista es designar a alguien del equipo existente con responsabilidades específicas y claramente delimitadas.

Sus funciones deben incluir, como mínimo, el seguimiento de la aplicación de los procedimientos documentados, la actualización del mapa de riesgos, la capacitación del personal en el código de ética y la recopilación de evidencias para la evaluación periódica del sistema.

En paralelo, debe existir un canal que permita a los integrantes del área reportar situaciones de riesgo o incumplimiento. En organizaciones muy pequeñas, un buzón físico o digital anónimo puede ser suficiente en una primera etapa, siempre que los reportes sean atendidos y que no haya represalias.

Fase 5. Evaluación periódica y mejora continua

Esta fase es la que distingue un sistema de compliance activo de uno que existe solo en papel. La evaluación periódica permite determinar si los procedimientos se están usando, si el código de ética es conocido por el personal, si los riesgos del diagnóstico inicial se han reducido y si han aparecido riesgos nuevos que no se habían contemplado.

Para organizaciones pequeñas, una evaluación semestral es un ritmo razonable al inicio. El IOC (2020) señala que el proceso evaluativo no debe quedarse en diagnóstico: debe traducirse en acciones concretas de mejora. La evaluación que no genera cambios no tiene sentido.

La WCA (2019) recomienda documentar los resultados en informes de compliance que recojan el estado del programa y el contexto organizacional en que opera. En organizaciones pequeñas, esos informes pueden ser breves y orientados a la acción; lo que importa es que existan y que la dirección los conozca.

Representación sintética del modelo

Tabla 1

Modelo de Compliance para Organizaciones Públicas Pequeñas (MCOPP)

Fase	Nombre	Productos a obtener
1	Diagnóstico organizacional integral	Mapa de procesos / Mapa de riesgos
2	Código de ética y conducta participativo	Código de ética institucional / Taller de valores
3	Manual de procedimientos por procesos	Manual de procedimientos operativos
4	Responsable de cumplimiento y canal	Figura responsable designada / Canal de comunicación activo
5	Evaluación periódica y mejora continua	Informe semestral de compliance / Plan de mejora

Fuente: elaboración propia.

Condiciones de implementación

El modelo requiere condiciones mínimas para funcionar. La primera es el respaldo de la dirección del organismo: sin ese apoyo, cualquier iniciativa de compliance se convierte en formalidad vacía. La segunda es que la implementación sea gradual; pretender activar las cinco fases al mismo tiempo en una organización pequeña con recursos limitados es una receta para el fracaso. La tercera es que el lenguaje sea accesible; en organizaciones donde el personal no tiene formación específica en compliance o gestión de riesgos, los instrumentos deben poder entenderse y aplicarse sin especialización previa.

Hay una condición más que la literatura técnica suele omitir pero que el trabajo de campo mostró como decisiva: el reconocimiento de la carga de trabajo existente. Una de las personas entrevistadas fue muy directa respecto a este punto: "dos personas están haciendo el trabajo de muchas. Cualquier modelo de compliance que se perciba como una carga adicional va a encontrar resistencia, y esa resistencia será completamente razonable. El argumento más honesto para la implementación, en ese contexto, es que documentar procesos y clarificar roles termina reduciendo el trabajo, no aumentándolo, porque evita la repetición de errores, la doble revisión y el tiempo que se pierde en acuerdos verbales que cada quien recuerda distinto".

DISCUSIÓN

Los hallazgos de este trabajo confirman y matizan lo que la literatura organizacional describe sobre la normalización de la corrupción. Lo que ocurre en el Instituto no es un caso de corrupción activa ni de funcionarios con malas intenciones. Es algo más cotidiano y, por eso mismo, más difícil de corregir:

una acumulación de adaptaciones informales que, sin ningún mecanismo de control, van creando las condiciones para que los riesgos se acumulen hasta que algo falla.

El episodio de 2022, cuando el Instituto estuvo cerca de perder el RVOE, ilustra con precisión lo que Arellano y Salas (2019) describen como la materialización de riesgos institucionalizados. Nadie tomó la decisión de arriesgar el RVOE; sencillamente, nadie identificó a tiempo los procedimientos que debían cumplirse porque no estaban documentados ni asignados a nadie en particular.

El MCOPP es coherente con el principio de contextualización de la WCA (2019) y con la orientación hacia la integridad que propone Maesschalck (2004). Lo que lo distingue de otros modelos disponibles es que está diseñado específicamente para organizaciones que no pueden sostener un compliance officer de tiempo completo ni estructuras de auditoría interna.

La metodología MOCS que desarrollan Béjar Rivera et al. (2024) para el sector notarial de Nayarit comparte con este trabajo la preocupación por mapear obligaciones de cumplimiento de manera integral. La diferencia de enfoque vale la pena señalarla: el MOCS parte del análisis normativo externo para identificar obligaciones; el MCOPP parte del análisis de los procesos internos y la cultura organizacional para identificar vulnerabilidades. Las dos aproximaciones son complementarias y su combinación podría ser fructífera en investigaciones posteriores.

Una limitación de este trabajo debe señalarse con claridad: se apoya en una sola entrevista y en el análisis documental de una organización. Cuatro de los veinticuatro indicadores de la matriz no obtuvieron evidencia suficiente, en particular los vinculados a los mecanismos formales de control interno y a los elementos estructurales de compliance. La siguiente etapa necesaria es complementar este trabajo de campo con entrevistas a perfiles directivos y con análisis de los instrumentos normativos de la Comisión en su conjunto.

CONCLUSIÓN

Este trabajo sostiene que el compliance, entendido como herramienta de control de gestión y no como exclusivamente como dispositivo jurídico, es pertinente y viable para las organizaciones públicas pequeñas en México. La pertinencia se sustenta en la literatura sobre normalización de la corrupción y cultura organizacional. La viabilidad se apoya en el análisis empírico del caso: los riesgos identificados son manejables si se cuenta con instrumentos básicos de documentación, asignación de roles y seguimiento.

El MCOPP no es un modelo de certificación ni de cumplimiento de estándares internacionales. Es un modelo de mejora progresiva del control de gestión cotidiano para organizaciones con recursos limitados que necesitan soluciones implementables, no ideales que solo funcionan sobre el papel. Las cinco fases (diagnóstico, código de ética participativo, manual de procedimientos, responsable de cumplimiento y evaluación periódica) están secuenciadas de modo que cada una construye sobre la anterior, y el proceso puede detenerse o ralentizarse sin perder lo que ya se avanzó.

La tesis de fondo de este trabajo es que el compliance en el sector público no comienza con auditorías ni con sanciones, sino más bien puede comenzar con la identificación de la naturaleza de la propia organización (qué se hace exactamente en la organización; quién lo hace; cómo lo hace; y por qué de esa manera y no de otra). Cuando una organización puede identificar claramente estas cuestiones con documentos en lugar de con conversaciones de pasillo, habrá concretado un avance significativo hacia un sistema de gestión que realmente funciona.

Quedan al menos tres agendas de investigación pendientes: la aplicación del MCOPP a otros organismos autónomos del Estado de México para probar su pertinencia y posibles ajustes; el desarrollo de indicadores cuantitativos que permitan medir el impacto del compliance en la reducción

de riesgos operativos; y el estudio comparado de experiencias de implementación en organizaciones públicas pequeñas de otros estados de México y países de América Latina con condiciones similares.

REFERENCIAS

- Accifonte, R. (2019). Estudio de compliance en América Latina. Deloitte.
- Aguirre, J. (2019). Organizaciones: concepto, naturaleza y tipos. Fondo de Cultura Económica.
- Alvarado, M. (2019). Gestión del cambio en organizaciones públicas. *Revista de Administración Pública*, 54(194), 185-207.
- Anand, V., Ashforth, B. E., y Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 18(2), 39-53.
- Arellano, D. (1992). Teoría de la organización y análisis organizacional: Hacia nuevos paradigmas. *Gestión y Política Pública*, 1(1), 3-34.
- Arellano, D. (1997). Hacia una visión estratégica de la organización pública. *Gestión y Política Pública*, 6(1), 1-22.
- Arellano, D. (2016). Corrupción como proceso organizacional: comprendiendo la lógica de la desnormalización de la corrupción. *Contaduría y Administración*, 62(3), 810-826.
- Arellano, D., Cabrero, E., y Castillo, A. (2007). Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental. *Centro de Investigación y Docencia Económicas*.
- Arellano, D., y Salas, E. (2019). Corrupción como fenómeno organizacional. Fondo de Cultura Económica.
- Béjar Rivera, G. S., Zúñiga Espinoza, N. G., Hernández Ayón, F. J., y Gimeno, J. B. (2024). Compliance organizacional. Propuesta de una metodología sistémica; caso de aplicación al sector notarial del estado de Nayarit. *Revista Internacional de Organizaciones*, 33, 171-197.
- Bozeman, B. (1993). *Public Management: The State of the Art*. Jossey-Bass.
- Bryans, P., y Cronin, T. P. (1985). *Organization Theory*. Mitchell Beazley.
- Cassanovas, A. (2018). *Compliance*. Editorial Tirant lo Blanch.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Instituto de Investigaciones y Formación en Derechos Humanos de la CODHEM. (2023). Informe de actividades 2022-2023. CODHEM.
- Instituto de Investigaciones y Formación en Derechos Humanos de la CODHEM. (2025). Informe de actividades 2024-2025. CODHEM.
- Instituto de Oficiales de Cumplimiento. (2020). Guía práctica de compliance para PYMES. IOC.
- Ley de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de México. (2008, actualizada 2024). Congreso del Estado de México.
- Madrid, A., y Palomino, R. (2020). Oportunidades de corrupción y pandemia: el compliance gubernamental como un protector eficaz al interior de las organizaciones públicas. *Revista de Derecho*, 21(2), 210-235.
- Maesschalck, J. (2004). Approaches to ethics management in the public sector: A proposed extension of the compliance-integrity continuum. *Public Integrity*, 6(1), 20-41.

Mena, C. (2019). Cultura organizacional y cambio institucional. Ediciones Grijalbo.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2017). Recommendation of the Council on Public Integrity. OCDE Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). Public Integrity Handbook. OCDE Publishing.

Ramió, C. (1999). Teoría de la organización y administración pública. Editorial Tecnos.

Reglamento de Formación en Derechos Humanos. (2024). Comisión de Derechos Humanos del Estado de México.

Remacha, M. (2016). Compliance, ética y RSC. IESE Business School, Universidad de Navarra.

Requena, J., y Gutiérrez, M. (2016). El compliance en la administración pública. Revista de Administración Pública, 51(199), 15-42.

Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janés.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28(3), 339-358.

Villoria, M. (2000). Ética pública y corrupción. Editorial Tecnos.

World Compliance Association. (2019). Guía de implementación de compliance para PYMES. WCA.

Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications.

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) 